



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO  
DI SCIENZE AZIENDALI



# LO SPORT CHE CAMBIA

**La sostenibilità delle Federazioni Sportive Nazionali  
Italiane tra modelli manageriali e iniziative ESG**

a cura di **Maurizio Marano**





---

Osservatorio Sport e sostenibilità

**LO SPORT CHE CAMBIA**

**La sostenibilità delle Federazioni Sportive Nazionali  
Italiane tra modelli manageriali e iniziative ESG**

a cura di  
**Maurizio Marano**



---

L'Osservatorio sport e sostenibilità è un'iniziativa del Dipartimento di Scienze aziendali dell'Università di Bologna, in partnership con Enovation Consulting BCorp.



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO  
DI SCIENZE AZIENDALI



Copyright © 2025, Clueb  
ISBN 978-88-491-5846-5  
(CC BY 4.0)

Clueb è un marchio di  
Casa editrice prof. Riccardo Pàtron editore & C.  
Via Marsala, 31 – 40126 Bologna  
info@clueb.it – www.clueb.it

Per informazioni sul copyright e il catalogo è possibile consultare il sito della  
casa editrice **www.clueb.it**.



---

## Indice

|  |    |
|--|----|
| 1. Introduzione, Maurizio Marano.....  | 7  |
| 2. Metodologia, Maurizio Marano .....  | 11 |
| 3. L'approccio manageriale alla gestione della sostenibilità<br>nelle federazioni sportive nazionali, Maurizio Marano .....  | 23 |
| 4. SDG's at halftime: Analisi su azioni di sostenibilità attuate dalle<br>federazioni sportive nazionali riconosciute dal Coni, in linea<br>con gli obiettivi di sviluppo sostenibile Onu e indicatori ESG<br>(ambientali, sociali e di governance), Enovation Consulting .. | 39 |
| 5. Conclusioni, Maurizio Marano.....   | 45 |
| Riferimenti normativi, standard e report citati.....   | 47 |



---

## 1. Introduzione

**Maurizio Marano**

Il presente report offre un quadro aggiornato di come le federazioni sportive nazionali italiane stiano incorporando la sostenibilità nelle proprie attività, nonché delle modalità con le quali la sostenibilità sia gestita all'interno di queste organizzazioni.

Il documento è frutto della collaborazione tra l'Osservatorio su Sport e Sostenibilità del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna e la società di consulenza Enovation Consulting BCorp (nel prosieguo Enovation Consulting), configurandosi come naturale prosecuzione e sviluppo del report pubblicato dalla medesima società nel 2023 (SDGs at halftime. La sostenibilità dello sport italiano).

Le ragioni retrostanti la redazione di questo report sono le stesse che hanno portato all'istituzione dell'Osservatorio su Sport e sostenibilità.

L'interesse per la sostenibilità delle organizzazioni sportive è infatti aumentato significativamente nel tempo e il settore sportivo mostra in tante occasioni il cambiamento in atto: dall'elaborazione della strategia di sostenibilità dell'UEFA, al ruolo centrale posto dal CIO nell'organizzazione dei giochi olimpici di Parigi 2024. Una mutazione che interessa tuttavia anche realtà di dimensioni minori, che hanno fatto della sostenibilità un elemento genetico attorno al quale si plasma la vita dell'organizzazione sportiva, come nel caso di una società di calcio britannica, i Forest Green Rovers, che milita attualmente nella quinta divisione del campionato inglese.

Il cambiamento in corso ha importanti motivazioni. In primo luogo, vi è una crescente consapevolezza della necessità per il mondo sportivo di contribuire, insieme ad ogni altro settore di attività economica e sociale, al raggiungimento degli SDGs, gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

Un secondo fattore riguarda l'impatto positivo delle iniziative di sostenibilità sulle organizzazioni sportive: la sostenibilità può infatti accrescere la loro capacità di attrarre imprese sponsor, di favorire il reperimento delle risorse finanziarie (social impact investing) e di ottenere il sostegno dei propri stakeholder. Inoltre, la sostenibilità può divenire leva per la generazione di migliori performance economiche consentendo la riduzione dei costi iscritti a conto economico, come può avvenire grazie alla riduzione dei consumi idrici nella gestione di uno stadio consentita dalla raccolta delle acque piovane o alla riduzione dei consumi di energia mediante il ricorso a forme di autoproduzione o di condivisione di energia rinnovabile all'interno di comunità energetiche.

Ma dove davvero emerge la specificità dello sport è nella sua peculiare capacità di coinvolgere le comunità, promuovendo comportamenti sostenibili tra gli individui. Lo sport può dunque essere un «game changer» nella percezione e nell'interiorizzazione della sostenibilità all'interno della società.

Sebbene in pochi anni si siano riscontrati significativi progressi, il percorso di transizione verso la sostenibilità dello sport è tuttavia ancora lungo. La sostenibilità si presenta perciò per l'Osservatorio come una sfida che richiede determinazione e convinzione. Un impegno nel quale approfondire le proprie energie, ricercando obiettivi sempre più alti, come è proprio della cultura sportiva.

Il ruolo dell'Osservatorio Sport e sostenibilità è quello di condurre analisi sulla sostenibilità nello sport italiano, diffondere i risultati delle indagini condotte, lavorare in collaborazione con le organizzazioni sportive e partecipare a percorsi formativi. In aderenza alle nostre intenzioni, con questa pubblicazione giungiamo a mettere a disposizione del pubblico i risultati del nostro primo studio sulle federazioni sportive nazionali italiane. Organizzazioni che abbiamo prescelto per la loro particolare rilevanza, in quanto enti che svolgono funzioni di governo, organizzazione e promozione dello sport con riferimento a specifiche discipline, unitamente ad altre – tutt'altro che secondarie – come, ad esempio, la selezione degli atleti e delle squadre nazionali partecipanti alle manifestazioni sportive internazionali.

Il primo obiettivo del presente studio si pone in continuità col menzionato report di Enovation Consulting (2023): tracciare un quadro della posizione delle federazioni sportive nazionali italiane rispetto all'impegno verso la transizione sostenibile. Questo obiettivo è principalmente perseguito attraverso l'analisi delle iniziative ed azioni sviluppate dalle federazioni, così come rivelate dalle informative di sostenibilità prodotte da queste organizzazioni.

Il secondo obiettivo dello studio costituisce un elemento di innovazione. Si intende comprendere in quale modo la sostenibilità sia gestita all'interno delle federazioni sportive nazionali. In questo caso, ci si domanda come la sostenibilità influenzi la governance federale, come sia incorporata nella strategia della federazione, come si traduca in piani formali ed obiettivi, come sia implementata mediante politiche e certificazioni, quali risultati siano identificati e, infine, se siano adottati indicatori chiave di prestazione a scopi di controllo e strumenti di rendicontazione. L'idea di fondo che ispira questo secondo obiettivo è che un modello maturo di management della sostenibilità richieda un approccio sistematico, che non può fondarsi soltanto sulla conduzione di alcune progettualità. Lo sviluppo di alcune azioni da parte di un'organizzazione sportiva rivela un lodevole impegno di sperimentazione indirizzato verso l'introduzione del cambiamento, ma è incapace di esprimere un approccio consapevole alla transizione verso la sostenibilità. Anche questo secondo obiettivo è perseguito mediante l'analisi delle informative di sostenibilità prodotte dalle federazioni.

Questo report è il risultato di un lavoro che ha preso le mosse dalla raccolta delle informative di sostenibilità delle federazioni, condotta dall'Osservatorio Sport e sostenibilità del dipartimento di Scienze aziendali dell'Università di Bologna. Alla raccolta dati ha fatto seguito il controllo del dataset attuato da un team indipenden-



te di auditor di una grande società di revisione, al fine di assicurare – attraverso un rigoroso controllo di qualità – la piena affidabilità della base dati. Infine, si è data luogo all'analisi dei dati, le cui conclusioni sono presentate in sezioni distinte, redatte separatamente dall'Osservatorio (capitolo 3) e da Enovation Consulting (capitolo 4).

Con questo studio, riteniamo di aver dato un significativo contributo alla conoscenza della situazione della sostenibilità nello sport italiano e, in particolare, nelle federazioni sportive nazionali.

Oltre a realizzare i due obiettivi conoscitivi, reputiamo che questo report sia portatore di importanti implicazioni, sia manageriali, sia di policy. Le implicazioni manageriali sono relative alla possibilità che la governance e la dirigenza di ciascuna federazione possa identificare le possibili linee lungo le quali muoversi nel proprio percorso verso la sostenibilità, identificando le aree nelle quali impegnarsi per completare il proprio modello di management della sostenibilità. Le implicazioni di policy attengono alla possibilità che gli organi di finanziamento dello sport italiano possano considerare alcune delle variabili del modello per un confronto con i modelli di valutazione già utilizzati per il rating ESG delle federazioni sportive nazionali.

In definitiva, questo studio non si limita a descrivere lo stato dell'arte: ambisce a stimolare un dialogo informato su come lo sport italiano, attraverso le sue federazioni, possa farsi promotore di un futuro più sostenibile.



---

## 2. Metodologia

### Maurizio Marano

Lo studio si basa sulle informative di sostenibilità presentate nel corso del 2024 dalle federazioni sportive nazionali all'interno dei propri siti web e, quando disponibili, contenute all'interno di report appositamente prodotti dalle federazioni (bilanci di sostenibilità, bilanci integrati, bilanci sociali, ecc.).

Per quanto concerne i siti internet delle federazioni sportive, per la raccolta dati è stata adottata una metodologia di web scraping, finalizzata a costruire un dataset basato sulle informazioni di sostenibilità disponibili al loro interno. Queste informazioni sono integrate da quelle contenute nei documenti eventualmente pubblicati su base volontaria da alcune federazioni in affiancamento ai loro bilanci d'esercizio.

Questo processo ha dapprima comportato un'analisi approfondita del contenuto complessivo dei siti web e dei report, supportata da ricerche per parole chiave per garantire la completezza della rilevazione. Per i siti internet, è stata successivamente data priorità alle sezioni esplicitamente dedicate alla sostenibilità, alla governance, alla struttura organizzativa e alle attività, nella consapevolezza che informazioni significative per questo studio possono essere contenute in aree differenti. Si sono prese in considerazione anche le sezioni relative alle «news», poiché possono presentare iniziative recenti non ancora formalizzate in altre parti del web.

La raccolta delle informazioni web è avvenuta nel maggio 2024. Il dataset è stato sottoposto a revisione grazie al contributo di una grande società di revisione, che ha offerto il proprio supporto nell'ambito di una collaborazione con l'insegnamento di Bilancio di sostenibilità attivato nel corso di laurea magistrale in Economia, Consulenza e Professioni dell'Università di Bologna.

In relazione ai menzionati obiettivi dello studio, l'indagine fa uso di due diversi modelli.

Con riguardo al primo obiettivo di ricerca (lo studio della posizione delle federazioni sportive nazionali italiane rispetto all'impegno verso la transizione sostenibile), Enovation Consulting si è mossa in continuità col suo report «SDGs at halftime. La sostenibilità dello sport italiano» (2023). Ha pertanto adottato un modello di analisi basato sugli standard di reporting di sostenibilità predisposti dal Sustainability Accounting Standards Board (SASB). L'approccio SASB è incentrato sulla classificazione delle tematiche di sostenibilità, raggruppate in cinque «sustainability dimensions»: Ambiente, Capitale Umano, Capitale Sociale, Leadership e governance, Modello di business e Innovazione. A questi cinque ambiti di riferimento il SASB riconduce specifici temi generali di sostenibilità, dai quali tre

sono stati esclusi da Enovation Consulting in quanto scarsamente allineati al mondo dello sport. Ai restanti temi di sostenibilità, la società ha poi aggiunto ulteriori temi specifici appositamente identificati per la loro rilevanza nel contesto sportivo. I temi così elaborati sono stati utilizzati per la mappatura e la valutazione delle informazioni inerenti alla sostenibilità delle federazioni.

La rilevanza dello standard a livello di rendicontazione prescelto da Enovation Consulting risiede nel fatto che i SASB possono essere considerati una metodologia robusta per definire in maniera accurata la posizione del settore sportivo italiano rispetto all'impegno verso la transizione sostenibile.

La lista delle materialità utilizzate è riportata nella tavola seguente, nella quale la lettera C identifica le materialità «customizzate» per lo sport, cioè specificamente aggiunte da Enovation Consulting in linea con la best practice internazionale per lo svolgimento della ricerca.

| Tab. 1 – Lista delle materialità nel modello di analisi di Enovation Consulting |  |   |
|---|--|---|
| Ambito  | Tema materiale                                       | Descrizione   |
| Ambiente  | Emissioni di gas serra                               | Adozione di iniziative volte alla riduzione delle emissioni di gas serra.   |
| Ambiente  | Qualità dell'aria                                    | Adozione di iniziative volte al miglioramento della qualità dell'aria.  |
| Ambiente  | Gestione dell'energia                                | Adozione di iniziative volte a una gestione responsabile dell'energia.  |
| Ambiente  | Gestione dell'acqua e delle acque reflue             | Adozione di iniziative volte alla corretta gestione dell'acqua e delle acque reflue.  |
| Ambiente  | Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi      | Adozione di iniziative volte alla corretta gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi.   |
| Ambiente  | Impatti ecologici                                    | Adozione di iniziative volte alla riduzione degli impatti ecologici da parte delle attività delle Federazioni.  |
| Ambiente  | Ammodernamento delle infrastrutture (C)              | Adozione di iniziative volte all'ammodernamento ed efficientamento delle infrastrutture.  |
| Ambiente  | Trasporti e mobilità (C)                             | Adozione di azioni volte a migliorare la mobilità dei propri stakeholders per ridurre le emissioni generate dal trasporto e utilizzo di opzioni di trasporto con una minore impronta di carbonio. |
| Ambiente  | Tutela dell'ecosistema e della biodiversità (C)      | Adozione di iniziative volte alla tutela dell'ecosistema e della biodiversità.  |
| Ambiente  | Progetti per contrastare i cambiamenti climatici (C) | Progetti incentrati sulla lotta al cambiamento climatico.   |
| Capitale Sociale  | Diritti umani e relazioni con la comunità            | Impegno dell'azienda nei confronti della tutela dei diritti umani e delle relazioni con la comunità/territorio.   |

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| Capitale Sociale                  | Accesso e convenienza  | Azioni volte a rendere il prodotto/servizio accessibile e conveniente.  |
| Capitale Sociale                  | Qualità e sicurezza del prodotto                             | Azioni volte a garantire la qualità e sicurezza del prodotto/servizio.  |
| Capitale Sociale                  | Benessere del cliente  | Impegno dell'azienda nei confronti del benessere del cliente.   |
| Capitale Sociale                  | Iniziative volte a promuovere attivismo negli ambiti ESG (C) | Eventi ed iniziative organizzate dalle federazioni volte a promuovere l'attivismo negli ambiti ESG.   |
| Capitale Sociale                  | Altre campagne (C)   | Altre iniziative e campagne.  |
| Capitale Sociale                  | Filantropia (C)  | Donazioni e raccolte fondi di supporto ad associazioni e cause benefiche.   |
| Capitale Sociale                  | Crescita della disciplina e del numero di iscritti (C)       | Azioni volte a massimizzare la crescita della disciplina e il numero degli iscritti.  |
| Capitale Sociale                  | Azioni per contrastare lo spreco alimentare (C)              | Adozione di iniziative per la raccolta delle eccedenze alimentari e il contrasto allo spreco alimentare.  |
| Capitale Sociale                  | Impatto sullo sviluppo economico locale (C)                  | Misurazioni dell'impatto delle Federazioni sull'economia locale (turismo, lavoro, fornitori locali, etc.) e l'impegno ad avere un impatto positivo. |
| Capitale Umano                    | Politiche di lavoro  | Adozione di politiche di lavoro corrette e normativamente coerenti.   |
| Capitale Umano                    | Salute e sicurezza dei dipendenti                            | Adozione di misure a tutela della salute e sicurezza dei dipendenti.  |
| Capitale Umano                    | Coinvolgimento dei dipendenti, diversità e inclusione        | Attuazione di politiche di coinvolgimento dei dipendenti per aumentare l'inclusione ed eliminare le diversità.                                      |
| Modello di business e Innovazione | Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita      | Progettazione di prodotti/servizi e gestione del ciclo di vita in maniera eco-sostenibile.  |
| Modello di business e Innovazione | Resilienza del modello di business                           | Capacità dell'azienda di resistere e rispondere al cambiamento con efficienza e flessibilità.   |
| Modello di business e Innovazione | Gestione della catena di fornitori                           | Gestione della catena di fornitori in maniera sostenibile.  |
| Modello di business e Innovazione | Approvvigionamento di materiali ed efficienza                | Capacità dell'azienda di garantire l'approvvigionamento dei materiali in maniera efficiente.  |
| Modello di business e Innovazione | Impatti fisici dei cambiamenti climatici                     | Realizzazione di opere/interventi fisici in grado di ridurre il proprio impatto sull'ambiente.  |
| Leadership e governance           | Etica professionale  | Comportamenti a favore del rispetto delle regole, tutela dei diritti, trasparenza e correttezza nelle trattative.                                   |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| Leadership e governance | Comportamento competitivo                      | Azioni volte a mantenere la competitività dell'azienda nel mercato di riferimento.  |
| Leadership e governance | Gestione dell'ambiente legale e normativo      | Adozione da parte dell'azienda di un sistema di gestione dell'ambiente legale e normativo.                                      |
| Leadership e governance | Gestione del rischio di incidenti critici      | Adozione da parte dell'azienda di un sistema di gestione del rischio di incidenti critici nel corso della propria attività.     |
| Leadership e governance | Gestione del rischio sistemico                 | Capacità dell'azienda di attuare misure per reagire e rispondere all'eventuale crisi del sistema economico al quale appartiene. |
| Leadership e governance | Strategie di Sostenibilità (C)                 | Divulgazione di una strategia di sostenibilità e/o obiettivi sostenibili chiari e ambiziosi.                                    |
| Leadership e governance | Certificazioni (C)                             | Certificazioni di settore ottenute dall'organizzazione.   |
| Leadership e governance | Accreditamenti e riconoscimenti di settore (C) | Premi di settore che riconoscono l'impatto sostenibile dell'organizzazione.   |

L'analisi condotta da Enovation Consulting sulla base di questo modello di analisi è presentata nel capitolo 4.

In relazione al secondo obiettivo dello studio (analizzare come la sostenibilità venga gestita dal punto di vista manageriale all'interno delle federazioni sportive), l'Osservatorio Sport e sostenibilità ha predisposto un diverso modello di analisi. Le informative di sostenibilità sono state infatti raccolte secondo un modello ispirato agli standard europei di reporting della sostenibilità (ESRS) emanati con regolamento delegato della Commissione Europea (2023). Nello specifico, il framework di analisi è stato sviluppato facendo riferimento alle categorie di informative generali delineate nello standard ESRS 1 (§1.2), le quali costituiscono la base per i requisiti di informativa specifici elaborati nello standard ESRS 2. Le categorie di informative generali definite dagli ESRS comprendono Governance, Strategia, Politiche, Azioni, Obiettivi, Risultati e Metriche. Traendo ispirazione da queste categorie, il nostro modello ha incorporato adattamenti ed estensioni per soddisfare gli obiettivi di ricerca. Le categorie di informazioni sulla sostenibilità nel nostro modello sono in definitiva le seguenti:

1. Governance
2. Strategia
3. Pianificazione: Piani e Obiettivi
4. Gestione: Politiche, Azioni e Strumenti
5. Performance: Risultati Qualitativi e Quantitativi
6. Metriche: KPI
7. Reporting

Per le sette categorie identificate, differenti variabili specifiche sono incluse nella griglia di analisi. La selezione delle variabili analitiche si basa sulla letteratura

relativa alla sostenibilità nello sport, su documenti e articoli pertinenti sull'argomento e sugli elementi chiave raccomandati per la divulgazione nelle comunicazioni sulla sostenibilità, in linea con standard di rendicontazione avanzati come gli ESRS. Quest'ultima considerazione è particolarmente significativa nel cogliere aspetti spesso trascurati da altre fonti, come i rischi associati ai cambiamenti climatici. Di conseguenza, la griglia di analisi comprende un elenco completo di variabili definite utilizzando parole chiave e acronimi, tra cui termini quali «etica», «ISO 26000», «piani di transizione», «problemi materiali», «coinvolgimento delle parti interessate», «certificazione ambientale», «istruzione», «diritti umani», «obiettivo», «corruzione», «uguaglianza di genere», «equilibrio tra lavoro e vita privata», «scuola», «rifiuti», «riciclaggio», «acqua», «performance», «KPI» e altri.

**Tab. 2 – Tabella variabili del modello di analisi dell'Osservatorio Sport e sostenibilità**

|   |            |
|---|------------|
| Esplicitazione del modello di organizzazione, direzione e controllo, compresa la 231  | Governance |
| Identificazione degli Organi di amministrazione, direzione e controllo coinvolti nelle questioni legati alla sostenibilità                                | Governance |
| Esplicitazione dell'etica e dei Valori della FSN  | Governance |
| Dichiarazione circa Comportamenti a favore del rispetto delle regole, tutela dei diritti, trasparenza e correttezza nelle trattative.                     | Governance |
| Informazioni su Adozione da parte dell'azienda di un sistema di gestione dell'ambiente legale e normativo.  | Governance |
| Grado di diversità nella composizione del massimo organo di governo (%)   | Governance |
| Presentazione degli stakeholder della federazione   | Governance |
| Ruolo attivo del Consiglio nell'analisi   | Governance |
| Esplicitazione della Strategia della FSN  | Strategia  |
| Inclusione di dimensioni della sostenibilità nella STRATEGIA della FSN  | Strategia  |
| Descrizione del business model (modello di svolgimento delle attività orientato a creare valore per il cliente Associazione e Atleta)                     | Strategia  |
| Riferimento alle linee guida ISO 26000 sulla responsabilità sociale   | Strategia  |
| Descrizione di azioni volte a mantenere la competitività del FSN nel mercato  | Strategia  |
| Descrizione della Capacità dell'azienda di porre in essere misure per reagire e rispondere all'eventuale crisi del sistema economico al quale appartiene. | Strategia  |

|   |           |
|---|-----------|
| Descrizione della Capacità dell'azienda di resistere e rispondere al cambiamento con efficienza e flessibilità. | Strategia |
| Descrizione della Capacità dell'azienda di garantire l'approvvigionamento dei materiali in maniera efficiente.  | Strategia |
| Presentazione generale dei temi materiali della federazione   | Strategia |
| Rappresentazione grafica dei temi materiali con matrice impatti/stakeholder                                     | Strategia |
| Rappresentazione grafica dei temi materiali con matrice impatti/rischi ed opportunità                           | Strategia |
| Altra rappresentazione grafica dei temi materiale   | Strategia |
| Menzione dei principali rischi subiti in relazione a temi Ambientali  | Strategia |
| Menzione dei principali rischi subiti in relazione al Cambiamento climatico                                     | Strategia |
| Menzione dei principali rischi subiti in relazione a temi attinenti al Lavoro                                   | Strategia |
| Menzione dei principali rischi subiti in relazione a temi Sociali (diversi dal Lavoro)                          | Strategia |
| Menzione dei principali rischi subiti in relazione a temi attinenti ai Diritti Umani                            | Strategia |
| Menzione dei principali rischi subiti in relazione a temi attinenti ai fenomeni di Corruzione attiva e passiva  | Strategia |
| Menzione dei rischi legati alla dipendenza delle risorse  | Strategia |
| Menzione delle opportunità generate dalle questioni di sostenibilità  | Strategia |
| Menzione degli impatti in relazione ai temi Ambientali  | Strategia |
| Menzione degli impatti in relazione ai temi attinenti al Lavoro   | Strategia |
| Menzione degli impatti in relazione ai temi Sociali diversi dal Lavoro  | Strategia |
| Menzione degli impatti in relazione ai temi attinenti ai Diritti Umani  | Strategia |
| Menzione degli impatti in relazione ai temi attinenti al Contrasto alla corruzione attiva e passiva             | Strategia |
| In particolare, Menzione delle ripercussioni negative – effettive o potenziali legate alla catena del valore    | Strategia |
| Coinvolgimento delle direzioni  | Strategia |
| Coinvolgimento dello stakeholder risorse umane  | Strategia |
| Coinvolgimento dello stakeholder Tesserati  | Strategia |



|   |                |
|---|----------------|
| Coinvolgimento dello stakeholder Società sportive   | Strategia      |
| Coinvolgimento dello stakeholder Media  | Strategia      |
| Coinvolgimento dello stakeholder Federazione internazionale e CONI                          | Strategia      |
| Coinvolgimento dello Istituzioni pubbliche  | Strategia      |
| Coinvolgimento dello stakeholder Fornitori  | Strategia      |
| Coinvolgimento dello stakeholder Finanziatori   | Strategia      |
| Coinvolgimento dello stakeholder Sponsor  | Strategia      |
| Coinvolgimento dello stakeholder Comunità   | Strategia      |
| Coinvolgimento di altri Stakeholder _____   | Strategia      |
| Piani di transizione verso un'economia sostenibile  | Pianificazione |
| Piani di transizione per il contenimento del riscaldamento globale <1,5 gradi (Parigi)      | Pianificazione |
| Impegno dell'azienda nei confronti della tutela dei diritti umani                           | Pianificazione |
| Impegno dell'azienda nei confronti della tutela delle relazioni con la comunità/territorio. | Pianificazione |
| Impegni per il benessere del cliente (associazione sportiva e/o atleta)                     | Pianificazione |
| Explicitazione di obiettivi attinenti alle questioni di sostenibilità                       | Pianificazione |
| Explicitazione di obiettivi SMART attinenti alle questioni di sostenibilità                 | Pianificazione |
| Enunciazione di goal SDGs   | Pianificazione |
| SDG 1   | Pianificazione |
| SDG 2   | Pianificazione |
| SDG 3   | Pianificazione |
| SDG 4   | Pianificazione |
| SDG 5   | Pianificazione |
| SDG 6   | Pianificazione |
| SDG 7   | Pianificazione |
| SDG 8   | Pianificazione |
| SDG 9   | Pianificazione |
| SDG 10  | Pianificazione |
| SDG 11  | Pianificazione |
| SDG 12  | Pianificazione |
| SDG 13  | Pianificazione |
| SDG 14  | Pianificazione |

|   |                      |
|---|----------------------|
| SDG 15  | Pianificazione       |
| SDG 16  | Pianificazione       |
| SDG 17  | Pianificazione       |
| Riferimento oltre agli SDGs anche ai target delle Nazioni Unite   | Pianificazione       |
| Descrizione delle politiche praticate dalla FSN in campo ambientale   | Gestione - Politiche |
| In particolare, descrizione delle politiche per realizzare eventi sportivi sostenibili  | Gestione - Politiche |
| Descrizione delle politiche praticate dalla FSN in ambito lavorativo  | Gestione - Politiche |
| Descrizione delle politiche praticate dalla FSN in ambito sociale   | Gestione - Politiche |
| In particolare, descrizione delle politiche praticate dalla FSN nella selezione dei fornitori   | Gestione - Politiche |
| In particolare, descrizione delle politiche praticate dalla FSN nella selezione degli sponsor ed imprese partner  | Gestione - Politiche |
| Descrizione delle politiche praticate dalla FSN nell'ambito dei diritti umani   | Gestione - Politiche |
| Descrizione delle politiche praticate dalla FSN per il contrasto della corruzione attiva e passiva  | Gestione - Politiche |
| Identificazione del massimo responsabile per l'attuazione delle politiche   | Gestione - Politiche |
| Adozione da parte dell'azienda di un sistema di gestione del rischio di incidenti critici nel corso della propria attività.   | Gestione - Azioni    |
| Adozione di iniziative volte alla riduzione delle emissioni di gas serra.   | Gestione - Azioni    |
| Adozione di iniziative volte al miglioramento della qualità dell'aria.  | Gestione - Azioni    |
| Adozione di iniziative volte alla una gestione responsabile dell'energia.   | Gestione - Azioni    |
| Adozione di iniziative volte alla corretta gestione dell'acqua e delle acque reflue.  | Gestione - Azioni    |
| Adozione di iniziative volte alla corretta gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi.   | Gestione - Azioni    |
| Adozione di iniziative volte alla riduzione degli impatti ecologici da parte delle attività delle Federazioni.  | Gestione - Azioni    |
| Adozione di iniziative volte all'ammodernamento ed efficientamento delle infrastrutture.  | Gestione - Azioni    |
| Adozione di azioni volte a migliorare la mobilità dei propri stakeholders per ridurre le emissioni generato dal trasporto e utilizzo di opzioni di trasporto con una minore impronta di carbonio. | Gestione - Azioni    |

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Adozione di iniziative volte alla tutela dell'ecosistema e della biodiversità.  | Gestione - Azioni         |
| Progetti incentrati sulla lotta al cambiamento climatico.   | Gestione - Azioni         |
| Realizzazione di opere/interventi fisici in grado di ridurre l'impatto sull'ambiente.                                 | Gestione - Azioni         |
| Azioni volte a rendere i servizi accessibili e convenienti  | Gestione - Azioni         |
| Azioni volte a garantire la qualità e sicurezza del servizio  | Gestione - Azioni         |
| Eventi ed iniziative organizzate dalle federazioni volte a promuovere l'attivismo negli ambiti ESG.                   | Gestione - Azioni         |
| Altre iniziative e campagne nell'ambito della sostenibilità.  | Gestione - Azioni         |
| Donazioni e raccolte fondi di supporto ad associazioni e cause caritatevoli.  | Gestione - Azioni         |
| Azioni volte a massimizzare la crescita della disciplina e il numero degli iscritti.                                  | Gestione - Azioni         |
| Azioni per la diffusione dello sport nelle scuole   | Gestione - Azioni         |
| Azioni per la diffusione dello sport in aree disagiate (aree degradate, territori con carenza di impiantistica, ecc.) | Gestione - Azioni         |
| Adozione di iniziative per la raccolta delle eccedenze alimentari e il contrasto allo spreco alimentare.              | Gestione - Azioni         |
| Adozione di pratiche di lavoro corrette e normativamente coerenti   | Gestione - Azioni         |
| Adozione di misure a tutela della salute e sicurezza dei dipendenti.  | Gestione - Azioni         |
| Attuazione di politiche di coinvolgimento dei dipendenti per aumentare l'inclusione ed eliminare le diversità.        | Gestione - Azioni         |
| Progettazione di prodotti/servizi e gestione del ciclo di vita in maniera eco-sostenibile.                            | Gestione - Azioni         |
| Altre azioni di sostenibilità sociale   | Gestione - Azioni         |
| N. Certificazioni di Settore  | Gestione - Certificazioni |
| N. Certificazioni acquisite in campo ambientale   | Gestione - Certificazioni |

|   |                           |
|---|---------------------------|
| N. Certificazioni acquisite in materia di lavoro e sicurezza            | Gestione - Certificazioni |
| N. Certificazioni in materia di qualità                                 | Gestione - Certificazioni |
| N. di altre certificazioni  | Gestione - Certificazioni |
| Accreditamenti e riconoscimenti di settore                              | Gestione - Certificazioni |
| Contributo dichiarato alla mitigazione dei cambiamenti climatici        | Performance               |
| Risultati comunicati sull'adattamento ai cambiamenti climatici          | Performance               |
| Informazioni sulle risorse idriche e marine                             | Performance               |
| Informazioni sull'impiego di risorse idriche                            | Performance               |
| Informazioni sull'uso delle risorse e l'economia circolare              | Performance               |
| Informazioni sull'inquinamento  | Performance               |
| Utilizzo di risorse energetiche da fonti rinnovabili                    | Performance               |
| Utilizzo di risorse energetiche da fonti non rinnovabili                | Performance               |
| Emissioni GHG   | Performance               |
| Emissioni altri inquinanti in atmosfera                                 | Performance               |
| Informazioni sulla biodiversità e gli ecosistemi                        | Performance               |
| Risultati nelle pari opportunità per tutti                              | Performance               |
| Risultati nella parità di genere  | Performance               |
| Risultati nella formazione  | Performance               |
| Risultati nell'occupazione  | Performance               |
| Risultati nell'inclusione persone disabili                              | Performance               |
| Risultati nelle condizioni di lavoro                                    | Performance               |
| Risultati nell'occupazione flessibile                                   | Performance               |
| Risultati in campo salariale  | Performance               |
| Risultati nel dialogo sociale   | Performance               |
| Risultati nella contrattazione collettiva                               | Performance               |
| Risultati nella partecipazione dei lavoratori                           | Performance               |
| Risultati nell'equilibrio tra vita professionale e vita privata         | Performance               |
| Risultati nell'assicurare un ambiente di lavoro sano, sicuro e adeguato | Performance               |

|   |               |
|---|---------------|
| Informazioni sugli impegni politici della FSN, comprese le attività di lobbying   | Performance   |
| Risultati nella gestione e nella qualità dei rapporti con i clienti (responsabilità di prodotto, trasparenza, privacy)  | Performance   |
| Risultati nella gestione e nella qualità dei rapporti con i fornitori (gestione della catena di fornitura, valutazione e selezione dei fornitori sulla base di criteri ESG) | Performance   |
| Risultati nella gestione e nella qualità dei rapporti con i partner commerciali, comprese le prassi di pagamento  | Performance   |
| Risultati nell'organizzazione di Iniziative a favore della comunità   | Performance   |
| Risultati conseguiti ambito Diritti Umani - Dichiarazione in merito ai risultati raggiunti  | Performance   |
| Risultati conseguiti ambito Lotta alla Corruzione - Dichiarazione in merito ai risultati raggiunti  | Performance   |
| Misurazioni dell'impatto delle Federazioni sull'economia locale (turismo, lavoro, fornitori locali ecc.) e l'impegno ad avere un impatto positivo.                          | Performance   |
| Uso di indicatori non finanziari ambito Ambiente  | Metriche: KPI |
| Uso di indicatori non finanziari ambito Sociale   | Metriche: KPI |
| Uso di indicatori non finanziari ambito Lavoro  | Metriche: KPI |
| Uso di indicatori non finanziari ambito Diritti Umani   | Metriche: KPI |
| Uso di indicatori non finanziari ambito Corruzione  | Metriche: KPI |
| Redazione BILANCIO DI SOSTENIBILITA'  | Reporting     |
| Redazione BILANCIO SOCIALE  | Reporting     |
| Redazione REPORT INTEGRATO  | Reporting     |
| Redazione BILANCIO DI GENERE  | Reporting     |
| Redazione BILANCIO AMBIENTALE   | Reporting     |
| Redazione altro documento di rendicontazione sociale  | Reporting     |
| Primo anno di redazione del bilancio di sostenibilità ed altri documenti  | Reporting     |
| Standard adottato per la redazione dei documenti  | Reporting     |
| Livello adozione standard (se previsti dallo standard)  | Reporting     |
| Ricorso ad altri standard   | Reporting     |
| Trasparenza sulle Omissioni   | Reporting     |
| Approvazione formale del bilancio di sostenibilità ed altri documenti   | Reporting     |
| Assurance bilancio di sostenibilità   | Reporting     |

L'analisi condotta sulla base di questo secondo modello è presentata nel terzo e successivo capitolo.

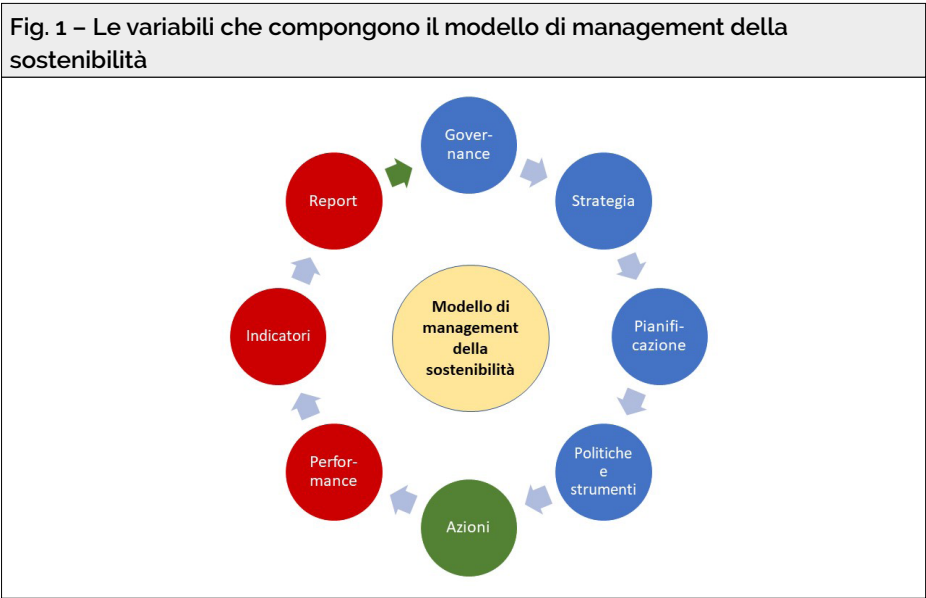
### 3. L'approccio manageriale alla gestione della sostenibilità nelle federazioni sportive nazionali

Maurizio Marano

Questa sezione analizza il grado col quale le Federazioni sportive nazionali forniscono informative utili a riscontrare l'adozione di un approccio manageriale per l'implementazione della sostenibilità nello sport.

Le informative analizzate nei siti web e nei report delle federazioni riguardano le dimensioni indicate nel paragrafo 2 (v. Tab. 2). Il modello è guidato dall'idea che la sostenibilità debba essere incorporata dalla governance, integrata nella strategia, pianificata e sviluppata sotto forma di target, guidata da politiche e strumenti (ad esempio, da certificazioni), tradotta in azioni, espressa sotto forma di risultati, misurati sul piano quantitativo da indicatori poi integrati in un report trasparente.

Le pagine che seguono analizzeranno, punto per punto, il grado di adozione di queste otto dimensioni, offrendo una fotografia affidabile dello stato della sostenibilità nelle federazioni sportive e delle sfide ancora aperte.



### 3.1. Governance

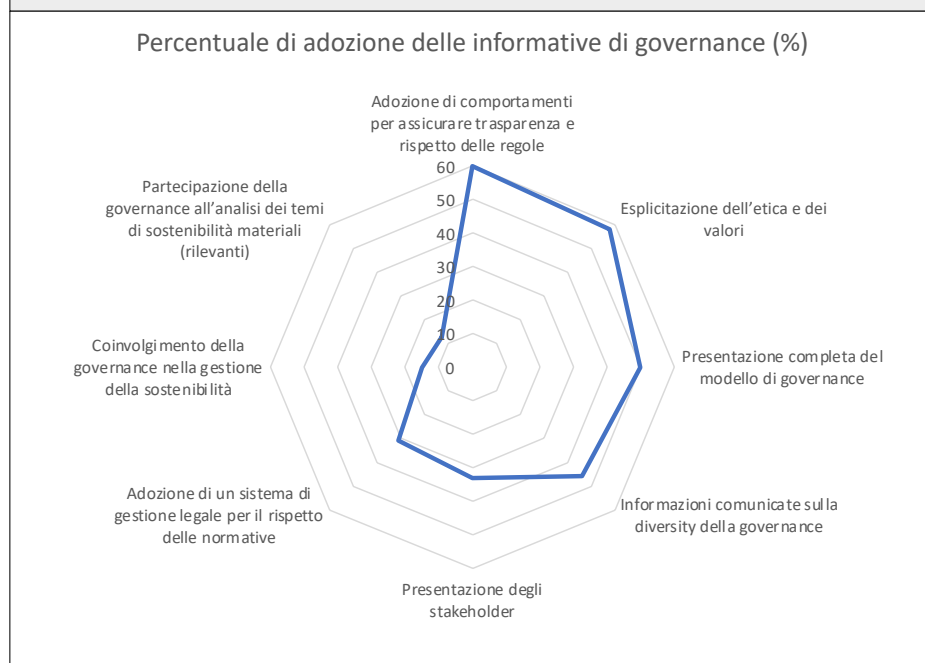
In questa sezione analizziamo le informazioni disponibili sulle pratiche di governance sostenibile adottate dalle Federazioni Sportive Nazionali. L'indagine ha preso in esame otto variabili qualitative, registrando per ciascuna la semplice presenza o assenza (sì/no) dei seguenti aspetti:

1. Modello di governance. Esposizione chiara e completa dell'assetto decisionale.
2. Ruolo della governance nella sostenibilità. Coinvolgimento diretto degli organi direttivi nella definizione e nel monitoraggio delle politiche ESG.
3. Etica e valori. Dichiarazione esplicita di principi etici e valori di riferimento.
4. Trasparenza e compliance. Adozione di comportamenti e procedure per garantire trasparenza e rispetto delle regole.
5. Sistema di gestione legale. Strutture o processi dedicati al rispetto delle norme vigenti (legal compliance).
6. Diversità nei vertici. Comunicazione di dati relativi alla composizione (genere, età, altre dimensioni della diversità) degli organi di governo.
7. Stakeholder. Identificazione e presentazione delle principali categorie di portatori d'interesse.
8. Coinvolgimento nei temi materiali. Partecipazione della governance all'analisi e alla selezione dei temi di sostenibilità più rilevanti.

I risultati sono riassunti nella Tab. 3, dove le variabili sono elencate in ordine decrescente di frequenza di adozione, offrendo una visione immediata di quali aspetti della governance sostenibile siano più (o meno) diffusi tra le federazioni sportive nazionali.

| Tab. 3 – Adozione delle informative di governance  |                 |
|--|-----------------|
| Variabile  | Percentuale (%) |
| Adozione di comportamenti per assicurare trasparenza e rispetto delle regole                     | 60              |
| Esplicitazione dell'etica e dei valori   | 58              |
| Presentazione completa del modello di governance   | 50              |
| Informazioni comunicate sulla diversity della governance   | 46              |
| Presentazione degli stakeholder  | 33              |
| Adozione di un sistema di gestione legale per il rispetto delle normative                        | 31              |
| Coinvolgimento della governance nella gestione della sostenibilità                               | 15              |
| Partecipazione della governance all'analisi dei temi di sostenibilità materiali (cioè rilevanti) | 13              |



**Fig. 2 – Adozione delle informative di governance**

Tutte le federazioni presentano almeno un'informazione sulla governance, anche se soltanto una federazione fornisce un'informativa completa per ciascuna delle otto variabili considerate.

I temi di governance maggiormente trattati riguardano l'adozione di comportamenti per assicurare trasparenza e legalità dei comportamenti, seguiti da vicino dall'esplicitazione dell'etica e dei valori. È un risultato in linea con la funzione pubblicistica delle federazioni, enti chiamati a organizzare e regolamentare le attività sportive nazionali, promuovendone la diffusione, tutelando salute e sicurezza dei praticanti.

Tuttavia, sulla base delle informative raccolte, la governance federale appare, per lo più, poco coinvolta nella gestione della sostenibilità, restando così ancorata ad un modello tradizionale nel quale l'attenzione si concentra principalmente sui temi sportivi e sulla salvaguardia degli equilibri economici. La governance federale spesso non interviene significativamente nell'analisi di materialità, volta ad identificare i temi di sostenibilità sui quali agire prioritariamente (analisi peraltro effettuata da un numero contenuto di federazioni). Si può sostenere che tali circostanze rivelino un'area di sviluppo della governance di molte federazioni, suggerendo l'esigenza di interventi utili ad indirizzare efficacemente la transizione verso la sostenibilità di queste organizzazioni.

La stessa limitatezza dei casi nei quali sono presentati gli stakeholder federali fa pensare che le federazioni sportive possano compiere un significativo percorso di crescita finalizzato a creare le precondizioni per una gestione partecipata della sostenibilità e a valutare più compiutamente gli impatti sui portatori di interesse.

Nella prospettiva della sostenibilità emerge quindi un profilo frammentato della governance sportiva, con molte federazioni che adottano elementi formali, ma trascurano le dimensioni di analisi più profonde, in particolare quelle legate alla materialità e alla mappatura degli stakeholder.

In sintesi, la governance federale appare solida su trasparenza e legalità, ma poco incisiva sui processi strategici di sostenibilità. Per colmare questo divario è cruciale impostare un percorso utile a giungere all'integrazione sistematica della dimensione della sostenibilità in ogni fase decisionale, a partire da quella di alta direzione.

### 3.2. Strategia

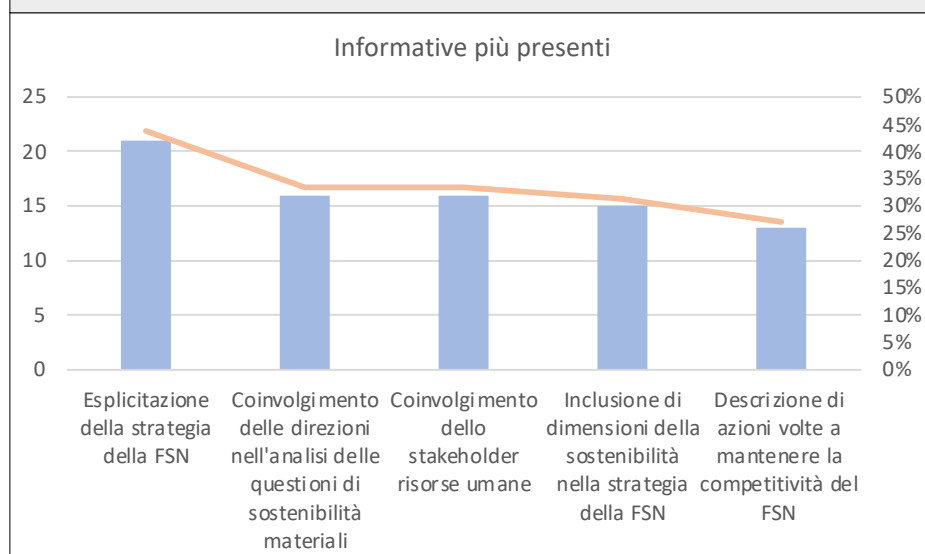
In questa sezione si analizza come le quarantotto federazioni sportive nazionali comunichino le proprie strategie di sostenibilità, esaminando trentasette diversi elementi informativi che spaziano dalla strategia generale al coinvolgimento degli stakeholder nell'identificazione dei temi di sostenibilità.

L'elemento più comunicato in assoluto è l'esplicitazione della strategia federale (44% dei casi), nell'ambito della quale ha un discreto grado di diffusione la presentazione delle modalità con le quali la sostenibilità rientra nella strategia (31%). Meno diffusa invece come elemento comunicativo è la presentazione del business model (25%), relativo al modo col quale la federazione crea e distribuisce valore, presentando unitariamente i servizi offerti ai differenti fruitori e le risorse chiave impiegate per la produzione.

In sintesi, la narrazione strategica è ancora frammentata: molte federazioni dichiarano «dove vogliono andare», ma meno di una su tre spiega «come» la sostenibilità guidi il percorso e solo poche descrivono in modo organico il proprio modello di creazione di valore. Esplicitare tali elementi non assume rilievo soltanto dal punto di vista della trasparenza esterna; al contrario, favorisce le possibilità di incrementare il livello di auto-riflessione sulla dimensione socio-ambientale dell'attività e stimola la ricerca di nuove traiettorie di sviluppo della sostenibilità federale.

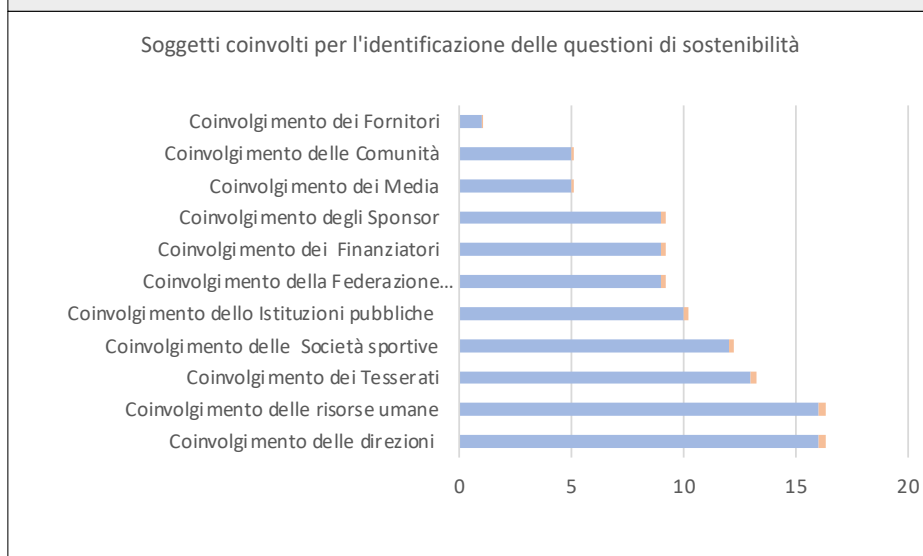
Quanto ai soggetti che concorrono alla definizione delle questioni di sostenibilità rilevanti nella strategia di sostenibilità della federazione, emerge il ruolo delle direzioni (33% dei casi) e – attraverso opportune forme di coinvolgimento – delle risorse umane (33%), dei tesserati (27%), delle società sportive (25%) e delle istituzioni pubbliche (21%). Forme di coinvolgimento di altri stakeholder emergono in modo minore, come nel caso delle comunità (10%) e dei fornitori (2%). Le evidenze sembrano mostrare un processo prevalentemente incentrato sugli attori interni o già in stretta relazione con la federazione, mentre comunità e supply chain sono ancora poco interpellate.

Fig. 3 – Informative a carattere strategico maggiormente diffuse



Alle questioni di sostenibilità identificabili si collegano gli impatti effettivi e potenziali, positivi e negativi, derivanti dall'attività federale, così come i conseguenti rischi finanziari (effetti delle questioni di sostenibilità sull'andamento della federazione). In generale, si ravvisa la propensione ad incentrare la trattazione della sostenibilità della federazione sia sulla base degli impatti che dei rischi. Per gli impatti, si osserva la prevalente comunicazione di quelli legati ai temi del lavoro (23%), all'ambiente (15%), ai temi sociali diversi dal lavoro (15%) e ai diritti umani (15%). Per i rischi la maggiore incidenza si riscontra con riferimento ai temi del lavoro e delle risorse umane (17%), nonché della catena del valore, comprensiva della catena di fornitura di materiali ed attrezzature (17%). Poco considerati i rischi derivanti dal cambiamento climatico (2%), sebbene alcune discipline sportive possano vedersi esposte agli effetti della crescita della temperatura e all'aumentare dei fenomeni climatici estremi, come chiaramente attestato dal framework delle Nazioni Unite «Sports for climate change», avviato nel 2018 per allineare il settore sportivo agli obiettivi dell'Accordo di Parigi.

Relativamente bassa la tendenza a fare uso di rappresentazioni grafiche per presentare i temi di sostenibilità più rilevanti (tecnicamente, i temi materiali) attraverso matrici impatti/stakeholder (15%) o altre grafiche (6%). Non si riscontrano matrici impatti/rischi. In generale, le federazioni tendono a non usare in misura significativa strumenti visivi per comunicare i temi di sostenibilità materiali (cioè rilevanti), perdendo un'importante opportunità per rendere facilmente accessibili informazioni complesse.

**Fig. 4 – Coinvolgimento degli Stakeholder nell'analisi di materialità**

Limitato il riferimento all'uso della norma ISO26000 utile a guidare la federazione verso l'adozione di comportamenti etici e sostenibili.

Nel complesso, come punto di forza emerge una discreta capacità di comunicare esplicitamente la propria strategia di sostenibilità ed è pregevole l'attenzione al coinvolgimento degli stakeholder interni, in primis delle risorse umane.

Tra le aree di miglioramento, si possono indicare quelle relative ai rischi legati alla sostenibilità e all'utilizzo di strumenti grafici per rendere trasparenti le questioni di sostenibilità più significative per la federazione. Il gap più evidente riguarda la comunicazione sui rischi climatici e ambientali, presente in appena il 2% delle organizzazioni. Questo dato è particolarmente critico alla luce dell'urgenza delle sfide ambientali e della crescente attenzione degli stakeholder verso questi temi.

Le federazioni che vorranno distinguersi nel futuro dovranno investire non solo nell'implementazione di pratiche sostenibili, ma anche nella loro comunicazione efficace, utilizzando linguaggi chiari, strumenti visivi appropriati e framework riconosciuti internazionalmente.

Alla luce di questi elementi si può sostenere che le federazioni stiano muovendo i primi passi verso un processo strutturato di definizione dei temi di sostenibilità, ma il coinvolgimento degli stakeholder è ancora limitato e parzialmente «auto-centrato». Inoltre, la lettura dei rischi privilegia le variabili interne (lavoro, supply chain) a discapito di minacce sistemiche come il cambiamento climatico. Integrare maggiormente la prospettiva di comunità, fornitori e scenari ambientali rappresenta quindi la prossima sfida per rendere la strategia di sostenibilità completa ed assicurare resilienza al mondo sportivo.

### 3.3. Pianificazione

Se con riguardo alla capacità delle federazioni di inquadrare le questioni di sostenibilità nel proprio profilo strategico emergevano alcuni aspetti pregevoli, l'analisi relativa alla pianificazione delle azioni di sostenibilità – fondamentale per mettere la strategia in azione – evidenzia un quadro meno incoraggiante.

| <b>Tab. 4 – Variabili inerenti alla Pianificazione</b>                                      |    |     |
|---|----|-----|
| Piani di transizione verso un'economia sostenibile  | 3  | 6%  |
| Piani di transizione per il contenimento del riscaldamento globale <1,5 gradi (Parigi)      | 0  | 0%  |
| Impegno dell'azienda nei confronti della tutela dei diritti umani                           | 20 | 42% |
| Impegno dell'azienda nei confronti della tutela delle relazioni con la comunità/territorio. | 13 | 27% |
| Impegni per il benessere del cliente (associazione sportiva e/o atleta)                     | 19 | 40% |
| Esplicitazione di obiettivi attinenti alle questioni di sostenibilità                       | 9  | 19% |
| Esplicitazione di obiettivi SMART attinenti alle questioni di sostenibilità                 | 2  | 4%  |
| Enunciazione di goal SDGs   | 8  | 17% |
| SDG 1   | 2  | 4%  |
| SDG 2   | 1  | 2%  |
| SDG 3   | 6  | 13% |
| SDG 4   | 6  | 13% |
| SDG 5   | 6  | 13% |
| SDG 6   | 2  | 4%  |
| SDG 7   | 1  | 2%  |
| SDG 8   | 6  | 13% |
| SDG 9   | 4  | 8%  |
| SDG 10  | 5  | 10% |
| SDG 11  | 6  | 13% |
| SDG 12  | 5  | 10% |
| SDG 13  | 5  | 10% |
| SDG 14  | 3  | 6%  |
| SDG 15  | 4  | 8%  |
| SDG 16  | 5  | 10% |
| SDG 17  | 6  | 13% |
| Riferimento oltre agli SDGs anche ai target delle Nazioni Unite                             | 1  | 2%  |

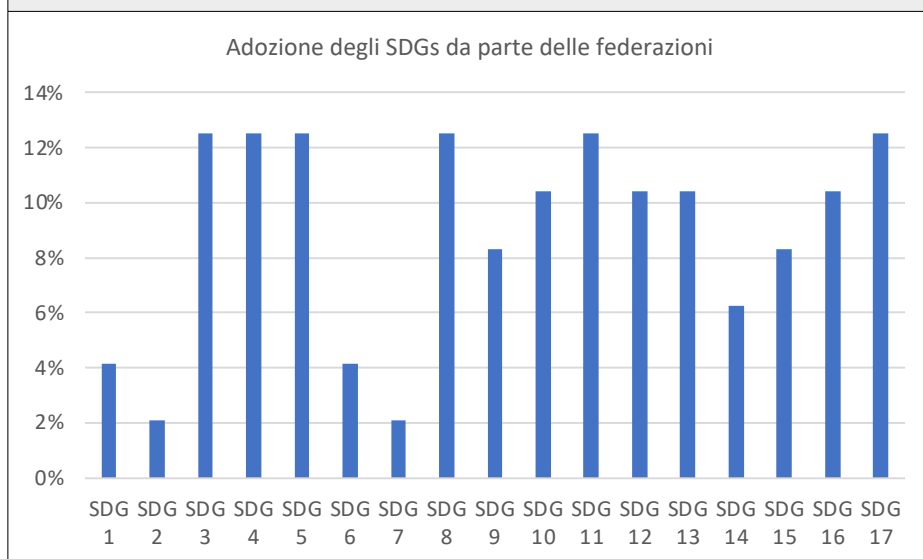
L'approccio al futuro tende ad essere principalmente legato all'assunzione di alcuni impegni da realizzare, particolarmente nell'ambito sociale. Nello specifico, il

42% delle federazioni assume chiari impegni sul fronte della tutela dei diritti umani e nel 40% nell'assicurare il benessere dei fruitori dell'attività federale (tesserati ed associazioni sportive affiliate). Minor rilievo è riconosciuto alla comunità.

Se soltanto il 6% delle federazioni presenta forme di pianificazione per guidare l'organizzazione nella transizione verso formule sportive sostenibili, i dati rivelano l'assenza quasi generalizzata di forme di pianificazione di iniziative volte a contrastare l'emergenza climatica. Infatti nessuna federazione pare presentare un piano formalizzato per contribuire al contenimento del riscaldamento globale entro 1,5 gradi di temperatura rispetto all'epoca preindustriale, come previsto dagli accordi di Parigi. Ne discende che, sebbene non manchino azioni per il contenimento delle emissioni – come si vedrà nella sezione successiva – tuttavia il mondo delle federazioni sportive non si pone significativamente il problema di adottare piani per fronteggiare in modo organico il cambiamento climatico, nonostante la crescente evidenza dell'impatto del clima sugli eventi ed impianti sportivi, come attestato dallo Sports for Climate Action Framework. Per onestà intellettuale, occorre precisare che si tratta tuttavia di una carenza che accomuna le federazioni a tante realtà imprenditoriali, anche di grandi dimensioni.

Un ritardo più significativo si ravvisa con riferimento alla formulazione degli obiettivi. Se nel 19% dei casi si indicano obiettivi qualitativi attinenti alle questioni di sostenibilità, soltanto nel 4% delle federazioni si identifica la presenza di obiettivi di sostenibilità definibili come obiettivi SMART, cioè di obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e tempificati. Il rapporto tra impegni generali, da un lato, e la presenza di piani ed obiettivi quantitativi, dall'altro, mostra come le sensibilità indiscutibilmente presenti debbano ancora tradursi in percorsi manageriali capaci di guidare l'organizzazione federale verso risultati significativi.

**Fig. 5 – L'adozione degli SDGs da parte delle federazioni sportive nazionali**



Un altro profilo di osservazione riguarda l'identificazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs) che vengono menzionati dalle federazioni come riferimento per la propria azione. Soltanto una minoranza delle federazioni comunicano riferimenti agli SDGs, sebbene in modo difforme per numero di goal citati da ciascuna federazione.

I goal più citati riguardano la Salute e il Benessere (SDG 3), legato alla promozione del benessere per le persone indipendentemente dalle fasce d'età; l'Istruzione di Qualità (SDG 4) per garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti; la Parità di Genere (SDG 5) in relazione al raggiungimento dell'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne e ragazze; il Lavoro Dignitoso e la Crescita Economica (SDG 8), per la promozione di una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti; le Città e Comunità Sostenibili (SDG 11) in modo da rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili; le Partnership per gli Obiettivi (SDG 17), per rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile (vedi fig. 5).

Le presumibili ragioni del collegamento tra l'attività federale e i citati SDGs sono riportate nella tabella successiva.

| Tab. 5 – Principali SDGs per le federazioni sportive |  |   |
|--|--|---|
| SDG  | Tematica   | Ragione del collegamento  |
| SDG 3 – Salute e benessere                           | Promuovere stili di vita sani in tutte le età            | Lo sport è leva diretta per la salute fisica e mentale                            |
| SDG 4 – Istruzione di qualità                        | Apprendimento inclusivo e continuo                       | Le federazioni offrono percorsi formativi per atleti, tecnici, educatori e scuole |
| SDG 5 – Parità di genere                             | Empowerment di donne e ragazze                           | Programmi contro le discriminazioni e per la leadership femminile nello sport     |
| SDG 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica        | Occupazione, condizioni di lavoro e sviluppo del settore | Il sistema sportivo crea posti di lavoro e valore economico sul territorio        |
| SDG 11 – Città e comunità sostenibili                | Spazi urbani inclusivi e resilienti                      | Impianti sportivi come luoghi di aggregazione e rigenerazione urbana              |
| SDG 17 – Partnership per gli obiettivi               | Collaborazioni pubblico-private                          | Eventi e iniziative condivise con istituzioni, aziende ed enti non profit         |

Nonostante l'attenzione dedicata da parte di alcune federazioni agli SDGs, appare scarsa la tendenza a scendere nel dettaglio enunciando gli specifici target ONU ai quali la propria azione è indirizzata. Il riferimento rimane dunque a un livello generico, lasciando inespressa la connessione tra singole iniziative sportive e risultati riferibili a mete condivise sul piano internazionale.

In altri termini, il richiamo dei Goal dell'Agenda 2030 dell'ONU rappresenta un passo positivo, ma per trasformarlo in reale motore di cambiamento occorre passare dal «cosa» al «come»: collegare programmi e investimenti a target precisi, indicatori chiari e scadenze definite. Solo così lo sport potrà contribuire in modo tangibile al raggiungimento degli obiettivi globali di sostenibilità.

### 3.4. Gestione – Politiche, Certificazioni, Azioni

Un'altra rilevante dimensione sotto la quale osservare l'implementazione della sostenibilità nelle federazioni sportive nazionali è costituita dalla gestione, ambito composto dalla formulazione di politiche per guidare i comportamenti operativi, dello sviluppo di singole iniziative per la sostenibilità e, infine, dal ricorso a strumenti di certificazione per allineare pratiche operative a standard di riferimento.

Per valutare quanto le federazioni sportive nazionali trasformino la strategia in pratica quotidiana, osserviamo perciò tre leve di gestione:

- a. Politiche formali che orientano i comportamenti operativi.
- b. Iniziative concrete che traducono le politiche in azione.
- c. Certificazioni e standard che ancorano le prassi a riferimenti riconosciuti.

#### a. Politiche

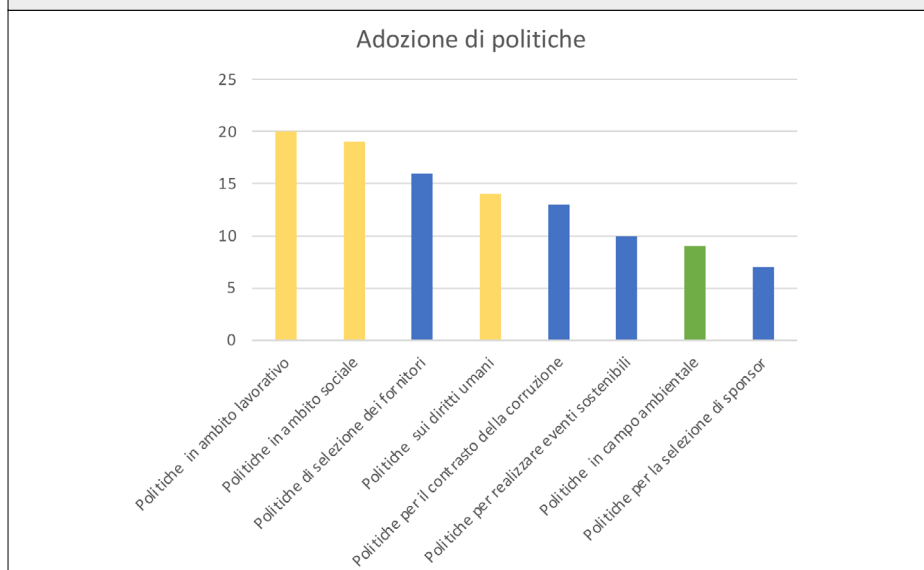
Per quanto concerne le politiche formali più diffuse delle quali viene dichiarata l'esistenza (vedi fig. 6), emerge in particolare l'adozione di politiche relative alle risorse umane – adottate dal 42% delle federazioni – e in ambito sociale, presenti nel 40% dei casi. A seguire politiche in materia di selezione dei fornitori, che ricorrono nel 33% del campione, e quelle riguardanti i diritti umani (21%). In campo ambientale, le politiche sono adottate con minore frequenza (19%). Si riscontrano tuttavia politiche attinenti alla realizzazione di eventi sportivi sostenibili (21%) che prendono normalmente in considerazione anche aspetti ambientali.

Nel complesso, il 79% delle federazioni adotta almeno una politica di sostenibilità, mentre solo una federazione adotta ciascuna delle politiche di sostenibilità considerate dal modello di analisi.

Nel complesso si ravvisa:

- un focus interno e sociale, poiché le federazioni mostrano la maggiore attenzione alla gestione delle persone e all'impatto sociale delle proprie attività;
- l'attenzione alla supply chain, in quanto un terzo delle federazioni include criteri di sostenibilità nella scelta dei fornitori, segnale di un controllo che si estende oltre i confini organizzativi;
- il ruolo ancora secondario dell'ambiente, considerato che meno di una federazione su cinque adotta una politica ambientale dedicata, nonostante la visibilità dei temi climatici nello sport;
- il ruolo degli eventi sostenibili come porta d'ingresso verso la sostenibilità; l'organizzazione di manifestazioni «green» è uno dei primi ambiti in cui le federazioni sperimentano politiche strutturate che combinano logistica, impatto ambientale e legacy sociale.



**Fig. 6 – Politiche di sostenibilità nelle federazioni sportive nazionali**

In sintesi, il management della sostenibilità nelle federazioni sportive è partito dalle persone e dal valore sociale dello sport, ma deve ancora consolidarsi sul fronte ambientale. Questa evidenza è in linea con la letteratura internazionale di sport management che mostra l'inadeguata attenzione ai temi ambientali nella gestione delle organizzazioni sportive in diversi contesti nazionali e a diversi livelli dell'attività sportiva. Le politiche sugli eventi rappresentano un ponte utile: estenderne la logica all'intera organizzazione sarà il passo successivo per una gestione davvero integrata della sostenibilità.

Tuttavia, considerando le federazioni che adottano almeno una politica, soltanto il 18% di queste organizzazioni comunica espressamente il soggetto o l'organo responsabile della supervisione sull'applicazione della politica. Non si ha perciò evidenza del necessario legame tra sostenibilità e responsabilità organizzative.

#### **b. Azioni**

Le iniziative adottate per il miglioramento della sostenibilità delle federazioni sportive costituiscono un ambito assai eterogeneo, caratterizzato da numerosi programmi, progetti ed azioni. Questo ambito viene osservato considerando alcune categorie di azioni a carattere generale che vanno dalle iniziative rivolte al contenimento delle emissioni di gas serra, all'ammodernamento delle infrastrutture, alla garanzia della qualità dei servizi erogati a società affiliate, tesserati e fan.

In linea con quanto riscontrato con riguardo alle politiche, anche le azioni sviluppate in ambito sociale risultano quelle maggiormente diffuse. Sono adottate in modo sostanzialmente generalizzato le azioni che s'inquadrano nel perseguimento della funzione istituzionale della federazione, cioè la promozione della pratica

sportiva, con azioni rivolte alle scuole o finalizzate a realizzare la crescita dei praticanti. Queste politiche assumono grande rilievo nella prospettiva della sostenibilità sociale, in relazione ai benefici dell'attività sportiva sulla salute psico-fisica, l'educazione del giovane e l'integrazione sociale.

Rilevante diffusione hanno anche le azioni per il miglioramento della qualità dei servizi sportivi offerti agli stakeholder chiave della federazione (35%) e per la salute e sicurezza dei lavoratori (35%).

Significativa è la diffusione di azioni volte a rendere più accessibili economicamente i servizi sportivi (29%), iniziative che favoriscono il contrasto al calo della pratica legato alla crescita della povertà infantile e giovanile.

In modo speculare alle politiche, anche le azioni in campo ambientale risultano decisamente sottorappresentate. In pochissime federazioni si rinvencono progetti rivolti alla lotta al cambiamento climatico, realizzazioni di opere ed altri interventi fisici sull'impiantistica e sulle strutture in grado di mitigare l'impatto dell'attività sportiva sull'ambiente e le iniziative per la raccolta delle eccedenze alimentari e il contrasto allo spreco.

### **c. Certificazioni**

Infine, il ricorso alle certificazioni interessa una quota minoritaria delle federazioni con poche federazioni che ottengono certificazioni ambientali (8%) o di qualità (8%).

Il modesto ricorso alle certificazioni rivela una volta di più il gap tra la formulazione di indirizzi a carattere generale (politiche) e l'adozione di strumenti per implementare coerentemente i processi secondo una prospettiva di sostenibilità.

## **3.5. Performance**

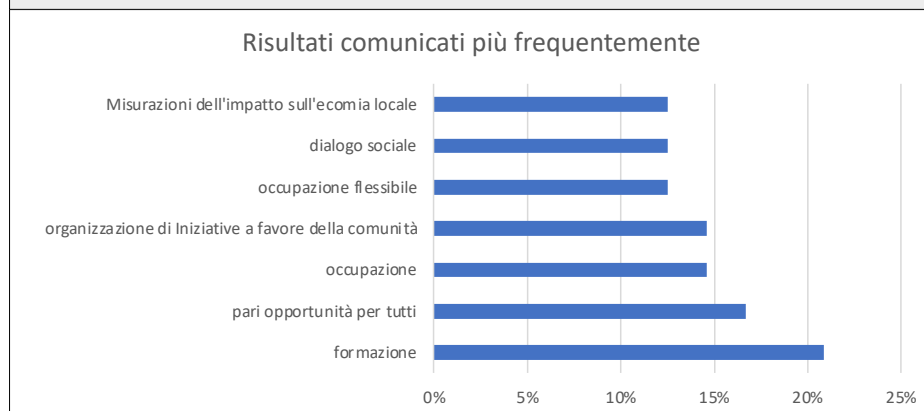
Questa sezione dell'analisi riguarda i risultati comunicati dalle federazioni sportive nazionali nell'ambito della sostenibilità. L'osservazione si concentra quindi sulla comunicazione dei risultati raggiunti, siano essi proposti in termini puramente narrativi (come potrebbe essere ad esempio nel riferire dell'incremento della formazione per il personale rispetto al passato), oppure siano indicati in termini quantitativi (menzionando, ad esempio, un incremento delle ore di formazione del 20% rispetto all'anno precedente). Le performance sono infatti l'esito di un processo manageriale che avviatosi sul piano della governance, ha interessato la formulazione della strategia, la pianificazione delle attività, fino ad arrivare alla messa in atto nella gestione che – guidata dall'elaborazione di politiche e dall'adozione di certificazioni – porta a sviluppare azioni ed iniziative.

Alla luce degli impegni assunti sul fronte della sostenibilità, i risultati appaiono particolarmente frammentari.

Si osserva infatti una modesta propensione a comunicare i risultati raggiunti, anche in termini puramente qualitativi. Sulla base di una griglia che identifica trentadue diverse tipologie di risultati, emerge che il numero medio di temi sui quali si dichiarano risultati è pari a 2,4.

I temi relativamente ai quali si riscontra la più intensa comunicazione di risultati sono quelli riportati nella fig. 7.

**Fig. 7 – Comunicazione delle performance di sostenibilità**



Primeggiano gli aspetti attinenti al personale, alle relazioni con la comunità e alle pari opportunità per tutti. Si segnala l'attenzione che alcune federazioni dedicano alla valutazione dell'impatto delle loro attività sull'economia locale.

Al contrario, i temi sui quali in minor misura sono comunicati risultati sono quelli che interessano l'ambito dei diritti umani, dell'anticorruzione e del lobbying.

Sotto una prospettiva ESG, si sono invece determinate le federazioni che indicano risultati in chiave ambientale, sociale e di governance. Coerentemente con le evidenze prodotte nelle precedenti fasi d'analisi, i risultati comunicati maggiormente attengono alla sostenibilità sociale. Più di un terzo delle federazioni (35%) presenta almeno un risultato sociale. Minore la tendenza a fornire informative sui risultati ambientali, attività che coinvolge il 17% delle federazioni; in questo contesto il risultato maggiormente comunicato è relativo alla mitigazione del cambiamento climatico e alle emissioni di «gas serra» (10%). Il «fanalino di coda» è rappresentato dai risultati di governance, anche in relazione ad un possibile minore interesse del grande pubblico per queste tematiche. Il messaggio che se ne può trarre è che il valore sociale diretto (rispetto alle persone e al territorio) è percepito come più «vicino» alla mission federale e quindi più importante da comunicare, rispetto ad altri profili della sostenibilità.

Nel complesso, dunque, lo sforzo delle federazioni sportive nella comunicazione dei propri risultati di sostenibilità è ancora episodico. Ciò corrobora la tesi di un approccio alla sostenibilità e alla sua comunicazione non ancora sistematico e maggiormente orientato a narrare i contenuti delle azioni svolte piuttosto che al fare il punto della situazione.

Per evitare il rischio di limitarsi a presentare isolate dichiarazioni sul tema della sostenibilità, occorrono indicatori chiave di prestazione e sistemi di reporting strut-

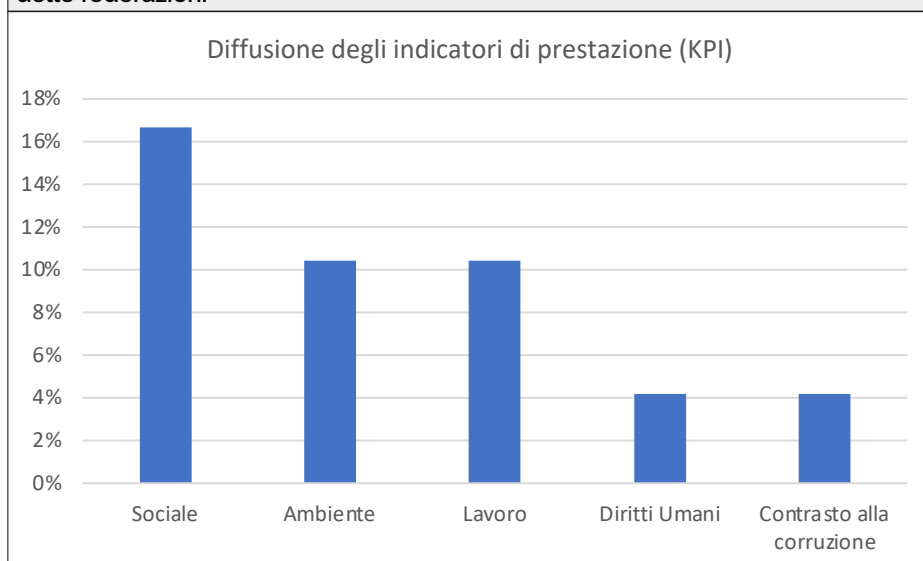
turati legati ad obiettivi misurabili. Su questo profilo interviene l'ultima sezione di questo capitolo.

### 3.6. Accounting e Reporting

In questa sezione si dà inizialmente conto dell'utilizzo di indicatori chiave di prestazione (KPI) non finanziari per comunicare le performance di sostenibilità della federazione. Si conferma il fil rouge della prevalenza degli indicatori sociali (lavoro, diritti umani, altri aspetti sociali) sugli indicatori ambientali e di governance. Una sola federazione fa uso di indicatori per ciascuna delle cinque aree di rendicontazione indicate.

Va da sé che l'uso di indicatori di prestazione si rinviene in un sottoinsieme di federazioni che forniscono informative sui risultati raggiunti. La presenza di metriche strutturate si concentra dunque tra le organizzazioni più mature sotto il profilo della comunicazione.

**Fig. 8 – Diffusione degli indicatori di prestazione della sostenibilità da parte delle federazioni**

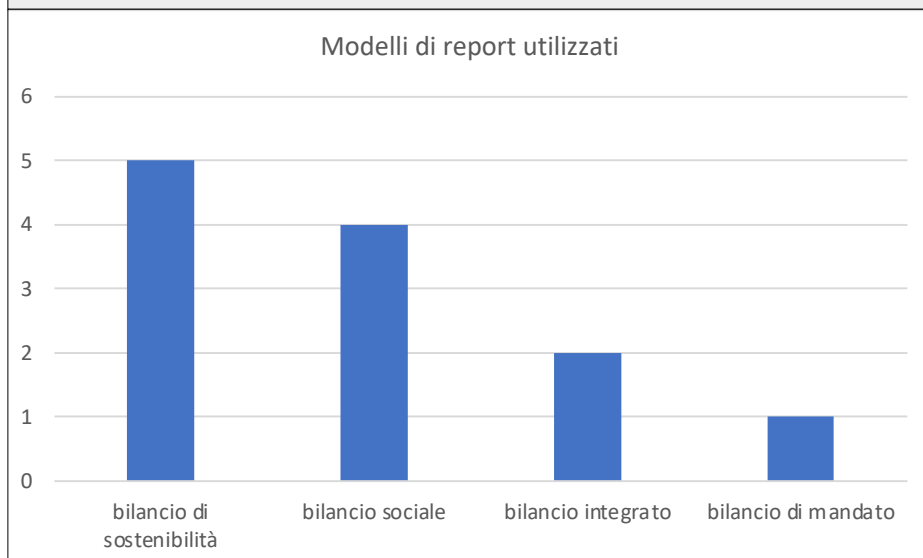


Il vero banco di prova per la trasparenza sarà colmare il divario fra racconti e numeri: senza indicatori omogenei e confrontabili, la sostenibilità rischia di restare un esercizio di buona volontà. Adottare un set minimo di indicatori chiave di prestazione non finanziaria è il passo decisivo per trasformare la narrazione in evidenza verificabile.

Quanto al reporting, si tratta di una pratica che coinvolge al momento un quarto delle federazioni sportive nazionali. In assenza di forme di obbligatorietà e rego-

lamentazione, il reporting è tuttavia predisposto secondo modelli difformi. Standardizzare forma e contenuti – sulla scia di modelli di riferimento riconosciuti a livello internazionale o di modelli nazionali definiti ad hoc – aiuterebbe il pubblico a valutare con chiarezza i risultati raggiunti e le sfide ancora aperte.

**Fig. 9 – Modelli di report utilizzati dalle federazioni sportive nazionali**



Il medesimo pluralismo lo si ritrova con riguardo agli standard o linee guida di rendicontazione utilizzati, con una prevalenza dei GRI (gli standard della Global Reporting Initiative) e delle linee guida contenute nel decreto ministeriale emanato nel luglio 2019 per la redazione dei bilanci sociali degli enti di terzo settore e delle imprese sociali. Quando i GRI sono lo standard utilizzato, la nota positiva è che prevale il livello di applicazione «in conformità» su quello «con riferimento».

Si rinvencono inoltre casi di utilizzo combinato di più standard di rendicontazione, secondo un approccio che parrebbe rivelare una scelta rivolta ad identificare le opportunità offerte da ciascun riferimento metodologico per la costruzione del documento.

I documenti volontari così prodotti non sono normalmente accompagnati da alcuna forma di attestazione rilasciata da un soggetto indipendente, se non in rari casi, nei quali si è riscontrato l'intervento di una «big four» come fornitore dei servizi di assurance ed uno di validazione di processo ad opera di liberi professionisti con specifiche competenze sul tema.

In sintesi, la varietà degli standard riflette la libertà (e l'incertezza) che deriva da un quadro normativo ancora in evoluzione. L'adozione dei GRI è in crescita, ma la scarsa diffusione dell'assurance limita potenzialmente la credibilità dei report:

un'area di miglioramento cruciale per chi voglia offrire dati comparabili e affidabili al grande pubblico.

---

#### **4. SDG's at halftime: Analisi su azioni di sostenibilità attuate dalle federazioni sportive nazionali riconosciute dal Coni, in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile Onu e indicatori ESG (ambientali, sociali e di governance)**

##### **Enovation Consulting**

In allineamento con la metodologia utilizzata nel paper SDGs at Half time: La sostenibilità nello Sport Italiano, pubblicato da Enovation Consulting nel 2023 durante la COP27, questo capitolo elabora i dati relativi alle federazioni nazionali Italiane nel 2024 con chiave di lettura SASB Standard, includendo una serie di tematiche ambientali e sociali come climate risks, comportamenti virtuosi e buona governance.

L'analisi dei dati pubblicamente comunicati nel 2024 relativi alla sfera ESG delle Federazioni Sportive Nazionali italiane evidenzia una crescente attenzione verso la dimensione sociale della sostenibilità, accompagnata da segnali di miglioramento, seppur ancora limitati, negli ambiti ambientale e di governance. Sfruttando il potenziale dello sport come veicolo di inclusione e coesione sociale, le Federazioni Sportive Nazionali valorizzano e influenzano positivamente le loro comunità di riferimento, promuovendo valori sociali e culturali.

Nonostante i progressi registrati, l'area Ambientale rappresenta tuttora una delle principali sfide per le Federazioni Sportive Nazionali italiane, con particolare attenzione alla gestione dei rifiuti, il calcolo e la riduzione delle emissioni e la gestione energetica di impianti e uffici.

Sul piano della Leadership e governance, emergono segnali incoraggianti legati all'incremento della comunicazione sull'etica professionale e sulle strategie di sostenibilità, a testimonianza di una crescente consapevolezza organizzativa. Tuttavia, permangono aree di miglioramento, in particolare nella definizione di obiettivi misurabili e nella rendicontazione dei risultati conseguiti.

Infine, il Capitale Umano continua a ricevere un'attenzione limitata. Tra le tematiche più presenti figurano la salute e sicurezza dei dipendenti, le pratiche del lavoro e le politiche di diversità e inclusione, con alcune esperienze positive legate alla formazione e allo sviluppo del personale.

Nel complesso, il quadro emerso suggerisce che, pur registrandosi un'evoluzione nel modo in cui le Federazioni interpretano la sostenibilità, l'approccio rimane parziale e disomogeneo, con una predominanza della dimensione sociale rispetto

a quella ambientale e una limitata integrazione della sfera ESG nei processi di governance e gestione interna.

#### **4.1. Il Capitale Sociale**

L'analisi della comunicazione ESG delle Federazioni sportive italiane rivela un aumento della dedizione nei confronti delle attività relative ai Diritti umani e delle Relazioni con la comunità (42% rispetto al 28% del 2023), mentre sono in crescita rispetto al 2023 anche l'attenzione alle attività filantropiche (22%) e alle altre iniziative adottate nell'ambito della sostenibilità sociale (27%). Le Federazioni si adoperano, inoltre, per generare un Impatto sullo Sviluppo Economico Locale (12% contro il 6% del 2023), facendo particolarmente leva sul turismo sportivo nel territorio che ospita manifestazioni sportive. Tra le voci con minore considerazione figurano gli eventi ed iniziative organizzate dalle federazioni volte a promuovere l'attivismo negli ambiti ESG (10%) e le Azioni per contrastare lo spreco alimentare attraverso l'implementazione di iniziative volte alla raccolta di eccedenze (4%), con quest'ultima materialità presa in considerazione solo all'interno di due enti su quarantotto.

La seconda dimensione del Capitale Sociale, quella inerente ai rapporti con atleti e tesserati, viene divulgata complessivamente nel 40% dei casi rispetto alle comunicazioni totali del Capitale Sociale. Un buon numero delle federazioni mostra un impegno sempre più costante nella Crescita della disciplina e del numero degli iscritti (48%, in netto aumento rispetto al 19% registrato nel 2023), probabilmente legato ai programmi e ai progetti di diffusione dello sport nelle scuole (73%), seguita da Accesso e Convenienza (29%). Incrementato rispetto al 2023 il dato relativo alla Qualità e sicurezza del prodotto, che rappresenta invece il 35%.

#### **4.2. L'Ambiente**

Dalla ricerca emerge che la sostenibilità ambientale rappresenta una delle maggiori sfide che il mondo dello sport italiano deve affrontare con urgenza. Le comunicazioni delle federazioni sono incentrate su una materialità generica come Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi (aumentata al 21%), spesso implementata con l'installazione di cestini per la raccolta differenziata, seguita da Riduzione delle emissioni dei gas serra (17%) e da Impatti ecologici e Gestione responsabile dell'energia (15%). Minore è invece l'attenzione alla Biodiversità, ai trasporti e alla mobilità e all'ammodernamento delle infrastrutture (13%), mentre si registrano percentuali ancora più basse circa l'interesse delle federazioni ad attuare iniziative legate a progetti per contrastare i cambiamenti climatici (8%) e il monitoraggio della qualità dell'aria (6%). Sulla base di quest'ultima evidenza, sono infatti solo tre le organizzazioni che sono attive nel promuovere questo tipo di attività.

Nonostante le Federazioni Sportive Nazionali abbiano a disposizione una grande piattaforma per influenzare e coinvolgere i propri stakeholder, l'attivismo ambientale risulta ancora limitato rispetto alla responsabilità sociale.



### 4.3. La Leadership e la governance

Dalla mappatura delle comunicazioni nell'ambito della Leadership e governance emerge che la maggior parte delle comunicazioni delle federazioni si concentra sull'etica professionale, incrementata dal 38% al 60%, e la gestione dell'ambiente legale e normativo, in lieve crescita dal 2023 con il 31%, dato numerico condiviso con la voce relativa alle strategie di sostenibilità, in impennata rispetto al 2023 che ammontava al 2%, seguito dal comportamento competitivo (27%) e dal sistema di gestione del rischio di incidenti critici (14,6%). L'Adattabilità dell'impresa a scenari di crisi economica rappresenta la terzultima materialità comunicata dalle federazioni (6%, in lieve aumento comparato al 4% registrato nel 2023), mentre la ricerca non ha riscontrato un vasto numero di comunicazioni inerenti alle Accreditazioni e riconoscimenti di settore (4%), nonché all'Esplicitazione degli obiettivi legati alla sostenibilità.

### 4.4. Modello di business e Innovazione

L'innovazione del modello di business rappresenta un ambito poco approfondito e comunicato dalle Federazioni sportive, interessando solo l'8% delle unità. La descrizione delle politiche praticate dall'ente nella scelta dei fornitori rappresenta la materialità più comunicata da sedici federazioni (33%). Segue il tema della resilienza del modello di business (13%), con particolare riferimento all'efficienza e alla flessibilità con cui si risponde al cambiamento, e la realizzazione di interventi e opere volti a ridurre l'impatto ambientale, nonché la gestione del ciclo di vita dei prodotti in maniera eco-sostenibile (6%). Sono invece solo due le federazioni che menzionano i rischi legati alla dipendenza delle risorse.

### 4.5. Il Capitale Umano

Le federazioni sportive italiane prestano poca attenzione all'ambito del capitale umano, come dimostrato dal fatto che undici di esse non hanno comunicato alcun dato a riguardo. La materialità più comunicata è Salute e Sicurezza dei dipendenti, pari al 35% del totale che supera il 22% comunicato nel 2023. Al secondo posto spicca Pratiche del Lavoro, con il 23%, mentre il 19% è rappresentato dalla voce relativa al Coinvolgimento dei Dipendenti, Diversità ed Inclusione, tematica di grande importanza. In questo ambito, le organizzazioni sportive hanno comunicato azioni finalizzate al benessere sul posto di lavoro, inclusione, investimenti e iniziative per la formazione e lo sviluppo del personale.

### 4.6. Le Federazioni più virtuose

Dallo studio del settore sportivo italiano emergono divari significativi nella comunicazione della performance ESG da parte delle quarantotto Federazioni prese in esame. L'analisi evidenzia come la quantità e la qualità delle informazioni divul-

gate risultino molto variabili, segnalando approcci differenti alla rendicontazione di sostenibilità e alla trasparenza dei risultati.

Nella sezione successiva vengono presentate cinque Federazioni particolarmente virtuose, selezionate per la loro attenzione alla sostenibilità e per la capacità di integrare i principi ESG nei cinque ambiti di analisi considerati (Ambiente, Capitale Sociale, Capitale Umano, Modello di Business, Leadership & Governance). La selezione non si è basata esclusivamente su indicatori quantitativi, ma anche su criteri qualitativi, quali la chiarezza, la coerenza e la completezza della comunicazione, nonché sulla presenza di pratiche di rendicontazione strutturate e affidabili.

Le Federazioni presentate nella sezione successiva sono state selezionate sulla base di quanto emerso dalla raccolta dati; quindi, delle comunicazioni effettuate da ognuna di esse. Tali organizzazioni sono state considerate particolarmente virtuose in quanto hanno mostrato pratiche di sostenibilità di rilievo, che concernono gli ambiti relativi alla sfera sociale, ambientale e di governance.

Si precisa, inoltre, che l'ordine di presentazione non riflette il grado di virtuosità, bensì segue un criterio esclusivamente alfabetico al fine di garantire una presentazione neutrale e facilmente consultabile.

#### **4.6.1. Automobile Club d'Italia**

L'Automobile Club d'Italia (ACI) detiene il primato per il numero di comunicazioni in tutti e cinque gli ambiti della ricerca. Questo risultato è frutto delle ampie risorse finanziarie, umane e tecnologiche a disposizione dell'ACI che svolge un duplice ruolo di ente e federazione sportiva. A giocare un ruolo di supporto fondamentale per l'ente dal punto di vista della promozione e comunicazione del motorsport nazionale è ACI Sport, società in-house dell'ACI. Secondo i dati raccolti, la federazione dell'automobilismo sportivo italiano ha implementato diverse azioni sul piano della tutela ambientale, tra queste rientra anche l'ammodernamento delle proprie infrastrutture. Al fine di documentare le proprie attività relative alla sostenibilità, l'ACI pubblica annualmente il suo bilancio sociale in cui vengono illustrate tutte le iniziative ambientali, sociali e di mobilità sostenibile svolte sia a livello nazionale che locale. Tra le attività evidenziate si notino l'educazione alla mobilità sostenibile, sicurezza stradale e la digitalizzazione. È stato inoltre firmato, nel 2025, un protocollo d'intesa triennale con ISPRA – Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale – per collaborazioni su temi ambientali legati al trasporto stradale, che riguardano sostenibilità ambientale, economica e sicurezza. Nello stesso anno, la federazione dello sport automobilistico ha ottenuto la prima stella della FIA Environmental Accreditation per la sede centrale dell'ente.

#### **4.6.2. La Federazione Italiana Badminton**

Sulla scia dei risultati più che positivi riportati nel 2023, la Federazione Italiana Badminton (FIBa) ha confermato un solido impegno nella gestione delle tre dimensioni ESG, rafforzando il proprio percorso verso la sostenibilità nonostante risorse

economiche e organizzative contenute. La federazione ha proseguito nella misurazione e nel monitoraggio dell'impatto ambientale delle proprie manifestazioni, con particolare attenzione alla gestione dei trasporti, dei consumi energetici e dei rifiuti, introducendo anche iniziative mirate alla riduzione della plastica monouso e la promozione del riciclo. In occasione degli eventi nazionali, come il Grand Prix Modena Badminton 2025, sono state attivate partnership per la raccolta e il corretto smaltimento dei rifiuti elettronici e delle batterie, grazie anche al coinvolgimento di consorzi ambientali specializzati. Inoltre, la FIBa ha consolidato il proprio impegno educativo e sociale attraverso programmi scolastici e campagne di sensibilizzazione, integrando nei propri documenti strategici i riferimenti agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'ONU e al Protocollo CONI-Ministero dell'Ambiente per lo sport sostenibile.

#### **4.6.3. La Federazione Italiana Giuoco Calcio**

La Federazione Italiana Giuoco Calcio si caratterizza per il suo forte impegno a favore del capitale umano e sociale, in evidenza grazie ai numerosi progetti e alle iniziative a 360 gradi per il benessere della comunità locale e globale. Degni di nota sono gli investimenti volti all'inclusione e alla promozione del calcio femminile, della divisione di calcio paralimpico e sperimentale, del beach soccer e delle quattro Nazionali di E-Foot, in linea con una visione futura e sostenibile. Tra le iniziative di rilievo, la FIGC ha elaborato la Strategia di Sostenibilità 2030, che definisce obiettivi misurabili in ambito sociale e ambientale in coerenza con l'Agenda ONU 2030, promuovendo economia circolare, la riduzione delle emissioni e infrastrutture efficienti, come dimostrato dal progetto Coverciano 3.0. La Federazione ha inoltre sottoscritto accordi con il Ministero dell'Ambiente e ISPRA per favorire la transizione ecologica e ha lanciato la piattaforma «Sostenabilia» per rendere trasparenti le proprie iniziative. In quest'ottica, la Carta della Sostenibilità Ambientale del Calcio fornisce linee guida operative per club e organizzatori, consolidando il ruolo della FIGC come punto di riferimento nel percorso verso un calcio più etico e sostenibile.

#### **4.6.4. La Federazione Italiana Golf**

Spiccano anche i risultati ottenuti dalla Federazione Italiana Golf, che a sua volta ha continuato a rafforzare il proprio percorso di sostenibilità, integrando principi ambientali e sociali nella gestione delle attività e degli eventi sportivi. Con il progetto «Golf Revolution», la federazione ha introdotto pratiche di monitoraggio e compensazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, ottenendo la certificazione ISO 20121 per l'organizzazione sostenibile dell'Open d'Italia. Parallelamente, l'iniziativa «Impegnati nel Verde» ha incentivato i circoli aderenti ad adottare soluzioni ecocompatibili in ambiti quali uso dell'acqua, energia, biodiversità e valorizzazione del paesaggio. La FIG ha inoltre sottoscritto un accordo con i Ministeri del Turismo e dello Sport per promuovere un modello di turismo golfistico responsabile, capace di co-

niugare sviluppo economico, tutela ambientale e valorizzazione delle destinazioni locali. Meno evidenti invece le iniziative in ambito di Leadership e Governance, dove figura solo l'impegno relativo alle attività che riguardano le dichiarazioni circa i comportamenti a favore del rispetto delle regole, tutela dei diritti, trasparenza e correttezza nelle trattative.

#### **4.6.5. La Federazione Italiana Tennis e Padel**

Degne di nota sono anche le attività messe in atto dalla Federazione Italiana Tennis e Padel, che pone particolare attenzione alle pratiche concernenti la sostenibilità ambientale. Tra queste, spiccano quelle relative alla riduzione dei gas serra e la gestione dell'energia, alla corretta gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi e alla misurazione della carbon footprint, i cui risultati sono consultabili all'interno del report ESG redatto a seguito delle Nitto ATP Finals 2024. Non manca l'attenzione anche all'aspetto sociale della sostenibilità, ambito in cui la Federazione si focalizza sulla tutela dei diritti umani, il contrasto allo spreco alimentare, il benessere degli atleti e la promozione dello sport nelle scuole. Nel «Report Tennis e Padel 2024» vengono evidenziati dati interessanti relativi all'inclusione: ad esempio, 199 circoli affiliati incentivano la pratica del tennis/padel in carrozzina (+226% dal 2018). Inoltre, nel 2025 l'ente ha siglato un accordo con l'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale (ICSC) per finanziare, a tasso zero, la costruzione di nuovi impianti o la copertura di campi nei circoli affiliati. Una misura che favorisce la diffusione capillare dello sport sul territorio.

---

## 5. Conclusioni

**Maurizio Marano**

Questo report si è proposto di tracciare un quadro aggiornato di un sistema – quello delle federazioni sportive nazionali – che appare in cammino nella direzione della transizione verso la sostenibilità. Un cammino nel quale significative sono le tappe raggiunte, ma che al contempo non è ancora completato.

Si segnala che laddove sono possibili confronti col passato – quindi relativamente ai contenuti proposti da Enovation Consulting nel capitolo 4, nel quale sono proposti alcune comparazioni con le evidenze prodotte dal report «SDGs at halftime. La sostenibilità dello sport italiano» del 2023 – emergono alcuni progressi che enfatizzano l’idea di un viaggio in corso verso la sostenibilità.

L’Osservatorio Sport e sostenibilità pubblicherà nel 2026 una nuova edizione di questo documento, dal quale cogliere ulteriori evidenze della velocità con la quale il percorso si sta compiendo.



---

## Riferimenti normativi, standard e report citati

Commissione Europea (2023), Regolamento delegato (UE) 2023/2772 del 31 luglio 2023 che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i principi di rendicontazione di sostenibilità.

CONI - Ministero dell'Ambiente - Sport e Salute (2024), Atto di rinnovo del protocollo d'intesa UDCM accordi e intese.R.0000004.18-04-2019.

Enovation Consulting BCorp (2023), SDGs at halftime. La sostenibilità dello sport italiano.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2020), Industry Guide to the Sustainable Development Goals (Version 1.0). Appendix A: *SASB's Universe of Sustainability Issues*.

United Nations Climate Change (2018), Sports for Climate Action Framework.

Il report analizza come le Federazioni Sportive Nazionali italiane integrino la sostenibilità e come questa sia governata e gestita. Gli obiettivi del lavoro sono due: (1) mappare iniziative e azioni ESG comunicate dalle FSN nei principali ambiti ambientali e sociali; (2) valutare la maturità del management della sostenibilità lungo la catena governance-strategia-pianificazione, fino a politiche e strumenti (incluse le certificazioni), presentazione dei risultati, KPI e reporting. Le evidenze provengono dalle informative presenti sui siti federali – raccolte tramite web scraping – nonché dai documenti volontari (bilanci di sostenibilità/sociali/integrati). L'analisi combina un modello basato sui SASB, con materialità adattate allo sport, e un framework ispirato agli ESRS. Il report individua aree prioritarie di miglioramento e offre indicazioni utili sia alla dirigenza federale, sia agli attori di governo e finanziamento dello sport per accelerare la transizione verso la sostenibilità.

**Maurizio Marano** è professore associato di Economia aziendale nell'Università di Bologna. Insegna "Bilancio di sostenibilità" in diverse magistrali dell'Ateneo e "Sostenibilità delle organizzazioni sportive" nella laurea magistrale in Management delle attività motorie e sportive, nel master in Comunicazione e marketing dello sport e nel corso di alta formazione in Gestione delle società calcistiche (Università di Bologna). Conduce attività di ricerca sulle organizzazioni sportive e sulla loro sostenibilità. Dirige l'Osservatorio "Sport e sostenibilità" del Dipartimento di scienze aziendali dell'Università di Bologna.