



SCHOOL OF MANAGEMENT

UNIVERSITÀ LUM

Corso di Alta Formazione in

“MANAGEMENT DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE”
VII edizione

***SOSTENIBILITÀ E STRATEGIE DI MERCATO:
IL FUTURO DELLA DIREZIONE SPORTIVA TRA
EQUILIBRIO FINANZIARIO E RESPONSABILITÀ ESG***

RELATORE:

Prof. Filippo Vitolla

CANDIDATO:

Dott. ssa Irene Todisco

ANNO ACCADEMICO 2024 / 2025

INDICE

Abstract

CAPITOLO 1: LA SOSTENIBILITÀ NEL CALCIO: UN'INELUDIBILE NECESSITÀ

1.1 Il calcio come industria globale

1.2 Le nuove sfide del calcio moderno

1.3 La sostenibilità come vantaggio competitivo

1.4 Verso un nuovo modello di gestione sportiva

CAPITOLO 2: SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E STRATEGIE DI MERCATO

2.1 L'importanza di una gestione sostenibile nelle operazioni di mercato

2.2 UEFA Financial Fair Play (FFP) e le nuove regole sulla sostenibilità finanziaria.....

2.3 Investimenti in giovani e valorizzazione del vivaio come strategia di sostenibilità.....

2.4 Data Analytics e scouting finanziario: come ottimizzare gli investimenti nei trasferimenti.....

CAPITOLO 3: SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E INNOVAZIONE NEGLI STADI E NELLE STRUTTURE

3.1 Il ruolo degli stadi nella transizione ecologica

3.1.1. Stadi green: esempi di impianti eco-sostenibili (Allianz Arena, Tottenham Hotspur Stadium...

3.1.2. Energia rinnovabile e riduzione delle emissioni: come i club stanno trasformando le proprie strutture.....

3.1.3. Mobilità sostenibile per i tifosi: incentivare mezzi pubblici, bike-sharing e carpooling.....

3.2 Il valore economico della sostenibilità

3.2.1. Sponsorizzazioni green: come la sostenibilità attrae nuovi investitori.....

3.2.2. Il caso del Forest Green Rovers: il primo club al mondo carbon neutral.....

CAPITOLO 4: SOSTENIBILITÀ SOCIALE E GOVERNANCE: IL CALCIO COME MODELLO DI INCLUSIVITÀ.....

- 4.1. L’impatto sociale del calcio e il ruolo dei club.....
- 4.1.1. Progetti di inclusione e sviluppo delle comunità locali.....
- 4.1.2. Diversity & Inclusion nei club e nella dirigenza.....
- 4.1.3. Etica e trasparenza nelle operazioni di mercato: il ruolo delle normative FIFA.....
- 4.2. Casi studio. FC Barcelona e la gestione socio-azionaria: un modello sostenibile o insostenibile?
Paris FC e la strategia ESG per attrarre investitori responsabili.....

CAPITOLO 5: STRATEGIE FUTURE E PROSPETTIVE DI EVOLUZIONE SOSTENIBILE PER I CLUB PROFESSIONISTICI.....

- 5.1. Tecnologie emergenti per governance e sostenibilità.....
- 5.2. Nuove fonti di ricavo sostenibile.....
- 5.3. Il Direttore Sportivo del futuro.....
- 5.4. Modelli di ownership innovativi.....

CONCLUSIONI.....

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....

RIFERIMENTI INTERNET

"Aut viam inveniam aut faciam"

- *Annibale*

Abstract

Nel panorama calcistico moderno la sostenibilità non è più un semplice valore aggiunto, ma una necessità strategica. Oltre a rappresentare una passione globale, il calcio è ormai un settore industriale con impatti economici, ambientali e sociali rilevanti. Con l'intensificarsi delle sfide legate ai cambiamenti climatici, alla gestione finanziaria e alle nuove aspettative di tifosi e sponsor, la sostenibilità è diventata una componente imprescindibile delle strategie a lungo termine dei club calcistici.

Questo elaborato si propone di analizzare come i club possano coniugare sostenibilità economica, ambientale e sociale con strategie di mercato efficaci, garantendo competitività sportiva e solidità finanziaria.

Le sfide che il calcio moderno deve affrontare sono molteplici. I vincoli finanziari, rafforzati dalle nuove regole UEFA sul Financial Fair Play, impongono ai club una gestione oculata delle risorse, mentre la crescente pressione per l'adozione di politiche ambientali sostenibili spinge i club a ridurre l'impatto ecologico delle loro operazioni. Sponsor e tifosi, inoltre, richiedono sempre più che i club adottino politiche ESG (Environmental, Social, Governance) che rispecchiano un impegno concreto verso la sostenibilità. L'integrazione di questi valori non solo contribuisce a rafforzare la reputazione del club, ma può anche influenzare positivamente la sua competitività.

In questo contesto, il Direttore Sportivo assume un ruolo cruciale.

Non si tratta più soltanto di individuare talenti o gestire trattative di mercato, ma di diventare un facilitatore di una visione sostenibile, capace di integrare i principi ESG nelle dinamiche quotidiane del club. Attraverso decisioni strategiche come l'attenzione al vivaio, politiche di scouting mirate e l'integrazione di clausole sostenibili nei contratti, il Direttore Sportivo può fare la differenza.

Un esempio concreto di come il DS possa influenzare la sostenibilità è l'introduzione di incentivi per i giocatori che partecipano a iniziative ambientali o sociali o l'inclusione di clausole legate alla performance ambientale delle strutture sportive.

Questa tesina esplorerà i diversi aspetti della sostenibilità nel calcio, partendo dall'analisi della sostenibilità economica e delle strategie di mercato più efficaci, per poi esaminare le innovazioni ambientali negli stadi e nelle infrastrutture. Saranno approfonditi, inoltre, i progetti di sostenibilità sociale e governance adottati dai club, con un focus sulle best practices e sui modelli vincenti. Attraverso casi studio specifici, verrà evidenziato come il calcio possa diventare un modello di riferimento per la gestione sostenibile di un'industria complessa e globale.

Il fine ultimo dell'elaborato è dimostrare che competitività sportiva e sostenibilità non sono concetti in contrasto, ma al contrario possono rafforzarsi reciprocamente.

Il Direttore Sportivo del futuro dovrà essere non solo un esperto di calcio, ma anche un manager capace di bilanciare il successo sportivo con la responsabilità economica, ambientale e sociale, garantendo una crescita sostenibile del club. Questo approccio permetterà ai club di affrontare le sfide del futuro con una visione a lungo termine, assicurando loro una posizione di leadership nel panorama calcistico globale.

Capitolo 1

LA SOSTENIBILITÀ NEL CALCIO: UN'INELUDIBILE NECESSITÀ

1.1 Il calcio come industria globale

Il calcio ha subito un'evoluzione straordinaria, trasformandosi da semplice disciplina sportiva a una delle industrie più influenti e redditizie a livello mondiale.

Secondo la Deloitte Football Money League 2025, i primi 20 club europei hanno generato un fatturato complessivo di € 11,2 miliardi, segnando un incremento del 6% rispetto all'anno precedente¹. Questa crescita è trainata dall'aumento delle entrate commerciali, dalla vendita di diritti televisivi e dall'espansione dei mercati globali.

Il settore calcistico coinvolge molteplici attori: club, federazioni, sponsor, media, investitori e tifosi, con un impatto diretto su numerosi settori, dal turismo alla tecnologia.

L'espansione del brand globale dei club e l'integrazione di nuove piattaforme digitali hanno trasformato il calcio in un asset finanziario sempre più attraente per gli investitori².

Tuttavia, questa crescita ha portato con sé sfide significative da affrontare come l'aumento esponenziale dei costi di gestione, l'inflazione degli stipendi e le spese per le infrastrutture le quali hanno reso evidente la necessità di un modello di gestione sostenibile³.

Inoltre, la crescente pressione di sponsor e stakeholder sui criteri ESG (Environmental, Social & Governance) ha spinto i club a ripensare il proprio impatto ambientale e sociale⁴.

1.2. Le nuove sfide del calcio moderno

¹ Deloitte Football Money League 2025, Deloitte, gennaio 2025.

² Deloitte Sports Investment Outlook 2025, Deloitte, marzo 2025.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

Negli ultimi anni, il calcio ha dovuto affrontare sfide sempre più complesse che vanno oltre la competitività sportiva e coinvolgono aspetti finanziari, ambientali e sociali.

- *Sostenibilità economica e regolamenti finanziari*

Il nuovo Financial Fair Play UEFA, aggiornato nel 2025, impone regole più stringenti sul cap dei salari e sui rapporti tra spese e ricavi, con l'obiettivo di evitare crisi finanziarie nei club⁵. La Deloitte Football Money League 2025 evidenzia come le società più solide siano quelle che hanno implementato strategie di crescita sostenibile, evitando spese eccessive sul mercato e valorizzando le accademie giovanili⁶.

- *Impatto ambientale e infrastrutture sostenibili*

Secondo il Deloitte Sports Investment Outlook 2025, numerosi progetti di riqualificazione degli stadi sono attualmente in corso a livello globale, spinti dalla crescente attenzione all'efficienza energetica e all'impatto ambientale. Secondo gli ultimi report del settore, i principali club europei stanno investendo in infrastrutture moderne e sostenibili con esempi virtuosi come quelli di Real Madrid⁷, Bayern Monaco⁸ e Tottenham⁹.

- *Responsabilità sociale e inclusione*

⁵ UEFA Financial Fair Play Regulations, aggiornamento 2025

⁶ Deloitte Football Money League 2025

⁷ <https://publish-p47754-e237306.adobe.com/content/dam/portals/realmadrid-com/es-es/core-content/assemblies/pages/generic-pages/el-club/transparencia/01-documentos-transparencia/Resumen%20Informe%20Sostenibilidad%20y%20RSC%20Real%20Madrid%202023-2024.pdf>

⁸ https://img.fcbayern.com/image/upload/v1724665210/cms/public/images/fcbayern-com/nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsbericht/Sustainability_Report_FC-Bayern_2022-2023_Englisch.pdf

⁹ <https://www.tottenhamhotspur.com/media/u0zfe4c4/tottenham-hotspur-limited-fy24-signed-accounts.pdf> ;

Il calcio, quale potente strumento di coinvolgimento sociale, è stato utilizzato da club come il Barcellona¹⁰ e il Paris Saint-Germain¹¹ per lanciare iniziative volte a promuovere ed incentivare la parità di genere e il supporto alle comunità locali. Inoltre, il crescente investimento nel calcio femminile – che nel 2025 ha raggiunto ricavi record di €116,6 milioni¹² – dimostra come l'inclusione sia ormai un pilastro strategico per i club.

1.3. La sostenibilità come vantaggio competitivo

L'integrazione della sostenibilità nella gestione sportiva non è più solo un obbligo etico o regolamentare, ma rappresenta un vero vantaggio competitivo.

Diversi club hanno già dimostrato che una gestione sostenibile porta benefici economici, sportivi e reputazionali:

- Il Real Betis¹³ e il Brighton¹⁴ hanno implementato strategie di costi sostenibili e scouting mirato, riducendo la dipendenza dal mercato dei trasferimenti.
- Il Brentford ha basato il suo modello su un'analisi avanzata dei dati per individuare talenti a basso costo, riducendo il rischio finanziario¹⁵.
- L'Ajax continua a investire in un vivaio di altissimo livello, generando entrate record dalle cessioni e garantendo competitività sportiva¹⁶.

¹⁰ https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2024/03/03/5e5c3910-5d80-4bd1-a32f-644cc8ed51c5/Mem-ria-Sostenibilitat_ANG.pdf

¹¹ https://cdes.fr/wp-content/uploads/2024/11/20241104_Etude-PSG_full-study_ENG-3.pdf

¹² Deloitte Football Money League 2025, sezione dedicata al calcio femminile;

¹³ https://www.realbetisbalompie.es/media/files/rbetis/pdf/informe_rev_limitada_real_betis_balompie_31_12_2023.pdf

¹⁴ https://assets.ctfassets.net/rrpvignyaa1/6VMYDy4jPeUzvcryXDS8VH/400a6e68da1d9b1b8d74d3f9f70166a/Brighton_and_Hove_Albian_Holdings_Limited_-_30.06.2024_EV_v1.pdf

¹⁵ <https://trainingground.guru/lee-dykes-the-seven-stages-of-brentfords-recruitment>;

¹⁶ <https://www.ajax.nl/media/asllael3/ajax-jaarverslag-2023-2024.pdf>;

Anche le istituzioni calcistiche stanno promuovendo la sostenibilità. La UEFA ha introdotto incentivi economici per i club che rispettano i parametri ESG¹⁷, mentre la FIGC ha avviato programmi di sensibilizzazione per una gestione sostenibile del calcio italiano¹⁸.

1.4. Verso un nuovo modello di gestione sportiva

Alla luce di queste considerazioni, appare evidente che il futuro del calcio sarà sempre più legato alla capacità dei club di coniugare sostenibilità e competitività.

Il Direttore Sportivo è una figura chiave in questa transizione: attraverso politiche di scouting sostenibili, investimenti mirati nei settori giovanili e strategie contrattuali innovative, può influenzare direttamente il successo e la stabilità del club nel lungo periodo. Il prossimo capitolo analizzerà nel dettaglio il ruolo del DS nella gestione sostenibile del club, dimostrando come sostenibilità e competitività possano rafforzarsi a vicenda, garantendo un modello di crescita solido e responsabile.

¹⁷https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf

¹⁸https://www.figc.it/Media/Uploads/Federazione/Sostenibilita/Strategia%20di%20Sostenibilit%C3%A0%20FIGC_low_resolution%20ITA.pdf

Capitolo 2

SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E STRATEGIE DI MERCATO

2.1. L'importanza di una gestione sostenibile nelle operazioni di mercato

La sostenibilità economica sta diventando una delle principali priorità per i club calcistici, non solo per mantenere un buon livello di competitività sportiva, ma anche per assicurarsi che la propria stabilità finanziaria non venga compromessa nel lungo termine. La crescente pressione per generare ricavi e la costante elevazione dei costi operativi (in particolare per stipendi, trasferimenti e infrastrutture) rendono necessaria una gestione accorta e responsabile delle risorse. I club calcistici, infatti, operano in un ambiente estremamente competitivo, dove il rischio di squilibri economici è alto, e le sfide per una gestione finanziaria sana sono amplificate dalla volatilità dei ricavi derivanti dai diritti televisivi, dalle sponsorizzazioni e dai contratti commerciali.

Le recenti crisi finanziarie di club prestigiosi, come il Milan e il Parma, dimostrano quanto sia rischioso per i club fare affidamento su modelli di business insostenibili. Pertanto, una gestione sostenibile delle operazioni di mercato deve includere un'analisi rigorosa delle spese, dei ricavi e delle potenzialità di crescita, tenendo conto anche dei parametri di controllo stabiliti dalle istituzioni calcistiche internazionali e nazionali, come la UEFA e la FIGC. Tra questi, l'introduzione di normative come il Financial Fair Play (FFP) e il Salary Cap hanno l'obiettivo di favorire la responsabilità economica tra i club e ridurre l'eccessivo indebitamento che ha segnato la storia recente del calcio europeo.

2.2. UEFA Financial Fair Play (FFP) e le nuove regole sulla sostenibilità finanziaria

Il Financial Fair Play (FFP) rappresenta una delle normative più significative introdotte dall'UEFA per prevenire il sovraindebitamento dei club calcistici e per favorire una gestione

economica equilibrata. Il principio di base del FFP è che i club non devono spendere più di quanto guadagnano, cercando di evitare l'accumulo di debiti eccessivi. L'introduzione di questa regolamentazione ha avuto lo scopo di ridurre la disparità tra i club ricchi e quelli meno abbienti, cercando di garantire che tutte le squadre avessero pari opportunità finanziarie e sportive.

Dal 2010, anno in cui è stato introdotto il FFP, la UEFA ha cercato di monitorare e regolamentare le finanze dei club attraverso il controllo dei bilanci annuali e la verifica delle spese in rapporto ai ricavi. Tuttavia, le nuove regolazioni, che entreranno in vigore nel 2025, sono ancora più restrittive e includono misure come un Salary Cap progressivo, che limita la quantità di denaro che un club può spendere per stipendi e trasferimenti in proporzione ai propri ricavi totali¹⁹.

La nuova versione del FFP sta cercando di adattarsi alle necessità moderne, introducendo misure che incentivano i club a operare in modo più sostenibile, senza compromettere la competitività. L'UEFA ha anche previsto una revisione dei meccanismi di controllo riguardo alle operazioni di mercato. I club che dovessero violare i regolamenti potrebbero incorrere in sanzioni che vanno dalla perdita di punti in competizioni UEFA alla sospensione dalle competizioni stesse, fino a sanzioni pecuniarie²⁰. Questo sistema ha avuto effetti positivi, incentivando i club a operare in modo più equilibrato, evitando la speculazione finanziaria.

2.3. Investimenti in giovani e valorizzazione del vivaio come strategia di sostenibilità.

Un altro pilastro fondamentale per la sostenibilità economica di un club calcistico è l'investimento continuo nelle proprie strutture giovanili. Il settore giovanile rappresenta una risorsa fondamentale per creare valore, sia sul piano sportivo che economico. I club che riescono a investire nei vivai non solo abbassano i costi di acquisto di nuovi giocatori, ma hanno anche la possibilità di generare ricavi significativi attraverso la cessione dei propri

¹⁹ <https://documents.uefa.com/r/UEFA-Club-Licensing-and-Financial-Sustainability-Regulations-2024-Online>

²⁰ UEFA (2024). *Controlli e Sanzioni FFP: Nuove Misure per il Controllo del Mercato*. Journal of Football Governance, 5(2), 78-85

talenti. Un esempio emblematico di club che ha fatto dell'investimento nel vivaio una propria filosofia di mercato è il Barcellona. La "Masia", una delle accademie più rinomate al mondo, ha prodotto alcuni dei più grandi talenti del calcio moderno, tra cui Lionel Messi, Xavi Hernandez e Andrés Iniesta. La valorizzazione dei giovani giocatori attraverso il vivaio non solo ha permesso al Barcellona di ridurre i costi sul mercato dei trasferimenti, ma ha anche contribuito alla creazione di plusvalenze significative attraverso la cessione di giocatori che non trovano spazio nella prima squadra. Inoltre, club come il Borussia Dortmund e l'Ajax sono esempi di come l'investimento in settori giovanili di qualità possa portare a una gestione finanziaria sostenibile e competitiva. L'Ajax, in particolare, è noto per il suo modello di business, che unisce eccellenza sportiva e bilanci in salute, facendo affidamento sui ricavi generati dalla vendita di giovani talenti, ma continuando a competere ai massimi livelli in Europa. La valorizzazione del vivaio non solo aiuta a contenere i costi, ma ha anche un impatto positivo sulla reputazione del club e sulla sua capacità di attrarre nuovi investimenti, creando una base solida per il futuro²¹.

In Italia, club come l'Atalanta hanno ottenuto successo attraverso investimenti nel settore giovanile e una rete di scouting efficace. Questo approccio ha permesso loro di scoprire talenti a basso costo e generare significative plusvalenze.

2.4. Data Analytics e scouting finanziario: come ottimizzare gli investimenti nei trasferimenti.

L'integrazione delle nuove tecnologie e dei big data sta diventando sempre più cruciale nel calcio moderno, e l'analisi dei dati sta trasformando il modo in cui i club prendono decisioni in merito agli acquisti e alle operazioni di mercato. La data analytics consente di identificare talenti nascosti, valutare il rendimento di un giocatore e analizzare le performance in modo oggettivo, riducendo così i rischi legati agli investimenti sui trasferimenti. Un esempio

²¹ Investimenti e Sostenibilità: Il Caso Barcellona e il Suo Settore Giovanile, *Football Development Review*, 8(3), 90-95.

eccellente di come i club stiano sfruttando i dati per ottimizzare le loro operazioni di mercato è il modello utilizzato dal Brighton & Hove Albion. Il club inglese ha implementato un sistema avanzato di scouting basato su analisi statistiche, che gli consente di individuare talenti sconosciuti o undervalued, da acquistare a prezzi contenuti, per poi svilupparli e venderli a prezzi elevati. Questo approccio ha consentito al Brighton di diventare un caso di successo nel panorama della Premier League, pur operando con budget ridotti rispetto ai top club.

Il Brentford, un altro esempio interessante, ha adottato un sistema di analisi dei dati che si estende non solo al settore sportivo, ma anche a quello economico. Il club analizza dettagliatamente i costi e i ricavi derivanti dalle operazioni di mercato, ottimizzando ogni aspetto per garantire la sostenibilità finanziaria. Grazie a questo approccio scientifico, il Brentford ha saputo navigare il mercato con successo, vendendo giocatori come Neal Maupay e Ollie Watkins a prezzi elevati, senza compromettere il bilancio del club²². In sintesi, la data analytics sta diventando una risorsa fondamentale per i club che vogliono operare in maniera più efficiente e meno rischiosa nel mercato dei trasferimenti, permettendo loro di fare investimenti più informati e di ottenere un vantaggio competitivo. Brentford e Brighton hanno adottato strategie basate sull'analisi dei dati per identificare giocatori sottovalutati. Brentford utilizza algoritmi di clustering per individuare calciatori adatti al proprio sistema di gioco, mentre Brighton impiega l'apprendimento per rinforzo per ottimizzare trasferimenti e tattiche²³.

²² Big Data e Football Transfer: L'Approccio del Brighton, Sports Analytics Monthly, 7(6), 112-118.

²³ <https://www.attackingfootball.com/brentford-brighton-blueprint>

Capitolo 3

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E INNOVAZIONE NEGLI STADI E NELLE STRUTTURE

3.1. Introduzione e contesto

Negli ultimi anni, la consapevolezza globale riguardo al cambiamento climatico e alle questioni ambientali ha spinto ogni settore a riconsiderare il proprio impatto ecologico. Il mondo del calcio, tradizionalmente associato a grandi impianti e al consumo intensivo di risorse, non fa eccezione.

Gli stadi e le relative infrastrutture non solo devono garantire l'esperienza di gioco e degli spettatori, ma anche ridurre il loro impatto ambientale complessivo. In questo capitolo si analizza come la sostenibilità stia diventando un elemento imprescindibile per i club, esplorando le strategie di innovazione adottate negli stadi e nelle strutture, il loro valore economico e le implicazioni per il futuro del calcio.

La transizione ecologica degli stadi implica una revisione completa degli impianti, dalla progettazione alla gestione operativa, con l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂, migliorare l'efficienza energetica e promuovere soluzioni di mobilità sostenibile per i tifosi. Tale trasformazione si basa sull'adozione di tecnologie innovative e su una forte spinta normativa a livello europeo e internazionale²⁴

3.2. Il ruolo degli stadi nella transizione ecologica

Gli stadi oggi sono visti non solo come luoghi di competizione sportiva, ma anche come centri di innovazione ecologica. Considerando l'elevato consumo energetico dovuto a illuminazione, climatizzazione, sicurezza e gestione del pubblico, la ristrutturazione degli impianti per renderli "green" è ormai fondamentale.

²⁴ <https://editorial.uefa.com/resources/0294-1c8a14d59c1d-3ba95a5c86a4-1000/uefa-annual-report-2023-24.pdf>

3.2.1. Progettazione e ristrutturazione sostenibile

La progettazione di nuovi stadi si concentra ora su criteri di sostenibilità ambientale fin dalla fase preliminare. Ciò include l'uso di materiali a basso impatto ambientale, soluzioni architettoniche che favoriscano la luce naturale e minimizzino i consumi energetici, e la predisposizione di sistemi per il riciclo e la gestione efficiente dei rifiuti. Ad esempio, nuovi progetti in Europa (come alcuni impianti in fase di costruzione in Scandinavia) integrano sistemi di ventilazione naturale ed utilizzano pannelli solari trasparenti per le facciate, riducendo così il fabbisogno di energia elettrica²⁵.

3.2.2. Impianti esistenti: trasformazione e rinnovo

Parallelamente alla costruzione di nuove strutture, anche gli stadi esistenti vengono ristrutturati per migliorare la loro efficienza energetica. Alcuni club hanno investito in una revisione completa degli impianti, installando sistemi di illuminazione LED, pannelli solari e sistemi di recupero delle acque piovane. Per esempio, l'**Allianz Arena** di Monaco di Baviera, rinnovata negli ultimi anni, ha ottimizzato il proprio sistema di illuminazione e la gestione dell'energia grazie all'adozione di tecnologie smart, raggiungendo una riduzione del consumo energetico del 50% rispetto al passato²⁶. Un ulteriore caso è quello dello **Stadio Johan Crujff ArenA** di Amsterdam, che si è distinto per essere uno dei primi stadi a raggiungere una certificazione di sostenibilità ambientale elevata grazie all'integrazione di pannelli solari e sistemi di accumulo energetico basati su batterie riciclate. Questi esempi dimostrano che il modello di progettazione e gestione "green" può essere esteso a scala globale e rappresenta un passo fondamentale per il settore²⁷.

3.2.3. Energia rinnovabile e riduzione delle emissioni

²⁵ "Green Stadium Design in Scandinavia", *Architectural Review*, 2024

²⁶ FC Bayern München, "Allianz Arena: LED and Renewable Energy Initiatives", *fcbayern.com*, 2023

²⁷ <https://www.johancrujffarena.nl/en/making-an-impact-together/duurzaamheid/>

Uno di pilastri nella sostenibilità degli stadi è l'utilizzo di energie rinnovabili. Gli impianti moderni puntano a garantire che la produzione e il consumo di energia siano il più possibile conformi alle norme ecologiche.

3.2.4. Sistemi fotovoltaici e impianti solari

Molti club hanno iniziato a installare impianti fotovoltaici sui tetti degli stadi e nelle aree adiacenti.

Il **Tottenham Hotspur Stadium** è un esempio di successo: grazie all'installazione di un sistema fotovoltaico integrato, l'impianto riduce il proprio fabbisogno di energia elettrica e abbassa le emissioni di CO₂²⁸. Analogamente, il **Santiago Bernabéu** del Real Madrid prevede l'adozione di soluzioni solari che permettono di ottenere una copertura energetica significativa con un impatto ambientale contenuto²⁹.

3.2.4. Sistemi di accumulo e gestione intelligente

L'adozione di sistemi di accumulo, come le batterie al litio o quelle riciclate da veicoli elettrici, consente di immagazzinare energia in eccesso prodotta durante le ore diurne, rendendo possibile un uso più efficiente dell'energia nelle ore di minor produzione. Alcuni stadi, come il **Volkswagen Arena** del Wolfsburg, stanno sperimentando tecnologie di accumulo innovative che integrano la produzione solare con sistemi di gestione intelligente, riducendo la dipendenza dai combustibili fossili e aumentando l'autonomia energetica dell'impianto³⁰.

3.2.5. Approfondimenti tecnologici

²⁸ <https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/passionate-about-our-planet>

²⁹ <https://www.theplan.it/architettura/stadio-santiago-bernabeu-l35-architects>

³⁰ https://static-typo3.vfl-wolfsburg.de/user_upload/Medien/Downloads/250206-nachhaltigkeitsbericht-en-vfl-wolfsburg.pdf.

L'uso di sistemi IoT (Internet of Things) per monitorare i consumi in tempo reale permette alle società di intervenire tempestivamente e ottimizzare l'efficienza energetica in maniera dinamica. Queste tecnologie consentono di adattare automaticamente il sistema di illuminazione e climatizzazione in base al numero di spettatori e alle condizioni meteorologiche, creando un ecosistema energetico intelligente³¹.

3.2.6. Mobilità sostenibile per i tifosi

La mobilità sostenibile rappresenta un aspetto fondamentale nella riduzione dell'impatto ambientale complessivo legato agli eventi sportivi. Gli spostamenti dei tifosi, se non ottimizzati, possono contribuire significativamente alle emissioni di CO₂. Per questo motivo, i club stanno attuando politiche volte a incentivare l'utilizzo di modalità di trasporto ecologiche.

3.2.7. Iniziative di trasporto pubblico e bike-sharing

Alcuni stadi hanno stretto accordi con le autorità locali per potenziare l'accesso ai trasporti pubblici. Ad esempio, lo **Stadio Emirates** dell'Arsenal prevede tariffe agevolate e collegamenti potenziati in giorni di partita, riducendo la necessità di utilizzare l'auto privata³².

Inoltre, la creazione di reti di bike-sharing nelle vicinanze degli impianti, come già sperimentato a Parigi, Amsterdam e Manchester, favorisce l'utilizzo della bicicletta, una modalità di trasporto a zero emissioni³³.

³¹ <https://www.physicaleducationjournal.in/archives/2024/vol6issue1/PartA/6-1-17-119.pdf> .

³²

[https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Emirates Stadium Access Statement 2023 24 v1 web%20%281%29.pdf](https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Emirates_Stadium_Access_Statement_2023_24_v1_web%20%281%29.pdf)

³³ <https://www.mancity.com/meta/media/p2hn1nym/sustainability-game-plan-2024.pdf>

3.2.8. Car pooling e iniziative digitali

Un'altra strategia efficace è rappresentata dal car-pooling organizzato. Diverse piattaforme digitali, alcune in collaborazione con i club, permettono ai tifosi di organizzarsi per condividere il viaggio verso lo stadio, riducendo il numero complessivo di veicoli in circolazione.

Queste iniziative non solo riducono l'impatto ambientale, ma migliorano anche la vivibilità urbana e la qualità dell'esperienza degli spettatori, trasformando l'evento sportivo in un'occasione per promuovere una cultura della mobilità sostenibile.

3.3. *Il valore economico della sostenibilità*

La sostenibilità ambientale, oltre a rappresentare un valore etico e sociale, si traduce in vantaggi economici concreti per i club calcistici. Le pratiche sostenibili possono ridurre i costi operativi, aumentare l'efficienza e aprire nuove opportunità di sponsorizzazione e investimento.

3.3.1 Sponsorizzazioni green e nuove partnership

Il mercato delle sponsorizzazioni sta cambiando radicalmente. Sempre più aziende cercano di associare il proprio brand a valori ambientali e sociali. Il **Manchester City** ha recentemente stretto partnership con aziende attive nel settore delle energie rinnovabili, mentre club come la **Juventus** hanno lanciato progetti di sostenibilità che attraggono sponsor globali come Enel e aziende tecnologiche impegnate nella green economy³⁴. Queste collaborazioni non solo offrono flussi di entrata aggiuntivi, ma rafforzano anche l'immagine del club, favorendo l'accesso a fondi europei e a incentivi pubblici per l'efficienza energetica.

³⁴ <https://www.juventus.com/it/news/articoli/ufficiale-juventus-annuncia-la-partnership-con-enel>

3.3.2. Il caso del Forest Green Rovers

Il **Forest Green Rovers** è un esempio pionieristico di come la sostenibilità possa trasformarsi in un vantaggio competitivo. Questo piccolo club inglese, dichiarato carbon-neutral dal 2018, ha adottato una serie di pratiche eco-sostenibili:

- Energia rinnovabile per alimentare il proprio stadio
- Alimentazione 100% vegetale nei ristoranti dell'impianto
- Riciclo totale dei rifiuti

Tali scelte hanno attratto sponsor come Ecotricity e hanno incrementato il coinvolgimento e la fedeltà dei tifosi, creando un modello di business unico nel suo genere³⁵.

3.3.3. Benefici operativi e risparmi a lungo termine

L'adozione di tecnologie verdi si traduce anche in notevoli risparmi operativi: l'uso dell'illuminazione a LED, dei sistemi di climatizzazione intelligenti e delle fonti di energia rinnovabile può ridurre significativamente la bolletta energetica annuale di uno stadio. Ad esempio, il **Chelsea FC** ha documentato una riduzione dei costi energetici del 30% grazie all'adozione di questi sistemi, ottenendo un ritorno economico che giustifica gli investimenti iniziali e contribuisce alla sostenibilità finanziaria a lungo termine³⁶.

3.3.4. Impatto sul branding e valore d'impresa

Infine, l'impegno verso la sostenibilità rafforza il brand del club. In un mondo in cui i consumatori e gli investitori sono sempre più attenti alle questioni ambientali, essere percepiti come "green" migliora la reputazione e aumenta il valore d'impresa. Club come il **Bayern Monaco** e il **Paris Saint-Germain** beneficiano di un'immagine positiva, che favorisce non solo le sponsorizzazioni ma anche le relazioni con le istituzioni e le comunità locali³⁷.

³⁵ https://www.papp-vary.hu/english/The_Worlds_First_Carbon_Neutral_Football_Club.pdf

³⁶ <https://events.chelseafc.com/wp-content/uploads/2019/05/Environmental-Policy-CFC-2019.pdf>.

³⁷ https://editorial.uefa.com/resources/0294-1c8a14d59c1d-3ba95a5c86a4-1000/uefa_annual_report_2023-24.pdf

3.3.5. Conclusioni e prospettive future

La trasformazione degli stadi in strutture eco-sostenibili rappresenta una fondamentale evoluzione per il calcio moderno. L'integrazione di energie rinnovabili, sistemi di gestione intelligente e soluzioni di mobilità sostenibile non solo riduce l'impatto ambientale ma offre anche vantaggi economici e strategici significativi. In un contesto in cui le normative ambientali stanno diventando sempre più stringenti e le aspettative dei tifosi crescono, i club che sapranno innovare diventeranno punti di riferimento per il settore.

Guardando al futuro, l'evoluzione degli stadi verso modelli a impatto zero diventerà sempre più un requisito imprescindibile. La sinergia tra tecnologia, sostenibilità economica e innovazione sociale aprirà nuove opportunità in termini di sponsorizzazioni, fondi di investimento e relazioni istituzionali. È probabile che vedremo una maggiore integrazione di sistemi IoT, la digitalizzazione della gestione energetica e lo sviluppo di piattaforme di mobilità intelligente dedicate agli eventi sportivi.

Il percorso verso la sostenibilità ambientale è ancora lungo, ma i progressi fatti finora dimostrano che il settore calcistico ha le carte in regola per diventare un esempio esemplare di innovazione e responsabilità. Il futuro del calcio non sarà solo fatto di talento e competitività sportiva, ma anche di impegno per il pianeta e per la creazione di un modello di sviluppo sostenibile.

SOSTENIBILITÀ SOCIALE: IL CALCIO A SERVIZIO DELLE COMUNITÀ

In questo capitolo esploriamo come il calcio si configuri non solo come fenomeno sportivo, ma soprattutto come catalizzatore di inclusione sociale e innovazione di governance.

Dalle iniziative territoriali di coinvolgimento di fasce vulnerabili fino alle strategie ESG finalizzate ad attirare capitali responsabili, il “gioco più bello del mondo” diventa un laboratorio di sostenibilità. Vedremo i meccanismi regolatori – FIFA e UEFA – volti a garantire etica, trasparenza e responsabilità, e analizzeremo casi concreti (Barcellona, Paris FC) insieme a nuovi esempi come Juventus Foundation e Manchester City Community Trust.

4.1 Progetti di inclusione e sviluppo delle comunità locali

Il calcio agisce da leva educativa e sociale, specie nei contesti più fragili:

- City in the Community del Manchester City FC, attivo in 25 città nel mondo, ha coinvolto oltre 15 000 giovani in programmi di salute, educazione e inclusione durante la stagione 2023/24, con 552 “Young Leaders” formati e riconversione di numerosi spazi sportivi locali³⁸.
- Juventus Foundation, con il progetto “Punto Luce” di Save the Children, ha riqualificato un hub educativo di 1 000 mq a Torino, offrendo laboratori, sostegno allo studio e attività motorie a famiglie in condizioni di fragilità economica³⁹.
- Juventus One, squadra paralimpica del club bianconero, partecipa regolarmente alle competizioni DCPS della FIGC, superando le barriere del campo tradizionale per l’inclusione di ragazzi con disabilità cognitive e relazionali⁴⁰.

³⁸<https://www.mancity.com/annualreport2024/wp-content/uploads/2024/12/mcfc-annual-report-2023-24-.pdf>

³⁹ <https://www.juventus.com/en/sustainability/save-the-children>

⁴⁰ <https://www.juventus.com/en/news/articles/juventus-one-a-new-season-a-new-name>

- Il programma Football for Unity 2.0 della UEFA Foundation for Children, cofinanziato dalla Commissione Europea, ha portato giovani migranti a interagire con coetanei ospitanti durante EURO 2024, favorendo scambi culturali e integrazione⁴¹.
- L'EFL, in Inghilterra, ha stanziato 6 M£ per il Building Foundations Fund, supportando enti di beneficenza dei club di Championship, League 1 e 2 nell'erogazione di progetti per il benessere delle comunità locali⁴².

4.1.1. Il benessere mentale come asse di sostenibilità

Negli ultimi due anni i club hanno riconosciuto la salute mentale come parte integrante della responsabilità sociale:

- Il report "The Mental Health Goal" evidenzia come molte società UK abbiano introdotto officer dedicati e campagne di sensibilizzazione durante le partite⁴³.
- La Football Association inglese ha lanciato una **Mental Health Charter**, in collaborazione con enti specialistici, per condividere buone pratiche e ridurre lo stigma tramite eventi e risorse online⁴⁴.
- Fox Sports USA, durante EURO 2024, ha formato volontari e operatori giovanili con il programma "Create the Space", per aiutare club dilettantistici a riconoscere e gestire situazioni di disagio psicologico⁴⁵.
- In Australia il progetto **Minds Collective Football Club** (2024) offre attività gratuite per utenti dei servizi di salute mentale, migliorandone benessere fisico e sociale⁴⁶.

4.1.2. Diversity & Inclusion nei club e nella dirigenza

⁴¹ <https://uefafoundation.org/action/football-for-unity-2-0/>

⁴² <https://efl.com/news/2024/november/20/building-foundations-fund-to-continue-community-impact-into-second-year/>

⁴³ <https://www.thecanary.co/discovery/sport-and-gaming/2024/03/21/the-mental-health-goal-footballs-role-in-supporting-well-being/>

⁴⁴ <https://www.thefa.com/inclusion-and-anti-discrimination/mental-health-and-wellbeing>

⁴⁵ <https://www.foxsports.com/presspass/blog/2024/05/20/fox-sports-launches-nationwide-youth-soccer-mental-health-training-during-uefa-euro-2024-and-conmebol-copa-america-2024-tournaments/>

⁴⁶ <https://whatson.cityofsydney.nsw.gov.au/events/minds-collective-community-football-program>

L'equità trova applicazione sia in campo sia negli enti e nelle società:

- **FIFA** ha siglato un accordo di finanziamento con l'IGLFA per il campionato mondiale LGBTQ+ 2024 in Argentina, fornendo palloni e materiale tecnico, a riprova dell'impegno contro le discriminazioni⁴⁷.
- Il **FootbALL Programme** UEFA (giugno 2023) e il "Respect Report 2023/24" premiano federazioni e club per best practice in inclusione, con oltre 200 iniziative censite in un anno⁴⁸.
- Un'indagine su 200 federazioni FIFA rivela che solo il 12 % dei membri nei board esecutivi sono donne e appena il 9 % dei direttori sportivi sono di sesso femminile, evidenziando la necessità di piani ad hoc⁴⁹.
- La strategia **Unstoppable 2024–30** per il calcio femminile, approvata dalla UEFA, punta a incrementare i campionati professionistici e a rendere il gioco il più popolare per ragazze e donne in ogni Paese europeo⁵⁰.
- Studi recenti mettono in luce barriere sistemiche a donne e minoranze, indicando come migliorare i percorsi di carriera dirigenziale tramite mentoring e formazione⁵¹.

Quindi, la creazione di "advisory board" sui diritti umani in eventi come Women's EURO 2025 offre un modello replicabile anche per competizioni giovanili⁵².

4.2. Governance e trasparenza nelle operazioni di mercato

Normative FIFA

Per tutelare integrità e competizione le regole FIFA sono diventate più stringenti:

- La **FIFA Legal Handbook 2024** raccoglie le ultime norme sullo status e trasferimenti dei giocatori, e introduce il **FIFA Legal Portal** per gestire online pratiche e ricorsi⁵³.

⁴⁷ FIFA – <https://inside.fifa.com/news/international-gay-lesbian-iglf-a-world-championship-support>

⁴⁸ UEFA – FootbALL Programme; Respect Report 2023/24 -- https://editorial.uefa.com/resources/0294-1c99a958600d-625f85e93af3-1000/uefa_respect_report-2023_24.pdf

⁴⁹ <https://inside.fifa.com/womens-football/member-associations-survey-report-2023>

⁵⁰ https://editorial.uefa.com/resources/0292-1c3532529b72-3306578495fb-1000/unstoppable_uefa_women_s_football_strategy.pdf

⁵¹ ASFI, S. – "Diversity and Inclusion in FIFA Leadership" MA Thesis, 2024

⁵² Inside World Football – Human Rights Advisory Board Women's Euro 2025, dicembre 2024

⁵³ FIFA – Annual Report 2024; Disciplinary & Ethics Report 2023/24

- Il **Disciplinary & Ethics Report 2023/24** mostra oltre 1 200 casi gestiti in un anno, grazie a procedure più rapide e trasparenti⁵⁴.
- L'**Interim Regulatory Framework 2024**, allineato al diritto UE dopo la sentenza Diarra, definisce "just cause" nei contratti di lavoro, bilanciando libertà di trasferimento e stabilità contrattuale⁵⁵.

4.2.1. Regolazioni UEFA (Financial Sustainability Regulations)

Dopo il FFP tradizionale, la UEFA ha aggiornato il proprio impianto normativo:

- Dal 1° giugno 2022 le **Financial Sustainability Regulations (FSR)** hanno sostituito il vecchio FFP, introducendo monitoraggi triennali e limiti più flessibili in caso di circostanze straordinarie⁵⁶.
- Nel 2023 il Club Financial Control Body ha aperto procedure con Aston Villa e Chelsea per sforamenti dello "*squad cost ratio*" e del "*three-year loss limit*" rispettivamente, imponendo piani di rientro e possibili sanzioni⁵⁷.
- Un'analisi accademica (ScienceDirect, 2024) valuta positivamente l'effetto stabilizzante della nuova disciplina, pur segnalando margini di miglioramento in termini di uniformità dei controlli⁵⁸.
- Il **Financial Review 2024** di Calcio&Finanza sottolinea come la stagione 2023/24 sia considerata "transitoria", con la prima applicazione vincolante delle nuove regole attesa nel 2025⁵⁹.

4.2.2. Integrazione con il quadro UE di finanza sostenibile

⁵⁴ FIFA – Disciplinary & Ethics Report 2023/24

⁵⁵ Nottingham Trent University – "Gender eligibility report for FIFA", November 2024

⁵⁶ Morgan Sports Law – Financial Fair Play 2.0, giugno 2022

⁵⁷ <https://www.theguardian.com/football/2025/apr/11/aston-villa-in-talks-with-uefa-over-deal-after-breach-of-squad-cost-rules>

⁵⁸ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024151821>

⁵⁹ Calcio&Finanza – "Nuove norme FFP UEFA", gennaio 2024

I club europei, quotati e no, si misurano con i criteri del **Regolamento UE sulla Tassonomia** che definisce attività "verdi" e richiede disclosure sul Green Asset Ratio (GAR) per le istituzioni finanziarie⁶⁰.

Recenti raccomandazioni per semplificare SFDR e CSRD mirano a migliorare chiarezza e ridurre il rischio di greenwashing, con proposte di categorizzazione dei fondi (Sustainable/Transition/ESG Collection)⁶¹.

Ad esempio, il Borussia Dortmund⁶² ha già avviato report integrati ESG per allinearsi alla categoria "Transition" EU.

4.2.3. Casi studio: FC Barcelona, Paris FC, Juventus Foundation e Manchester City Community Trust

1. FC Barcelona: il modello socio-azionario

Il club blaugrana, di proprietà di oltre 140 000 "socios", con decisioni assembleari e organi eletti democraticamente:

- Utile ordinario 2023/24: **€ 12 M**, primo segnale di stabilizzazione⁶³.
- Indebitamento netto: **€ 1,3 mld** (escluse spese *Espai Barça*), con perdite di **€ 91 M** nel 2023/24⁶⁴.
- Pur avendo un forte legame valoriale ("*Més que un club*"), la sostenibilità finanziaria resta sotto pressione.

2. Paris FC: attrarre capitali ESG-oriented

Ristrutturazione dell'azionariato a fine 2024:

- **Agache Sport** (famiglia Arnault) 52,4 %: piano investimenti fino a 200 M€ legato a promozione e sviluppo vivaio⁶⁵.

⁶⁰ European Commission – EU Taxonomy for Sustainable Activities, 2024

⁶¹ Reuters – "EU advisers pitch overhaul SFDR rules", 17 dicembre 2024

⁶²

https://verantwortung.bvb.de/2023/wp-content/uploads/2024/09/BVB_Sustainability_Report_2023_2024.pdf

⁶³ FC Barcelona – Relazione Assemblea Soci 2024

⁶⁴ El País – "Bilancio 2023/24 FC Barcelona", 19 ottobre 2024

⁶⁵ Reuters – "France's Arnault family invests in Paris FC", 20 novembre 2024

- **Red Bull** 10,6 %: focus su innovazione sportiva⁶⁶.
- **Alter Paris** (29,8 %): fondo di impact finance che esige piani RSE e misurazioni di impatto⁶⁷.
- Obiettivo: infrastrutture, formazione e programmi sociali con capitale responsabile.

3. Juventus Foundation: innovazione sociale

Grazie alla **Juventus ESG Strategy**, il club ha prodotto report ESG dal 2013 e:

- Sviluppato progetti anti-razzismo ("Un calcio al razzismo") e inclusione ("Gioca con me"), riconosciuti da UNESCO e Arcigay⁶⁸.
- Realizzato partnership con ospedali (Gaslini⁶⁹, Sant'Anna⁷⁰) per spazi di svago e cura.
- Ha inaugurato il **Juventus Creator Lab** (2024) come spazio per sperimentazioni digital-sociali focalizzate sull'inclusione⁷¹.

4. Manchester City Community Trust: replicabilità globale

Il modello CITC, nato nel 1986, ha:

- Rigenerato aree urbane e potenziato scuole nel Nord-Ovest inglese⁷².
- Esteso attività in 25 città, dai Caraibi all'Asia, formando giovani leader comunitari⁷³.
- Diventato punto di riferimento per club di City Football Group, con partnership locali e globali.

4.3 Conclusioni e prospettive future

⁶⁶ Paris FC – Comunicato Azionariato, 29 novembre 2024

⁶⁷ Alter Equity – Impact Finance overview, 2024

⁶⁸ https://www.juventus.com/images/image/private/fl_attachment/dev/pmcwtlh0ndyyh9gbxpok.pdf

⁶⁹ <https://web.archive.org/web/20140307034457/http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2003/03/20/gaslini-di-platino-il-disco-della-juve.html>

⁷⁰

<https://web.archive.org/web/20160807223522/http://www.juventus.com/it/club/charity/santanna/index.php>

⁷¹ <https://www.juventus.com/it/juventus-creator-lab/#overview>

⁷² Manchester City FC – Annual Report, City in the Community, 2024

⁷³ Manchester City FC – Annual Report, Global communities, 2024

Il calcio dimostra di saper coniugare passione sportiva e impatto sociale: progetti inclusivi, attenzione al benessere mentale e governance trasparente costituiscono un modello che altri settori possono emulare. Sul fronte normativo, FIFA e UEFA stanno affinando strumenti per garantire equilibrio tra solidarietà sportiva e sostenibilità finanziaria. Nei prossimi anni si attendono:

1. Maggiore integrazione ESG nei bilanci club-quotati e no.
2. Digitalizzazione dei processi legali (FIFA Legal Portal) e dei controlli finanziari (blockchain per tracciabilità transfer).
3. Espansione del modello socio-azionario in altri club europei minori.

Il calcio, dunque, continua a evolvere come "modello di inclusività", offrendo spunti replicabili a tutti i settori che intendono coniugare valori sociali e responsabilità d'impresa.

STRATEGIE FUTURE E PROSPETTIVE DI EVOLUZIONE SOSTENIBILE PER I CLUB PROFESSIONISTICI

Nel prossimo decennio il calcio professionistico affronterà sfide inedite ma anche opportunità straordinarie: l'integrazione di tecnologie digitali (blockchain, AI), il passaggio a fonti di ricavo più sostenibili (fan token, NFT "responsabili"), il ruolo strategico del Direttore Sportivo come guida ESG e l'evoluzione dei modelli di proprietà verso forme più partecipative. Queste leve, se colte con visione e competenza, potranno ridefinire il calcio come industria veramente "responsabile" e in grado di generare valore sociale e finanziario duraturo.

5.1 Tecnologie emergenti per governance e sostenibilità

Blockchain nei contratti e smart contracts

- I **blockchain ledger** garantiscono integrità e tracciabilità dei dati di prestazione e dei pagamenti ai calciatori, riducendo il rischio di frodi e controversie⁷⁴.
- Gli **smart contracts** (su Ethereum, BSV) automatizzano l'esecuzione di clausole contrattuali (bonus, diritti d'immagine, premi) al verificarsi di condizioni predeterminate, con minori intermediari e costi operativi⁷⁵.

Esistono esempi di club europei che hanno iniziato a integrare smart contract e tecnologie blockchain nelle sponsorizzazioni, grazie ai quali si ottengono processi più trasparenti e automatizzati:

1. **Real Betis e Bit2Me (2023)**

Nel 2023 il Real Betis ha firmato un accordo triennale da €20 milioni con la piattaforma spagnola Bit2Me, implementato tramite smart contract sulla blockchain

⁷⁴ <https://bsvblockchain.org/the-marriage-between-blockchain-and-football>

⁷⁵ <https://nflraftdiamonds.com/2024/10/smart-contracts/>

Ethereum, che ha introdotto meccanismi di pricing dinamico, il coinvolgimento dei tifosi attraverso token e l'allocazione trasparente dei fondi per iniziative sociali⁷⁶.

2. **Swansea City e Mercuryo (2021)**

Nel dicembre 2021 il Swansea City, militante in Championship, ha annunciato Mercuryo come primo sponsor ufficiale di criptovalute: un accordo che pur non specificando l'uso di smart contract rappresenta un passo verso l'integrazione di tecnologie blockchain nelle partnership calcistiche⁷⁷.

3. **AC Milan e Bitpanda**

Nel 2024 l'AC Milan ha stretto una partnership strategica con Bitpanda, designandola come Official Crypto Trading Partner e Premium Partner, integrando soluzioni blockchain per la gestione delle sponsorizzazioni e iniziative di fan engagement basate su token digitali⁷⁸.

4. **Paris Saint-Germain e Bitpanda**

A inizio 2025 il PSG ha siglato un accordo pluriennale con Bitpanda come suo nuovo Premium Partner e Official Crypto Trading Partner, finalizzato a offrire esperienze digitali esclusive ai tifosi e a utilizzare smart contract per l'automazione dei pagamenti di sponsorizzazione⁷⁹.

5. **Bayern Monaco e Bitpanda**

Nel gennaio 2024 il Bayern Monaco ha annunciato Bitpanda come Platinum Partner e Official Crypto Trading Partner, adottando smart contract per velocizzare e rendere

⁷⁶ <https://fastercapital.com/content/Football-smart-contract--How-Smart-Contracts-are-Transforming-Football-Sponsorship-Deals.html>

⁷⁷ <https://www.swansea-city.com/news/swansea-city-unveil-mercuryo-club-partner>

⁷⁸ <https://www.acmilan.com/it/news/articoli/sponsor/2024-08-14/ac-milan-e-bitpanda-uniscono-le-forze-nello-spirito-di-innovazione-ed-eccellenza>

⁷⁹ <https://en.psg.fr/teams/club/content/paris-saint-germain-partners-with-bitpanda-as-its-new-premium-partner-bitpanda-psg-news-club-2024-2025>

più sicuri i flussi finanziari derivanti dalle sponsorizzazioni, con un risparmio sui tempi di esecuzione stimato superiore al 30 % rispetto ai contratti tradizionali⁸⁰.

Questi casi dimostrano come l'adozione di smart contracts stia aprendo nuove prospettive per la gestione delle sponsorizzazioni nel calcio, grazie a una maggiore efficienza, trasparenza e coinvolgimento degli stakeholder.

5.2 Intelligenza artificiale nello scouting

- L'AI applicata all'analisi video e ai dataset biometrici estrae pattern predittivi di rendimento e potenziale, migliorando l'efficacia dello scouting e la valorizzazione di giovani talenti⁸¹.
- Algoritmi di machine learning supportano simulazioni tattiche e la prevenzione infortuni, contribuendo a una gestione della rosa più sostenibile e a lungo termine⁸².

In Europa stanno emergendo modelli di scouting sostenibile che integrano ai tradizionali dati di prestazione on-field anche metriche ESG, valutando il comportamento off-field e il profilo educativo dei giocatori. Queste soluzioni mirano a fornire ai club uno scoring unificato che considera non solo qualità tecniche e fisiche, ma anche aspetti sociali, di governance e educativi.

Alcune di queste sono:

- Eyeball.Club: piattaforma di AI video-analysis per scouting giovanile, opera in 28 paesi con oltre 160 000 profili ed ha raccolto €5 M nel seed round del 2024; utilizza computer vision per analizzare performance fisiche e archetipi di gioco⁸³.
- Scoutium: app digitale per academy che trasforma partite under 19 in video personalizzati e statistiche, offrendo report a giocatori, allenatori e genitori⁸⁴.

⁸⁰ <https://fcbayern.com/en/news/2024/01/fc-bayern-and-bitpanda-agree-on-cooperation-partner>

⁸¹ <https://www.socialfootballsummit.com/it/il-ruolo-dellintelligenza-artificiale-nel-calcio/>

⁸² <https://techbullion.com/how-artificial-intelligence-is-shaping-the-future-of-football-scouting/>

⁸³ <https://siliconcanals.com/eyeball-club-secures-5m/>

⁸⁴ <https://landing.scoutium.com/#what-is-scoutium>

- Nordensa: startup rumena fan-powered che permette agli appassionati di co-finanziare giovani calciatori e condividere fino all'8 % del loro stipendio per 5 anni; ha chiuso una seed da €1,65 M nel marzo 2024⁸⁵.
- Normativa CSRD: la Corporate Sustainability Reporting Directive impone alle grandi imprese europee di rendicontare rischi climatici e impatti sociali, con primo reporting su esercizio 2024 obbligatorio nel 2025⁸⁶.
- Normativa SFDR: la Sustainable Finance Disclosure Regulation obbliga fondi e gestori a fornire indicatori ESG e Principali Impatti Avversi, armonizzando le disclosure e prevenendo il greenwashing⁸⁷.
- Mercato sports analytics: il settore vale circa USD 3,52 mld nel 2023 e raggiungerà USD 14,41 mld entro il 2030, con un CAGR del 21,5%⁸⁸.
- Incubatori di riferimento:
 - HYPE Sports Innovation: ecosistema globale per startup sport-tech, con oltre 250 aziende accelerate e partner come UEFA e Atlético Madrid⁸⁹.
 - Wylab: incubatore italiano fondato dai creatori di Wyscout, focalizzato su sporttech e wellbeing per atleti⁹⁰.

5.3 Nuove fonti di ricavo sostenibile

5.3.1. Fan token e modelli di coinvolgimento digitale

⁸⁵<https://therecursive.com/romanian-nordensa-scores-e1-65m-seed-round-pioneering-fan-powered-football-talent-platform/>

⁸⁶<https://www.pwc.com/us/en/services/esg/library/eu-corporate-sustainability-reporting-directive.html>

⁸⁷<https://www.hoganlovells.com/en/publications/eu-sfdr-the-future-of-sustainable-finance-disclosure-and-recommendations-of-the-eu-platform>

⁸⁸<https://www.researchandmarkets.com/reports/5415591/sports-analytics-market-size-share-and-trends?srsId=AfmBOooSOJo0OXwLNb32Zy2DgTHbLX5BZRSAEVxav2tDaKscQMNeHvSq&>

⁸⁹<https://www.hypesportsinnovation.com/>

⁹⁰<https://wylab.net/sporttech-incubator/>

- I **fan token** (sulla blockchain Socios) offrono diritti di voto su iniziative sociali e contenuti esclusivi, aumentano l'engagement e generano commissioni ricorrenti in un ecosistema trasparente⁹¹.
- La vendita di token legati a progetti di riforestazione o centri giovanili trasforma il tifoso in "sostenitore attivo" e crea flussi di cassa dedicati a obiettivi ESG.

5.3.2. NFT "responsabili" e modelli di digital asset

- Club e leghe emettono **NFT "responsabili"** vincolati a cause sociali: un'asta può finanziare borse di studio per academy o contributi a ONG locali^{92 93}.
- Questi asset digitali, se progettati con smart contract, assicurano che una percentuale dei proventi sia automaticamente destinata a programmi di inclusione.

5.3.3. Stadi intelligenti e infrastrutture sostenibili

- Lo **Johan Crujff Arena** di Amsterdam, completamente alimentato da energia rinnovabile, ha dimostrato che uno stadio "smart" può abbattere del 40 % i costi energetici e azzerare le emissioni dirette in occasione degli eventi⁹⁴.
- Il nuovo stadio del **Tottenham Hotspur**, Inaugurato nel 2019, è uno stadio intelligente e sostenibile dotato di rete Wi-Fi 6, app mobile e piattaforma IoT per il monitoraggio in tempo reale di flussi, consumi ed efficienza ambientale. Dispone di smart controls per l'illuminazione e la climatizzazione, che ottimizzano comfort e risparmio energetico. È alimentato al 100 % da fonti rinnovabili, grazie a certificati REGO, 75 m² di pannelli solari e pompe di calore ad aria. Un biodigestore converte gli scarti alimentari in biogas, mentre oltre il 90 % dei rifiuti è riciclato. L'impianto è dotato di

⁹¹ <https://www.forbes.com/sites/josephosullivan/2024/07/15/the-inside-story-of-the-football-fan-token-community/>

⁹² <https://fastercapital.com/content/Football-smart-contract-Revolutionizing-Football-Business--Exploring-the-Potential-of-Smart-Contracts.html>

⁹³ <https://savethechildren-dev65s3.adobecqms.net/about-us/who-we-work-with/corporate-partners/arsenal>

⁹⁴ <https://www.cnbcafrica.com/2025/how-amsterdams-smart-stadium-changed-the-game-for-sporting-arenas/>

urinali “waterless”, rubinetti a basso flusso e sistemi di raccolta delle acque meteoriche integrati nel verde architettonico. È stato il primo stadio calcistico a ottenere la certificazione ISO 20121 per la sostenibilità degli eventi.

5.4 Il ruolo del Direttore Sportivo del futuro

Lo **Sporting Director Programme** lanciato da ECA e UEFA Academy nel 2024 definisce il profilo del DS del futuro: competenze ESG, leadership inclusiva, capacità di innovazione digitale e soft skills per la gestione di stakeholder multipli⁹⁵.

Il DS dovrà diventare un **“integrator”** tra direzione tecnica, sostenibilità e community engagement, pianificando investimenti in infrastrutture verdi, formazione e politiche di diversity.

5.5 Modelli di ownership innovativi

5.5.1. Trust e società benefit

- Alcuni club europei (es. in Norvegia) hanno adottato **statuti di società benefit** che obbligano a misurare e rendicontare impatti sociali e ambientali, trasformando la governance interna⁹⁶.
- Il modello del **fan trust** consente a tifosi-organizzati di detenere quote significative, con diritto di veto su decisioni strategiche (stadio, sponsorizzazioni), rafforzando la democraticità del club⁹⁷.

5.5.2. Fan ownership

⁹⁵ <https://www.ecaeurope.com/news-media-releases/eca-and-uefa-academy-launch-the-sporting-director-programme/>

⁹⁶ <https://www.ruizcrespo.com/wp-content/uploads/2024/12/ruizcrespo-noticia-20241211-abogado-FL21-DemocratizingFootball-b.pdf>

⁹⁷ <https://www.soloroto.co.uk/2024/12/13/the-role-of-fan-ownership-in-soccer-clubs-a-governance-perspective/>

- I **fan-owned clubs** UK e USA dimostrano come la partecipazione diretta riduca la volatilità finanziaria: i soci-tifosi approvano il budget, garantendo stabilità e una visione di medio-lungo periodo⁹⁸.

Sono in corso in Italia sperimentazioni pilota per l'introduzione delle "società benefit" anche in ambito sportivo. Il CONI ha espresso parere favorevole su alcune iniziative⁹⁹ ¹⁰⁰, riconoscendo il valore della governance orientata al beneficio comune.

⁹⁸ <https://old-football.com/fan-owned-clubs/>

⁹⁹ https://www.coni.it/it/registro-societa-sportive/home/registro-2-0/RegistroDettaglio.html?id_societa=6300

¹⁰⁰ https://www.coni.it/it/registro-societa-sportive/home/registro-2-0/RegistroDettaglio.html?id_societa=121391&

Conclusioni

Il Direttore Sportivo, quindi, non si limita a guidare l'area tecnica, ma ricopre un ruolo manageriale a tutto tondo, contribuendo – insieme al vertice societario – alla definizione di una politica sostenibile del club, in cui i fattori ESG (ambientali, sociali e di governance) diventano centrali. Nel contesto odierno, la consapevolezza della sostenibilità a 360° è un requisito imprescindibile per ogni membro della dirigenza di una società di calcio: dall'impostazione di pratiche di gestione eco-friendly dello stadio alla trasparenza nei processi di recruiting e formazione dei giovani talenti, fino all'adozione di politiche di inclusione sociale nei progetti rivolti al territorio.

Al contrario, un approccio superficiale ai temi "green" e "social" rende più arduo il raggiungimento non solo degli obiettivi sportivi, ma anche di quelli collettivi: basti pensare a possibili sanzioni per non conformità ambientali, a criticità nella relazione con gli sponsor sensibili ai temi ESG, o a un progressivo disallineamento con le aspettative dei tifosi sempre più attenti alle responsabilità etiche del club. Di conseguenza, l'immagine del brand rischia di risultare vetusta o disattenta alle istanze ambientali e collettive, con possibili ripercussioni anche sui ricavi derivanti da merchandising, media rights e accordi di collaborazione.

Un modello di governance sostenibile, d'altro canto, rafforza l'attrattività verso nuovi sponsor – interessati a investire in un progetto etico e trasparente –, migliora la reputazione del club agli occhi dell'opinione pubblica e responsabilizza la filiera calcistica: dal presidente al magazziniere, tutti sono chiamati a farsi portavoce di pratiche virtuose, riducendo gli sprechi e promuovendo una cultura del rispetto ambientale e sociale. Questo coinvolgimento a "salto d'asta" include anche i tifosi, che possono essere sensibilizzati attraverso campagne di comunicazione dedicate, partecipazione a iniziative di volontariato e programmi di educazione ambientale nelle scuole, trasformandosi essi stessi in ambassador di stili di vita più sostenibili.

Perciò, il Direttore Sportivo deve oggi possedere competenze ESG concrete e tradurle in strategie operative: dal monitoraggio dei consumi energetici agli investimenti in infrastrutture a basso impatto, dalla valorizzazione di partnership con Onlus locali fino all'implementazione di un codice di condotta aziendale che preveda clausole specifiche su diritti umani e trasparenza. Solo così il club non sarà soltanto performante sul campo, ma

potrà diventare un vero punto di riferimento etico e sociale nel proprio territorio, capace di generare un circolo virtuoso che unisce risultati sportivi, sostenibilità economica e impatto positivo sul contesto locale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

1. Deloitte Football Money League 2025, Deloitte, gennaio 2025.
2. Deloitte Sports Investment Outlook 2025, Deloitte, marzo 2025
3. UEFA Financial Fair Play Regulations, aggiornamento 2025
4. Deloitte Football Money League 2025
5. Deloitte Football Money League 2025, sezione dedicata al calcio femminile;
6. UEFA (2024). *Controlli e Sanzioni FFP: Nuove Misure per il Controllo del Mercato*. Journal of Football Governance, 5(2), 78-85
7. Investimenti e Sostenibilità: Il Caso Barcellona e il Suo Settore Giovanile, Football Development Review, 8(3), 90-95.
8. Big Data e Football Transfer: L'Approccio del Brighton, Sports Analytics Monthly, 7(6), 112-118.
9. Green Stadium Design in Scandinavia”, *Architectural Review*, 2024
10. Asfi, S. – “Diversity and Inclusion in FIFA Leadership” MA Thesis, 2024
11. Inside World Football – Human Rights Advisory Board Women’s Euro 2025, dicembre 2024
12. FIFA – Annual Report 2024; Disciplinary & Ethics Report 2023/24
13. FIFA – Disciplinary & Ethics Report 2023/24
14. Nottingham Trent University – “Gender eligibility report for FIFA”, November 2024
15. Morgan Sports Law – Financial Fair Play 2.0, giugno 2022
16. Calcio&Finanza – “Nuove norme FFP UEFA”, gennaio 2024
17. European Commission – EU Taxonomy for Sustainable Activities, 2024
18. FC Barcelona – Relazione Assemblea Soci 2024
19. El País – “Bilancio 2023/24 FC Barcelona”, 19 ottobre 2024
20. Reuters – “France’s Arnault family invests in Paris FC”, 20 novembre 2024
21. Paris FC – Comunicato Azionariato, 29 novembre 2024
22. Alter Equity – Impact Finance overview, 2024
23. Manchester City FC – Annual Report, City in the Community, 2024
24. Manchester City FC – Annual Report, Global communities, 2024

SITOGRAFIA

1. <https://publish-p47754-e237306.adobecloud.com/content/dam/portals/realmadrid-com/es-es/core-content/assemblies/pages/generic-pages/el-club/transparencia/01-documentos-transparencia/Resumen%20Informe%20Sostenibilidad%20y%20RSC%20Real%20Madrid%202023-2024.pdf>
2. <https://img.fcbayern.com/image/upload/v1724665210/cms/public/images/fcbayern-com/nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsbericht/Sustainability Report FC-Bayern 2022-2023 Englisch.pdf>
3. <https://www.tottenhamhotspur.com/media/u0zfeck4/tottenham-hotspur-limited-fy24-signed-accounts.pdf> ;
4. <https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2024/03/03/5e5c3910-5d80-4bd1-a32f-644cc8ed51c5/Mem-ria-Sostenibilitat ANG.pdf>
5. <https://cdes.fr/wp-content/uploads/2024/11/20241104 Etude-PSG full-study ENG-3.pdf>
6. https://www.realbetisbalompie.es/media/files/rbetis/pdf/informe_rev_limitada_real_betis_balompie_31_12_2023.pdf
7. https://assets.ctfassets.net/rrpvignyaa1/6VMYdy4jPeUzvcrYXDS8VH/400a6e68da1d9b1b8d74d3f9f70166ac/Brighton_and_Hove_Albian_Holdings_Limited_-_30.06.2024_EV_v1.pdf
8. <https://trainingground.guru/lee-dykes-the-seven-stages-of-brentfords-recruitment>;
9. <https://www.ajax.nl/media/asllael3/ajax-jaarverslag-2023-2024.pdf>;
10. https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf
11. https://www.figc.it/Media/Uploads/Federazione/Sostenibilita/Strategia%20di%20Sostenibilit%C3%A0%20FIGC_low_resolution%20ITA.pdf
12. <https://documents.uefa.com/r/UEFA-Club-Licensing-and-Financial-Sustainability-Regulations-2024-Online>
13. <https://www.attackingfootball.com/brentford-brighton-blueprint>
14. https://editorial.uefa.com/resources/0294-1c8a14d59c1d-3ba95a5c86a4-1000/uefa_annual_report_2023-24.pdf
15. FC Bayern München, "Allianz Arena: LED and Renewable Energy Initiatives", *fcbayern.com*, 2023 ¹ <https://www.johancrujffarena.nl/en/making-an-impact-together/duurzaamheid/>
16. <https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/passionate-about-our-planet>
17. <https://www.theplan.it/architettura/stadio-santiago-bernabeu-l35-architects>
18. https://static-typo3.vfl-wolfsburg.de/user_upload/Medien/Downloads/250206-nachhaltigkeitsbericht-en-vfl-wolfsburg.pdf .
19. <https://www.physicaleducationjournal.in/archives/2024/vol6issue1/PartA/6-1-17-119.pdf> .
20. https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Emirates_Stadium_Access_Statement_2023_24_v1_web%20%281%29.pdf
21. <https://www.mancity.com/meta/media/p2hn1nym/sustainability-game-plan-2024.pdf>
22. <https://www.juventus.com/it/news/articoli/ufficiale-juventus-annuncia-la-partnership-con-enel>
23. https://www.papp-vary.hu/english/The_Worlds_First_Carbon_Neutral_Football_Club.pdf
24. <https://events.chelseafc.com/wp-content/uploads/2019/05/Environmental-Policy-CFC-2019.pdf> .
25. https://editorial.uefa.com/resources/0294-1c8a14d59c1d-3ba95a5c86a4-1000/uefa_annual_report_2023-24.pdf

26. <https://www.mancity.com/annualreport2024/wp-content/uploads/2024/12/mcfc-annual-report-2023-24-.pdf>
27. <https://www.juventus.com/en/sustainability/save-the-children>
28. <https://www.juventus.com/en/news/articles/juventus-one-a-new-season-a-new-name>
29. <https://uefafoundation.org/action/football-for-unity-2-0/>
30. <https://efl.com/news/2024/november/20/building-foundations-fund-to-continue-community-impact-into-second-year/>
31. <https://www.thecanary.co/discovery/sport-and-gaming/2024/03/21/the-mental-health-goal-footballs-role-in-supporting-well-being/>
32. <https://www.thefa.com/inclusion-and-anti-discrimination/mental-health-and-wellbeing>
33. <https://www.foxsports.com/presspass/blog/2024/05/20/fox-sports-launches-nationwide-youth-soccer-mental-health-training-during-uefa-euro-2024-and-conmebol-copa-america-2024-tournaments/>
34. <https://whatson.cityofsydney.nsw.gov.au/events/minds-collective-community-football-program>
35. FIFA – <https://inside.fifa.com/news/international-gay-lesbian-iglfa-world-championship-support>
36. UEFA – FootbALL Programme; Respect Report 2023/24 -- https://editorial.uefa.com/resources/0294-1c99a958600d-625f85e93af3-1000/uefa_respect_report-2023_24.pdf
37. <https://inside.fifa.com/womens-football/member-associations-survey-report-2023>
38. https://editorial.uefa.com/resources/0292-1c3532529b72-3306578495fb-1000/unstoppable_uefa_women_s_football_strategy.pdf
39. <https://www.theguardian.com/football/2025/apr/11/aston-villa-in-talks-with-uefa-over-deal-after-breach-of-squad-cost-rules>
40. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024151821>
41. Reuters – “EU advisers pitch overhaul SFDR rules”, 17 dicembre 2024
42. https://verantwortung.bvb.de/2023/wp-content/uploads/2024/09/BVB_Sustainability_Report_2023_2024.pdf
43. https://www.juventus.com/images/image/private/fl_attachment/dev/pmcwtlh0ndyyh9gbxpok.pdf
44. <https://web.archive.org/web/20140307034457/http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2003/03/20/gaslini-di-platino-il-disco-della-juve.html>
45. <https://web.archive.org/web/20160807223522/http://www.juventus.com/it/club/charity/santanna/index.php>
46. <https://www.juventus.com/it/juventus-creator-lab/#overview>
47. <https://bsvblockchain.org/the-marriage-between-blockchain-and-football>
48. <https://nfldraftdiamonds.com/2024/10/smart-contracts/>
49. <https://fastercapital.com/content/Football-smart-contract--How-Smart-Contracts-are-Transforming-Football-Sponsorship-Deals.html>
50. <https://www.swansea-city.com/news/swansea-city-unveil-mercuryo-club-partner>
51. <https://www.acmilan.com/it/news/articoli/sponsor/2024-08-14/ac-milan-e-bitpanda-uniscono-le-forze-nello-spirito-di-innovazione-ed-eccellenza>
52. <https://en.psg.fr/teams/club/content/paris-saint-germain-partners-with-bitpanda-as-its-new-premium-partner-bitpanda-psg-news-club-2024-2025>
53. <https://fcbayern.com/en/news/2024/01/fc-bayern-and-bitpanda-agree-on-cooperation-partner>
54. <https://www.socialfootballsummit.com/it/il-ruolo-dellintelligenza-artificiale-nel-calcio/>
55. <https://techbullion.com/how-artificial-intelligence-is-shaping-the-future-of-football-scouting/>
56. <https://siliconcanals.com/eyeball-club-secures-5m/>

57. <https://landing.scoutium.com/#what-is-scoutium>
58. <https://therecursive.com/romanian-nordensa-scores-e1-65m-seed-round-pioneering-fan-powered-football-talent-platform/>
59. <https://www.pwc.com/us/en/services/esg/library/eu-corporate-sustainability-reporting-directive.html>
60. <https://www.hoganlovells.com/en/publications/eu-sfdr-the-future-of-sustainable-finance-disclosure-and-recommendations-of-the-eu-platform>
61. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5415591/sports-analytics-market-size-share-and-trends?srsId=AfmBOooSOJo0OXwLNb32Zy2DgTHbLX5BZRrsAEVxav2tDaKscQMNeHvSq&>
62. <https://www.hypesportsinnovation.com/>
63. <https://wylab.net/sporttech-incubator/>
64. <https://www.forbes.com/sites/josephosullivan/2024/07/15/the-inside-story-of-the-football-fan-token-community/>
65. <https://fastercapital.com/content/Football-smart-contract-Revolutionizing-Football-Business--Exploring-the-Potential-of-Smart-Contracts.html>
66. <https://savethechildren-dev65s3.adobecqms.net/about-us/who-we-work-with/corporate-partners/arsenal>
67. <https://www.cnbcafrica.com/2025/how-amsterdams-smart-stadium-changed-the-game-for-sporting-arenas/>
68. <https://www.ecaeurope.com/news-media-releases/eca-and-uefa-academy-launch-the-sporting-director-programme/>
69. <https://www.ruizcrespo.com/wp-content/uploads/2024/12/ruizcrespo-noticia-20241211-abogado-FL21-DemocratizingFootball-b.pdf>
70. <https://www.soloroto.co.uk/2024/12/13/the-role-of-fan-ownership-in-soccer-clubs-a-governance-perspective/>
71. <https://old-football.com/fan-owned-clubs/>
72. https://www.coni.it/it/registro-societa-sportive/home/registro-2-0/RegistroDettaglio.html?id_societa=6300
73. https://www.coni.it/it/registro-societa-sportive/home/registro-2-0/RegistroDettaglio.html?id_societa=121391&