



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Specialistica  
in  
**Sviluppo Economico e dell'Impresa,**  
curriculum Imprenditorialità e Finanza

*Ordinamento ex D.M. 270/2004*

Tesi di Laurea

**Il Financial Fair Play nelle società  
di calcio professionistiche**

Presupposti, analisi e funzionamento della disciplina.

**Relatore**

Ch. Prof. Giuliano Zanchi

**Laureando**

Volpato Mattia  
Matricola 844456

**Anno Accademico**

2017 / 2018



## ***Ringraziamenti***

*Al Professor Giuliano Zanchi,  
per il supporto continuo nella stesura dell'elaborato  
e per avermi concesso la possibilità di trasformare  
la passione per uno sport in una tesi di laurea.*

*Ai miei genitori e a mio fratello,  
per aver reso possibile il raggiungimento  
di questo fondamentale traguardo della mia vita.*

*Ad Andrea,  
amico, confidente e consigliere,  
su cui si può sempre contare.*

*Ai miei amici di sempre,  
che ora finalmente potrò tornare a rifrequentare.*

*Infine a me,  
che continuo a non mollare.*



## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPITOLO I</b> .....	<b>12</b>
<b>L'ORDINAMENTO GIURIDICO SPORTIVO</b>	
1.1 CENNI STORICI .....	12
1.2 L'EVOLUZIONE DEL DIRITTO SPORTIVO .....	14
1.3 L'ORDINAMENTO GIURIDICO SPORTIVO ITALIANO.....	15
1.3.1 <i>Le principali norme di riferimento nell'Ordinamento giuridico sportivo italiano</i> .....	18
1.4 L'ORDINAMENTO GIURIDICO SPORTIVO E L'UNIONE EUROPEA.....	21
1.5 I SOGGETTI DELL'ORDINAMENTO GIURIDICO SPORTIVO .....	28
1.5.1 <i>Il Comitato Olimpico internazionale - CIO</i> .....	30
1.5.2 <i>I Comitati Olimpici Nazionali (NOC) e il CONI</i> .....	34
1.5.3 <i>Le Federazioni sportive internazionali e nazionali</i> .....	42
1.6 I PRINCIPALI CONTRATTI DELL'ORDINAMENTO GIURIDICO SPORTIVO .....	46
1.6.1 <i>La sponsorizzazione</i> .....	47
1.6.2 <i>I diritti radiotelevisivi nello sport e in particolare nel calcio</i> .....	52
1.6.3 <i>Il merchandising</i> .....	58
<b>CAPITOLO II</b> .....	<b>62</b>
<b>SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICHE: LA NORMATIVA CONTABILE DI RIFERIMENTO</b>	
2.1 LE FONTI CONTABILI INTERNAZIONALE E NAZIONALI .....	62
2.2 LE FONTI SPECIALI: IL CONTRIBUTO DELLA FIGC .....	66
2.3 GLI SCHEMI DI BILANCIO .....	72
2.4 LE PRINCIPALI VOCI DI BILANCIO DELLE SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICHE .....	80
2.4.1 <i>Stato Patrimoniale: I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori</i> .....	80
2.4.2 <i>Stato Patrimoniale: I crediti e i debiti verso altre società sportive</i> .....	85
2.4.3 <i>Stato Patrimoniale: I costi del vivaio</i> .....	85
2.4.4 <i>Stato Patrimoniale: La library</i> .....	87
2.4.5 <i>Stato Patrimoniale: Il marchio</i> .....	87
2.4.6 <i>Conto Economico: I principali ricavi delle società di calcio professionistiche</i> .....	89
2.4.7 <i>Conto Economico: Ricavi/costi da cessione/acquisizione temporanea dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori</i> .....	90
<b>CAPITOLO III</b> .....	<b>92</b>
<b>LA DISCIPLINA SUL FINANCIAL FAIR PLAY E IL SISTEMA DELLE LICENZE UEFA</b>	
3.1 INTRODUZIONE.....	92
3.2 IL SISTEMA DELLE LICENZE UEFA O CLUB LICENSING .....	95
3.2.1 <i>Il Procedimento di rilascio delle Licenze</i> .....	97
3.2.2 <i>I criteri per il rilascio delle Licenze UEFA</i> .....	100
3.2.3 <i>Il processo valutativo</i> .....	107
3.2.4 <i>Le sanzioni</i> .....	108
3.3 IL CLUB MONITORING .....	109
3.3.1 <i>I requisiti del Financial Fair Play</i> .....	110
3.3.2 <i>L'investigatory chamber, l'adjudicatory chamber e il processo decisionale</i> .....	115
3.3.3 <i>Il Settlement Agreement e il Voluntary Agreement</i> .....	117
<b>CAPITOLO IV</b> .....	<b>124</b>
<b>L'APPLICAZIONE DEI CRITERI DEL FINANCIAL FAIR PLAY ALLE SOCIETÀ DI CALCIO ITALIANE: I CASI DI JUVENTUS, ROMA E LAZIO</b>	

<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>134</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>142</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>146</b>





## Introduzione

L'espressione *Financial Fair Play*<sup>1</sup>, divenuta negli ultimi anni di dominio comune, veicolata in particolare dal giornalismo sportivo calcistico, descrive una prassi e - oggi - una disciplina normativa che incidono nella gestione finanziaria e contabile delle società sportive professionistiche uniformandole a standard internazionali, stimolando l'autofinanziamento e limitando gli investimenti sostenuti da fonti esterne al bilancio societario, e ciò con l'obiettivo di ridimensionare la decisività del fattore economico nel conseguimento dei risultati sportivi.

Condurre le società professionistiche verso comportamenti "fair" sotto il profilo finanziario ha richiesto interventi mirati da parte delle Autorità di governo delle Federazioni calcistiche nazionali sotto la regia dell'UEFA, che si è fatta promotrice del coordinamento a livello internazionale degli interventi regolatori nelle singole Federazioni.

Comprendere allora la dimensione concreta e l'impatto prospettico del *Financial Fair Play* richiede la previa comprensione del funzionamento dell'Ordinamento giuridico sportivo, da un lato, e l'incidenza concreta dei Principi contabili internazionali e nazionali per la redazione del bilancio di esercizio, dall'altro.

Partendo da questa esigenza, l'elaborato si sviluppa in quattro capitoli, in cui vengono approfonditi gli aspetti principali di ognuna delle tematiche sopra riportate.

Nel Capitolo I viene descritto l'Ordinamento giuridico sportivo, partendo dalla sua nascita e tracciando la sua evoluzione fino ai giorni nostri. Da una genesi a livello internazionale, propiziata dalla volontà di riorganizzare per la prima volta dopo secoli le Olimpiadi, l'Ordinamento sportivo si è sviluppato nei vari stati, permettendo la creazione di un insieme di norme atte a regolare l'attività sportiva. A tal proposito, nel capitolo iniziale si analizza il suo rapporto con l'Ordinamento statale, in particolare quello italiano, delineando anche i principali interventi effettuati dal Legislatore, i quali, come si vedrà, sono stati nella maggior parte dei casi scaturiti da problematiche provenienti dal mondo del calcio.

Si aggiunga il rapporto, spesso conflittuale con l'Ordinamento europeo che,

---

<sup>1</sup> In questo lavoro, come già nel titolo, si utilizzerà l'espressione in lingua inglese ("*Financial Fair Play*") anziché la corrispondente in Italiano ("*Fair Play Finanziario*") anzitutto perché tale espressione contiene già una coppia di lemmi in lingua inglese, sebbene già entrata nell'uso comune al punto da rimanere invariata anche nella versione in lingua italiana; in secondo luogo, l'accento che si porrà alle fonti e alla prassi internazionali consiglia l'utilizzo dell'espressione anglosassone per enfatizzare la collocazione del tema oggetto di indagine nello scenario internazionale che meglio gli si addice.

soprattutto negli anni '90, ha determinato non pochi mutamenti nell'assetto dell'Ordinamento sportivo europeo, anche per il tramite degli interventi della Corte di Giustizia Europea. Tra questi interventi, quello che naturalmente ha imposto un cambiamento notevole nelle logiche ordinarie è stata la Sentenza Bosman, la quale ha concesso, fra l'altro, la possibilità a tutti gli sportivi appartenenti alla Comunità Europea di poter essere ingaggiati in tutti gli Stati membri senza alcun tipo di distinzione basata sulla nazionalità di appartenenza. Questa e altre sentenze sono trattate più nel dettaglio nel corpo del medesimo capitolo.

Terminata questa parte, si passa alla definizione della struttura dell'Ordinamento giuridico sportivo che vede al proprio vertice il Comitato Olimpico Internazionale. In quest'occasione, si va quindi a delineare i principali soggetti coinvolti e le loro reciproche relazioni a livello nazionale e internazionale.

A conclusione del Capitolo I, vengono enucleati i principali contratti tipici dell'Ordinamento giuridico sportivo, ossia la sponsorizzazione, la commercializzazione dei diritti radiotelevisivi e il *merchandising*, andando a evidenziare anche per questi le principali caratteristiche.

Nel Capitolo II si passa ad analizzare la disciplina contabile che influenza la redazione del bilancio delle società di calcio. La principale distinzione nella redazione dei medesimi sta nell'adozione di differenti principi contabili. Da una parte, infatti, si pone l'insieme di società che redigono i documenti di bilancio attenendosi alla disciplina dei principi contabili nazionali, dall'altra si delinea quello che segue i principi contabili internazionali IAS/IFRS.

Nel panorama italiano, oltre alle discipline contabili nazionali e internazionali, la Federazione Italiana Giuoco Calcio, o anche FIGC, fornisce un importante supporto in materia di redazione del bilancio delle società e di controllo contabile. Essa infatti si è resa promotrice, in primo luogo, dello sviluppo di quelle che sono definite Raccomandazioni contabili, ossia una serie di indicazioni che vanno ad affiancare i principi contabili nazionali o internazionali, in secondo luogo, del cosiddetto "Piano dei conti", il quale ha la funzione di uniformare gli schemi di bilancio delle società di calcio italiane, dando indicazioni sulla loro redazione. Infine, la Federcalcio ha creato le cosiddette NOIF, ossia le Norme Organizzative Interne della FIGC, al cui interno vi è una sezione dedicata al controllo contabile dei club appartenenti alla federazione, al fine di assicurare un certo equilibrio-economico finanziario. Tutti questi aspetti sono ovviamente approfonditi e analizzati in tale capitolo.

A conclusione, vengono considerate le principali voci di bilancio di una società di calcio professionistica. In questa occasione vengono esaminate le maggiori differenze di trattamento contabile che si riscontrano nell'utilizzo dei principi contabili nazionali, piuttosto che di quelli internazionali.

Nel Capitolo III, si entra nel cuore della trattazione, andando ad approfondire nel dettaglio la disciplina del *Financial Fair Play*. Dopo una breve introduzione, in cui si definiscono i principali obiettivi delle *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations* (l'insieme di norme relative alle Licenze UEFA e al *Financial Fair Play*) e le novità che sono state introdotte con l'edizione 2018, l'attenzione si sposta alla definizione del processo di ottenimento delle Licenze UEFA, ossia il *pass* che permette ai club di poter partecipare alle competizioni organizzate dalla Federazione del calcio europeo. Per ottenerla, le società interessate devono essere *compliant* con una serie di criteri ben definiti, ossia i "criteri sportivi", i "criteri organizzativi", i "criteri legali", i "criteri economico-finanziari" e i "criteri infrastrutturali". Una volta ottenuta la Licenza, la quale viene rilasciata dalle Federazioni nazionali su concessione della UEFA, per le società inizia il cosiddetto *monitoring period*, in cui viene esaminata la loro situazione economico-finanziaria da parte degli organi predisposti dalla UEFA. È qui che va ad inserirsi il requisito più importante e conosciuto del *Financial Fair Play*, ossia il requisito del pareggio di bilancio, o anche *break even requirement*, il quale deve essere rispettato, assieme ad altri parametri, dalle società al fine di ottenere una valutazione positiva sul proprio equilibrio economico-finanziario.

Proprio l'analisi del pareggio di bilancio e dei suoi principali indicatori sono i protagonisti del quarto e ultimo capitolo. Qui infatti vengono analizzati tre casi di società che partecipano al campionato italiano di Serie A e che sono soggette alla disciplina del *Financial Fair Play*. Tali club sono rispettivamente Juventus F.C., S.S. Lazio e A.S. Roma.

L'analisi conclusiva ha quindi lo scopo principale di essere la traduzione in pratica delle regole evidenziate nei Capitoli che precedono. Tale applicazione si traduce in concreto nel calcolo del *break even result* e nell'analisi critica dei principali indicatori che lo compongono.



## Capitolo I

### L'Ordinamento giuridico sportivo

#### 1.1 Cenni Storici

Si può facilmente considerare la seconda metà dell'800 come il periodo in cui nacque ciò che oggi chiamiamo Ordinamento sportivo. In questo periodo, infatti, si concretizzò il tentativo di riorganizzare in epoca moderna i Giochi Olimpici<sup>1</sup>.

Vero e proprio artefice di questa nuova proposta fu Pierre de Frédy, meglio noto come Barone de Coubertin, il quale convocò nel 1892 il Congresso internazionale degli sport atletici, presso l'Università della Sorbona di Parigi. A tale Congresso furono invitati a partecipare tutte le più alte cariche statali d'Europa per trattare il problema dello sport dilettantistico e professionistico e, cosa più importante, il ristabilimento dei Giochi Olimpici.<sup>2</sup>

L'idea fondamentale di de Coubertin fu quella di riportare all'antico splendore i Giochi Olimpici, attraverso un processo di internazionalizzazione dello sport e di collaborazione tra i vari Stati.

Il Congresso, il quale durò circa due anni, ebbe come risultato l'istituzione dei primi Giochi Olimpici dell'era moderna e la costituzione del Comitato Interministeriale dei Giochi Olimpici (il quale diventerà successivamente Comitato internazionale Olimpico, CIO). Organizzazione permanente e priva di soggettività internazionale, il Comitato, tutt'oggi, ha il potere di organizzare e decidere sulle modalità di ammissione dei Giochi Olimpici.<sup>3</sup>

In quell'occasione vennero infatti formulate le prime regole organizzative, dando vita a sette principi che furono successivamente ripresi nella Carta Olimpica<sup>4</sup> e che

---

<sup>1</sup> Le Olimpiadi, come si sa, hanno origine nell'antica Grecia. Gli storici fissano al 776 a.C la celebrazione della prima Olimpiade della storia, la quale, secondo la testimonianza più diffusa, deriverebbe da un rito religioso compiuto da Eracle (eroe e semidio della mitologia greca, Ercole nella mitologia romana), desideroso di calmare l'ira degli dei a causa dell'uccisione di re Elide Augia (altro personaggio della mitologia greca), da lui stesso causata. Le Olimpiadi dell'era antica si ripeterono per ben 293 edizioni (1169 anni) fino al 393 d.C, quando l'imperatore romano Teodosio I ordinò l'abolizione dei giochi. Da tale data vennero per così dire dimenticati fino alla fine del 1800 appunto. M. SANINO, F. VERDE, *Il diritto sportivo*, CEDAM, 2015, pp. 4-5.

<sup>2</sup> M. SANINO, F. VERDE, *Il diritto sportivo*, cit.7, p. 6.

<sup>3</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, G. Giappichelli Editore, 2016, p 3.

<sup>4</sup> La Carta Olimpica viene considerata come il vero e proprio statuto dell'Ordinamento sportivo internazionale e principale fonte del diritto internazionale sportivo. È un documento ufficiale approvato dal CIO, contenente una serie di regole e linee guida per l'organizzazione dei Giochi Olimpici e per la gestione e organizzazione del Movimento Olimpico.

diventarono le fondamenta su cui si sarebbero poi fondate tutte le successive attività, iniziative e regolamentazioni del futuro Movimento Olimpico<sup>5</sup>.

I sette principi appena menzionati sono i seguenti:

- I. *“il ristabilimento dei giochi “su basi e a condizioni conformi alle necessità della vita moderna”;*
- II. *la partecipazione di competitori dilettanti;*
- III. *la necessità di preservare il prestigio dei giochi da chiunque possa nuocervi;*
- IV. *lo svolgimento di prove eliminatorie e su base rigorosamente nazionale;*
- V. *la compresenza di “sport propriamente detti (corse e concorsi), sport nautici (gare a remi, a vela e a nuoto), giochi atletici (football, lawn tennis, etc), pattinaggio, scherma, lotta e pugilato, sport ippici, polo, tiro e ginnastica, velocipedistica”;*
- VI. *la rotazione delle sedi in varie città del mondo;*
- VII. *l’ufficialità della manifestazione.*<sup>6</sup>

Da questi principi fondamentali, si può capire come de Coubertin, *in primis*, e l’intero Congresso poi, volessero riportare alla luce gli originali valori delle Olimpiadi antiche, che celebravano il trionfo del corpo e delle sue capacità, adattandoli ovviamente alla vita moderna.

Oltre a riportare in auge i valori antichi delle Olimpiadi, il Congresso volle sottolineare l’importanza dello spirito dilettantistico della competizione (solo nel 1988, infatti, si aprirono le porte delle Olimpiadi anche agli atleti professionisti), l’indipendenza del Comitato, la portata internazionale della competizione, volta ad abbracciare atleti di tutti e cinque i continenti<sup>7</sup>, e lo spirito di lealtà della competizione, il quale doveva essere posseduto da tutti i partecipanti ai giochi.

Il 16 giugno 1894 venne quindi approvata l’organizzazione della prima Olimpiade dell’era moderna, la quale si sarebbe svolta ad Atene nel 1896, dopo circa 1500 anni dall’ultima dell’era antica.

Da questo punto in avanti, l’attività sportiva inizierà sempre più a svilupparsi e a definirsi con diverse peculiarità a seconda della diversa tipologia di sport.

Ecco che, quindi, si inizierà a sentire la necessità di definire in maniera esplicita

---

<sup>5</sup> I principali documenti, regolamenti, report e informazioni generali possono essere consultati all’interno del sito Ufficiale del CIO, nella sezione *Documents*: <https://www.olympic.org/documents>

<sup>6</sup> M. SANINO; F. VERDE, *Il Diritto sportivo*, cit., p. 6 e ss.

<sup>7</sup> Il simbolo olimpico dei cinque cerchi rappresenta esattamente i cinque continenti del nostro pianeta, connessi uno con l’altro ed eguali tra di loro.

gli ambiti dell'attività sportiva e a regolamentarli attraverso precise e strutturate discipline normative.

## 1.2 L'evoluzione del Diritto sportivo

Come già detto in precedenza, l'Ordinamento giuridico sportivo nasce in ambito internazionale con l'organizzazione delle prime Olimpiadi dell'era moderna, per poi svilupparsi in ambito nazionale nei vari Stati.

Ciò che distingue di più l'Ordinamento giuridico sportivo internazionale è proprio la sua natura. Esso infatti può essere definito come il risultato della collaborazione tra associazioni private, siano esse nazionali o sovranazionali. Tali associazioni si danno una propria organizzazione e stabiliscono le proprie norme in maniera indipendente, senza il ricorso ad accordi tra Stati o alla diplomazia internazionale<sup>8</sup>. Si può quindi dire che il Diritto sportivo in generale si pone in un piano diverso sia rispetto all'Ordinamento statale, sia rispetto a quello internazionale.

L'Ordinamento sportivo ha quindi in primis un "carattere mondiale", è cioè *"un Ordinamento superstatale – diverso, però, dall'Ordinamento internazionale – in quanto in esso i singoli Stati rilevano soltanto come sede delle sue articolazioni nazionali e non in quanto soggetti giuridici."*<sup>9</sup>.

Non può però essere definito un "Ordinamento territoriale", in quanto *"il territorio [...] non costituisce né un suo elemento costitutivo né un suo attributo costitutivo."*<sup>10</sup>.

Ma può essere considerato un "Ordinamento originario", in quanto *"fonda la propria efficacia esclusivamente sulla forza propria e non su quella di altri ordinamenti che diventano arbitri della sua esistenza o validità, ma non ha il carattere di sovranità, non avendo la piena effettività della forza su un determinato territorio."*<sup>11</sup>.

L'Ordinamento sportivo internazionale, il quale può essere considerato come la fonte principale di tutti gli altri Ordinamenti sportivi nazionali, possiede inoltre una particolare struttura organizzativa di tipo piramidale. Il vertice di tale apparato è il CIO, massima autorità internazionale a livello sportivo con poteri organizzativi e decisionali relativamente all'esecuzione dei Giochi Olimpici (su cui si approfondiranno ulteriori aspetti *infra*).

Sotto al vertice si posizionano le Federazioni Sportive Internazionali, una per ogni

---

<sup>8</sup> AA.VV, Diritto internazionale dello Sport, G. Giappichelli Editore, 2010, p. 4.

<sup>9</sup> G. VALORI, Il diritto nello Sport, cit., p. 6.

<sup>10</sup> G. VALORI, Il diritto nello Sport, cit., ibidem.

<sup>11</sup> G. VALORI, Il diritto nello Sport, cit., ibidem.

tipologia di sport, con funzione di costituire e far rispettare una serie di norme tecniche alle Federazioni Sportive Nazionali, in coordinamento con le regole organizzative e di governo del CIO. Ovviamente le Federazioni Sportive Internazionali rappresentano le massime autorità mondiali in relazione ad ogni singola disciplina sportiva.

Parallelamente alla struttura delle Federazioni e subordinatamente all'autorità del CIO, a livello nazionale si posizionano quindi gli Ordinamenti Sportivi Nazionali, i quali sono rappresentati e governati dai rispettivi Comitati Olimpici Nazionali. Tali Comitati hanno il compito di regolare l'attività sportiva nazionale, controllarne la legittimità e elaborare gli statuti e gli ordinamenti sportivi per i rispettivi Stati, tenendo in considerazione le direttive degli organismi sportivi internazionali, e farli applicare alle varie Federazioni Sportive Nazionali, le quali sono contemporaneamente alle dipendenze delle Federazioni Sportive Internazionali, come già detto, e dei Comitati Nazionali.<sup>12</sup>

### **1.3 L'Ordinamento giuridico sportivo Italiano**

Inoltrandosi nella comprensione dell'Ordinamento giuridico sportivo in generale, è necessario fare menzione, nello specifico, dell'Ordinamento sportivo nazionale e in particolare di quello Italiano.

Se in precedenza, si è definito l'Ordinamento giuridico sportivo internazionale come "superstatale", "originario" e "non sovrano", lo stesso non si può dire di quello nazionale, in quanto esso è considerato di derivazione, da una parte, dallo stesso Ordinamento sportivo internazionale, e dall'altra, dal singolo Ordinamento statale.

Si può far coincidere la nascita dell'Ordinamento sportivo Italiano con l'istituzione nel 1914 del Comitato Olimpico Nazionale Italiano, costituito con lo scopo di curare la partecipazione degli atleti italiani alle Olimpiadi e coordinare negli anni avvenire l'attività sportiva nazionale. Da questo punto in poi, infatti, sempre più Autori hanno cercato di definire giuridicamente il fenomeno sportivo, sia nei suoi tratti caratteristici, sia nei rapporti con l'Ordinamento giuridico statale.

La prima cosa da considerare quando si parla di Diritto sportivo nazionale è l'applicazione ad esso della "teoria istituzionalistica" elaborata da Santi Romano<sup>13</sup>. Secondo questa linea di pensiero, l'Ordinamento giuridico non può essere definito

---

<sup>12</sup> Per maggiori approfondimenti sulla struttura organizzativa dell'Ordinamento sportivo, si veda il paragrafo 1.5, *infra*

<sup>13</sup> Noto giurista, magistrato e politico italiano dei primi anni del '900, nonché principale sostenitore, come già detto, della teoria istituzionalistica del diritto. Si veda a riguardo "L'ordinamento giuridico", Firenze, 1946.

come un semplice insieme di norme regolatrici, ma bensì viene considerato come il prodotto dell'attività sociale, la quale permette la formazione di un Ordinamento ogni volta vi sia la presenza di più soggetti organizzati in una struttura ben definita e dotata di regole precise di funzionamento. In altre parole, l'Autore riteneva che un Ordinamento giuridico potesse essere tale, solo se fosse in possesso di tre elementi imprescindibili: la "*società*", composta dai singoli soggetti che ne fanno parte; l'"*ordine sociale*", ossia il sistema di strutture che compongono la società e la "*normazione*", ossia l'insieme delle regole che compongono l'Ordinamento stesso.<sup>14</sup>

La teoria elaborata da Santi Romano, più tardi nota anche come "teoria ordinamentale"<sup>15</sup> fu per la prima volta applicata al fenomeno sportivo da Giannini<sup>16</sup>, il quale attribuì ad esso i caratteri identificativi di un autentico Ordinamento giuridico, ossia:

1. "pluri-soggettività", ossia la presenza di un numero definito di soggetti sottoposti all'osservanza di un insieme di norme specifiche in un determinato segmento delle relazioni sociali;
2. "normazione", l'insieme di norme strutturate secondo una logica gerarchica e disciplinanti le attività, i comportamenti, le situazioni e i rapporti dei soggetti che appartengono all'ordinamento medesimo;
3. "organizzazione", ossia il complesso collegato e strutturato di persone, capace di esercitare un potere limitante sui soggetti facenti parte dell'organizzazione stessa e avente natura perenne.<sup>17</sup>

Da questi presupposti ne deriva la possibilità di associare un Ordinamento giuridico specifico ad ogni organizzazione, ente, istituzione che contenga i caratteri sopra citati. In altre parole, viene riconosciuta l'esistenza di una pluralità di Ordinamenti giuridici.<sup>18</sup>

A questa pluralità di Ordinamenti, si allaccia a questo punto l'importanza di definire la linea di demarcazione tra Ordinamento giuridico sportivo e Ordinamento giuridico Statale, ovvero sia l'Ordinamento giuridico per eccellenza.

I due ordinamenti appartengono anzitutto a due categorie diverse: il primo alla categoria degli "ordinamenti giuridici esprimenti interessi settoriali", il secondo invece

---

<sup>14</sup> A MAIETTA, Lineamenti di diritto dello sport, G. Giappichelli Editore, 2016, pp. 3-4.

<sup>15</sup> P. DI SALVATORE, Nuovi Saggi di Diritto sportivo, Aracne Editrice, 2017, pp. 34-35.

<sup>16</sup> M.S. GIANNINI, Prime osservazioni sugli ordinamenti giuridici sportivi, in Rivista Diritto Sportivo, 1949.

<sup>17</sup> G. VALORI, Il diritto nello Sport, cit., p. 5-6.

<sup>18</sup> A MAIETTA, Lineamenti di diritto dello sport, cit., pp. 4-5.

alla categoria degli “ordinamenti giuridici esprimenti interessi collettivi”<sup>19</sup>.

La differenza tra le due categorie ordinamentali sta nel fatto che gli ordinamenti settoriali, seppur considerati “autonomi” sotto il profilo funzionale, non godono di “autosufficienza”. In altre parole, l’Ordinamento settoriale non ha il potere di regolare tutte le situazioni che si possono creare nei rapporti tra i soggetti che appartengono a quell’ordinamento e che possono riguardare anche interessi più generali rispetto a quelli afferenti, in questo caso, alla disciplina sportiva. A questo proposito, quindi, è utile comprendere come i due Ordinamenti interagiscano tra loro in casi in cui vi siano delle carenze da parte dell’Ordinamento settoriale o in casi di conflitti tra i due Ordinamenti. Nel primo caso, cioè quando l’Ordinamento speciale presenta delle lacune normative su tematiche che hanno un impatto di tipo generale e quindi extra-sportivo, interviene l’Ordinamento generale in funzione suppletiva, fornendo norme di indole generale. Nel caso in cui, invece gli ordinamenti settoriali siano in contrasto con l’Ordinamento Statale nel regolare un ambito disciplinare, si aprono più soluzioni risolutive. Innanzitutto, è necessario dire che nel caso di incompatibilità tra due norme si forma quella che in gergo giuridico viene definita “antinomia”.<sup>20</sup> In altre parole *“un’antinomia è un conflitto tra norme [...] Per risolvere un’antinomia, occorre “eliminare” una delle due norme in conflitto (o, magari, entrambe).”*<sup>21</sup>. In questo caso, la soluzione avviene attraverso l’applicazione di tre diversi principi, a seconda dei casi:

- il “principio gerarchico”, dove la norma gerarchicamente superiore prevale su quella di rango inferiore con cui è in conflitto rendendola invalida;
- il “principio di competenza”, in cui viene applicata la norma competente nel disciplinare un determinato ambito. La norma che invece non è competente in tale materia viene quindi ritenuta invalida, a patto che essa sia ritenuta allo stesso livello gerarchico della norma competente. Entrambi le norme, in aggiunta, devono essere regolate da altre norme di rango superiore, come per esempio la Costituzione;
- il “principio cronologico”, in cui nel caso di due norme in conflitto tra loro e regolanti la stessa materia, prevale la norma più recente in termini temporali. Anche in questo caso devono possedere lo stesso livello gerarchico.<sup>22</sup>

Ecco che quindi, il rapporto tra Ordinamento speciale e Ordinamento generale si

<sup>19</sup> M. SANINO; F. VERDE, Il Diritto sportivo, cit., p. 11.

<sup>20</sup> E. EULA, A. AZARA, Novissimo digesto italiano, Utet Giuridica, 1957, p.667.

<sup>21</sup> R. GUASTINI, Le fonti del diritto e l’interpretazione, Giuffrè Editore, 1993, p. 410.

<sup>22</sup> R. GUASTINI, Le fonti del diritto e l’interpretazione, cit., p 412-417.

traduce, da una parte, in una funzione suppletiva dell'Ordinamento statale nel caso di vuoto normativo e, dall'altra, di "prevalenza" dell'uno o dell'altro a seconda delle situazioni, nel caso di conflitto normativo.

A conclusione del tema, l'Ordinamento giuridico sportivo può essere definito come: *"[...] ordinamento esprimente interessi settoriali e connotati dal carattere dell'autonomia ma non dell'autosufficienza, dunque necessariamente in rapporto di collegamento con il corrispondente Ordinamento giuridico esprimente interessi collettivi [...]."*<sup>23</sup>.

L'elevazione a Ordinamento giuridico del fenomeno sportivo, da un lato, e la natura settoriale dello stesso, dall'altro, conferiscono alla singola norma sportiva un potere autoritativo. Tale autorità, però, è diretta solo ai soggetti che scelgono volontariamente di entrare a far parte dell'organizzazione sportiva e che implicitamente hanno accettato le regole che la governano.<sup>24</sup>

A questo punto, per completezza, è utile enucleare il sistema delle fonti del Diritto sportivo, il quale si caratterizza per una notevole eterogeneità nella sua composizione.

Sul piano internazionale, le principali fonti normative sono:

- Carta Olimpica, Direttive e Raccomandazioni del CIO;
- Statuti delle Federazioni Internazionali.

Sul piano nazionale invece, le principali fonti normative sono:

- Statuto, Principi, Regolamenti e Deliberazioni emanati dal CONI;
- Statuti e Regolamenti emanati dalle singole Federazioni Sportive Nazionali, dalle Discipline Sportive Associate, dalle Associazioni Benemerite e dagli Enti di Promozione Sportiva.

Da questa prima rassegna delle fonti, si comprende da subito che l'Ordinamento giuridico sportivo italiano sia, da un lato, un'articolazione dell'Ordinamento sportivo internazionale, e dall'altro, subordinato allo Stato italiano e alle sue leggi.<sup>25</sup>

### **1.3.1 Le principali norme di riferimento nell'Ordinamento giuridico sportivo italiano**

Come accennato precedentemente, la nascita del Diritto sportivo in Italia può essere fatta coincidere con la nascita del CONI.

---

<sup>23</sup> M. SANINO; F. VERDE, *Il Diritto sportivo*, cit., p. 12.

<sup>24</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., pp. 6-7.

<sup>25</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., p. 8.

Ma i principali punti di svolta, i quali hanno indotto a uno sviluppo legislativo nell'ambito sportivo, sono, da un lato, la dicotomia tra "agonismo occasionale" e "agonismo programmatico"<sup>26</sup>, e dall'altro, la suddivisione dello sport tra "dilettantismo" e "professionismo"<sup>27</sup>.

Con il termine agonismo occasionale si intende l'esecuzione di attività agonistiche, le cui gare o prove sono autonome e non connesse tra di loro. Con il termine agonismo programmatico, invece, si intende gare o prove connesse tra di loro al fine di ottenere una classifica dei partecipanti. In questa seconda categoria è possibile, inoltre, individuare due classi ulteriori: "agonismo programmatico limitato" e "agonismo programmatico illimitato". La prima classe si riferisce all'organizzazione di gare e alle rispettive graduatorie, limitate ad una specifica comunità, categoria o riferite a limiti territoriali ben delineati (e.g. Campionato di Serie A). La seconda classe attiene, invece, all'organizzazione di gare e alle relative graduatorie comprendenti tutti gli sportivi appartenenti a tutte le comunità del mondo (e.g. Coppa del Mondo di calcio)<sup>28</sup>.

La differenza maggiore tra le due categorie sopra elencate attiene, come si può ben capire, all'aspetto organizzativo dell'attività agonistica. Con lo sviluppo negli anni sempre maggiore dell'agonismo programmatico e l'introduzione di nuove discipline sportive, si è sentita l'esigenza di sviluppare un insieme di regole e norme scritte, atte a regolare non solo l'attività organizzativa dei vari sport, ma anche l'istituzione di organi aventi il compito specifico di promulgare, aggiornare e far applicare le regole e di definire meccanismi che permettano il controllo, l'accertamento e l'archiviazione dei risultati dell'attività agonistica.

Altro fattore che ha contribuito notevolmente alla formazione di norme atte a regolarizzare l'attività sportiva è la contrapposizione tra dilettantismo e agonismo.

Infatti, con il passare degli anni e lo sviluppo di attività sportive sempre più finalizzate ad un agonismo programmatico, si è visto l'accentuarsi della differenza tra l'atleta dilettante e l'atleta professionista. L'atleta dilettante infatti è associabile ad un tipo di agonismo occasionale o quanto meno programmatico ma molto limitato. L'atleta professionista viene invece associato ad un tipo di agonismo programmatico, sia esso limitato o illimitato. Inoltre, l'atleta professionista, per definirsi tale, deve ricevere un

---

<sup>26</sup> Termini che possono essere ricondotti a INIGO e ALBERTO MARANI TORO. Da E. EULA, A. AZARA, *Novissimo digesto italiano*, Utet Giuridica, 1957, p. 44-52.

<sup>27</sup> Termini che possono essere ricondotti a INIGO e ALBERTO MARANI TORO. Da E. EULA, A. AZARA, *Novissimo digesto italiano*, cit., *ibidem*.

<sup>28</sup> E. EULA, A. AZARA, *Novissimo digesto italiano*, cit., *ibidem*.

“compenso” per la prestazione sportiva che effettua in modo continuativo nei confronti di una società sportiva.<sup>29</sup>

Dall’esigenza di regolamentare questi aspetti descritti legati all’attitudine agonistica dell’atleta, il legislatore ha elaborato negli anni una serie di norme, le quali hanno dotato l’Ordinamento sportivo nazionale di una disciplina più organica e precisa e consentono all’interprete una più puntuale classificazione del fenomeno sportivo in base ad esse.

Il primo contributo del legislatore che merita di essere menzionato è la legge 16 febbraio 1942 n. 426, la quale ha definito l’istituzione del CONI come Ente pubblico non economico e la configurazione delle Federazioni Sportive Nazionali come organi dello stesso.

Per un ulteriore intervento di notevole portata del legislatore, si devono aspettare gli inizi degli anni ’80. Viene infatti promulgata la legge 23 marzo 1981 n. 91 che va ad incidere su aspetti fondamentali dello sport professionistico e in maniera particolare del calcio, quali:

- la regolarizzazione del rapporto di lavoro sportivo;
- l’imposizione della forma giuridica delle società di capitali per le società professionistiche;
- l’affidamento alle Federazioni del sistema dei controlli, anche contabile, sulle società professionistiche;
- il divieto di conferire gli utili ai soci (c.d. lucro soggettivo).

La struttura delineata dalla legge n. 91/81 rimane invariata fino a metà degli anni ’90. Nel 1996 infatti irrompe nella scena giuridica europea il caso *Bosman* (si veda paragrafo 1.4 per i dettagli, *infra*). L’Italia risponde ai pesanti effetti derivanti dalla sentenza della Corte di Giustizia Europea con la legge 18 novembre 1996 n. 586, la quale introduce una serie di importanti cambiamenti:

- viene abolita “l’indennità di preparazione e promozione”, come diretta conseguenza del caso *Bosman*, e sostituita con il “premio di addestramento e formazione tecnica”;
- viene abolito il divieto alla distribuzione degli utili, rendendo così possibile lo scopo di lucro, anche se il 10% degli utili deve comunque essere destinato al settore giovanile;

---

<sup>29</sup> E. EULA, A. AZARA, Novissimo digesto italiano, cit., *ibidem*.

- viene concessa la possibilità alle società sportive di affiancare lo svolgimento di attività sportive anche attività a queste connesse e/o strumentali.<sup>30</sup>

Successivamente, con il Decreto Legislativo 23 luglio 1999, il legislatore va a riordinare in parte la struttura del CONI. In particolare, va ad attribuire alle Federazioni la natura di persona giuridica privata.

Di notevole impatto sulla gestione delle società di calcio è stato il decreto legge 24 dicembre 2002 n 282, o anche definito “Decreto Spalma-ammortamenti”, poi convertito nella legge 21 febbraio 2003 n.27. Il decreto ha dato la possibilità alle società professionistiche di “spalmare” in maniera molto vantaggiosa (dieci anni) le svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli atleti. Tale norma è stata emanata a causa delle difficoltà economiche che in quegli anni affliggevano le società di calcio, derivanti da una gestione economico-finanziaria delle società di calcio molto spesso azzardata, che ha portato quindi all’iscrizione in bilancio di valori “gonfiati” dei diritti pluriennali.

Come si può facilmente notare, l’intervento del legislatore negli anni è stato di notevole portata. Si è partiti dalla costruzione dell’architettura del fenomeno sportivo, attraverso la definizione, in primo luogo degli enti e dei rapporti tra gli sportivi, per poi arrivare a regolare e a dirimere situazioni critiche, soprattutto per quanto riguarda il mondo del calcio, il quale ha sempre avuto il ruolo di causa principale dell’intervento dello Stato in ambito sportivo in generale.

#### **1.4 L’Ordinamento giuridico sportivo e l’Unione Europea**

È necessario affrontare ora un tema estremamente importante e certamente non semplice, ossia il rapporto tra la disciplina nazionale dell’Ordinamento giuridico sportivo e il Diritto Europeo.

L’Unione Europea nel corso degli anni ha sviluppato un sempre maggior interesse nei confronti del fenomeno sportivo e del relativo Ordinamento, dovuto principalmente alle considerevoli trasformazioni che il mondo dello sport ha subito e alla sempre maggior considerazione da parte dell’Europa di attività che non avessero come unico scopo l’interesse economico, ma che abbracciassero anche temi più ampi come quello sociale e culturale.

L’intervento europeo si è sviluppato in due ambiti: quello di carattere giuridico,

---

<sup>30</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell’economia d’azienda, Giuffrè Editore, 2014, pp. 10-11.

attraverso le diverse sentenze della Corte di Giustizia Europea<sup>31</sup> per la risoluzione di controversie, e quello di carattere più politico, attraverso l'indirizzamento da parte della Commissione Europea del fenomeno sportivo verso una visione più comunitaria<sup>32</sup>.

Nel corso degli anni, le sentenze che sono state pubblicate dalla Corte di Giustizia Europea sono state molteplici e ognuna di esse ha contribuito a delineare e chiarificare il rapporto tra il fenomeno sportivo e il Diritto Europeo.

Le tematiche affrontate dalla Corte di Giustizia si riferiscono specialmente all'interazione tra l'Ordinamento giuridico sportivo e i principi cardine dell'Unione Europea, ossia il principio di libera circolazione delle persone – nel caso specifico, la lotta delle restrizioni e discriminazioni in ambito lavorativo, che impediscono la libera circolazione dei lavoratori sportivi - e dei servizi e il principio di libera concorrenza. Nel proseguo della trattazione, saranno esaminate e commentate solo le decisioni in ambito calcistico e/o che presentano temi di interesse specifico per l'obiettivo del presente elaborato.

La prima sentenza che merita di essere menzionata, relativa alla metà degli anni '70, si riferisce ad una vicenda tutta italiana, ossia il *caso Donà*<sup>33</sup>. Mario Mantero, all'epoca presidente della società di calcio di Rovigo, che al tempo della sentenza militava in categorie dilettantistiche, chiese ad un suo conoscente, il signor Gaetano Donà appunto, di ingaggiare alcuni giocatori militanti nei campionati belga e olandese che fossero disposti a trasferirsi in Italia. La motivazione di tale richiesta si pensa fosse dovuta alla volontà del presidente del Rovigo di ingaggiare calciatori stranieri ad un costo inferiore rispetto al quello che avrebbe dovuto sostenere nel mercato dei trasferimenti italiano dei calciatori di quegli anni. Il signor Donà dopo aver raggiunto l'obiettivo del suo mandato, ossia trovare dei profili disponibili al trasferimento, pretese un compenso dal suo mandante. Il signor Mantero, però, si rifiutò di pagare il compenso, in quanto si rese conto che tali giocatori non avrebbero potuto mai essere

---

<sup>31</sup> Ente europeo con il compito di interpretare il diritto dell'UE al fine di garantire che sia applicato secondo le intenzioni del Legislatore in tutti gli Stati membri e di dirimere eventuali controversie tra singoli cittadini, imprese, organizzazioni appartenenti agli Stati europei, governi nazionali e singole istituzioni UE.

<sup>32</sup> L'intervento dell'Unione Europea nei confronti dello sport a livello politico e sociale si traduce nella pubblicazione del "Libro Bianco sullo Sport" (2007), il quale ha l'obiettivo di indirizzare strategicamente le attività sportive europee, aumentare il dibattito sui temi inerenti alla visibilità del fenomeno, nonché definire una serie di proposte a livello sociale ed economico. (A MAIETTA, Lineamenti di diritto dello sport, G. Giappichelli Editore, 2016, p.26.) Altro importante contributo dell'UE in tema di sport è la dedica del Titolo XII del Trattato di Lisbona anche al fenomeno sportivo.

Queste due iniziative, sommate al lavoro svolto dalla Corte di Giustizia Europea dagli anni '70 fino ad oggi, rappresentano quindi la prova dell'importanza dello sport e del suo Ordinamento in chiave europea e della loro considerazione nella definizione di programmi e politiche comuni a tutti gli Stati Membri.

<sup>33</sup> Corte di Giustizia, 14 luglio 1976, causa 13-76, Donà, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A61976CJ0013>

impiegati in un campionato italiano. Le norme della FIGC dell'epoca imponevano la partecipazione ai campionati solo ed esclusivamente a giocatori di nazionalità italiana.<sup>34</sup> Il signor Donà, poiché vedeva violato il suo diritto a veder pagato il corrispettivo, in seguito al servizio reso, si rivolse quindi al sistema giudiziario nazionale, per poi arrivare fino alla Corte di Giustizia Europea.

L'orientamento della Corte è stato quello di seguire la strada aperta con un caso precedente, ossia la sentenza *Walrave*<sup>35</sup>: il caso era legato al mondo del ciclismo e si riferiva ad una clausola prevista dal regolamento dell'*Union Cycliste Internationale – UCI*, la quale prevedeva che per partecipare alle gare del Campionato del mondo di ciclismo (nella disciplina di corse dietro battistrada), corridore e allenatore avrebbero dovuto avere la stessa nazionalità. Innanzitutto, spiega la Corte nella sua decisione, l'attività sportiva, per poter essere disciplinata dal Diritto comunitario<sup>36</sup>, deve essere considerata come attività economica, ossia assumere il carattere di prestazione di lavoro o di servizi. Tale connotazione, però, sommata alla natura privata degli enti sportivi, i quali godono di una certa autonomia e possono darsi regole interne precise, non è sufficiente per la Corte per sottrarre completamente l'attività delle federazioni alle leggi europee, in particolare quelle che regolano la libera circolazione dei lavoratori e la concorrenza. Inoltre, dalla sentenza si evince che la formazione delle squadre sportive dovrebbe avere una deroga nella composizione delle stesse solo in caso di squadre nazionali, in quanto in questo caso, sempre secondo la Corte, l'attività delle stesse non può essere paragonata ad un'attività economica, poiché di interesse esclusivamente sportivo.<sup>37</sup> Negli altri casi, una limitazione sulla base della nazionalità nella formazione delle squadre, diverse dalle squadre nazionali, andrebbe in conflitto con i principi appena ricordati.<sup>38</sup>

Sulla scia della sentenza appena citata, quindi, la Corte, per il caso *Donà*, ribadisce che lo sport deve attenersi anche al diritto comunitario quando ha il carattere di attività economica, spingendosi però oltre: anche lo sport semi-professionistico può

---

<sup>34</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., p.109.

<sup>35</sup> Corte di Giustizia, 12 dicembre 1974, causa 36-74, *Walrave*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A61974CJ0036>

<sup>36</sup> Ci si riferisce agli articoli 45-48 e 56-62 del TFUE, ossia il Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, il quale assieme al Trattato sull'Unione Europea (TUE), è uno dei trattati fondamentali dell'UE. Insieme infatti costituiscono le basi del diritto comunitario. Gli articoli di maggiore importanza nella relazione tra Diritto comunitario e Diritto sportivo sono senza dubbio l'articolo 45, il quale tutela la libera circolazione dei lavoratori all'interno degli Stati membri dell'Unione, garantendo gli stessi diritti e modalità di trattamento per tutti i cittadini comunitari, e l'articolo 56, il quale vieta espressamente restrizioni alla libera prestazione dei servizi nei confronti di cittadini comunitari, all'interno della Comunità Europea.

<sup>37</sup> AA.VV., *Diritto internazionale dello Sport*, cit, pp.313-314.

<sup>38</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., pp. 107-108.

essere considerato come attività di carattere economico, nel caso in cui venga definita una prestazione di servizi retribuita.<sup>39</sup> Inoltre, la sentenza sottolinea che le norme del TFUE “*non sono in contrasto con una disciplina o prassi che escluda i giocatori stranieri da determinati incontri per motivi non economici, ma inerenti al carattere e alla fisionomia specifica di detti incontri, e che hanno quindi natura prettamente sportiva, come ad esempio nel caso di incontri tra rappresentative nazionali di due paesi.*”<sup>40</sup>

Quindi la Corte concede sì la possibilità di escludere giocatori stranieri dalla partecipazione a certe competizioni, a patto però che tale partecipazione abbia natura prettamente sportiva.

Viene quindi ribadito, in maniera forse ancora un po' troppo timida, il diritto dei cittadini europei a poter scegliere il proprio luogo di lavoro senza essere discriminati o esclusi in base alla nazionalità e provenienza anche con riferimento allo svolgimento di attività sportiva.

Il percorso iniziato con le due sentenze appena descritte è poi andato a compimento con quella che può essere certamente considerata la sentenza più celebre e significativa della storia del calcio, ovvero quella relativa al caso *Bosman*<sup>41</sup>. Questa decisione ha segnato, a detta di tutti i suoi commentatori, il “punto di non ritorno” del rapporto tra fenomeno sportivo e Diritto Comunitario.

Tale sentenza ha infatti avuto un eco e una popolarità senza eguali e negli anni successivi, sotto la spinta mediatica che essa ha prodotto, si è registrato un susseguirsi di ulteriori decisioni della Corte di Giustizia Europea in ambito sportivo, le quali hanno avuto anche il merito di attenuare in un certo senso una lettura troppo ampia della sentenza *Bosman* che avrebbe potuto condurre ad effetti imprevedibili ed indesiderabili negli assetti dello sport e del suo Ordinamento<sup>42</sup>.

Di seguito la vicenda: Jean Marc Bosman, giocatore professionista di nazionalità belga, nel 1990 vedeva terminare il suo contratto con la società *RFC Liège*, a seguito di un mancato accordo tra le parti per il rinnovo contrattuale. Venne quindi da quest'ultima inserito nella lista federale dei calciatori cedibili. All'epoca, la cessione del calciatore poteva avvenire solo dopo il pagamento di un'indennità di trasferimento, la

<sup>39</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., p.109.

<sup>40</sup> Corte di Giustizia, 14 luglio 1974, causa 13-76, Donà, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A61976CJ0013>

<sup>41</sup> Corte di Giustizia, 15 dicembre 1995, causa C 415/93, Bosman, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61993CJ0415:IT:PDF>

<sup>42</sup> G VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., p. 112.

quale avrebbe dovuto essere pagata dalla squadra che avrebbe acquistato le prestazioni sportive del calciatore.

A questo punto però, è necessario approfondire brevemente la tematica dell'indennità di trasferimento<sup>43</sup>, in quanto punto focale di tutta la vicenda. Essa è considerata come un corrispettivo, di natura risarcitoria, il quale deve essere versato obbligatoriamente anche nel caso in cui il contratto decorra normalmente e non venga predisposto un successivo rinnovo. Tale indennità, anche se all'apparenza molto simile concettualmente, non deve essere confusa con l'"indennità di formazione", istituto definito dalla FIFA. Quest'ultima infatti viene considerata uno strumento di incentivazione del settore giovanile e dei giovani calciatori e spetta quindi a tutte le società che hanno contribuito alla formazione del calciatore dal dodicesimo al ventitreesimo anno di età. L'indennità consiste, quindi, nel pagamento di un "premio" da parte della società acquirente alla società che fino al momento della stipula del contratto ha impiegato, e quindi allenato e formato, il calciatore oggetto di un trasferimento internazionale.<sup>44</sup> <sup>45</sup> L'indennità di formazione matura solo nel caso in cui il calciatore interessato stipuli il suo primo contratto da professionista o nel caso di successivi trasferimenti entro il ventitreesimo anno di età.

Tornando alla vicenda Bosman, il giocatore avrebbe dovuto essere ceduto, dietro pagamento dell'indennità, dall'*RFC Liège* all'*US Dunkerque*, squadra militante all'epoca dei fatti nella seconda serie francese. Il versamento dell'indennità sarebbe stato effettuato da parte della società francese solo dopo che la Federazione calcistica belga<sup>46</sup> avesse rilasciato il certificato di svincolo, necessario per far partecipare il giocatore belga al campionato francese.

L'onere di richiedere il certificato era in capo alla società *RFC Liège*, la quale però nutriva nei confronti della società francese dei forti dubbi sul piano della solidità finanziaria e quindi non richiese il certificato, rendendo così inattuabile il trasferimento del giocatore.

Il signor Bosman quindi, persa la possibilità di poter continuare la professione di calciatore professionista in un altro Stato membro e non avendo più un contratto con

---

<sup>43</sup> Lo stesso istituto, conosciuto come "indennità di preparazione e promozione" venne introdotto anche in Italia, nella già citata L. 23 marzo 1981, n. 91 e successivamente abolito dopo la sentenza Bosman.

<sup>44</sup> F. CASAROLA, F.I.F.A. - L'indennità di formazione, profili giurico-sportivi e casi pratici, *Diritto* 24, 2017, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatiAffari/mercatiImpresa/2017-02-08/fifa--indennita-formazione-profili-giurico-sportivi-e-casi-pratici-103932.php>

<sup>45</sup> Nel caso di trasferimenti in Italia, interviene la FIGC con il "premio di addestramento e formazione tecnica".

<sup>46</sup> URBSFA – *Union royale belge des sociétés de football association*.

il RFC Liège, fece causa, in un primo momento, alla società stessa e alla Federazione belga e successivamente anche alla UEFA.

Si passò quindi al tribunale e dopo vari appelli si arrivò, come è chiaro, alla Corte europea. Il nodo da sciogliere si riferiva alla legittimità del pagamento dell'indennità, anche dopo la scadenza del contratto, e se tale strumento fosse un ostacolo alla libera circolazione dei calciatori sul suolo comunitario, violando così uno dei principi cardine dell'Unione Europea, ossia il diritto alla "Libera circolazione delle persone, dei servizi e dei capitali".

La Corte, oltre a ribadire i concetti già espressi nelle altre sentenze, (ossia l'assoggettamento del fenomeno sportivo al Diritto Comunitario solo in virtù di una natura economica dell'attività sportiva, la considerazione dell'attività del calciatore, in particolare professionista, come attività a fine di lucro e quindi rientrate anch'essa nella sfera di applicazione della legislazione europea), ha approfondito proprio il tema della libera circolazione dei cittadini e della libertà di stabilimento. Essa, infatti, definisce che *"la normativa che impone il pagamento di un'indennità in occasione del trasferimento di un calciatore in scadenza di contratto costituisce a tutti gli effetti un ostacolo alla libera circolazione degli atleti. In forza di tale disciplina, infatti, l'atleta professionista non è libero, allo scadere del contratto, di recarsi in un altro Stato membro per mettersi a disposizione di un'altra società calcistica, essendo necessario che sia stata pagata l'indennità di trasferimento dovuta alla società di provenienza. In difetto di tale condizione, il calciatore non può trasferirsi all'estero, determinando in tal modo una limitazione indiretta all'accesso al mercato del lavoro, restrittiva dei diritti alla libera circolazione e, come tale, rientrante nella previsione di cui all'art. 54"<sup>47</sup>.*

Forte di questi presupposti, la Corte arrivò ad una decisione che si può riassumere in due conseguenze:

- i. l'abolizione dell'indennità di trasferimento, in quanto contraria ai principi comunitari sopra richiamati;
- ii. l'abolizione delle norme delle Federazioni che andavano a limitare il numero di calciatori professionisti, provenienti da altri Stati membri, da poter schierare nelle partite ufficiali.

L'eco della sentenza, di notevole portata, ha indotto a dei cambiamenti notevoli principalmente nella composizione delle squadre e gestione degli stranieri che militano

---

<sup>47</sup> AA.VV., Diritto internazionale dello Sport, G. Giappichelli Editore, 2010, p. 318.

in campionati nazionali. Infatti, precedentemente alla pronuncia della Corte di Giustizia Europea, le Federazioni nazionali e la UEFA avevano adottato delle normative che cercavano di limitare la partecipazione di atleti stranieri nelle competizioni nazionali.

Con la sentenza, tali restrizioni sono venute meno e hanno permesso ai calciatori europei, e non solo ai calciatori, di essere ingaggiati potenzialmente da qualsiasi società che risieda nel territorio dell'Unione Europea, allineandosi così ai principi espressi dal già richiamato art. 45 del TFUE.

Dopo la *sentenza Bosman*, si sono susseguite una serie di altre decisioni, come già accennato, che hanno contribuito a definire ancora di più l'evoluzione del rapporto tra il fenomeno sportivo e l'Unione Europea.

Una vicenda che merita di essere qui menzionata si riferisce al *caso Balog*<sup>48</sup>, il quale affronta il tema della libera concorrenza. Tibor Balog, calciatore professionista ungherese, scaduto il contratto con la società belga *Royal Charleroi Sporting Club* e rifiutato il rinnovo, aveva l'opportunità di firmare un nuovo contratto con diverse società francesi e norvegesi. Il perfezionamento del contratto non fu però possibile, in quanto la società belga pretendeva il pagamento della già citata indennità di trasferimento. Come si può notare, l'antefatto ha molte similarità con il caso *Bosman*, anche se possiede un tratto distintivo: Balog, essendo cittadino di uno Stato all'epoca non ancora membro dell'UE, non poteva invocare l'arte 45 del TFUE, in materia di libera circolazione dei lavoratori. Inoltre, non poteva avvalersi nemmeno dell'"accordo di associazione"<sup>49</sup> tra Unione Europea e Ungheria, in quanto sprovvisto di contratto di lavoro in essere. Con tale vicenda, si cercò quindi di ampliare gli effetti della *sentenza Bosman*, relativa solo ai trasferimenti di calciatori comunitari, anche ai trasferimenti di calciatori non cittadini comunitari. La Corte però non arrivò mai ad una decisione, in quanto, il signor Balog e la società *Royal Charleroi Sporting Club* riuscirono ad accordarsi per via extragiudiziale, chiudendo quindi il caso in questione.<sup>50</sup>

Da questa rassegna di sentenze si può ben capire come il focus principale della Corte di Giustizia Europea sia stato il tentativo di abolire l'indennità di trasferimento, istituto che esplicitamente si contrapponeva ai principi fondanti dell'UE. Ad oggi, si può dire che tale istituto può essere considerato abolito nel panorama europeo. Ne è un

---

<sup>48</sup> La sentenza della Corte non è disponibile in quanto la controversia è stata transatta dalle parti.

<sup>49</sup> Gli accordi di associazione con l'Unione Europea riconoscono ai cittadini non comunitari che si trovano in un Paese membro la parità di trattamento solo se essi sono in possesso di un contratto di lavoro in quel determinato Paese e che quindi risultano regolarmente occupati. AA.VV, Diritto internazionale dello sport, cit., pp. 349.

<sup>50</sup> AA.VV, Diritto internazionale dello sport, cit., pp. 348-353.

esempio l'Italia, la quale, con la legge n.586/1996, già brevemente esplicitata in precedenza nei suoi punti fondamentali, tra le altre cose, rimuove l'effetto dell'indennità di trasferimento.

### **1.5 I soggetti dell'Ordinamento giuridico sportivo**

L'Ordinamento giuridico sportivo possiede una struttura piramidale, i cui soggetti all'interno hanno diversi ruoli e poteri a seconda della loro funzione, ma tutti direttamente o indirettamente collegati tra di loro e accomunati dal fine di gestire l'organizzazione dell'attività sportiva in maniera capillare.

La struttura dell'intero sistema sportivo, di natura verticistica, è ovviamente complessa e su più livelli, e complesse sono anche la sua organizzazione e la sua gestione. Sotto il profilo giuridico, oltre che pratico, la complessità, ma anche l'interesse, dell'Ordinamento sportivo deriva in prima battuta dalla sua collocazione "trasversale" rispetto agli ordinamenti nazionali. Se è vero, come detto, che l'Ordinamento sportivo è un ordinamento settoriale e come tale necessita di ordinamento generale per trovare giustificazione della sua esistenza oltre che per ragioni di completezza disciplinare, va sempre tenuta a mente la diversa rilevanza della componente territoriale nei due ordinamenti.

Al vertice dell'Ordinamento sportivo si colloca il Comitato Olimpico Internazionale o CIO che, come già detto, rappresenta la massima autorità a livello sportivo e ha il compito di definire giuridicamente le linee guida e i ruoli di ogni singola istituzione sottostante ad esso.

A livello immediatamente inferiore si collocano da una parte i Comitati Olimpici Nazionali o NOC e dall'altra le Federazioni sportive.

I NOC hanno il compito di organizzare, gestire e monitorare l'attività sportiva a livello nazionale e coordinarne le varie funzioni per la partecipazione del proprio Paese ai Giochi Olimpici.

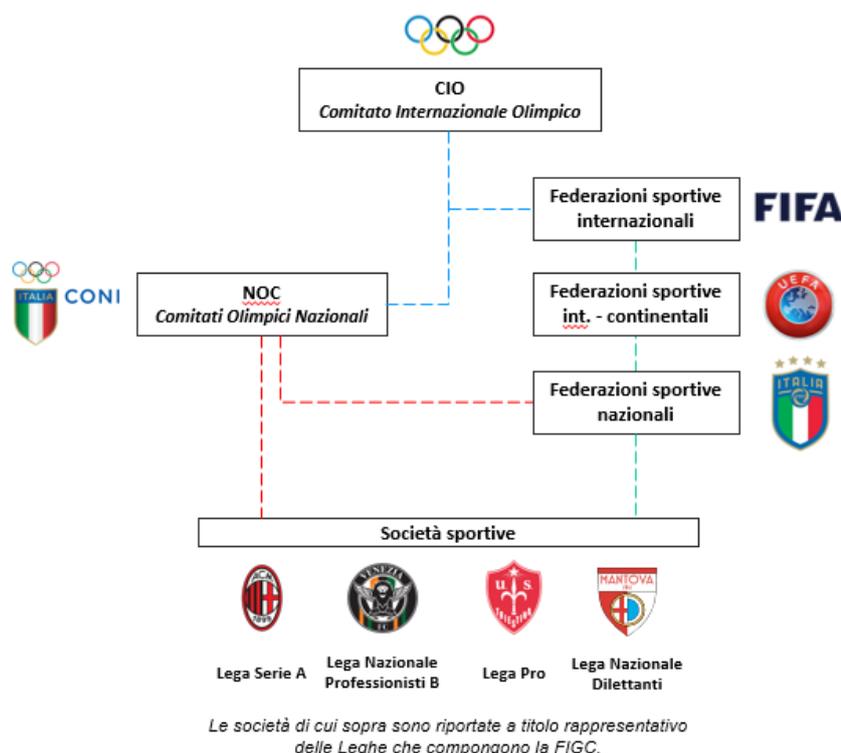
Le federazioni sportive, invece, innanzitutto si differenziano tra Federazioni Internazionali e Federazioni Nazionali e nascono con l'obiettivo di definire la regolamentazione tecnica necessaria per il corretto svolgimento delle competizioni. Si deve precisare, inoltre, che le singole Federazioni Nazionali sono a loro volta coordinate dai NOC di ogni Paese.

Al livello ulteriormente inferiore si trovano le singole società e le associazioni sportive, le quali sottostanno contemporaneamente ai NOC e alle Federazioni

Nazionali, e indirettamente quindi alle Federazioni Internazionali.

Si comprende quindi, la duplice, seppur sempre collegata, struttura dell'organizzazione dell'Ordinamento sportivo, bene rappresentata nella schematizzazione sottostante.

Ai soggetti istituzionali appena elencati, si aggiungono ovviamente l'enorme quantità di persone fisiche che costituiscono la linfa vitale di tutti gli sport: stiamo ovviamente parlando di atleti, allenatori, dirigenti, arbitri di gara e in generale tutti coloro la cui attività è funzionale alla realizzazione del fenomeno sportivo.



Ci si riferisce esclusivamente al Comitato Olimpico Nazionale Italiano e a Federazioni e società sportive in ambito calcistico per semplicità rappresentativa. A questi, ovviamente, vanno aggiunti i Comitati Olimpici degli altri Stati e le Federazioni internazionali e nazionali degli altri sport, con le società sportive appartenenti.

Figura 1.1 Struttura organizzativa Ordinamento giuridico internazionale. Fonte: rielaborazione personale.

Se si considera la struttura del calcio in Italia, come anche negli altri paesi, essa rispetta fedelmente la descrizione generale appena effettuata. Come si può vedere bene dalla figura precedente, infatti, al vertice si trova il CIO. Inferiormente, sono presenti, da una parte, il CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) e, dall'altra la FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) e la UEFA (*Union of European Football Associations*), la quale ha il compito di gestire e regolare le attività calcistiche a livello europeo.

Successivamente troviamo la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio), coordinata contemporaneamente da CONI e da FIFA/UEFA. La FIGC, a sua volta, è composta da una serie di Leghe ad essa affiliate e che contribuiscono alla direzione di

diverse competizioni sul suolo nazionale. Esse sono:

- i. Lega Serie A;
- ii. Lega Serie B;
- iii. Lega Pro o Serie C;
- iv. Lega Nazionale Dilettanti.

Alle Leghe ovviamente fanno parte le società affiliate ad ognuna di esse.<sup>51</sup>

### **1.5.1 Il Comitato Olimpico internazionale - CIO**

Il CIO viene definito come ente sovranazionale con lo scopo di coordinare l'organizzazione dei Giochi Olimpici, ogni quattro anni, e di influenzare gli orientamenti e le attività del fenomeno sportivo a livello mondiale. Esso però, seppur posizionandosi al vertice dell'Ordinamento sportivo internazionale e svolgendo l'essenziale funzione di connessione tra più organizzazioni, non può possedere la qualifica di ente di diritto internazionale: le norme che emana infatti non sono vincolanti per i soggetti appartenenti all'Ordinamento sportivo, ma piuttosto sono tali soggetti che esprimono la volontà di attuarle e di rispettarle.<sup>52</sup>

Il Comitato, inoltre, nel suo statuto, la Carta Olimpica, è definito come un'organizzazione internazionale non governativa (OING), avente durata indeterminata e in possesso dello status di persona giuridica.

La sua sede attuale è in Svizzera, a Losanna, e ciò determina che il Comitato, sia assoggettato, oltre che alle regole proprie dell'Ordinamento giuridico sportivo internazionale, anche al diritto svizzero relativamente alla regolamentazione delle associazioni sportive.

Come già detto in precedenza, il CIO è quindi la massima autorità in ambito sportivo a livello internazionale. Esso, infatti, è al vertice di quello che viene definito Movimento Olimpico, il quale comprende Comitati Olimpici, Federazioni, Comitati Organizzatori dei Giochi Olimpici – i quali hanno il compito di gestire l'organizzazione delle Olimpiadi nel paese ospitante - società sportive e persone fisiche del mondo dello sport.

Lo scopo del CIO è ben definito nella Carta Olimpica: *“As leader of the Olympic Movement, the IOC is responsible for enhancing the values of the Olympic Movement*

---

<sup>51</sup> Nelle prossime pagine si andrà a definire con maggior dettaglio la struttura di ogni singolo soggetto istituzionale. Le informazioni dei seguenti sotto-paragrafi sono state ottenute dall'analisi dei capitoli 1, 2, 3, 4 della Carta Olimpica, settembre 2017.

<sup>52</sup> G. VALORI, *Il diritto nello Sport*, cit., p.12.

*and for providing material support in the efforts to organise and disseminate the Olympic Games, and supporting the IFs, NOCs and athletes in their preparations for the Olympic Games.*<sup>53</sup>

Nella definizione del CIO, alla regola 15 della Carta Olimpica, viene chiarita, inoltre, la sua natura di istituzione non-profit: i proventi del Comitato, infatti, per la maggior parte provenienti da soggetti privati, attraverso la vendita di diritti televisivi e sponsorizzazioni, sono quasi interamente redistribuiti e riutilizzato per finanziare le attività del Movimento Olimpico, in particolare in ottica di organizzazione dei Giochi.

La nomina dei membri del CIO è definita alla regola 16: tutti i membri devono innanzitutto essere delle persone fisiche e il numero totale degli stessi non deve eccedere il limite di 115. La loro composizione è così definita: la maggioranza è costituita da soggetti che non hanno connessione con specifiche funzioni o uffici di organizzazioni sportive, fino ad un massimo di 70 membri; 15 sono invece i posti riservati per gli atleti ancora attivi nei rispettivi sport; membri di diritto, con un massimo di 15 posti, sono invece i presidenti delle rispettive federazioni internazionali o altre organizzazioni comunque riconosciute dal Comitato.

L'elezione dei membri del CIO avviene tramite un processo che si compone di diverse fasi: per prima cosa, la *IOC Members Election Commission* valuta le singole candidature, ricevute esclusivamente da altri membri del CIO, Federazioni Internazionali, Comitati Olimpici Nazionali e altre organizzazioni riconosciute dal CIO medesimo, ed esprime una valutazione sulle stesse. Successivamente le valutazioni passano al Consiglio Esecutivo, il quale, preso atto delle valutazioni, propone le candidature più meritevoli alla Sessione, la quale, infine, elegge definitivamente i membri. Un membro eletto dura in carica per otto anni e può essere rieletto per più volte. La carica termina nei casi di dimissione, mancata rielezione, limite di età raggiunto (70 anni), espulsione per commissione di gravi condotte. È, inoltre utile ricordare che i membri del CIO rappresentano tale istituzione all'interno dei singoli paesi di appartenenza, e non viceversa.

Il CIO al suo interno è composto da una serie di organi che permettono l'esercizio delle su varie funzioni.

La regola 18 definisce la funzione e i compiti della "Sessione". Essa è l'assemblea generale del CIO ed è considerata come l'organo supremo del Comitato. Solitamente

---

<sup>53</sup> Regola 17, Carta Olimpica, settembre 2017.

viene convocata una volta l'anno, ma possono essere convocate Sessioni straordinarie ad iniziativa del presidente o da un terzo dei componenti, a seconda delle necessità.

I poteri della Sessione sono molteplici, tra cui modificare la Carta Olimpica, eleggere i membri del CIO, il Presidente e il Vice-Presidente, stabilire la città ospitante dei Giochi, approvare il bilancio del Comitato, decidere sul riconoscimento ufficiale di Comitati Olimpici Nazionali e di Federazioni Internazionali, decidere sulle eventuali espulsioni ed assumere decisioni sulle materie che la legge e lo statuto olimpico riconoscono di competenza del CIO.

Le decisioni vengono adottate attraverso votazione e per essere approvate deve votare il cinquanta per cento più uno dei membri, ad eccezioni di votazione per modifiche sullo statuto o sui principi dell'olimpismo, in cui serve una maggioranza dei due terzi della Sessione.

Altro importante organo all'interno del Comitato Internazionale Olimpico è il "Consiglio Direttivo" o "*Executive Board*", organo direttivo del Comitato e definito nella regola 19. Esso è composto dal Presidente del CIO, da quattro Vice Presidenti e da altri dieci membri, rappresentativi della composizione della Sessione. Ogni membro dell'*Executive Board* viene infatti eletto, a scrutinio segreto, direttamente dai membri della Sessione. La carica del Consiglio Direttivo ha una durata di quattro anni e un membro può farne parte fino ad un massimo di due mandati consecutivi.

I poteri e le responsabilità del Consiglio sono numerosi e in particolare i principali sono: amministrazione e gestione generale del CIO e delle sue attività, monitoraggio dell'osservanza e il rispetto della Carta Olimpica, proponendo eventualmente modifiche della stessa alla Sessione, definizione dei regolamenti per la selezione e l'accettazione dei candidati per organizzare le Olimpiadi, definizione di norme, guide, manuali, istruzioni e regolamenti per la corretta implementazione della Carta Olimpica e l'organizzazione dei Giochi, redazione del bilancio del Comitato, sottoponendolo all'approvazione della Sessione.

Le decisioni prese dal Consiglio Direttivo avvengono mediante riunioni dei suoi componenti e tali decisioni vengono rese esecutive solo se alla votazione risultano almeno otto voti favorevoli.

Altri organi di notevole importanza all'interno del Comitato sono le varie

“Commissioni”<sup>54</sup>, le quali sono create *ad hoc* per supportare l’attività e le decisioni istituzionali dell’organizzazione. Esse sono istituite dal Presidente e possono essere temporanee o permanenti. Sempre il Presidente ne decide i membri che dovranno comporle, gli ambiti specifici di intervento, nonché la loro disgregazione quando egli ritiene che abbiano raggiunto il loro mandato e quindi non sia più necessaria la loro presenza.

Con il passare del tempo le Commissioni hanno visto aumentare il loro numero e il loro ruolo e importanza all’interno del Comitato. Di seguito, oltre alla già citata *IOC Members Election Commission*, alcune delle più importanti Commissioni:

- *The Olympic Games Coordination Commissions (OCOG)*, la quale ha il compito di organizzare i Giochi Olimpici e di coordinare le attività con le Federazioni Internazionali e i Comitati Olimpici Nazionali.
- *The IOC Athletes’ Commission*, la quale è composta, ovviamente, per la maggior parte da atleti e ha il compito di rappresentarli durante lo svolgimento dei Giochi Olimpici.
- *The IOC Olympic Program Commission*, la quale esamina ed analizza il programma che le varie Federazioni Internazionali di ogni sport propongono per lo svolgimento delle Olimpiadi, quali discipline vengono ammesse e il numero esatto di atleti ammessi per singolo sport.
- *The IOC Evaluation Commissions for Candidate Cities*, la quale esamina le candidature ricevute per la designazione della città ospitante.

All’interno del Comitato Internazionale Olimpico, le figure che possiedono maggiore importanza sono sicuramente il “Presidente” e il “Direttore Generale”.

Il Presidente<sup>55</sup>, come già detto precedentemente viene eletto dalla Sessione, dopo una votazione. Il mandato del Presidente dura otto anni, rinnovabili per altri quattro, dopo ulteriore votazione. Il suo compito principale è quello di rappresentare il CIO a livello mondiale, presiedere a tutte le attività della Sessione, del Comitato Esecutivo e delle Commissioni, convocandone le riunioni.

Il Direttore Generale, invece, ha il compito principale di coordinare e gestire tutti le fasi operative del Comitato, su diretta dipendenza del Presidente.

---

<sup>54</sup> Regola 21, Carta Olimpica, settembre 2017.

<sup>55</sup> Regola 20, Carta Olimpica, settembre 2017.

### 1.5.2 I Comitati Olimpici Nazionali (NOC) e il CONI

Come già si sarà intuito in precedenza, i NOC possono essere definiti come delle “estensioni” a livello nazionale del CIO, dotati di autonomia nello svolgimento delle attività di loro competenza. I compiti principali di questi organismi sono quelli di promuovere e proteggere il Movimento Olimpico nelle rispettive nazioni, rispettando l’orientamento della Carta Olimpica, di incoraggiare lo sviluppo dello sport professionistico e dilettantistico, anche attraverso la formazione di figure in possesso di competenze solide in materia di sport, sia a livello organizzativo e gestionale, ma anche e soprattutto a livello pratico, e di cooperare con governi nazionali e istituzioni statali e private al fine di sviluppare delle politiche che abbiamo come obiettivo lo sviluppo generale di una cultura sportiva<sup>56</sup>.

I vari Comitati Nazionali, i quali devono essere ufficialmente riconosciuti dal CIO, hanno quindi l’obbligo di rappresentare le proprie nazioni di appartenenza ai Giochi Olimpici e quindi il potere di selezionare gli atleti delle singole discipline per la loro partecipazione. I NOC, inoltre, decidono anche quale sarà la città che parteciperà alla candidatura per l’eventuale selezione della città organizzatrice dei Giochi Olimpici.

I singoli Comitati Olimpici Nazionali, con diverse strutture a seconda del paese di appartenenza, sono composti di norma dai seguenti soggetti:

- i membri del CIO della propria nazione;
- le Federazioni nazionali affiliate a quelle internazionali e che rappresentano un determinato sport a livello nazionale, incluso nell’elenco degli sport olimpici;
- i rappresentati degli atleti delle varie discipline olimpiche, i quali abbiano preso parte alle Olimpiadi;
- eventuali Federazioni nazionali riconosciute, ma che rappresentano sport non olimpici<sup>57</sup>.

Il NOC di riferimento per l’Italia è il CONI.<sup>58</sup>

Prima di inoltrarsi nella comprensione dei vari compiti del CONI e degli organi che lo compongono, è necessario comprenderne l’evoluzione storica.

Il CONI nasce, con la denominazione che conosciamo oggi<sup>59</sup>, nel 1914 come

---

<sup>56</sup> Regola 27, Carta Olimpica, settembre 2017.

<sup>57</sup> Regola 28, Carta Olimpica, settembre 2017.

<sup>58</sup> Anche in questo caso le informazioni inerenti alle sue attività e alla sua composizione sono state ricavate dall’analisi del suo Statuto.

<sup>59</sup> La costituzione dell’Ente può essere fatta risalire al 1896, in concomitanza con la partecipazione dell’Italia alla

ente di natura privata, con lo scopo di coordinare il movimento sportivo italiano.

Solo con la già citata legge n. 426 del 1942 però, viene dato vero interesse al fenomeno sportivo e definito l'ambito di intervento dell'ente, dando ad esso la natura di ente di diritto pubblico.

Successivamente, a metà degli anni '70, il CONI è stato inserito nell'elenco degli enti parastatali<sup>60</sup>.

Si è dovuto, poi, aspettare fino al 1999, con il c.d. "decreto Melandri"<sup>61</sup>, per assistere ad un sostanziale riassetto generale dell'ente. Tale decreto ha infatti stabilito esplicitamente la personalità giuridica di diritto pubblico al CONI, la dipendenza dal Ministero per i beni e le attività culturali - oggi sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio -, la possibilità da parte di atleti e tecnici di diventare parte integrante degli organi CONI, l'ottenimento della personalità giuridica di diritto privato delle Federazioni nazionali e l'impossibilità per i Presidenti delle Federazioni Nazionali di far parte della Giunta Nazionale del CONI.

Tale provvedimento ha, quindi sì, portato una sorta di rivoluzione all'interno dell'ente, rendendolo in un certo verso più vicino ai veri protagonisti del fenomeno sportivo, ossia atleti e tecnici, ma allo stesso tempo ha creato una sorta di distacco tra CONI e Federazioni nazionali.

Ecco che quindi si è reso necessario un ulteriore contributo legislativo: ci si riferisce in questo caso al c.d. "decreto Urbani-Pescante"<sup>62</sup>, il quale ha permesso uno snellimento nella struttura dell'ente e una presenza territoriale maggiore, ma anche e soprattutto la definizione dello stesso come "Confederazione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate"<sup>63</sup>, riavvicinando quindi l'influenza e la connessione che il CONI aveva nei confronti delle Federazioni e che si era perduta con il precedente intervento normativo.

Così recita l'articolo 1 dello Statuto del CONI: "*1. Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, di seguito denominato "CONI", è la Confederazione delle Federazioni sportive nazionali (FSN) e delle Discipline sportive associate (DSA).*

*2: Il CONI, regolato dal D.lgs. 23 luglio 1999, n. 242, e successive modificazioni ed integrazioni, e dalla Carta Olimpica, è autorità di disciplina, regolazione e gestione*

---

prima Olimpiade dell'era moderna.

<sup>60</sup> Legge 20 marzo 1975 n. 70, la quale andava a riordinare l'assetto degli enti pubblici.

<sup>61</sup> D. Lgs. 23 luglio 1999 n. 242.

<sup>62</sup> D. Lgs. 8 gennaio 2004 n.15.

<sup>63</sup> G. VALORI, Il diritto nello Sport, cit., p. 34.

*delle attività sportive, intese come elemento essenziale della formazione fisica e morale dell'individuo e parte integrante dell'educazione e della cultura nazionale. Il CONI è posto sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri (d'ora innanzi "Autorità vigilante")."*

In questa definizione statutaria viene quindi ribadito la natura di "coordinamento" dell'ente nei confronti di tutte le Federazioni nazionali, la disciplina di riferimento su cui si basa tutto l'operato del CONI appunto e, per concludere, il fine ultimo che il CONI è tenuto a perseguire.

Le principali funzioni di carattere regolativo e di gestione dello sport sul territorio nazionale sono le seguenti:

- cura, coordinamento e organizzazione delle attività sportive;
- definizione dei principi per la regolazione delle discipline sportive;
- definizione dei principi atti a incentivare la diffusione della pratica sportiva;
- definizione dei principi atti a produrre una connessione tra la dimensione economica dello sport e la dimensione sociale educativa e culturale;
- cura della preparazione fisica e mentale degli atleti con i mezzi ritenuti più idonei, con lo scopo di permettere la partecipazione ai Giochi Olimpici e ad altre competizioni internazionali da parte della delegazione italiana;
- cura della formazione e aggiornamento delle competenze tecniche e manageriali che gli "addetti ai lavori" devono possedere.<sup>64</sup>

Tutte questi compiti in capo al CONI sono svolti secondo il già citato principio di autonomia dell'Ordinamento sportivo, il quale permette al CONI di agire in maniera indipendente, rispettando però sempre i principi dell'Ordinamento sportivo internazionale e dell'Ordinamento giuridico statale. Tale autonomia permette all'Ente di intrattenere rapporti con molteplici organizzazioni e istituzioni, internazionali e non, proponendo eventuali adeguamenti della disciplina legislativa in materia di sport, sempre con il fine ultimo, come già sottolineato, di promuovere l'attività sportiva<sup>65</sup>.

Il CONI è costituito da una serie di organi i quali hanno la funzione di tradurre a livello operativo le funzioni e le attività in capo all'ente stesso. Tutti gli organi durano in carica quattro anni e i soggetti che compongono tali organi possono essere rieletti più volte, ad eccezione del Presidente e dei rappresentanti delle Federazioni sportive

---

<sup>64</sup> Artt. 2 e 3, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016.

<sup>65</sup> Art. 4, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016.

nazionali, i quali possono svolgere solamente due mandati<sup>66</sup>.

Il più importante organo del CONI è il “Consiglio Nazionale”<sup>67</sup>, il quale ha la funzione di diffondere l’idea olimpica, in accordo con le disposizioni definite dal CIO, strutturare le attività per la preparazione degli atleti alle Olimpiadi, nonché coordinare le attività tra le numerose Federazioni sportive nazionali.

Tale funzione di coordinamento generale si rispecchia anche nella sua composizione, la quale prevede la presenza del Presidente del CONI, dei Presidenti delle varie Federazioni nazionali e dei membri del CIO di nazionalità italiana. Tali soggetti vengono considerati membri di diritto. Per quanto riguarda i membri elettivi, invece, essi si compongono di: rappresentanti di atleti e di tecnici sportivi; sei rappresentanti delle strutture territoriali regionali e provinciali del CONI, suddivisi equamente tra le due tipologie di strutture, cinque rappresentanti degli “Enti di promozione sportiva”<sup>68</sup> riconosciuti dal CONI, tre rappresentanti delle “Discipline sportive associate”<sup>69</sup>, un rappresentante delle “Associazioni benemerite”<sup>70</sup> riconosciute dal CONI.

Le principali funzioni del Consiglio Nazionale sono:

- definire, integrare e modificare lo Statuto del CONI;
- eleggere il Presidente e i componenti della Giunta Nazionale;
- stabilire e modificare i principi per l’ottenimento del riconoscimento da parte delle Federazioni sportive nazionali, delle Discipline sportive associate e degli enti di promozione sportiva;
- definire le modalità di controllo del CONI sulle Federazioni e sugli altri Enti, nonché le modalità di controllo delle stesse Federazioni sportive sulle società appartenenti;
- approvare ed eventualmente ratificare il bilancio annuale del CONI, nonché deliberare il regolamento di amministrazione e contabilità, su proposta della Giunta Nazionale;
- decidere, su proposta della Giunta Nazionale, sull’eventuale

---

<sup>66</sup> Art. 5, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016.

<sup>67</sup> Art. 6, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016.

<sup>68</sup> Associazioni sportive con l’obiettivo di promuovere e organizzare attività fisico-sportive sotto un’ottica formativa, ricreativa e ludica. L’attività sportiva è solitamente di carattere amatoriale.

<sup>69</sup> Organizzazioni nazionali che rappresentano alcune discipline emergenti, non ancora considerate come sport nazionale, ma la cui pratica è notevolmente diffusa nel territorio.

<sup>70</sup> Associazioni o organizzazioni che svolgono un’attività nell’ambito sportivo, toccando tematiche tecniche, scientifiche e culturali e promuovendo il valore educativo e sociale dei principi dello sport.

commissariamento<sup>71</sup> delle Federazioni sportive nazionali e delle Discipline sportive associate, in caso di gravi irregolarità o violazioni;

- deliberare, sempre su proposta della Giunta Nazionale, i principi e criteri contabili da applicarsi alle Federazioni sportive e alle Discipline sportive, nonché stabilisce le modalità di tenuta della contabilità per quanto riguarda le società e associazioni sportive dilettantistiche.

Il Consiglio Nazionale si riunisce in via ordinaria due volte all'anno per approvare il bilancio (previsionale e a consuntivo) e viene convocato in via straordinaria dal Presidente, dalla Giunta Nazionale o dai due terzi dei membri del Consiglio. Le delibere e le decisioni del Consiglio devono essere approvate con maggioranza degli aventi diritto al voto.

Altro organo di estrema importanza è la già citata "Giunta Nazionale"<sup>72</sup>, la quale permette l'esecuzione delle attività del CONI, nonché il controllo sulle stesse e su tutti i soggetti che compongono il CONI.

La Giunta Nazionale è formata ovviamente dal presidente del CONI, da dieci rappresentanti di Federazioni sportive nazionali e Discipline sportive associate – di cui tre eletti tra atleti e tecnici sportivi, un rappresentante degli Enti di promozione sportiva, due rappresentanti delle strutture territoriali del CONI, un rappresentante del Comitato Italiano Paraolimpico ed infine dai membri italiani del CIO. Tali componenti hanno tutti il diritto di voto. Ulteriori partecipanti alla Giunta, ma senza diritto di voto, sono il Segretario Nazionale e i membri italiani onorari del CIO.

Le principali funzioni della Giunta Nazionale sono le seguenti:

- formulazione di proposte di modifica e/o di revisione dello Statuto da sottoporre al Consiglio Nazionale, il quale decide eventualmente sulla loro attuazione;
- approvazione del bilancio di previsione, nonché predisposizione del bilancio consuntivo del CONI, il quale viene poi sottoposto ad approvazione dal Consiglio Nazionale;
- controllo delle Federazioni sportive sul corretto svolgimento delle competizioni, sulla selezione e preparazione olimpica e sull'erogazione di attività sportiva di alto livello, nonché sull'utilizzo idoneo dei fondi destinati ad ogni Federazione, seguendo i principi e le modalità stabilite dal Consiglio Nazionale;

---

<sup>71</sup> Di recente esempio, il commissariamento della FIGC attuato dal CONI dopo l'esito negativo della votazione per l'elezione del Presidente, resasi necessaria dopo le dimissioni di Tavecchio (ex presidente della FIGC). Attualmente il commissario è Roberto Fabbri, affiancato da due vice commissari, Alessandro Costacurta e Angelo Clarizia.

<sup>72</sup> Art. 7, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016.

- controllo delle Discipline sportive associate e degli Enti di promozione sportiva, sempre seguendo i criteri e le modalità stabilite dal Consiglio Nazionale;
- nel caso di irregolarità derivanti dal controllo delle Federazioni, Discipline e Enti, eventuale proposta al Consiglio Nazionale della sospensione o riduzione dei contributi assegnati dal CONI e, nei casi più gravi, la revoca del riconoscimento sportivo;
- proposta, come già detto, di commissariamento delle Federazioni sportive nazionali e delle Discipline sportive associate al Consiglio Nazionale;
- nomina del Segretario Generale;
- designazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione della CONI Servizi S.p.A. (vedi infra);
- nomina dei revisori dei conti;
- approvazione degli statuti e regolamenti delle Federazioni sportive nazionali;
- nomina di gruppi di lavoro e commissioni *ad hoc* su materie attinenti alle attività dell'Ente;
- predisposizione di una relazione annuale sulla gestione economico-finanziaria e sull'attività sportiva svolta dai componenti dell'Ente, la quale viene sottoposta a giudizio del Consiglio Nazionale.

La Giunta Nazionale viene convocata anch'essa dal Presidente, con una frequenza maggiore rispetto al Consiglio Nazionale, per ovvi motivi funzionali e di operatività delle attività ad essa associate. Essa viene infatti di norma convocata una volta al mese o ogni qualvolta vi sia la necessità su richiesta del Presidente o di cinque componenti della stessa. Per l'approvazione delle decisioni prese durante le riunioni è necessario la maggioranza degli aventi diritto al voto.

Proseguendo con l'analisi dei principali organi che costituiscono il CONI, va ora considerata la figura del "Presidente"<sup>73</sup>.

Il requisito minimo per poter concorrere alla elezione di Presidente è quello di essere o essere stati tesserati per almeno quattro anni per una Federazione sportiva nazionale o una Disciplina sportiva nazionale. Oltre a questo, è necessario possedere almeno uno dei seguenti requisiti: essere stato Presidente di Federazione/ Disciplina sportiva o eventualmente membro della Giunta Nazionale o di una struttura territoriale dell'Ente, essere stato un atleta che abbia partecipato a rappresentative nazionali,

---

<sup>73</sup> Art. 8, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016.

essere stato dirigente insignito dell'onorificenza del Collare o Stella d'oro al merito sportivo.

Il Presidente è eletto dal Consiglio Nazionale e possiede i seguenti poteri e funzioni:

- potere di rappresentare legalmente il CONI;
- convocazione e presidenza del Consiglio Nazionale e della Giunta Nazionale;
- formulazione di proposte e suggerimenti alla Giunta Nazionale su ambiti di competenza di quest'ultima;
- trasmissione delle modifiche e/o revisioni dello Statuto adottate dal Consiglio Nazionale all'Autorità vigilante ed al Ministero dell'economia e delle finanze.

Nel caso di assenza del Presidente, egli viene sostituito dal Vice Presidente Vicario, nominato dalla Giunta Nazionale.

Altra figura di rilievo nella struttura del CONI è il "Segretario Generale"<sup>74</sup>, nominato dalla Giunta Nazionale.

Le principali funzioni sono:

- gestire a livello amministrativo le attività del CONI;
- coordinare e gestire i servizi e gli uffici del CONI;
- predisporre il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo, quest'ultimo in collaborazione con la Giunta Nazionale;
- presenziare, senza diritto di voto, come già detto, alle riunioni del Consiglio Nazionale e della Giunta Nazionale, curando la relazione dei verbali;
- convertire le delibere del Consiglio Nazionale e della Giunta Nazionale.

Il Segretario Generale non può essere in contemporanea componente del Consiglio Nazionale o di Federazioni sportive nazionali, Discipline sportive associate e Enti di promozione sportiva.

Ultimo organi cui vale la pena considerare è il "Collegio dei Revisori dei Conti"<sup>75</sup>, il quale ha il compito fondamentale di verificare la corretta contabilità dell'Ente. In particolare, accerta la regolare tenuta delle scritture contabili, verifica il rispetto delle leggi relative alla gestione amministrativa e contabile, esamina le versioni finali dei bilanci allegando la relativa relazione sulla gestione.

Agli organi centrali del CONI si contrappone quella che viene definita

---

<sup>74</sup> Art. 9, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016

<sup>75</sup> Art. 11, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016

l'”organizzazione territoriale”, ossia un'organizzazione capillare lungo tutto il territorio nazionale, la quale permette al CONI una forte presenza a livello regionale, provinciale e locale.

Le funzioni<sup>76</sup> di tale organizzazione sono chiaramente quelle di rappresentare il CONI nel territorio nazionale, di intraprendere e promuovere i rapporti con le sezioni territoriali delle Federazioni nazionali, delle Discipline sportive e degli Enti di promozione sportiva, con le Amministrazioni pubbliche territoriali, nonché con ogni organismo sportivo, al fine di promuovere e potenziare l'attività sportiva lungo tutto il territorio nazionale.

I primi organi di questa struttura capillare sono i “Comitati regionali”<sup>77</sup>, i quali hanno la funzione di perseguire i fini del CONI a livello territoriale, coordinando e vigilando sulle attività e sui programmi dell'organizzazione nel territorio di competenza.

Il Comitato regionale è composto da: Presidente, Giunta regionale, Consiglio regionale, i quali hanno poteri e funzioni analoghi a quelli degli organi centrali, con una limitazione ovviamente al territorio di competenza.

Ai Comitati regionali sottostanno i “Delegati provinciali”<sup>78</sup>, i quali sono nominati dal Presidente regionale, uno per ogni provincia. Hanno funzione di coordinamento delle attività dell'organizzazione a livello provinciale e di perseguire gli obiettivi espressi dai Comitati regionali di appartenenza.

Infine, il Presidente regionale, su proposta del Delegato provinciale, può nominare dei “Fiduciari locali”<sup>79</sup>, con la funzione di aumentare la connessione tra l'Ente nazionale e le società e associazioni sportive, nonché di collaborare con le amministrazioni locali, sempre con l'intento di promuovere l'attività sportiva e i fini generali del CONI.

Per concludere, merita un cenno anche la CONI Servizi S.p.A., società di diritto privato, controllata interamente dallo stato mediante il Ministero dell'Economia e delle Finanze, e definita come strumento operativo al servizio dell'Ente CONI per l'espletamento dei suoi compiti istituzionali. Essa è stata costituita, nel 2002 mediante la legge n. 178, dalla necessità di far fronte ad una forte crisi finanziaria ed economica che stava affliggendo l'Ente in quegli anni. La sua principale funzione è quella di gestire le risorse economiche e finanziarie dell'Ente, nonché di svolgere svariate attività

---

<sup>76</sup> Art. 14, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016

<sup>77</sup> Art. 15, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016.

<sup>78</sup> Art. 16, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016.

<sup>79</sup> Art. 17, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016.

nell'ambito sportivo, come manifestazioni, eventi, realizzazione di opere pubbliche funzionali all'attività sportiva, erogazione di servizi per il sistema sportivo e altre attività inerenti alla materia.<sup>80</sup>

### 1.5.3 Le Federazioni sportive internazionali e nazionali

Il terzo ente che compone la struttura dell'Ordinamento giuridico sportivo internazionale, nonché il Movimento olimpico, sono le Federazioni sportive internazionali.

La regola 25 della Carta Olimpica tratta il rapporto tra esse ed il CIO nel seguente modo: *"In order to develop and promote the Olympic Movement, the IOC may recognise as IFS international non-governmental organisations governing one or several sports at the world level, which extends by reference to those organisations recognized by the IFs as governing such sports at the national level.*

*The statutes, practice and activities of the IFs within the Olympic Movement must be in conformity with the Olympic Charter, including the adoption and implementation of the World Anti-Doping Code as well as the Olympic Movement Code on the Prevention of Manipulation of Competitions. Subject to the foregoing, each IF maintains its independence and autonomy in the governance of its sport."*

Come si può ben capire, le Federazioni Internazionali al fine di ottenere il riconoscimento dal CIO devono innanzitutto possedere la natura di organizzazioni non governative e inoltre essere il punto di riferimento a livello internazionale dello sport per cui operano, dirigendo e amministrando l'operato di tutte le sottostanti Federazioni nazionali, le quali possono essere espulse nel caso in cui non rispettino le decisioni prese dalle Federazioni internazionali o abbiano avuto una condotta contraria allo statuto di queste ultime.

Il riconoscimento<sup>81</sup> è concesso dal CIO, in via ufficiale, solo dopo un periodo di prova di due anni.

Nella maggioranza dei casi le Federazioni sportive internazionali, ma in linea di principio anche quelle nazionali, sono in possesso di una propria personalità giuridica e sono solitamente registrate in base al diritto della nazione in cui stabiliscono la

---

<sup>80</sup>M. SANINO; F. VERDE, *Il Diritto Sportivo*, cit., p. 87.

<sup>81</sup> Il riconoscimento non deve essere scambiato con la possibilità di partecipare ai Giochi Olimpici e quindi di far parte del Programma Olimpico. Il riconoscimento del CIO, infatti, permette di entrare a far parte del Movimento olimpico, il Programma Olimpico definisce invece l'organizzazione delle Olimpiadi, nonché la partecipazione dei vari sport e quindi delle varie Federazioni ai giochi medesimi.

propria sede sociale.<sup>82</sup>

Esse, in linea con i principi del diritto sportivo internazionale, godono di una certa indipendenza ed autonomia, le quali si traducono nell'esercizio delle loro funzioni che saranno trattate *infra*. L'indipendenza e l'autonomia non possono però essere illimitate, in quanto tutte le decisioni di tali enti devono in primo luogo adeguarsi con l'Ordinamento giuridico dello stato in cui si sono stabilite e, in secondo luogo, devono rispettare, pena eventuali sanzioni, i principi dettati dal CIO nella Carta Olimpica, come è ribadito nella regola 25 della stessa.

Le funzioni principali delle Federazioni internazionali sono quelle di stabilire i regolamenti che disciplinano la pratica degli sport di competenza, nonché assicurare l'applicazione degli stessi, e di organizzare e gestire le relative competizioni internazionali.

Oltre a questo, le cosiddette IFs sono chiamate a amministrare i fondi e i proventi, derivanti principalmente dalle manifestazioni sportive e dalla vendita dei diritti audiovisivi delle stesse, assicurare lo sviluppo nel mondo dello sport di competenza, determinare le modalità di partecipazione dei candidati ai Giochi Olimpici del suddetto sport, assumere il controllo e la direzione del proprio sport durante lo svolgimento delle Olimpiadi, nonché provvedere alla formazione tecnica e stabilire regole mediche.<sup>83</sup>

Anche le Federazioni internazionali sono composte da una struttura che può cambiare a seconda dello sport di cui si occupano, ma che mantiene “[...] una configurazione tripartita di organi e funzioni [...]”<sup>84</sup>.

Solitamente, infatti, sono composte da un'Assemblea con il compito di proporre la modifica e l'introduzione di regolamenti e norme, così come di approvare statuti e regolamenti. Tali funzioni vengono rese effettive attraverso il diritto di voto delle Federazioni sportive nazionali che compongono l'Assemblea.

Il secondo organo costituente è l'Organo Esecutivo, con funzioni esecutive e operative che impattano direttamente sulle attività delle Federazioni.

Il terzo organo è la Segreteria, con funzioni di coordinamento generale.

A questi tre organi, possono aggiungersene una serie di altri organi permanenti o temporanei, con il compito di intervenire su specifiche tematiche o aree di competenza.

---

<sup>82</sup> AA.VV., Diritto Internazionale dello Sport, cit., p. 84.

<sup>83</sup> Regola 26, Carta Olimpica, settembre 2017.

<sup>84</sup> G. VALORI, Il Diritto nello Sport, cit., p.24.

In alcuni casi, le Federazioni sportive internazionali al loro interno prevedono la formazione di enti intermedi<sup>85</sup>, i quali hanno la funzione di raggruppare le federazioni nazionali per area geografica e di coordinare le loro attività facendo rispettare lo statuto e i regolamenti definiti dalla Federazione Internazionale di cui sono parte.

Dall'altro lato, più Federazioni sportive internazionali possono collaborare insieme e formare quelle che vengono definite Associazioni di Federazioni internazionali. Degli esempi di tali associazioni sono l'ASOIF (*Association of Summer Olympic International Federations*) e l'AIOWF (*Association of International Olympic Winter Federations*), le quali hanno il compito di cooperare nella gestione e risoluzione di tematiche relative, rispettivamente, ai Giochi Olimpici estivi e invernali.

Come già detto in precedenza, delle Federazioni sportive internazionali fanno parte le Federazioni sportive nazionali (o anche FSN), le quali, anche nel loro caso, devono ottenere l'affiliazione da parte delle rispettive Federazioni internazionali e il riconoscimento ufficiale del NOC di cui fanno parte. È proprio la regola 29 della Carta Olimpica che, in primis, stabilisce questi due passaggi obbligatori, definendo che *“To be recognised by an NOC and accepted as a member of such NOC, a national federation must exercise a specific, real and on-going sports activity, be affiliated to an IF recognised by the IOC and be governed by and comply in all aspects with both the Olympic Charter and the rules of its IF.”*

Tale regola afferma inoltre il ruolo di coordinamento di una specifica attività sportiva che una FSN deve possedere per essere considerata tale all'interno dei confini nazionali, nonché, come per le altre organizzazioni, il rispetto dei principi fondamentali dello Statuto del CIO.

Come si può ben capire la Carta Olimpica dà un indirizzo molto generale, lasciando ovviamente ai singoli NOC il compito di definire in maniera più dettagliata e approfondita i ruoli e le attività specifici delle Federazioni nazionali.

L'articolo 20 dello Statuto del CONI, infatti, definisce le Federazioni sportive nazionali come associazioni senza scopo di lucro e con personalità giuridica di diritto privato. A loro volta tali associazioni sono costituite da società, associazioni sportive e singoli tesserati per quella specifica federazione.

Lo stesso articolo, inoltre, definisce con chiarezza la posizione delle Federazioni

---

<sup>85</sup> È il caso della FIFA, Federazione internazionale di calcio, la quale a sua volta è composta da federazioni continentali (UEFA, CONCACAF, CONMEBOL, CAF, AFC, OFC), al fine di meglio gestire le attività e di rispettare i principi dell'ente principale. In alcuni casi tali Federazioni continentali sono a loro volta suddivise in ulteriori organismi che gestiscono l'attività sportiva in un perimetro geografico più ristretto.

nazionali all'interno della struttura dell'ordinamento sportivo, ribadendo bene la sua struttura piramidale, già trattata dianzi. Afferma infatti che tali federazioni sono regolate da norme e statuti definiti dalle stesse, ma in ottemperanza alle regole e ai principi definiti dall'Ordinamento giuridico sportivo nazionale e internazionale. Le Federazioni nazionali, infatti, svolgono la loro attività con una certa autonomia tecnica, organizzativa e gestionale, ma sempre seguendo gli indirizzi del CIO e, di conseguenza, del CONI, da una parte, e delle Federazioni sportive internazionali dall'altra.

Come già accennato precedentemente, le Federazioni sportive nazionali per essere considerate tali e quindi per fungere da punto focale per la gestione e diffusione dei relativi sport a cui fanno capo, devono acquisire una duplice legittimazione.

In primo luogo, devono ottenere l'affiliazione alle proprie Federazioni sportive internazionali di riferimento. Tale affiliazione deve essere effettuata tramite presentazione di domanda da parte della Federazione nazionale alla Federazione internazionale di appartenenza e può essere ottenuta solo se sono rispettati determinati obblighi e svolte determinate attività, quali:

- la cura e la gestione della formazione e preparazione degli atleti per la partecipazione alle varie competizioni internazionali, nonché la definizione delle politiche di selezione per la partecipazione alle stesse;
- la cura e il mantenimento degli impianti sportivi al fine che essi siano conformi con le normative nazionali e internazionali;
- la responsabilità sulla gestione e organizzazione degli eventi relativi alle competizioni internazionali, nel caso in cui il Paese di appartenenza ospitasse l'evento;
- il coordinamento delle attività delle società e associazioni sportive che fanno parte della Federazione.<sup>86</sup>

In secondo luogo, devono possedere il riconoscimento del CONI. Tale riconoscimento è possibile solo se sono rispettati determinati requisiti, quali:

- lo svolgimento a livello nazionale e internazionale di una attività sportiva e la conseguente gestione della formazione di atleti e tecnici;
- l'ottenimento dell'affiliazione ad una Federazione sportiva internazionale riconosciuta dal CIO;

---

<sup>86</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., p. 56.

- la gestione dell'attività sportiva rispettando la Carta Olimpica e le regole della Federazione internazionale a cui appartiene;
- la predisposizione dello Statuto e delle norme interne secondo un principio di democrazia, di uguaglianza e di pari opportunità;
- la definizione di procedure che regolino le elezioni degli organi direttivi.<sup>87</sup>

Tale riconoscimento, inoltre, viene rilasciato ad un'unica Federazione sul territorio nazionale per ciascun sport e può essere revocato qualora alcuni requisiti fondanti siano venuti meno.

Ogni Federazione nazionale all'atto della sua costituzione deve formulare un proprio statuto, il quale deve essere approvato dalla Giunta Nazionale del CONI e deve rispettare i principi fondamentali emanati dal Consiglio Nazionale (vedi sopra). Tale statuto deve stabilire le modalità per l'elezione dei rappresentanti degli atleti e dei tecnici ed inoltre definisce i poteri di controllo e di vigilanza che la Federazione nazionale ha sulle società e associazioni sportive.<sup>88</sup>

Come tutti gli altri enti sportivi, anche le Federazioni sportive nazionali hanno una struttura organizzativa costituita da diversi organi ai quali corrispondono diverse funzioni. La struttura base, la quale può modificarsi a seconda della singola federazione, è la seguente:

- Assemblea, con il compito di rappresentare tutti i componenti - solitamente i presidenti delle società e associazioni sportive - della Federazione e di esprimere le loro volontà attraverso il diritto di voto;
- Presidente, il quale rappresenta all'esterno la Federazione in maniera unitaria, possedendo la rappresentanza legale della stessa, e presenza alle assemblee e alle riunioni indette dagli organi;
- Consiglio Federale, con il compito operativo di gestione e direzione delle attività dell'Ente.

## **1.6 I principali contratti dell'Ordinamento giuridico sportivo**

Terminata l'analisi sull'evoluzione dell'Ordinamento giuridico sportivo, nella quale si sono decritti la struttura organizzativa e i soggetti che ne fanno parte, si passi ora ad esaminare i principali contratti commerciali esistenti in ambito sportivo.

---

<sup>87</sup> Art. 21, Statuto Comitato Olimpico Nazionale, maggio 2016.

<sup>88</sup> Art. 22, Statuto Comitato Olimpico Nazionale, maggio 2016.

Lo sport specialmente negli ultimi decenni, ha attirato verso di sé, in misura sempre maggiore, finanziamenti e capitali esterni, mediante l'utilizzo di strumenti contrattuali specifici.

Tali strumenti contrattuali hanno accresciuto la loro importanza marginale nelle economie complessive di federazioni e soprattutto società sportive e sono progressivamente divenute una tra le principali fonti di reddito delle società sportive professionistiche, ricomprendo un ruolo fondamentale nell'operatività e nella gestione delle stesse, oltre che nel loro finanziamento.

Nelle prossime pagine si analizzeranno i principali contratti di tal genere, ed in particolare la sponsorizzazione, i contratti di concessione e gestione dei diritti televisivi e il *merchandising*.

### 1.6.1 La sponsorizzazione

Con il termine "sponsorizzazione" si intende quell'accordo tra due, o più, soggetti, in cui lo "sponsorizzato", detto anche *sponsee*, si impegna a veicolare a scopo pubblicitario un nome, un prodotto, un servizio o la stessa immagine di un altro soggetto, detto *sponsor*, dietro pagamento di un corrispettivo in denaro, nella maggior parte dei casi, o attraverso la corresponsione di servizi o beni elargiti dallo *sponsor* stesso.

In altre parole, la sponsorizzazione permette allo *sponsor* di associare il proprio nome a quello dello *sponsee* con lo scopo di ottenere un vantaggio in termini di immagine, popolarità e reputazione.

Tale strumento ovviamente non è presente solo in ambito sportivo, ma lo ritroviamo anche in altri ambiti, come, ad esempio, quelli culturale e radio-televisivo.<sup>89</sup>

Una definizione di sponsorizzazione che può essere considerata è quella data dalla Cassazione<sup>90</sup>, la quale definisce il contratto di sponsorizzazione nel seguente modo: *"il cosiddetto contratto di sponsorizzazione, figura non specificamente disciplinata dalla legge, comprende una serie di ipotesi nelle quali comunque si ha che un soggetto, detto sponsorizzato, ovvero secondo la terminologia anglosassone, sponsee, si obbliga a consentire ad altri l'uso della propria immagine pubblica ed il proprio nome per promuovere un marchio o un prodotto specificamente marcato, dietro corrispettivo"*.

<sup>89</sup> Per approfondimenti normativi in materia di sponsorizzazione televisiva si veda per esempio il "Testo unico della radiotelevisione", ossia il D. Lgs. 177/2005.

<sup>90</sup> Cassazione, 11 ottobre 1997, n° 9880.

Da questa definizione si può già iniziare a comprendere alcuni aspetti fondamentali e fondanti del contratto di sponsorizzazione, nonché il suo fine pubblicitario, che si traduce in ciò che usualmente viene definito “ritorno pubblicitario” in favore dello *sponsor*<sup>91</sup>. Per tale motivo, si può quindi considerare il contratto di sponsorizzazione come facente parte a sua volta della categoria dei contratti di pubblicità. È però vero che tali contratti sono definiti atipici e quindi la classificazione dei contratti di sponsorizzazione come contratti pubblicitari non ha alcuno valore in termini giuridici.<sup>92</sup>

La prima caratteristica di tale contratto, come per quelli pubblicitari, è la sua “atipicità”. In più occasioni si è cercato di associarlo a contratti tipici, come il contratto di locazione o di compravendita o di appalto<sup>93</sup>, ma alla fine, il legislatore non è mai giunto a disciplinare tale tipologia di contratto. Va comunque detto che, grazie alla sua ampia diffusione, applicazione e conoscenza delle sue caratteristiche principali, esso è definito dalla dottrina come contratto dalla “tipicità sociale”<sup>94</sup>.

Il contratto di sponsorizzazione, inoltre, deve possedere una “durata” ben precisa, la quale può variare a seconda dell’accordo e delle finalità delle controparti, e deve essere a titolo “oneroso”<sup>95</sup>.

L’onerosità del contratto comporta l’insorgenza di obbligazioni in capo a entrambi le parti, le quali possono essere divise in obbligazioni principali e obbligazioni accessorie. Per quanto riguarda lo *sponsor*, la sua prestazione principale si traduce solitamente nel pagamento di una somma di denaro pattuita allo *sponsee*, anche se, non così raramente, l’obbligazione può essere adempiuta attraverso la fornitura di beni/servizi che possono contribuire allo svolgimento dell’attività dello sponsorizzato (vedi *infra*). Per lo *sponsee* invece l’obbligazione principale si concretizza nella divulgazione dell’immagine e quindi anche del marchio dello *sponsor*.<sup>96</sup>

L’obbligazione principale dello sponsorizzato, inoltre, è composta da un’azione di *facere*, per esempio indossare un particolare capo di abbigliamento e da un *pati*, cioè nella non possibilità di contestare l’utilizzo della propria immagine.<sup>97</sup>

<sup>91</sup> M. SANINO; F. VERDE, *Il Diritto Sportivo*, cit., p.317.

<sup>92</sup> F. DELFINI, F. MORANDI, *I contratti del turismo, dello sport e della cultura*, Volume 13 del TRATTATO DEI CONTRATTI, Utet Giuridica, 2010, pp.480-481.

<sup>93</sup> L. CANTAMESSA ARPINATI, *Undici temi dello sport professionistico a squadre*, Giuffrè Editore, 2017, p.108.

<sup>94</sup> G. VALORI, *Il Diritto dello Sport*, cit., p. 304.

<sup>95</sup> In generale i contratti a titolo oneroso si caratterizzano per una diminuzione patrimoniale in capo ad una parte, a fronte dell’acquisizione di un corrispondente vantaggio. Per ulteriori approfondimenti si veda F. GALGANO, *Il contratto*, CEDAM, 2007.

<sup>96</sup> F. DELFINI, F. MORANDI, *I contratti del turismo, dello sport e della cultura*, cit., pp.484-485.

<sup>97</sup> M. SANINO; F. VERDE, *Il Diritto Sportivo*, cit., p.317.

Relativamente alle obbligazioni accessorie, esse sono di più difficile definizione in quanto possono cambiare al modificarsi del tipo di sponsorizzazione definita nel contratto. A fini esemplificativi, se si considera lo *sponsee*, le relative prestazioni secondarie possono tradursi in un obbligo di diffusione del *brand* dello *sponsor* durante l'attività praticata dallo sponsorizzato<sup>98</sup>, o anche in una imposizione a partecipare a eventi e iniziative organizzate dallo *sponsor* stesso.<sup>99</sup>

Si passi ora alla considerazione delle principali clausole che solitamente vengono inserite all'interno del contratto di sponsorizzazione.

La prima da considerare è la "clausola di esclusiva", la quale ha lo scopo di tutelare gli interessi economici dello *sponsor* stesso. Tale clausola impone allo *sponsee* di non effettuare le stesse prestazioni definite dal contratto anche per altri *sponsor*, diversi da quello per cui è stato stipulato un accordo<sup>100</sup>. Alla clausola di esclusiva si lega anche un "patto di non concorrenza", il quale impone allo *sponsee*, e in alcuni casi anche allo *sponsor*, il divieto, lungo tutta la durata del contratto in essere e eventualmente anche successivamente al termine della sponsorizzazione, di stipulare contratti che abbiano lo stesso oggetto di quello precedente.<sup>101</sup>

Altra clausola di frequente inserita nel contratto di sponsorizzazione è la "clausola di prelazione", in cui lo *sponsor* ha il diritto di stipulare un ulteriore contratto con il medesimo *sponsee*, il quale è obbligato ad accettare a parità di condizioni con altre offerte.<sup>102</sup>

Ulteriore clausola di notevole rilevanza nel contratto di sponsorizzazione è la "clausola di recesso", la quale prevede la possibilità di risolvere unilateralmente il contratto anticipatamente sulla base di determinati avvenimenti che possono portare ad un danno di immagine dello *sponsor*. Tali avvenimenti possono essere, per esempio una squalifica per doping, nel caso della sponsorizzazione di un atleta, oppure una retrocessione o una revoca dell'affiliazione alla Federazione di appartenenza, se si parla di una società sportiva.<sup>103</sup>

Nel caso specifico della sponsorizzazione nello sport, nel contratto può essere inserita una ulteriore clausola, in cui lo *sponsor* può risolvere il contratto al verificarsi

---

<sup>98</sup> Nel caso specifico dello sport e in particolare del calcio, tale obbligo si traduce per esempio nell'utilizzo da parte dei calciatori degli scarpini da calcio forniti dal loro *sponsor*.

<sup>99</sup> F. DELFINI, F. MORANDI, I contratti del turismo, dello sport e della cultura, cit., pp.485.

<sup>100</sup> G. VALORI, Il Diritto dello Sport, cit., p. 307.

<sup>101</sup> G. VALORI, Il Diritto dello Sport, cit., p. 309.

<sup>102</sup> G. VALORI, Il Diritto dello Sport, cit., p. 310.

<sup>103</sup> M. SANINO; F. VERDE, Il Diritto Sportivo, cit., p. 326.

di determinate condizioni collegate alla commercializzazione dei diritti televisivi (vedi *infra*). Lo *sponsor* può infatti risolvere il contratto nel caso in cui esso subisca una diminuzione di copertura televisiva. Tale diminuzione deve essere causata solamente da fattori esterni all'attività sportiva, ossia deve essere derivata da mutazioni delle condizioni di mercato, come per esempio il passaggio della trasmissione di una determinata competizione sportiva a emittenti a pagamento.<sup>104</sup>

A seconda del soggetto sponsorizzato in ambito sportivo, può cambiare la tipologia di sponsorizzazione. Le principali forme sono le seguenti:

- sponsorizzazione di un evento sportivo;
- sponsorizzazione di una Federazione sportiva;
- sponsorizzazione di un club;
- sponsorizzazione mediante abbinamento, in cui il nome dello sponsor viene affiancato a quello della società o di una manifestazione sportiva;
- sponsorizzazione mediante *naming*, ossia l'attribuzione del nome dello stadio allo sponsor;
- sponsorizzazione di un atleta.<sup>105</sup>

La tipologia di sponsorizzazione, inoltre, cambia a seconda delle diverse prestazioni oggetto di contratto: si può infatti avere una sponsorizzazione tecnica, in cui lo sponsor fornisce l'abbigliamento utilizzato della pratica sportiva; una sponsorizzazione di settore, in cui vengono forniti prodotti attinenti all'attività sportiva; una sponsorizzazione extra-sportiva, in cui lo sponsor elargisce una somma di denaro al fine di ottenere un vantaggio di immagine.<sup>106</sup>

Se si prende come esempio il Milan ("Associazione Calcio Milan o "A.C. Milan per la precisione), alcune delle società con cui ha stipulato dei contratti di sponsorizzazione sono: Puma come *sponsor* tecnico; Technogym, nota azienda produttrice di attrezzature e macchinari per lo sport e in particolare del *Fitness*, come *sponsor* di settore; Toyo Tyres, produttore di pneumatici, come *sponsor* extra-settore.

Nello specifico, se consideriamo una società sportiva, in particolare nel calcio, essa ha la possibilità di ottenere la stipula di diversi contratti che rientrano nelle categorie menzionate alle righe precedenti. Essi sono:

- contratto di sponsorizzazione ufficiale, o *main sponsorship*, dove lo sponsor

<sup>104</sup> F. DELFINI, F. MORANDI, I contratti del turismo, dello sport e della cultura, cit., p.488.

<sup>105</sup> M. SANINO; F. VERDE, Il Diritto Sportivo, cit., p. 314.

<sup>106</sup> G. VALORI, Il Diritto nello Sport, cit., p. 306.

ottiene il diritto, per esempio, di vedere riprodotto il suo logo sulla divisa da gara del club;

- sponsorizzazione tecnica, già accennato nelle righe soprastanti e collegato al *merchandising*, il quale sarà trattato in seguito;
- contratto di fornitura ufficiale, in cui viene fornito, per esempio, un particolare prodotto inerente all'attività sportiva;
- contratti di *partnership* commerciali, in cui un prodotto non direttamente collegato all'attività sportiva, viene fornito dallo sponsor alla società in cambio di un ritorno di immagine.<sup>107</sup>

Poiché, come si può intuire, la sponsorizzazione è uno dei contratti con un notevole peso nel mondo del calcio e ha un suo impatto anche nella disciplina del *Financial Fair Play*, è opportuno capire e commentare brevemente le dimensioni e i numeri di tale strumento giuridico nel calcio europeo. Per far questo è stato visionato il Report annuale<sup>108</sup> redatto dalla UEFA, il quale definisce lo stato attuale del calcio in Europa e permette una panoramica di tutti i principali aspetti e punti di interesse.

Il report si sofferma principalmente sulle due principali tipologie di sponsorizzazione utilizzate: la sponsorizzazione ufficiale, o in altre parole, *shirt sponsorship*, e la sponsorizzazione tecnica, o *kit manufacturing sponsorship*.

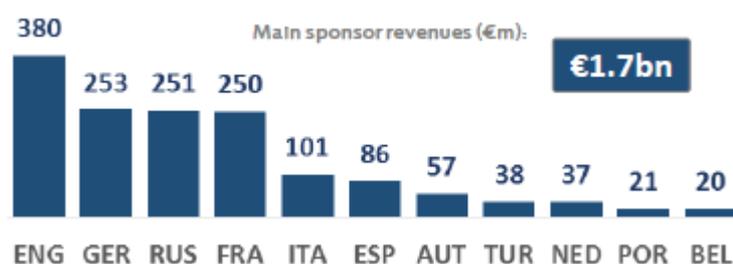


Figura 1.2 Ricavi derivanti da sponsorizzazioni ufficiali. Fonte: *The European Club Footballing Landscape*.

1,7 miliardi.

Nella figura accanto vengono evidenziati i ricavi totali dei primi dieci campionati europei in termini di maggior valore derivanti dalle *sponsorship* ufficiali. Il valore totale di tale tipologia di sponsorizzazione è di €

<sup>107</sup> L. CANTAMESSA ARPINATI, *Undici temi dello sport professionistico a squadre*, cit., p. 116.

<sup>108</sup> UEFA, *The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report, Financial Year 2016*, [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf)

La seguente figura mostra, invece, i ricavi relativi alle sponsorizzazioni tecniche e alle collegate attività di *merchandising*. Anche qui si può notare la distribuzione nei primi dieci campionati europei in termini di maggior valore per la categoria. Il valore totale anche qui è pari a € 1,7 miliardi.



Figura 1.3 Ricavi derivanti da sponsorizzazioni tecniche e merchandising. Fonte: The European Club Footballing Landscape.

Per quanto riguarda invece il totale delle sponsorizzazioni attivate dai Club affiliati alla UEFA nel 2016, esso equivale a € 6,1 miliardi, di cui il 54% si riferisce ai ricavi relativi alle categorie descritte dalle immagini soprastanti. Il restante 46% si divide in ricavi relativi ad altre tipologie di sponsorizzazioni, già elencate in precedenza, e a ricavi derivanti da altre attività commerciali.

### 1.6.2 I diritti radiotelevisivi nello sport e in particolare nel calcio

La questione dei diritti radiotelevisivi nello sport e della loro commercializzazione vede la luce indicativamente con la nascita e lo sviluppo delle prime società di telecomunicazione e radiocomunicazione private negli anni '80. Tali realtà imprenditoriali hanno, infatti, completamente cambiato il mercato della riproduzione e diffusione delle manifestazioni sportive, interrompendo il monopolio che fino ad allora era nelle mani dello Stato<sup>109</sup>.

Negli anni, tale mercato ha visto notevoli cambiamenti. In particolare, negli ultimi decenni, grazie allo sviluppo sempre maggiore di nuove tecnologie e nuovi modi di fruizione pubblica dello spettacolo sportivo. Tali cambiamenti hanno indotto il legislatore, nazionale e europeo, ad adeguarsi alle nuove esigenze del mercato, considerando, come in altre occasioni, il calcio punto di riferimento grazie alla sua popolarità e al suo eco mediatico.

I soggetti che hanno un ruolo fondamentale nella gestione e commercializzazione dei diritti radiotelevisivi sono principalmente tre:

- il possessore del diritto, o anche *right holder*, che corrisponde solitamente

<sup>109</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, Ordinarmento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia, Giuffrè Editore, 2009, p 182.

all'organizzatore dell'evento, nel caso del calcio quindi alla società sportiva che organizza la partita casalinga;

- la società di *broadcasting*, che acquista i diritti di trasmissione e su cui sarà trasmesso l'evento;
- un'agenzia di comunicazione, o *broker*, la quale può occuparsi della vendita dei diritti per conto del *right holder*.<sup>110</sup>

A questi soggetti, si aggiunge anche l'organizzatore della competizione, a cui è associato ogni singolo evento. Il suo compito principale è di commercializzare in maniera collettiva i diritti radiotelevisivi di ogni singolo organizzatore degli eventi. Nel caso del calcio, se consideriamo il campionato italiano di serie A, l'organizzatore della competizione è la Lega Serie A.

I diritti televisivi si possono dividere in due categorie principali, ossia i diritti televisivi in chiaro, trasmessi in canali televisivi non a pagamento e con copertura nazionale, e i diritti televisivi in criptato, i quali sono trasmessi su canali di emittenti a pagamento<sup>111</sup>. Sotto a queste due principali categorie si devono considerare anche dei particolari "pacchetti di vendita" che si differenziano a seconda del tipo di diritto commercializzato. Tali pacchetti si riferiscono a: diritti televisivi in diretta, diritti televisivi in differita, diritti televisivi per la trasmissione degli *highlights*, diritti televisivi per la trasmissione su internet e per finire i diritti radiofonici.<sup>112</sup>

L'acquisizione dei diritti radiotelevisivi avviene attraverso la stipula di un contratto di licenza tra il detentore del diritto e il *broadcaster*. Tale accordo prevede che siano definiti la durata del contratto, l'oggetto della trasmissione, ossia il singolo evento o il ciclo di eventi sportivi, il territorio in cui verrà trasmesso l'evento o il ciclo e la sede di trasmissione, la quale può essere una sede televisiva, radiofonica o altro, a seconda del diritto acquisito dal *broadcaster*. Il corrispettivo stabilito in sede di stipulazione del contratto, inoltre, solitamente è composto da una parte fissa e una parte variabile, in considerazione della vendita di abbonamenti televisivi e al risultato sportivo che l'evento trasmesso può produrre.<sup>113</sup> In altre parole, più abbonamenti sono venduti dall'emittente e più il risultato sportivo dell'evento assume caratteri particolari e più tale parte variabile tenderà a crescere.

---

<sup>110</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., p. 312.

<sup>111</sup> Esempi di emittenti a pagamento private in cui vengono trasmessi eventi sportivi criptati sono Sky e Mediaset Premium.

<sup>112</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., p. 312.

<sup>113</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., pp. 313-314.

Passando ora alla considerazione delle norme che hanno regolamentato i diritti televisivi, nel corso degli anni, il sistema di assegnazione di tali diritto ha subito modifiche di notevole entità, con interventi più o meno significativi da parte dello Stato.

Se nei decenni precedenti il sistema dei diritti televisivi era molto poco sviluppato, per non dire quasi assente, si deve aspettare gli anni '80 per vedere sviluppato un "primitivo" metodo di gestione centralizzato dei diritti televisivi. Primitivo in quanto la disciplina sull'assegnazione dei diritti televisivi era all'epoca definita da un regolamento interno alla Lega Nazionale Professionisti. Tale regolamento non specificava di chi fosse la proprietà dei diritti, cioè se dei club o della Lega, e definiva il ruolo di regolatore di quest'ultima, la quale agiva, tramite mandato, nell'interesse generale delle società affiliate. Difatti, i proventi derivanti dall'assegnazione dei diritti televisivi venivano suddivisi in maniera equa tra le società.<sup>114</sup>

Solo alla fine degli anni '90, l'intervento dello Stato ha imposto, con la legge 29 marzo 1999 n. 78, il cambiamento ad un sistema di "*negoziazione individuale*"<sup>115</sup>. Tale legge stabiliva che la titolarità dei diritti televisivi in forma criptata fossero in capo alle singole società di calcio di Serie A e Serie B e che quindi fossero le stesse società a commercializzare e negoziare indipendentemente tali diritti. Era inoltre fatto divieto ai *broadcaster* di acquisire più del 60% del valore dei diritti televisivi riferiti al campionato di calcio di Serie A.

La difficoltà dei piccoli club nel riuscire a negoziare i propri diritti televisivi e la conseguente necessità di garantire un certo equilibrio competitivo a tutela delle squadre minori hanno indotto il legislatore al passaggio ad un sistema di "*negoziazione collettiva*"<sup>116</sup> attraverso la legge delega 19 luglio 2007 n.106, seguita poi dal D.Lgs. 9 gennaio 2008 n. 9 di attuazione.

Tali disposizioni, le quali regolano tutt'ora l'acquisizione dei diritti televisivi, meritano di essere approfondite poiché contengono delle tematiche che si discostano molto dalla normativa precedente.

Il primo punto su cui è necessario fermarsi è la *ratio* che ha portato alla formazione della legge deroga, in primo luogo, e al decreto legislativo di attuazione, poi. Come si può leggere dall'art 1 del decreto, infatti, lo scopo principale e proprio quello di

---

<sup>114</sup> L. CANTAMESSA ARPINATI, Undici temi dello sport professionistico a squadre, cit., pp.63-64.

<sup>115</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia, cit., p 183.

<sup>116</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia, cit., p 183.

*“garantire la trasparenza e l’efficienza del mercato dei diritti audiovisivi degli eventi sportivi [...], in modo da garantire l’equilibrio competitivo fra i soggetti partecipanti alle competizioni”*. Si evince, quindi, la volontà del legislatore in questo caso di uniformare il mercato della compravendita dei diritti televisivi andando anche e soprattutto a tutelare i Club minori, i quali, godendo di un minore *appeal*<sup>117</sup> rispetto ai grandi Club, incontravano nel passato molta più difficoltà nel negoziare i propri diritti.

Il secondo punto si riferisce alla così definita “contitolarità” del diritto di sfruttare la competizione sportiva, in capo contemporaneamente al soggetto che organizza l’evento e all’organizzatore della competizione stessa. In altre parole, la titolarità del diritto viene suddivisa tra la Lega di appartenenza e le singole società sportive che partecipano ad una determinata competizione organizzata dalla prima.<sup>118</sup>

Quanto alla commercializzazione dei diritti. Si passa infatti ad una negoziazione collettiva in cui i diritti vengono commercializzati *“in forma centralizzata da parte del soggetto preposto all’organizzazione della competizione sportiva [...] mediante procedure finalizzate a garantire la libera concorrenza tra gli operatori della comunicazione e la realizzazione di un sistema equilibrato dell’offerta audiovisiva degli eventi sportivi [...]”*.<sup>119</sup>

L’offerta dovrà infatti avvenire attraverso distinte procedure competitive, predisponendo diversi pacchetti, e con destinatari tutte le piattaforme (e.g. anche quelle emergenti e radiofoniche), operanti sia nel mercato nazionale, sia internazionale.<sup>120</sup>

Una volta assegnati i diritti alle diverse piattaforme, il passo successivo è la definizione del contratto di licenza, il quale può avere una durata massima di tre anni.<sup>121</sup>

Un altro punto su cui vale la pena soffermarsi è sicuramente la modalità di ripartizione delle risorse derivanti dalla vendita dei diritti tra le società sportive partecipanti alle competizioni. Tale ripartizione si costituisce di tre quote principali:

- 1) il 40% è suddiviso in parti uguali, tra tutti i partecipanti;
- 2) il 30% è assegnato considerando i risultati sportivi delle singole società, in cui il 10% si riferisce ai risultati conseguiti dalla stagione sportiva 1946/1947

---

<sup>117</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. COCCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, cit., p. 184.

<sup>118</sup> Art. 3, comma 1, D. Lgs. 9 gennaio 2008, n. 9.

<sup>119</sup> Art. 2, comma 6, Legge 19 luglio 2007, n. 106.

<sup>120</sup> Artt. 7, 8, 11, 14, 15, 16, D. Lgs. 9 gennaio 2008, n. 9.

<sup>121</sup> Art. 10, D. Lgs. 9 gennaio 2008, n. 9.

ad oggi, il 15% si riferisce ai risultati conseguiti nelle ultime cinque stagioni disputate e il 5% si riferisce ai risultati ottenuti nell'ultima stagione;

- 3) il 30% è relativo al bacino di utenza, suddiviso per il 25% dal numero di sostenitori che supportano il Club e per il restante 5% dalla numerosità del comune di riferimento.<sup>122</sup>

Altro importante snodo del decreto si riferisce allo stanziamento di due quote per fini di "mutualità", prelevate prima che l'ammontare totale delle risorse venga suddiviso e conferito alle società secondo le modalità appena viste. La prima quota si riferisce a fini di "mutualità generale" e viene utilizzata per finanziare lo *"sviluppo dei settori giovanili delle società professionistiche, al sostegno degli investimenti per la sicurezza, anche infrastrutturale degli impianti sportivi, e al finanziamento di almeno due progetti per anno finalizzati a sostenere discipline sportive diverse da quelle calcistiche."*<sup>123</sup> Tale quota non può essere inferiore al 4% delle risorse derivanti dalla commercializzazione dei diritti televisivi.

La seconda quota si riferisce, invece, a fini di "mutualità per le categorie inferiori" e viene utilizzata per *"incentivare l'attività delle categorie professionistiche inferiori"*<sup>124</sup> al campionato di calcio di Serie A. Anche qui la quota non può essere inferiore al 6%.

Come in precedenza per la sponsorizzazione, è utile considerare alcuni dati e statistiche relativi ai diritti audiovisivi nel mondo del calcio per comprendere al meglio la dimensione del mercato europeo e l'impatto che tali strumenti hanno nei bilanci delle società. Tutte le rielaborazioni sono state acquisite, anche in questo caso, dall'ultimo report redatto dalla UEFA, ossia *"The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report, Financial Year 2016"*.

---

<sup>122</sup> Art. 26, D. Lgs., 9 gennaio 2008, n. 9.

<sup>123</sup> Art. 22, D. Lgs., 9 gennaio 2008, n. 9.

<sup>124</sup> Art. 24, D. Lgs., 9 gennaio 2008, n. 9.

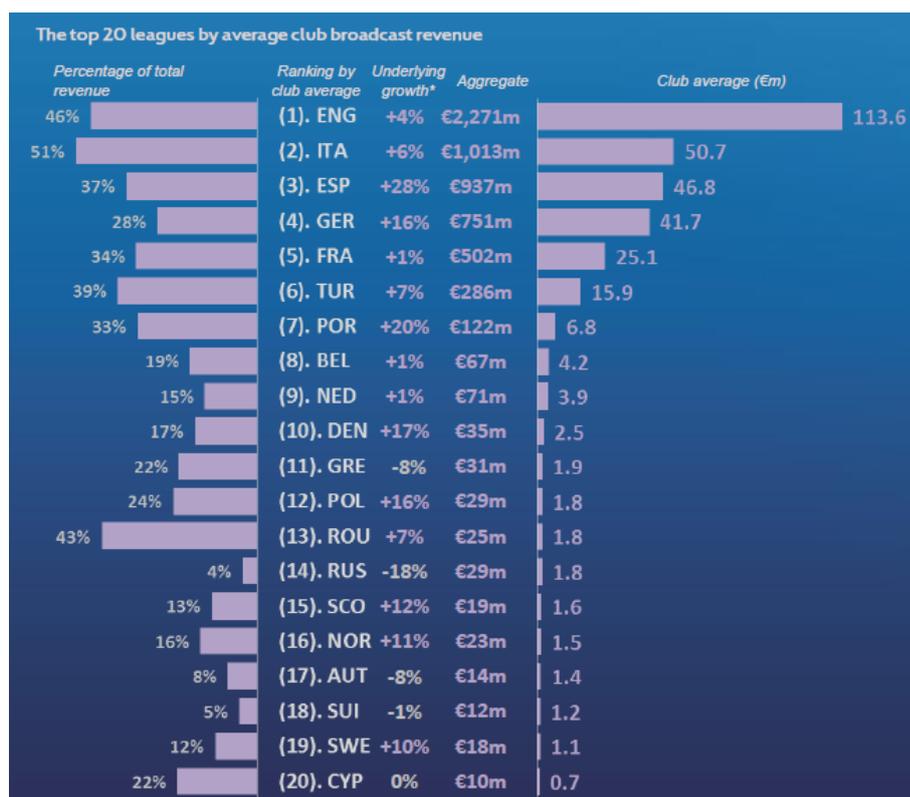


Figura 1.4 Classifica delle prime 20 leghe con i maggiori ricavi derivanti dalla commercializzazione dei diritti TV. Fonte: The European Club Footballing Landscape.

Nell'immagine accanto emerge come i ricavi derivanti dalla vendita dei diritti audiovisivi costituiscano una notevole fonte di guadagno per i club europei.

Se si considerano le prime sette leghe nel ranking in figura, la media relativa a tale voce di ricavo è

prossima al 40% del totale dei ricavi, con l'Italia che supera abbondantemente tale soglia, arrivando fino al 51%. Significativo è anche il fatto che le prime sette posizioni riescano a ricoprire circa il 94% dei ricavi aggregati e come l'Inghilterra stacchi notevolmente le altre nazioni se consideriamo i ricavi medi per singolo club.

Altra interessante rappresentazione da considerare è la seguente.

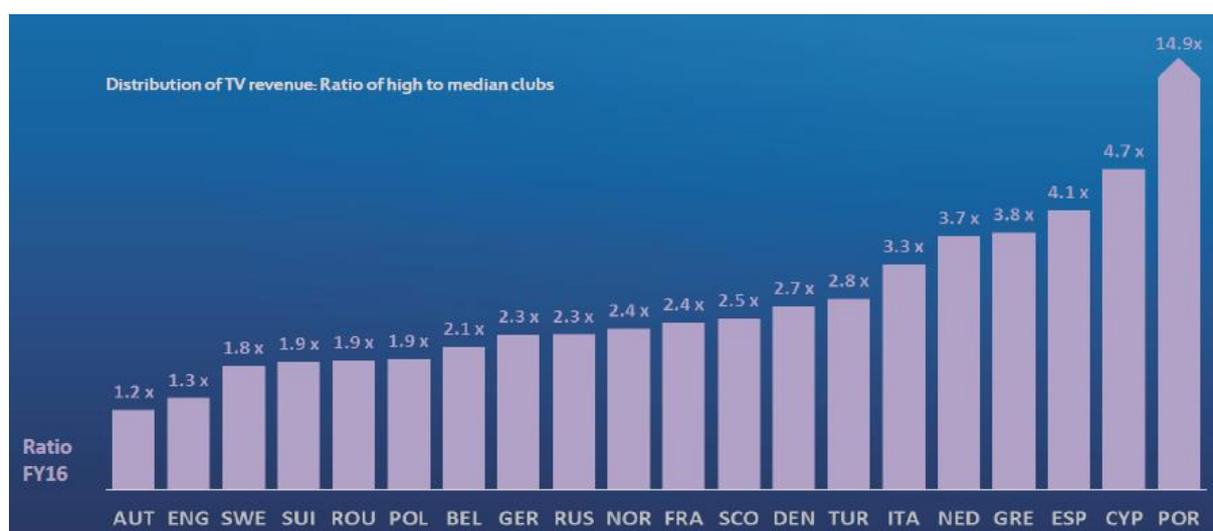


Figura 1.5 Rapporto tra top-club e media per ogni campionato in termini di ricavi derivanti dalla vendita dei diritti TV. Fonte: The European Club Footballing Landscape.

Dalla figura è possibile comprendere il rapporto di disparità tra i ricavi derivanti dalla vendita dei diritti TV dei *top-club* e la media per ogni campionato. Si può ben notare come in Portogallo, i principali club riescano a ottenere ricavi fino a 14.9 volte superiori rispetto alla media del campionato. Tale situazione è spiegata dal fatto che quello portoghese è ormai l'unico, tra i principali campionati, ad utilizzare un sistema di negoziazione individuale. Questo fa comprendere come tale sistema sia oltremodo svantaggioso per i Club minori e comporti quindi *“come conseguenza una ancora più accentuata sperequazione delle risorse tra i grandi club [...] e i piccoli club [...]”*<sup>125</sup>

### 1.6.3 Il merchandising

Il *merchandising* nella definizione generale del termine consiste nell'utilizzazione economica da parte di un terzo soggetto di quei marchi, o comunque di quei segni distintivi, che hanno acquisito un livello elevato di notorietà e una diffusione molto ampia in un determinato ambito.<sup>126</sup>

Il contratto di *merchandising*, diffusosi solamente negli ultimi decenni nel settore sportivo, è considerato un contratto atipico mediante il quale il soggetto titolare (licenziante) di un marchio, attraverso la cessione del suo diritto di esclusiva, ne autorizza lo sfruttamento economico ad un altro soggetto (licenziatario), dietro il pagamento di un corrispettivo. Il licenziatario può perciò utilizzare il marchio per contraddistinguere i propri prodotti e servizi, e successivamente commercializzarli.<sup>127</sup> L'associazione del marchio avviene solitamente per prodotti o servizi che hanno natura totalmente diverse rispetto a quella per cui il marchio è stato creato<sup>128</sup>: un esempio di quanto detto è l'associazione da parte di case di abbigliamento dei propri prodotti al marchio di una società sportiva.

La licenza di utilizzazione economica del marchio da parte del licenziatario può essere di tipo esclusivo, quando il licenziante cede il diritto di esclusiva solo a quel licenziatario, di tipo non esclusivo, quando invece tale diritto viene concesso anche ad altri soggetti, o di tipo semi-esclusivo, quando il soggetto titolare non cede ad altri che non sia il licenziatario scelto il diritto di esclusiva, ma mantiene la possibilità di utilizzarlo direttamente per attività e scopi interni.<sup>129</sup>

<sup>125</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, cit., p. 184.

<sup>126</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, G. Giappichelli Editore, 2016, p.325.

<sup>127</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, cit., p. 165.

<sup>128</sup> G. VALORI, *Il Diritto nello Sport*, cit., *ibidem*.

<sup>129</sup> P. LENZI, C. SOTTORIVA, *L'applicazione del Financial Fair Play alle società di calcio professionistico*, Aracne

Il principale vantaggio che ottiene il licenziante nello stipulare il contratto di *merchandising* è ovviamente quello di ottenere un rendimento dalla concessione a terzi soggetti di utilizzare un *asset* di sua proprietà. A questo si può aggiungere un miglioramento dell'immagine e un'espansione in mercati o settori non ancora considerati. Per contro, il vantaggio del licenziatario è quello di pubblicizzare i propri prodotti o servizi, sfruttando la notorietà del marchio del licenziante, aumentando così la qualità della sua proposta commerciale attraverso l'associazione del suo prodotto o servizio al licenziante.<sup>130</sup>

Il contenuto del contratto deve specificare, in primo luogo, l'oggetto dell'obbligazione e quali sono i beni e/o servizi che saranno associati al marchio, in secondo luogo se il licenziatario possa direttamente gestire anche la distribuzione del prodotto, oltre che la sua produzione.<sup>131</sup>

Come in ogni contratto, anche quello di *merchandising* contiene delle obbligazioni che devono essere rispettate da entrambi le parti. Il licenziante si obbliga, oltre che a concedere in licenza l'uso del proprio marchio, anche a mantenere, se non migliorare, l'immagine e la celebrità del marchio stesso. Il licenziatario ha come principale obbligazione il pagamento di un corrispettivo che avviene sotto forma di *royalties*, ossia delle provvigioni sulle vendite. Esse possono essere principalmente di tre tipi:

- *royalties* in percentuale, calcolate in proporzione del fatturato relativo ai prodotti o servizi associati al marchio. Più il licenziatario vende tali prodotti/servizi e più l'importo delle *royalties* da corrispondere aumenta;
- *royalties* fisse, determinate in sede di formulazione contrattuale indipendentemente dalla quantità venduta;
- *royalties* per unità, in cui si assegna un determinato ammontare per ogni unità di prodotto venduta.<sup>132</sup>

Il potenziale, ancora in parte inutilizzato, che deriva dall'uso del *merchandising* in ambito sportivo come strumento pubblicitario e di commercializzazione di prodotti e servizi deriva principalmente dalle peculiarità possedute dal marchio delle società sportive. Esso infatti si distingue dal resto degli altri *brand* principalmente per tre

---

Editrice, 2013, p. 41.

<sup>130</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, Ordinarmento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia, cit., pp. 165-166.

<sup>131</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, Ordinarmento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia, cit., *ibidem*.

<sup>132</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, Ordinarmento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia, cit., p 167.

caratteristiche:

- i. “fedeltà” da parte dei sostenitori di una squadra, che solitamente la supportano e la sostengono per tutta la loro vita;
- ii. “longevità”, ossia una capacità di perdurare nel tempo mantenendo pressoché inalterato il proprio valore sia in termini economici che in termini sportivi<sup>133</sup>;
- iii. “notorietà”, in quanto possiede un’identità e una riconoscibilità molto forte tra il pubblico e anche per questo è definito “marchio celebre”.<sup>134</sup>

L’utilizzo di questo strumento in ambito sportivo e in particolare nel calcio permette infatti la formazione di ulteriori entrate nelle casse delle società, che molto spesso sono troppo dipendenti dai ricavi provenienti dalla commercializzazione dei diritti televisivi.

C’è da dire che il *merchandising* nel calcio italiano sta avendo uno sviluppo considerevole solo negli ultimi anni, anche se è da ritenersi ancora lontano rispetto ai risultati ottenuti per esempio dalla Spagna nella “*Liga*” o dall’Inghilterra nella “*Premier League*”. Se però, viene considerato insieme alla già citata sponsorizzazione, tali strumenti costituiscono la seconda maggior voce di ricavo per le società calcistiche in Italia, dopo la commercializzazione dei diritti televisivi.<sup>135</sup> Molto spesso infatti questi due strumenti contrattuali corrono nella stessa direzione, soprattutto se consideriamo la sponsorizzazione tecnica delle società sportive. Un caso emblematico che si può collegare a tale affermazione è sicuramente il passaggio di Cristiano Ronaldo alla Juventus: in poche settimane infatti ha prodotto la vendita di migliaia di magliette, che si tradurrà in un ingente incasso da parte di Juventus delle *royalties* concordate con Adidas, sponsor tecnico della società.

---

<sup>133</sup> Ne è un esempio l’A.C. Milan, il quale pur non essendo più da alcuni anni ai vertici del calcio europeo e avendo appena risolto una situazione societaria molto delicata, è riuscito a mantenere un’immagine del proprio *brand* quasi inalterata.

<sup>134</sup> R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, cit., p. 169.

<sup>135</sup> Dato acquisito dall’analisi del “Report Calcio 2017”, elaborato da FIGC, Arel e PWC, <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/reportcalcio-2017.pdf>



## Capitolo II

### Società di calcio professionistiche: la normativa contabile di riferimento

#### 2.1 Le fonti contabili internazionale e nazionali

Come anticipato ad inizio elaborato, la comprensione delle regole e dei criteri che compongono la disciplina del *Financial Fair Play*, passa anche dall'analisi delle fonti contabili internazionali e nazionali, soprattutto in ottica del cosiddetto "requisito di *break-even*", il quale sarà trattato nel prossimo capitolo.

Per comprensibili ragioni, l'esposizione che seguirà metterà in evidenza esclusivamente quegli aspetti della disciplina contabile la cui applicazione rileva al fine della messa in pratica della disciplina del *Financial Fair Play* nelle società sportive.

La già citata legge n. 91/1981 e le successive modifiche impongono per le società professionistiche una determinata forma giuridica, ossia la costituzione in società di capitali, limitandosi a due tipologie, la "società per azioni" e la "società a responsabilità limitata". Tale aspetto impone quindi l'assoggettamento a livello contabile al "modello internazionale", che comprende la disciplina dei principi contabili internazionali IAS/IFRS (*International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards*), o al "modello domestico", comprendente le regole codicistiche e i principi contabili nazionali.<sup>1</sup>

Relativamente ai principi contabili internazionali, essi sono stati introdotti a seguito di un'esigenza di regole contabili uniformi e riconosciute a livello internazionale che fossero in grado di fornire l'informazione contabile necessaria in maniera "*accurata, veritiera e soprattutto comparabile a livello internazionale*"<sup>2</sup>, così da ridurre, tra i vari stati, le differenze nella metodologia di redazione del bilancio e nella sua struttura. Tale esigenza deriva dall'ormai imperante internazionalizzazione dell'attività economica e dallo sviluppo sempre maggiore di nuove tecnologie nell'utilizzo e nello scambio di informazioni.

A partire dagli anni '70, quindi, ha inizio un processo di armonizzazione contabile,

---

<sup>1</sup> L. GELMINI, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda*, cit., p. 103.

<sup>2</sup> M. CORDAZZO, *Principi contabili internazionali e risultati economici delle quotate italiane*, Franco Angeli, 2008, p. 11.

grazie principalmente al lavoro e alla collaborazione attiva tra Unione Europea e IASB<sup>3</sup>. Il risultato è stata l'adozione di alcune direttive<sup>4</sup>, per poi arrivare alla definizione, da parte dell'Unione Europea, del Regolamento n. 1606/2002, il quale disciplina l'introduzione e l'utilizzo dei principi contabili internazionali definiti dallo IASB e specifica i criteri che le società devono seguire nella redazione del bilancio d'esercizio, uniformando così a livello internazionale la redazione dei documenti di bilancio e riducendo le disomogeneità tra i diversi sistemi contabili nazionali. Tale regolamento è in vigore a partire dal 1° gennaio 2005, in cui si è resa obbligatoria l'applicazione degli IAS/IFRS per la redazione del bilancio consolidato (considerato il principale strumento di valutazione delle *performance* dell'entità aziendale)<sup>5</sup> da parte delle società quotate nei mercati regolamentati nel panorama europeo.

In Italia, l'attuazione dell'obbligo introdotto dal suddetto regolamento viene resa effettiva attraverso l'emanazione del decreto legislativo 38/2005. Esso infatti definisce le regole da seguire in caso di applicazione dei principi contabili IAS/IFRS e, in particolare, vengono definiti i casi in cui tali principi sono applicabili alle società obbligatoriamente, facoltativamente e i casi in cui, per contro, non possono essere applicati.

Sintetizzando il quadro che emerge da questa sequenza di fonti normative, risulta quanto segue:

- i. Società obbligate a redigere il bilancio consolidato mediante l'utilizzo dei principi contabili IAS/IFRS: società quotate, società con strumenti finanziari diffusi, banche, enti finanziari vigilati. Tali società hanno la facoltà di utilizzare i principi contabili internazionali anche per il bilancio individuale;
- ii. Società obbligate a redigere il bilancio consolidato mediante l'utilizzo dei principi contabili IAS/IFRS, ma escluse dall'applicazione degli stessi per il bilancio individuale: le società di assicurazione, quotate e non;
- iii. Società che possono scegliere di utilizzare i principi contabili IAS/IFRS per

---

<sup>3</sup> *International Accounting Standards Board*, organismo professionale con il compito di approvazione, emanazione e interpretazione dei principi contabili internazionali, nato nel 2001 a sostituzione dello IASC.

<sup>4</sup> Come per esempio la IV Direttiva 78/660/CEE, la quale, in estrema sintesi, ha introdotto: l'applicazione del diritto societario su base comunitaria, alcune iniziali linee guida sulla forma e sul contenuto dei bilanci così da avviare quel processo di comparazione tra gli schemi di bilancio dei diversi Stati, i principi del *true and fair value*, della prudenza, della competenza e della continuità; la VII Direttiva 83/349/CEE, la quale ha permesso l'adozione di principi e criteri per la redazione del bilancio di gruppo; la VIII Direttiva 83/349/CEE, in cui vengono disciplinati i requisiti per la certificazione del bilancio da parte dei revisori contabili esterni.

<sup>5</sup> M. CORDAZZO, *Principi contabili internazionali e risultati economici delle quotate italiane*, cit., p. 19.

la redazione del bilancio: società controllate da altre società quotate, banche, enti finanziari vigilati o altre società che redigono il bilancio consolidato e società stesse che redigono il bilancio consolidato. Tale facoltà, però, deve valere sia per il bilancio consolidato, sia per quello individuale;

- iv. Società escluse dall'applicazione dei principi contabili IAS/ IFRS per il bilancio individuale: società non controllate da altre società che redigono il consolidato e "società minori"<sup>6,7</sup>

Di seguito un'immagine che illustra quanto appena sintetizzato.

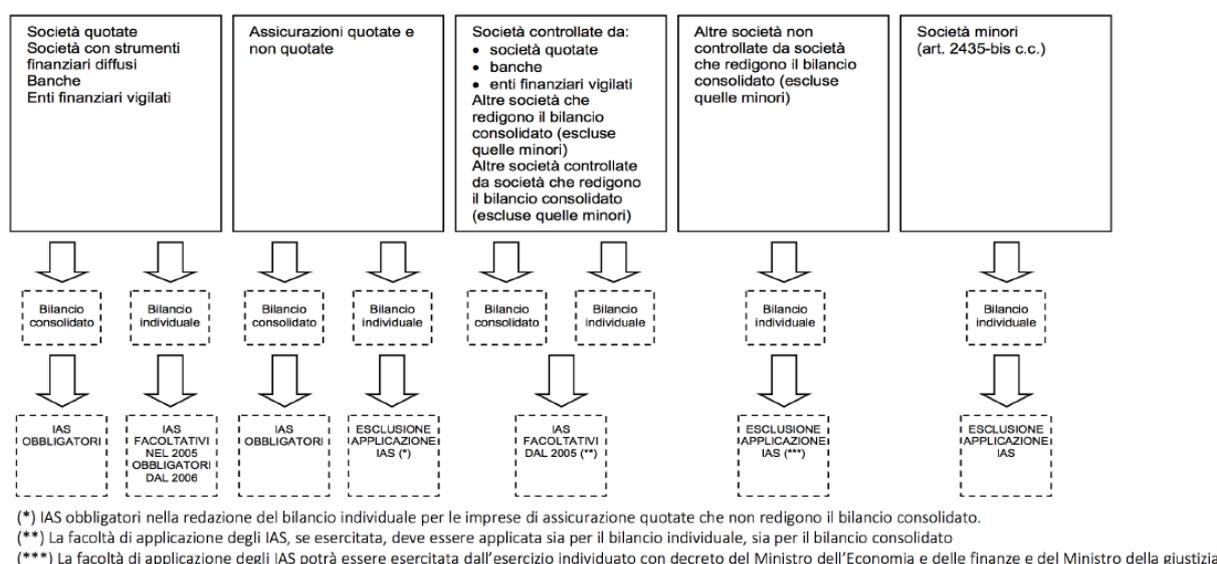


Figura 2.1 Rappresentazione grafica dell'applicazione dei principi contabili IAS/IFRS. Fonte: Guida operativa per la transizione ai principi contabili internazionali (IAS/IFRS), OIC, 2005.

I principali criteri contabili introdotti dai principi internazionali impattano in maniera notevole nella redazione del bilancio di esercizio delle società e in particolare delle società sportive, le quali possiedono delle peculiarità di notevole rilievo che le contraddistinguono e che saranno trattate successivamente. Tali aspetti sono i seguenti:

- il criterio del *fair value*, attraverso il quale un bene viene valutato secondo il valore che in quel momento possiede nel mercato di riferimento;
- le svalutazioni e le perdite di valore di un bene, che devono essere misurate in maniera periodica, verificando se il valore contabile iscritto a bilancio è ancora veritiero oppure no (*impairment test*);

<sup>6</sup> Ossia coloro che redigono il bilancio di esercizio in forma abbreviata.

<sup>7</sup> M. CORDAZZO, Principi contabili internazionali e risultati economici delle quotate italiane, cit., pp. 52-53.

- l'insieme dei documenti di bilancio da redigere, che è più sostanzioso rispetto a quelli previsti dalla normativa nazionale, infatti, oltre ai classici Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario, devono essere presenti anche le Note al bilancio (che sostituiscono la Nota Integrativa) Prospetto della redditività complessiva e il prospetto delle variazioni di Patrimonio Netto.<sup>8</sup>

La guida di riferimento per l'utilizzo pratico dei principi contabili internazionali è il *"The conceptual Framework for Financial Reporting"*<sup>9</sup>, il quale, oltre a fornire strumenti utili all'interpretazione degli IAS/IFRS, impone che la redazione del bilancio disponga di un certo livello di "attendibilità" nella definizione dei suoi valori. Tale concetto, come si vedrà, è particolarmente importante quando si parla del bilancio delle società di calcio professionistiche, in particolare per la valutazione e l'eventuale rivalutazione/svalutazione dei diritti alle prestazioni di calciatori svincolati. Secondo il *Framework*, l'informazione a bilancio è quindi attendibile quando è "completa", ossia quando contiene tutte le caratteristiche necessarie per essere comprensibile a chi ne vuole fare utilizzo, "neutrale", ossia quando non vi è presente nessuna distorsione, e "senza errori", ossia quando il processo di valutazione dell'informazione selezionato è privo di errori.<sup>10</sup>

Ai principi contabili internazionali, si affiancano i già citati principi contabili nazionali, i quali sono utilizzati in tutti quei casi che non rientrano nell'ambito di applicazione dei suddetti principi IAS/IFRS, ossia nei casi in cui vi sia un obbligo o una possibilità di scelta di utilizzare i principi contabili nazionali. Tali principi sono disciplinati in prima battuta dalla normativa civilistica, in particolare dagli articoli 2423 e seguenti (Libro V-Del lavoro, Titolo IV-Delle società, Codice Civile), i quali regolano l'intera disciplina sulla redazione del bilancio a livello nazionale. Le norme civilistiche vengono affiancate dalle regole emanate dall'OIC - "Organismo Italiano di Contabilità" - il quale ha il compito di elaborare i principi contabili al fine di integrare le già esistenti norme di legge nel caso in cui sussista una difficoltà o un'impossibilità di applicazione delle stesse.

Secondo la disciplina nazionale, il bilancio deve essere composto da Stato

---

<sup>8</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., pp. 104-105.

<sup>9</sup> Tale contributo è realizzato dallo IASB e ha come scopo principale quello di sostenere la standardizzazione contabile a livello internazionale. Per la consultazione del documento nella versione del 2010 si veda <https://dart.deloitte.com/USDART/resource/7036afd8-3f7e-11e6-95db-2d5b01548a21>, in quanto la nuova versione del 2018 risulta non ancora disponibile tra le fonti online.

<sup>10</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., pp. 107-109.

Patrimoniale, Conto Economico, Nota Integrativa, con l'aggiunta del Rendiconto Finanziario, la relazione degli amministratori sulla gestione, la relazione del Collegio Sindacale e la relazione da parte del revisore legale dei conti esterno.

Per concludere e in estrema sintesi, considerando il panorama delle società calcistiche professionistiche, ma questo vale anche in generale, vi sono due "categorie" di società, se si considera la redazione del bilancio di esercizio: da una parte le società che hanno l'obbligo di seguire le indicazioni dei principi contabili internazionali, come per esempio la Juventus o la Roma (perché entrambe quotate), e dall'altra le società che sono obbligate a redigere il bilancio secondo i principi contabili nazionali o possono scegliere, come per esempio il Napoli, società controllata dalla Filmauro S.r.l..

## **2.2 Le fonti speciali: il contributo della FIGC**

Come già definito nel Capitolo I, l'Ordinamento giuridico sportivo fa parte di quella categoria comprendente gli ordinamenti settoriali specifici che godono di una certa autonomia all'interno dell'Ordinamento generale. Tale specificità, insita nell'attività svolta, ha permesso la formazione di norme settoriali destinate a regolare determinati ambiti dell'attività dei soggetti che appartengono all'Ordinamento sportivo, e delle società sportive in particolare. Nel caso dell'Ordinamento giuridico sportivo le norme settoriali sono emanate solitamente dal CONI o dalla Federazione dello sport in questione<sup>11</sup>. Un esempio in questo senso è proprio il contributo che la FIGC ha dato negli anni in materia di disciplina contabile.

La FIGC, infatti, si è resa autrice di una serie di documenti raccolti in un contributo denominato "Carte federali", nel quale vengono definite una serie di norme e disposizioni che regolano diverse materie, tra cui anche quella contabile. A livello gerarchico, la composizione di tale insieme di documenti è la seguente:

- lo Statuto della Federazione;
- le Norme Organizzative Interne della FIGC, o anche NOIF;
- il Codice di Giustizia Sportiva;
- il Regolamento della Lega Nazionale Professionisti;
- le Raccomandazioni contabili federali.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Tale potere viene assegnato a tali soggetti dalla Legge 23 marzo 1981, n.91.

<sup>12</sup> P. LENZI, C. SOTTORIVA, L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche, Aracne Editrice, 2013, p. 101.

Ai fini del presente scritto, è di particolare interesse considerare esclusivamente le NOIF e le Raccomandazioni Contabili, le quali saranno trattate nelle prossime pagine.

Le NOIF, emanate dal Consiglio Federale, come indicato nell'art. 27 dello Statuto della FIGC, regolano l'organizzazione interna al sistema calcio andando a definire i soggetti facenti parte del sistema e le loro funzioni. In particolare, tali norme vanno a definire l'operato della Federazione stessa, delle società affiliate, delle Leghe e a disciplinare materie come il tesseramento dei calciatori, lo svolgimento dei campionati e i rapporti tra le società e i calciatori. Inoltre, se consideriamo la disciplina contabile, dedicano a tale tematica l'intero Titolo VI, denominato "Controlli sulla gestione economica - finanziaria delle Leghe e delle Società professionistiche".

Dalla lettura di tale Titolo si evince come la gestione economica - finanziaria delle società di calcio professionistiche sia considerato un tema molto importante per la Federazione, soprattutto in ottica di controllo contabile, il quale viene eseguito sia attraverso l'analisi della documentazione societaria, sia attraverso delle disposizioni precise in tema di documenti contabili da predisporre.

È stata proprio la Legge 91/1981 a conferire il potere di controllo sulla gestione economica - finanziaria alle Federazioni, su delega del CONI stesso, il quale ha il compito di sorvegliare l'operato delle Federazioni al fine di garantire che le attività di ispezione siano effettuate. Lo scopo di tale controllo deriva dalla necessità di garantire il regolare svolgimento delle competizioni nazionali anno per anno.<sup>13</sup>

Il controllo da parte della FIGC viene effettuato attraverso l'istituzione di un organo apposito, la Co.Vi.So.C. o anche Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio professionistiche. L'Art. 80 delle NOIF, oltre a stabilire il ruolo di controllo di tale organo, definisce le modalità con cui questo controllo debba essere effettuato. Tali modalità sono:

- la richiesta di deposito della documentazione contabile periodica al fine di effettuare analisi sull'equilibrio finanziario delle società;
- l'analisi di determinati parametri o indici di bilancio che possono dare una visione sintetica dell'andamento della società oggetto di verifica;
- l'eventuale conduzione di indagini mirate al fine di chiarire eventuali situazioni di irregolarità nella gestione contabile e finanziaria della società.

---

<sup>13</sup> Art 12, comma 1, Legge 23 marzo 1981, n. 91.

All'Art. 84 sono invece definite alcune regole generali da seguire in fase di redazione del bilancio, come:

- l'obbligatorietà di registrare le operazioni contabili secondo le norme di legge vigenti e seguendo lo schema predisposto dalla Federazione stessa (vedi *infra*);
- l'obbligatorietà a seguire la normativa civilistica e i principi contabili nazionali emananti dall'OIC o i principi contabili internazionali in fase di redazione;
- l'obbligatorietà di sottoporre il bilancio a revisione da parte di società iscritte nel registro dei revisori legali del Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- il riferimento a quali società devono redigere il bilancio consolidato e come definire l'area di consolidamento.

Dalla lettura di questo articolo si evince che le disposizioni della FIGC per essere efficaci, debbano essere usate in maniera complementare alle norme contabili di derivazione nazionale o internazionale. Le NOIF, infatti, e in particolare il Titolo VI non sono da considerarsi come norme primarie, ma poiché si è di fronte ad un Ordinamento di carattere speciale, esse fungono da strumenti di integrazione alle già presenti norme generali.

Passando ora all'esame delle disposizioni che la Federazione detta per far rispettare gli obblighi di mantenimento di una corretta contabilità da parte delle società affiliate, ma anche e soprattutto per condurre le operazioni di controllo, è utile considerare il contenuto dell'Art. 85. Esso viene suddiviso a seconda dei tre campionati che compongono la Lega Nazionale Professionisti, andando a precisare per ognuno di essi i documenti da predisporre. Poiché l'impatto del *Financial Fair Play* ricade principalmente nelle squadre che compongono la Lega Serie A, nel presente elaborato si considererà esclusivamente la parte inerente a tale gruppo di società.

Il primo documento da fornire, entro quindici giorni dall'approvazione dei soci, alla commissione è il bilancio di esercizio. Congiuntamente, devono essere forniti la seguente "documentazione:

- a. la relazione sulla gestione;*
- b. relazione del collegio sindacale ovvero del revisore unico o del revisore del consiglio di sorveglianza;*
- c. relazione del soggetto responsabile del controllo contabile;*
- d. relazione contenente il giudizio della società di revisione;*
- e. rendiconto finanziario;*
- f. verbale di approvazione;*

*g. dichiarazione di conformità all'originale della documentazione trasmessa, sottoscritta dal legale rappresentate della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile o dal presidente del collegio sindacale ovvero dal revisore unico o dal presidente del consiglio di sorveglianza.*<sup>14</sup>

Nel caso di mancata approvazione del bilancio le società devono comunque fornire alla Co.Vi.So.C. il progetto di bilancio redatto dagli amministratori, congiuntamente con la documentazione precedentemente definita, ad esclusione della lettera d. e f..

Altro documento da far pervenire alla Commissione, entro tre mesi dalla fine del semestre di riferimento, è la Relazione semestrale, ossia un documento che descrive la situazione attuale della società, il suo generale andamento e le prospettive future di crescita, come indicato dal Codice Civile.<sup>15</sup> In allegato a tale relazione, la società deve predisporre anche tutta la documentazione ai punti precedenti, ovviamente relativa al semestre di riferimento.

A questi documenti si aggiunge il bilancio consolidato, nel caso in cui la società calcistica faccia parte di un gruppo e/o sia essa stessa la controllante.

Successivamente, le società devono presentare anche una serie di analisi previsionali su base semestrale, relative al periodo di esercizio successivo a quello di riferimento e *“contenenti:*

- a. budget del conto economico;*
- b. budget dello stato patrimoniale;*
- c. budget del rendiconto finanziario;*
- d. note esplicative comprensive di presupposti, rischi e confronti tra i budget e i valori effettivi riscontrati nell'ultimo bilancio (ovvero nella semestrale) con particolare riguardo agli elementi di discontinuità;*
- e. note esplicative delle modalità di copertura degli eventuali fabbisogni di cassa.*<sup>16</sup>

Ovviamente, tali documenti devono essere approvati dall'organo amministrativo, nonché sottoscritti dal legale rappresentante e dal responsabile del controllo contabile o dalle altre figure precedentemente menzionate che svolgono funzioni di revisione contabile. Nel caso in cui la società calcistica sia controllante di un gruppo, i budget

<sup>14</sup> Art. 85, I. Bilancio d'esercizio, comma 1, Norme Organizzative Interne della FIGC.

<sup>15</sup> Art. 2381, comma 3, Codice Civile.

<sup>16</sup> Art. 85, IV. Informazioni economico- finanziarie previsionali, comma 1, Norme Organizzative Interne della FIGC.

devono comprendere anche le informazioni inerenti alle società che fanno parte del perimetro di consolidamento del gruppo.

Alle informazioni previsionali deve seguire il Report consuntivo per ciascun semestre, il quale deve essere comprensivo di conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario. Nel report deve essere chiara la motivazione tra le differenze riscontrate in fase di previsione e la rilevazione a consuntivo. Anche in questo caso valgono le stesse regole di approvazione e sottoscrizione già in precedenza richiamate e di obbligatorietà di redazione in ottica consolidata, nel caso in cui si parli di un gruppo.

Altra documentazione necessaria è quella attestante il pagamento dei compensi spettanti ai tesserati, dipendenti e collaboratori, nonché una certificazione che dimostri l'avvenuto pagamento delle ritenute Irpef e dei contributi Inps e Fondo Fine Carriera per tutto l'anno preso in considerazione.

L'ultimo strumento informativo che le società calcistiche devono trasmettere alla Co.Vi.So.C è il prospetto contenente una serie di indicatori che permettono di avere una comprensione sintetica della situazione economico-finanziaria. Tali indicatori vanno a verificare principalmente tre dimensioni: le disponibilità liquide mediante l'indicatore di Liquidità (rapporto tra Attività Correnti e Passività Correnti), il livello di indebitamento attraverso l'indicatore di Indebitamento (rapporto tra i Debiti e il Valore della Produzione) e il costo del lavoro mediante l'indicatore di Costo del Lavoro Allargato (rapporto tra il costo del lavoro allargato e i ricavi).

Tutte queste disposizioni definite dalle NOIF devono essere annualmente rispettate dalle singole società di calcio professionistiche: nel caso in cui, invece, tali istruzioni vengano violate, l'Art. 90 regola le modalità sanzionatorie. I casi di violazione delle disposizioni sono i seguenti:

- mancata o parziale trasmissione della documentazione e dei relativi dati richiesti;
- mancato rispetto dei valori minimi degli indicatori definiti dalla FIGC.

Nella situazione in cui si verifichi uno dei casi di violazione sopra citati, la società colpevole del mancato rispetto delle disposizioni può rischiare l'attribuzione di varie tipologie di sanzioni. Si possono avere infatti sanzioni di tipo pecuniario, mediante l'applicazione di un'ammenda, nel caso in cui si violi l'obbligo di trasmissione della documentazione; oppure possono essere sospesi gli eventuali contributi corrisposti dalla FIGC alla società colpevole; o in alternativa, nel caso in cui non si rispettino gli indicatori economico-finanziari, si può arrivare al blocco di operazioni di mercato

relative alla compravendita dei diritti alle prestazioni dei giocatori.

Come si vedrà nel prossimo Capitolo, il controllo attuato dalla FIGC attraverso la Co.Vi.So.C possiede delle caratteristiche molto simili in termini di documenti contabili, di modalità di controllo e di eventuali sanzioni da applicare alla disciplina del *Financial Fair Play*. Ciò fa comprendere come il sistema dei controlli sviluppato dalla UEFA, venga preso come esempio e poi replicato e adattato a seconda delle esigenze anche a livello nazionale.

Il rispetto delle disposizioni appena analizzate, oltre a garantire una gestione economico - finanziaria in equilibrio e il regolare svolgimento dei Campionati, ricordato anche dal primo comma dell'Art 80, è requisito fondamentale l'ottenimento della Licenza Nazionale<sup>17</sup> da parte della FIGC. Tale licenza, infatti, è di fondamentale importanza per le società di calcio professionistiche in quanto permette, una volta rilasciata, di partecipare ai rispettivi campionati. L'ottenimento della licenza passa, quindi, dal rispetto di una serie di requisiti da rispettare, nell'ambito sportivo, organizzativo, infrastrutturale e anche e soprattutto economico – finanziario.<sup>18</sup>

Il contributo in materia contabile da parte della FIGC, come già anticipato all'inizio del paragrafo, non si esaurisce con il Titolo VI delle NOIF, ma si compone anche delle Raccomandazioni contabili. Esse hanno l'obiettivo di fornire indicazioni specifiche per la redazione del bilancio di esercizio delle società calcistiche andando a formare una connessione tra principi contabili, siano essi nazionali e internazionali, la prassi contabile e le voci di bilancio caratteristiche delle società di calcio, cercando in questo modo di rendere uniformi e confrontabili le informazioni dei documenti contabili, anche in ottica di controllo da parte della CO.Vi.So.C.<sup>19</sup> I temi affrontati dalle Raccomandazioni contabili si riferiscono ad aspetti caratteristici del bilancio di una società di calcio professionistica, la quale ovviamente ha dei caratteri distintivi rispetto alle altre società. Tali diversità saranno trattate e esaminate nei prossimi paragrafi.

Tornando alle Raccomandazioni contabili, esse si riferiscono alle seguenti tematiche:

- Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;

<sup>17</sup> La Licenza Nazionale è regolata dal Sistema delle Licenze Nazionali, il quale impone il rispetto di determinati criteri che possono variare a seconda della Categoria professionistica considerata.

<sup>18</sup> Al sistema delle Licenze Nazionali si affianca il sistema delle Licenze UEFA, il quale, similmente a quello nazionale, impone di rispettare una serie di requisiti e parametri al fine di ottenere l'approvazione per la partecipazione del Club alle competizioni organizzate dalla UEFA. All'interno del sistema viene definita anche la disciplina del *Financial Fair Play* che, come già detto, rappresenta lo spunto per i controlli finanziari a livello nazionale appena analizzati. Entrambi i temi verranno approfonditi nel Capitolo III del presente lavoro.

<sup>19</sup> AA.VV., Profili economici e finanziari dello sport, a cura di Gabriele Nicoletta, Altalex Editore, 2015, p.169.

- Capitalizzazioni costi del vivaio;
- Compartecipazioni ex Art. 102-bis NOIF (non più in essere);
- Cessione temporanea di contratto;
- Crediti verso società di calcio;
- Debiti verso società di calcio;
- Versamenti soci;
- Ricavi e proventi delle società calcistiche;
- Premi individuali e collettivi ex Art. 92 NOIF;
- Riserva ex Art. 10, comma 3, Legge n. 91/1981.<sup>20</sup>

È necessario ora specificare che le Raccomandazioni contabili non possono essere considerate come ulteriori norme da affiancarsi alle già esistenti emanate dagli organi professionali preposti a questa funzione, ma devono essere considerate esclusivamente come strumento a supporto ai principi contabili nazionali e internazionali.<sup>21</sup> La loro funzione infatti è di semplice interpretazione delle norme contabili generali esistenti, le quali devono essere applicate e adattate ad un settore particolare come il calcio. Ecco che quindi la loro importanza a livello contabile non può essere considerata alla pari dei principi contabili, ma devono esse posizionarsi ad un livello inferiore, di semplice supporto interpretativo.<sup>22</sup>

### 2.3 Gli schemi di bilancio

L'esigenza di controllo sull'equilibrio economico-finanziario delle società definita nelle NOIF da parte degli organi preposti, la necessità di rendere confrontabili le informazioni presenti nei documenti di bilancio, nonché il carattere speciale dell'Ordinamento giuridico sportivo, hanno portato la Federazione a definire un insieme di prospetti contabili speciali costruiti *ad hoc* per la redazione del bilancio di esercizio.<sup>23</sup> Tali prospetti si basano su quello che viene chiamato "Piano dei conti unificato", il quale deve essere obbligatoriamente adottato da tutte le società affiliate alla FIGC. Esso è

<sup>20</sup> AA.VV., Profili economici e finanziari dello sport, a cura di Gabriele Nicoletta, cit., pp.169-170.

<sup>21</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., p. 122.

<sup>22</sup> Una conferma di quanto detto fino ad ora e quindi anche del loro reale utilizzo da parte delle società di calcio viene data da L. Gelmini nel suo lavoro, in cui spiega come la loro applicazione sia "*piuttosto disomogenea*", in quanto non tutte le società, specialmente quelle quotate, fanno riferimento all'utilizzo delle Raccomandazioni contabili. L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, Giuffrè Editore, 2014, p. 121.

<sup>23</sup> Tale facoltà è concessa dall'Ordinamento giuridico grazie all'Art. 2423 *ter*, il quale permette l'inserimento di voci diverse da quelle definite negli Artt. 2424 e 2425 per tutte quelle società che esercitano una particolare attività che richieda un adattamento alla classica struttura dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico.

composto da cinque categorie, ognuna di esse rappresentante un diverso livello di dettaglio in relazione ad una determinata tipologia di voce. Le categorie, in ordine gerarchico, sono le seguenti:

- i. Classe di conti;
- ii. Gruppo di conti;
- iii. Conti;
- iv. Sottoconti;
- v. Sottoconti analitici.

Seguendo questo schema quindi, si avrà, a titolo esemplificativo, come classe di conto le “Immobilizzazioni”, come gruppo di conto le “Immobilizzazioni Immateriali”, come conto “Diritti pluriennali alla prestazione calciatori”, come sottoconto “Fondo ammortamento diritti pluriennali alle prestazioni calciatori” e come sottoconto analitico, in questo caso, nulla.

Le classi di conti, ossia la maggiore categoria di aggregazione, è composta a sua volta da nove elementi:

- 1) Fonti di finanziamento durevole;
- 2) Immobilizzazioni;
- 3) Rimanenze;
- 4) Crediti e debiti correnti;
- 5) Liquidità;
- 6) Conti accesi ai costi;
- 7) Conti accesi ai ricavi;
- 8) Conti di risultato;
- 9) Conti d'ordine.

Ognuna di queste classi a sua volta si scompone in una serie di sottoclassi secondo lo schema illustrato precedentemente.

Seguendo quindi le indicazioni del Piano dei conti, le società di calcio sono in grado di costruire lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico. C'è da dire, inoltre, che il Piano dei conti concorre nella definizione dei documenti di bilancio, sia che vengano utilizzati i principi contabili nazionali, sia quelli internazionali.<sup>24</sup>

Di seguito vengono esposti a titolo esemplificativo i tipici schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico utilizzati da società di calcio che seguono i principi

---

<sup>24</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., p.120-121.

contabili nazionali.

Le voci caratterizzanti il bilancio delle società di calcio professionistiche sono evidenziate nelle seguenti figure attraverso una sottolineatura.

**STATO PATRIMONIALE****ATTIVITA'****A) CRED. V/SOCI PER VERS. DOVUTI***I) Capitale sottoscritto non richiamato**II) Capitale richiamato non versato***B. IMMOBILIZZAZIONI****I. Immobilizzazioni immateriali**

- 1) Costi impianto e ampliamento
- 2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità
- 3) Diritti di brev. Industr. e diritti di utilizz. delle op. dell'ingegno
- 4) Concessioni, licenze, marchi e simili
- 5) Avviamento
- 6) Immobilizz. in corso e acc.ti
- 7) Capitalizzazione costi vivaio*
- 8) Diritti pluriennali alle prestaz. dei calciatori*
- 9) Oneri pluriennali da rettifiche di valore ex L. 21/2/2003 n°27*
- 10) Altre

**TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI (I)****II. Immobilizzazioni materiali**

- 1) Terreni e fabbricati
- 2) Impianti e macchinario
- 3) Attrezzature industriali e commerciali
- 4) Altri beni
- 5) Immobilizzazioni in corso e acconti

**TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI (II)****III. Immobilizzazioni finanziarie**

- 1) Partecipazioni in:
  - a) imprese controllate
  - b) imprese collegate
  - c) imprese controllanti
  - d) altre imprese

**Totale Partecipazioni (1)**

- 2) Crediti
  - a) Verso imprese controllate
  - b) Verso imprese collegate
  - c) Verso imprese controllanti
  - d) Verso altri

**Totale Crediti (2)**

- 3) Altri titoli

**Totale Altri titoli (3)**

- 4) Azioni proprie

**Totale Azioni proprie (4)****TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE (III)****TOTALE IMMOBILIZZAZIONI B. (I+II+III)****C. ATTIVO CIRCOLANTE****I. Rimanenze**

- 1) Materiale di consumo
- 2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati
- 3) Lavori in corso su ordinazione
- 4) Prodotti finiti e merci*
- 5) Acconti

**TOTALE RIMANENZE (I)****II. Crediti**

- 1) Verso clienti
- 2) Verso imprese controllate
- 3) Verso imprese collegate
- 4) Verso imprese controllanti
- 4 bis) Crediti tributari
- 4 ter) imposte anticipate
- 5) Crediti verso enti settore specifico*
- 6) Verso altri

**TOTALE CREDITI (II)****III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni**

- 1) Partecipazioni in imprese controllate
- 2) Partecipazioni in imprese collegate
- 3) Partecipazioni in imprese controllanti
- 4) Altre partecipazioni
- 5) Azioni proprie
- 6) Altri titoli

**TOTALE ATTIV.FINANZ.CHE NON COST.IMMOBILIZZ. (III)****IV. Disponibilità liquide**

- 1) Depositi bancari e postali
- 2) Assegni
- 3) Denaro e valori in cassa

**TOTALE DISPONIBILITA' LIQUIDE (IV)****TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE C. (I+II+III+IV)****D. RATEI E RISCONTI ATTIVI****I Ratei attivi****II Risconti Attivi****TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI D. (I+II)****TOTALE ATTIVITA'**

**PASSIVITA' E NETTO****A. PATRIMONIO NETTO**

I. Capitale

II. Riserva da sovrapprezzo azioni

III. Riserve di rivalutazione

IV. Riserva legale

V. Riserve statutarie

VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio

VII Altre riserve

1) Riserva di rivalutazione ex art.2426 n°4, c.c.2) Riserva per deroghe ex art. 2423, 4° comma, c.c.3) Riserva ammortamenti anticipati4) Riserva straordinaria5) Riserva ex art. 4 Legge 586/96 (scuole giovanili)6) Riserva per versamenti in c/futuro aumento di capitale7) Riserva per copertura perdite esercizi precedenti8) Riserva per copertura perdite esercizio in corso**TOTALE ALTRE RISERVE (VII)**

VIII. Utili (perdite) portati a nuovo

IX. Utile/Perdita dell'esercizio

**TOT.PATRIMONIO NETTO A. (I+II+III+IV+V+VI+VII+VIII+IX)****B. FONDI PER RISCHI E ONERI**

1) Per trattamento di quiescenza e obblighi simili

2) Per imposte, anche differite

3) Altri

**TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI B.****C. TRATT. FINE RAPPORTO LAV. SUB.****TOTALE TRATT. FINE RAPPORTO LAV. SUB. C.****D. DEBITI**

1) Obbligazioni

2) Obbligazioni convertibili

3) Debiti verso soci per finanziamenti

4) Debiti verso banche

5) Debiti verso altri finanziatori

6) Acconti

7) Debiti verso fornitori

8) Debiti rappresentati da titoli di credito

9) Debiti v/imprese controllate

10) Debiti v/imprese collegate

11) Debiti v/imprese controllanti

12) Debiti tributari

13) Debiti v/Istituti Prev.li

14) Altri debiti

**TOTALE DEBITI D.****E. RATEI E RISCONTI PASSIVI**

I Ratei Passivi

II Risconti passivi

III) Aggio su prestiti

**TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI E.****TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO**

*Figura 2.2 Schema di Stato Patrimoniale secondo i principi contabili nazionali e le indicazioni dettate dalla FIGC.  
Fonte: dal libro "Profili economici e finanziari nello sport", AA. VV, Altalex Editore, 2014.*

**CONTO ECONOMICO****A. VALORE DELLA PRODUZIONE****1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni***a) Ricavi da gare in casa**b) Percentuale su incassi gare da squadre ospitanti**c) Abbonamenti***2) Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti****4) Incr. di immob. per lavori interni e capitalizzazione costi vivaio****5) Altri ricavi e proventi***a) Contributo in conto esercizio**b) Proventi da sponsorizzazioni**c) Proventi pubblicitari**d) proventi commerciali e royalties**e) proventi da cessioni diritti televisivi**f) proventi vari**g) Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori**h) Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori**i) Altri proventi da gestione calciatori**l) Ricavi e proventi diversi***TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)****B. COSTI DELLA PRODUZIONE****6) Per acquisti materiale di consumo e di merci****7) Per servizi****8) Per godimento beni di terzi****9) Per il personale***a) Salari e stipendi**b) Oneri sociali**c) Trattamento di fine rapporto**e) Altri costi***TOTALE COSTI PER IL PERSONALE****10) Ammortamenti e svalutazioni***a) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali**b) Ammortamenti immobilizzazioni materiali**c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni**d) Svalutazione dei crediti dell'attivo circolante***TOTALE AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI****11) Variazione delle rimanenze di materie di consumo****12) Accantonamenti per rischi****13) Altri accantonamenti****14) Oneri diversi di gestione***a) Spese varie organizzazione gare**b) Tasse iscrizione gare**c) Oneri specifici verso squadre ospitate**d) Costi per acquisizione temporanea prestazioni calciatori**e) Minusvalenze da cessione diritti prestazione calciatori**f) Altri oneri da gestione calciatori**e) Altri oneri diversi di gestione***TOTALE ONERI DIVERSI DI GESTIONE****TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)****DIFF. TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)****C. PROVENTI ED ONERI FINANZIARI****15) Proventi da partecipazioni***a) in imprese controllate**b) in imprese collegate**c) in imprese controllanti**d) in altre imprese***Totale proventi da partecipazioni****16) Altri proventi finanziari***a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni**- imprese controllate**- imprese collegate**- imprese controllanti**b) da titoli iscritti nelle immob. che non costituiscono partecipazioni**c) da titoli iscritti nell'attivo circ. che non cost. partecipazioni**d) proventi diversi dai precedenti**- imprese controllate**- imprese collegate**- imprese controllanti***Totale proventi diversi****Totale altri proventi finanziari (16)****TOTALE PROVENTI FINANZIARI****17) Interessi ed oneri finanziari***a) verso imprese controllate**b) verso imprese collegate**c) verso imprese controllanti**d) altri oneri finanziari***TOTALE ONERI FINANZIARI****17 bis) Utile e perdite su cambi***a) Utile su cambi**b) Perdite su cambi***TOTALE UTILE E PERDITE SU CAMBI****TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI (C)****D. RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA****18) Rivalutazioni***a) di partecipazioni**b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni**c) di titoli iscritte nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni***TOTALE RIVALUTAZIONI****19) Svalutazioni***a) di partecipazioni**b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni**c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni***TOTALE SVALUTAZIONI****TOTALE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIE (D)****E. PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI****20) Proventi***a) Plusvalenze da alienazioni**b) Sopravvenienze attive straordinarie**c) Altri***TOTALE PROVENTI STRAORDINARI****21) Oneri straordinari***a) Minusvalenze da alienazioni**b) Imposte relative ad esercizi precedenti**c) Sopravvenienze passive**d) Altri oneri straordinari***TOTALE ONERI STRAORDINARI****TOTALE PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI (E)****RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE****22) Imposte sul reddito dell'esercizio***a) Imposte correnti**b) Imposte anticipate**c) Imposte differite***TOTALE IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO****UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO**

Figura 2.3 Schema di Conto Economico secondo i principi contabili nazionali e le indicazioni dettate dalla FIGC.  
Fonte: dal libro "Profili economici e finanziari nello sport", AA. VV., Altax Editore, 2014.

Per completezza di informazione, anche la UEFA fornisce degli schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico, seguendo le disposizioni imposte dai principi contabili internazionali e per la precisione secondo lo IAS 1, il quale definisce la struttura e le informazioni necessarie che il bilancio deve avere.

Di seguito la rappresentazione degli schemi di bilancio definita dalla UEFA.

<b>Balance Sheet</b>
<b>Current Assets</b>
Cash and cash equivalents
Accounts receivable from player transfers
Accounts receivable from group entities & related parties
Other accounts receivable
Tax assets
Inventories
Other current assets
<b>Total Current Assets</b>
<b>Non-Current Assets</b>
Tangible fixed assets
Intangible assets - players
Intangible assets - other
Accounts receivable from player transfers
Accounts receivable from group entities & related parties
Tax assets
Investments
Other non-current assets
<b>Total Non-Current Assets</b>
<b>Total Assets</b>
<b>Current Liabilities</b>
Bank overdrafts
Bank and other loans
Loans/Accounts payable to group entities & related parties
Accounts payable relating to player transfers
Accounts payable to employees
Accounts payable to social / tax authorities
Accruals and deferred income
Other accounts payable
Other tax liabilities
Short-term provisions
Other Current Liabilities
<b>Total Current Liabilities</b>
<b>Non-Current Liabilities</b>
Bank and other loans
Loans/Accounts payable to group entities & related parties
Accounts payable relating to player transfers
Accounts payable to employees
Accounts payable to social/tax authorities
Deferred income
Other tax liabilities
Long-term provisions
Other Non-current liabilities
<b>Total Non-Current Liabilities</b>
<b>Total Liabilities</b>
<b>Net Assets/(Liabilities)</b>
<b>Equity</b>
Share/fund capital
Retained earnings
Other Reserves
<b>Total Equity</b>
<b>Total Equity and Total Liabilities</b>

Figura 2.4 Schema di Stato Patrimoniale secondo le disposizioni della UEFA. Fonte: UEFA Club Licensing and Financial Fair Play CL/FFP IT Solution Toolkit. Edizione 2018

## Profit and Loss Account

P1030	Gate receipts - season tickets
P1040	Gate receipts - membership fees
P1051	Gate receipts - premium tickets/match day hospitality
P1000	Gate receipts - national competitions
P1010	Gate receipts - UEFA club competitions
P1050	Gate Receipts - other/non-split
<b>Total Gate Receipts</b>	
P1100	Sponsorship and advertising - manufacturer sponsor
P1110	Sponsorship and advertising - main sponsor
P1120	Sponsorship and advertising - stadium sponsor
P1130	Sponsorship and advertising - pitch-perimeter and board advertising
P1140	Sponsorship and advertising - other/non-split
<b>Total Sponsorship &amp; Advertising</b>	
P1200	Broadcasting rights - national competitions
P1220	Broadcasting rights - other/non-split
<b>Total Broadcasting Rights</b>	
P1300	Commercial - national competitions
P1330	Commercial - merchandising
P1340	Commercial - non-matchday usage of facilities
P1350	Commercial from Membership (non matchday related)
P1370	Commercial - other/non-split
<b>Total Commercial</b>	
P1400	UEFA club competitions - broadcasting rights, commercial, prize money
P1410	UEFA club competitions - solidarity payments
P1420	UEFA solidarity and prize money - other/non-split
<b>Total UEFA Solidarity and Prize Money</b>	
P1500	Subsidies, donations or other amounts from national football bodies
P1510	Subsidies, grants or other money from the government of the territory of the licensee
P1530	Donations from non related parties
P1540	Contributions/donations from related parties
P1560	Income from non-football operations
P1575	Exceptional income
P1580	Other operating income - other/non-split
<b>Total Other Operating Income</b>	
<b>Total Revenue</b>	
P1910	Cost of sales/materials - other/non-split
<b>Total Cost of Sales/Materials</b>	
P2000	Players - wages and salaries
P2020	Players - social security contributions
P2030	Players benefits expenses - other/non-split
<b>Total Players Benefits Expenses</b>	
P2100	Other employees - wages and salaries
P2120	Other employees - social security contributions
P2130	Other employees benefits expenses - other/non-split
<b>Total Other Employee Benefits Expenses</b>	
P2200	Employee benefits expenses - other/non-split
<b>Total Employee Benefits Expenses</b>	
P2300	Depreciation of tangible fixed assets
P2320	Amortisation/impairment of other intangible assets (excluding player registrations)
P2330	Impairment of tangible fixed assets
<b>Total Depreciation, Amortisation &amp; Impairment (excluding player registrations)</b>	
P2310	Cost of right-of-use assets (operating leases)
P2545	Matchday expenses
P2550	Sponsorship and advertising expenses
P2555	Commercial activities expenses
P2560	Property & facilities expenses
P2570	Expenses of non-football operations
P2585	Exceptional expenses
P2590	Other operating expenses - other/non-split
<b>Total Other Operating Expenses</b>	
<b>Total Operating Expenses (excluding player registration)</b>	
<b>Player trading</b>	
P2600	Amortisation of intangible fixed assets (player registrations)
P2605	Impairment of intangible fixed assets (player registrations)
P2610	Profit on disposal of intangible fixed assets (player registrations)
P2620	Loss on disposal of intangible fixed assets (player registrations)
P2700	Cost of acquiring player registrations (including non capitalised agent and loan fees)
P2710	Income from disposal of player registrations (including loan income)
<b>Total player trading</b>	
P3030	Profit/(loss) on disposal of tangible fixed assets
P3040	Profit/(loss) on disposal of other intangible fixed assets
<b>Total Profit/(Loss) on Disposal of Fixed Assets</b>	
P4000	Finance income
P4010	Finance expense
P4015	Net Foreign Exchange Gains/(Losses)
<b>Net Finance Income/(Expense)</b>	
P5000	Other income (non operating)
P5100	Other expenses (non operating)
<b>Net Non-operating Income/(Expense)</b>	
P6000	Tax Income/(expense)
<b>Profit / (Loss) after Tax</b>	

Figura 2.5 Schema di Conto Economico secondo le disposizioni della UEFA. Fonte: UEFA Club Licesing and Financial Fair Play CL/FFP IT Solution Toolkit. Edizione 2018

## **2.4 Le principali voci di bilancio delle società di calcio professionistiche**

Per meglio comprendere la natura particolare del bilancio delle società di calcio professionistiche, è utile passare in rassegna alcune delle voci di maggiore impatto nella gestione delle attività di un club e che sono anche riportate negli schemi di bilancio illustrati nelle pagine precedenti.

L'analisi di queste voci, inoltre, servirà anche in ottica di comprensione della disciplina del *Financial Fair Play*, in quanto alcune di esse concorrono a determinare la base di analisi per gli indicatori definiti dalla suddetta disciplina, come si vedrà in seguito.

### **2.4.1 Stato Patrimoniale: I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori**

Le società di calcio, ma in generale tutte le società sportive, si differenziano dalle altre società, in quanto l'attività principale eseguita ha una natura sportiva e si traduce nella partecipazione a competizioni e gare. L'attività di partecipazione delle società calcistiche a tali incontri è resa possibile dai rispettivi atleti, i quali entrano a far parte delle rispettive società mediante l'acquisizione da parte di quest'ultime dei cosiddetti "Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori". In altre parole, una società acquista il diritto a vedere corrisposta una prestazione sportiva da parte del calciatore, solitamente dietro il pagamento di un corrispettivo alla società che precedentemente deteneva il diritto alla prestazione sportiva.

Tale voce di bilancio, d'ora in poi diritti pluriennali, può essere considerata come tra le maggiori in termini di impatto operativo e contabile dei club.

Per tale motivo, quindi, gode di una notevole attenzione ed è stata oggetto di discussioni sulla sua natura e valorizzazione contabile. Il punto focale del dibattito verteva su come rappresentare e quindi iscrivere a bilancio tale grandezza. Le tre opzioni prese in considerazione dagli esperti del settore erano:

- Diritti pluriennali come risconti attivi;
- Diritti pluriennali come oneri pluriennali;
- Diritti pluriennali come immobilizzazioni immateriali.

Dopo un importante confronto tra le diverse teorie, la dottrina è arrivata alla conclusione, sia a livello nazionale che internazionale, di considerare i diritti pluriennali

come immobilizzazioni immateriali.<sup>25</sup>

Tale scelta è giustificata dal fatto che i diritti pluriennali non possono essere considerati come risconti attivi, in quanto questi ultimi solitamente sono definiti come costi sospesi tra due esercizi consecutivi. Tale definizione non può essere quindi adattata anche ai diritti pluriennali, in quanto, essi possono avere una durata maggiore ai due anni. Inoltre, solitamente i risconti passivi fanno riferimento a servizi, acquistati dalla società e che hanno quindi una competenza su due esercizi successivi, che non possono essere ceduti mediante una compravendita, cosa che invece è ovviamente possibile con i diritti pluriennali.<sup>26</sup>

Non possono nemmeno essere considerati come oneri pluriennali, in quanto, per loro natura, il loro valore è di difficile determinazione e non possono anch'essi essere ceduti o alienati dall'azienda a cui appartengono.<sup>27</sup>

Ecco che quindi si arriva a classificare i diritti pluriennali come immobilizzazioni immateriali e quindi come elementi attivi dello Stato Patrimoniale.

L'OIC 24 chiarisce i caratteri distintivi che secondo la normativa contabile italiana le immobilizzazioni immateriali devono avere. Esse, infatti, devono essere caratterizzate da una "mancanza di tangibilità", avere una vita utile che si sviluppa in più anni durante i quali si manifestano benefici economici derivanti dal loro sfruttamento e il loro valore deve essere misurabile. Inoltre, una immobilizzazione immateriale è definita come separabile, cioè può essere venduta, scambiata o data in licenza o affitto e può derivare da una precedente stipulazione contrattuale. Tutte questi tratti distintivi sono quindi riconducibili pienamente anche ai diritti pluriennali e permettono di considerare questi ultimi come parte attiva dello Stato Patrimoniale delle società calcistiche.

Anche la disciplina contabile internazionale è concorde con la classificazione dei diritti pluriennali all'interno delle immobilizzazioni immateriali, in quanto si ritiene siano in possesso dei requisiti definiti dagli IAS/IFRS, in particolare dallo IAS 38, ossia:

- *“la risorsa deve essere controllabile. [...]”;*
- *la risorsa deve essere acquisita in seguito ad operazioni realizzate in passato;*
- *la risorsa deve essere in grado di produrre benefici economici futuri. [...]”;*
- *tali risorse devono essere identificabili e devono essere oggetto di*

---

<sup>25</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., pp. 123-126.

<sup>26</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., p. 127.

<sup>27</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., p. 128.

*compravendita tra le diverse società.*<sup>28</sup>

Anche in questo caso, si può dire che i requisiti vengono soddisfatti dai diritti pluriennali.

Compreso il perché i diritti pluriennali sono considerati immobilizzazioni immateriali, si passi ora a delineare il processo attraverso il quale tali diritti vengono contabilizzati e quindi capitalizzati.

In primo luogo, si procede con l'acquisizione mediante compravendita dei diritti pluriennali, a cui segue la determinazione del costo d'acquisto. Si passa poi alla definizione della strategia di ammortamento con relativa rilevazione. Infine, si attua una revisione periodica dell'ammortamento ed eventualmente una rilevazione di una perdita di valore su tali diritti.<sup>29</sup>

L'acquisizione avviene, solitamente, attraverso le seguenti modalità:

- a. stipula del primo contratto da professionista con il calciatore;
- b. stipula di un contratto con un calciatore svincolato;
- c. cessione di un contratto da una società ad un'altra.

Nel primo caso, la società acquirente i diritti pluriennali iscriverà a bilancio esclusivamente l'ammontare pagato come "*premio di addestramento e formazione tecnica*", già citato e spiegato brevemente nel paragrafo 1.4 del presente scritto, ed eventualmente gli oneri accessori derivanti dalla stipula del contratto, nel caso in cui il giocatore sia acquistato da un settore giovanile diverso dal proprio. In caso contrario, ossia quando avviene la stipula del primo contratto da professionista con un calciatore che provenga dal vivaio della medesima società, la società non dovrà iscrivere nulla nell'attivo dello Stato Patrimoniale.

Nel secondo caso, sarà necessario iscrivere solo gli oneri accessori direttamente imputabili all'operazione contrattuale. Quando si parla di oneri accessori, come anche nel primo caso, si intendono tutti quei costi connessi alla stipula del contratto, come per esempio il costo dell'attività dei procuratori o quello per le spese di registrazione del trasferimento.

Infine, nell'ultimo caso, la società acquirente iscrive nelle attività dello Stato Patrimoniale, il costo di acquisto pagato alla società cedente i diritti, con in aggiunta ovviamente gli oneri accessori.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> P. LENZI, C. SOTTORIVA, L'applicazione del Financial Fair Play alle società di calcio professionistiche, cit., pp. 124-125.

<sup>29</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., p.125

<sup>30</sup> AA.VV., Profili economici e finanziari dello sport, cit., p. 170.

Sia nel caso di utilizzo dei principi contabili nazionali che internazionali, la contabilizzazione avviene secondo il criterio del costo storico, ossia il costo sostenuto per l'acquisto di un determinato bene. In realtà, i principi contabili IAS/IFRS prevedono anche la possibilità di poter valutare e quindi contabilizzare i diritti pluriennali mediante il già citato metodo del *fair value*. Tale metodo però non può essere in questo caso utilizzato in quanto non è possibile rispettare tutti i requisiti necessari alla valutazione del bene, ossia che: i. gli elementi scambiati siano omogenei tra loro, ii. vi sia la conoscenza presso il pubblico del valore di acquisto e quindi del prezzo dei calciatori oggetto di compravendita, iii. vi sia la costante presenza di domanda e offerta nel mercato preso in considerazione. Se l'ultimo criterio può essere rispettato, poiché, seppur nelle sole due partentesi di mercato concesse, vi è sempre la presenza di "compratori e venditori", non vale lo stesso per quanto riguarda i primi due requisiti. Infatti, in primo luogo, due giocatori, seppur con caratteristiche simili, non potranno essere mai considerati completamente identici e quindi sostituibili e, in secondo luogo, la presenza di prezzi precisi per la compravendita dei giocatori non è quasi mai possibile.<sup>31</sup> Per tali motivazioni, la contabilizzazione mediante *fair value* risulta poco attendibile e viene quindi sostituita con la più "sicura" valutazione al costo storico.

Una volta contabilizzati i diritti pluriennali, essi devono essere ammortizzati per un periodo pari alla durata del contratto con il calciatore.<sup>32</sup> Nel piano di ammortamento deve essere definito un criterio, che può essere a quote costanti, decrescenti o variabili. Solitamente, data la difficoltà e le numerose criticità nella determinazione delle quote degli ultimi due metodi, il criterio maggiormente utilizzato è quello dell'ammortamento per quote costanti, il quale prevede la determinazione delle quote, mediante la suddivisione del valore di acquisto per gli anni di durata contrattuale. Nel caso in cui il contratto venga prolungato, prima della sua naturale scadenza, è necessario dividere il valore contabile residuo per la nuova durata del contratto. Se invece, il calciatore viene venduto prima della scadenza contrattuale, la società cedente dovrà rilevare contabilmente una plusvalenza o una minusvalenza, a seconda che il valore di cessione sia superiore o minore al valore contabile netto, ossia il costo di acquisto depurato dall'ammortamento avvenuto fino a quel momento.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> P. LENZI, C. SOTTORIVA, L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche, cit., p.129.

<sup>32</sup> La durata massima di un contratto di un calciatore è di 5 anni, come definito dalla FIGC e dalla FIFA nel Regolamento sullo status e sul trasferimento dei calciatori. L'ammortamento dei diritti pluriennali non sarà quindi mai superiore a tale periodo di tempo.

<sup>33</sup> P. LENZI, C. SOTTORIVA, L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche, cit., p.127.

Nel caso di plusvalenze da cessione, si andrà ad alimentare il Valore della Produzione del Conto Economico, alla voce “Plusvalenze da cessione diritti pluriennali calciatori” (come indicato nella figura 2.3, al punto 5.h). Nel caso, invece di minusvalenze da cessione, la voce di Conto Economico da alimentare sarà “Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori” nei Costi di produzione (come indicato nella figura 2.3, al punto 14.e).<sup>34</sup>

Anche per quanto riguarda l’ammortamento, si rileva, in linea di principio, una condivisione del *modus operandi* sul tema dei principi contabili nazionali e internazionali.

Per concludere la parte relativa ai diritti pluriennali, è opportuno fare un breve accenno all’eventuale perdita di valore imputabile a tali immobilizzazioni.

Negli anni, infatti, i diritti pluriennali, come ogni altro tipo di immobilizzazione, possono essere soggetti ad una variazione di valore. Sia lo IAS 36, per i principi contabili internazionali, sia l’OIC 9, per i principi contabili nazionali, impongono una verifica sistematica e periodica di tutte le immobilizzazioni immateriali, che solitamente viene fatta una volta all’anno, in fase di chiusura d’esercizio. Ecco che quindi si rende necessario un monitoraggio costante (detto anche *impairment test*, vedi *supra*) che permetta di individuare una variazione di valore ed eventualmente portare ad una svalutazione dell’immobilizzazione, nel caso si riscontri che il valore netto contabile sia maggiore a quello che viene definito come valore recuperabile, ossia il maggiore tra il *fair value* e il valore d’uso<sup>35</sup>.

Le principali cause, dette anche “*trigger events*”<sup>36</sup>, della svalutazione dei diritti pluriennali sono:

- cessazione dell’attività sportiva da parte del calciatore;
- grave infortunio che ne impedisca l’utilizzazione nel medio-lungo periodo;
- scarso utilizzo del giocatore, derivante da cause diverse;
- diminuzione generale nelle valutazioni dei valori dei calciatori nel mercato;
- perdite operative della società, a causa di una gestione aziendale e sportiva non corretta o per altre motivazioni.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> AA.VV., Profili economici e finanziari dello sport, cit., p. 172.

<sup>35</sup> Il valore attualizzato di tutti i flussi finanziari futuri che avranno luogo con l’utilizzo dell’immobilizzazione.

<sup>36</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell’economia d’azienda, cit., p. 144.

<sup>37</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell’economia d’azienda, cit., pp. 144-145.

### **2.4.2 Stato Patrimoniale: I crediti e i debiti verso altre società sportive<sup>38</sup>**

I crediti e i debiti che una società di calcio professionistica può avere nei confronti di un'altra derivano principalmente da:

- acquisizione o cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;
- gestione delle partite in casa e fuori casa.

In relazione all'ultimo punto, nel caso di partite in casa, la società ha l'obbligo di corrispondere alla società ospite una percentuale<sup>39</sup> sugli incassi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti e dei diritti televisivi relativi a quell'evento sportivo. Nel caso invece di partite fuori casa, la società ospite ha, per contro, il diritto di vedere corrisposta una percentuale per le stesse motivazioni.

Dal punto di vista contabile, queste tipologie di crediti saranno iscritte nello Stato Patrimoniale in due appositi conti, chiamati "Crediti verso società calcistiche nazionali" e "Crediti verso società calcistiche estere", mentre i debiti saranno iscritti nei rispettivi conti, chiamati "Debiti verso società calcistiche nazionali" e "Debiti verso società calcistiche estere".

Sia i crediti che i debiti dovranno, inoltre, essere distinti tra crediti/debiti a breve termine, cioè posizioni creditoria/debitoria che si chiuderanno entro la chiusura dell'esercizio, e crediti/debiti a medio-lungo termine, ossia posizioni oltre l'esercizio di riferimento.

Entrambi devono essere iscritti in bilancio al valore nominale.

### **2.4.3 Stato Patrimoniale: I costi del vivaio**

Altra voce caratterizzante i bilanci delle società di calcio professionistiche sono i costi del vivaio, i quali non sono altro che degli investimenti di durata pluriennale effettuati dalla società per il miglioramento del proprio settore giovanile, al fine di promuovere quanto più possibile la formazione di nuovi talenti da inserire all'interno della squadra maggiore o in alternativa da vendere ad altre società interessate.

Lo sviluppo di un settore giovanile competitivo può contribuire a raggiungere dei vantaggi a livello di gestione economico-sportiva, attraverso, da un lato, una riduzione dei costi di acquisizione di giocatori talentuosi, in quanto presente già all'interno della società sportiva, e dall'altro la possibilità di ottenere dei ricavi dalla vendita di un

---

<sup>38</sup> Informazioni ricavate dalla Raccomandazione contabile n. 2 della FIGC.

<sup>39</sup> Tale percentuale viene stabilita dalla Lega competente.

giovane calciatore dalle buone prospettive.<sup>40</sup> È però da precisare che i costi sostenuti per il vivaio possiedono una certa aleatorietà, ossia una certa incertezza nel corrispondere un ritorno futuro maggiore rispetto a quello investito, che influenza quindi la capacità di generare ricavi futuri.<sup>41</sup>

Se si prende in considerazione la Raccomandazione contabile n. 2, essa suggerisce di considerare i costi del vivaio come costi di ricerca e sviluppo. In quest'ottica quindi i costi del vivaio possono essere tranquillamente capitalizzati e considerati come *assets* della società. Tale considerazione permette quindi l'ammortamento della voce di costo per un periodo non superiore ai cinque anni.

Le Raccomandazioni contabili impongono, inoltre, che tali costi siano considerati nel loro complesso e non singolarmente per ogni calciatore. In aggiunta, definiscono come appartenenti a tale categoria i seguenti costi: vitto, alloggio e trasporto dei calciatori; rimborsi spese e i compensi corrisposti ai calciatori stessi, agli allenatori e tecnici del settore giovanile; costi di assicurazione contro gli infortuni e spese sanitarie sostenute; premi di preparazione.

Nel caso in cui la società rediga il bilancio secondo la disciplina contabile nazionale (OIC 24), essa potrà tranquillamente considerare i costi del vivaio come parte dell'attivo dello Stato Patrimoniale alla voce "Capitalizzazione costi da vivaio".

Se invece si guarda alla redazione del bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS, la questione si complica. Gli IAS/IFRS, infatti, propongono una distinzione maggiore tra i costi di ricerca e i costi di sviluppo con modalità diverse di contabilizzazione<sup>42</sup>, e ciò comporta una maggiore difficoltà in fase di contabilizzazione, in quanto, molto spesso allocare precisamente quali sono i costi sostenuti per la ricerca e quali per lo sviluppo risulta di difficile attuazione. Inoltre, al fine di poter essere iscritti tra le attività della società, i valori devono poter essere in buona parte recuperabili nel futuro, caratteristica che, come già detto, i costi del vivaio non possiedono *in toto*, a causa della loro aleatorietà. Queste situazioni portano quindi inevitabilmente a considerare i costi del vivaio come semplici costi di periodo e ad essere quindi iscritti esclusivamente a Conto Economico, senza la possibilità di essere

---

<sup>40</sup> L. A. BIANCHI, D. CORRADO, I bilanci delle società di calcio, Egea, 2004, p. 46.

<sup>41</sup> P. LENZI, C. SOTTORIVA, L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche, cit., p.139.

<sup>42</sup> Infatti, se ci riferiamo ai costi di ricerca essi devono essere rilevati come costo, in quanto non è possibile dimostrare con certezza che essi produrranno un ritorno positivo futuro in termini economici. Per quanto riguarda i costi di sviluppo, invece, essi possono essere capitalizzati se si riesce a dimostrare che l'attività di sviluppo sarà portata a termine a livello tecnico e destinata all'utilizzo o alla vendita futura, sarà in grado di generare probabili benefici economici futuri e che il suo costo potrà essere valutato e calcolato attendibilmente.

capitalizzati.<sup>43</sup>

È chiaro come, in questo caso, si abbiano due situazioni di trattamento contabile completamente diverse, a seconda che la società di calcio rediga il bilancio con una o l'altra disciplina contabile.

#### **2.4.4 Stato Patrimoniale: La *library***<sup>44</sup>

Con il termine *library* si intende il valore complessivo derivante dall'utilizzo economico delle immagini televisive e fotografiche appartenenti alle società di calcio professionistiche.<sup>45</sup> La *library* non è nient'altro che il "diritto d'archivio", la cui proprietà è stata assegnata in capo alle stesse società di calcio con il D.Lgs. n. 9 del 2008. Da quel momento le società hanno potuto quindi sfruttare economicamente tale *asset*, mediante la sua commercializzazione su diversi tipologie di canali.

Il valore della *library* è tanto maggiore quanto maggiore è l'influenza mediatica del club a cui appartiene. Ciò significa che al crescere dell'immagine e della reputazione del club, cresce anche il valore patrimoniale della *library*.

A livello contabile, la *library* viene trattata come una immobilizzazione immateriale, seguendo i criteri dell'OIC 24, per i principi contabili nazionali, e dello IAS 38, per i principi contabili internazionali.

L'iscrizione contabile, così come per i diritti pluriennali, avviene al costo storico all'interno della voce "Concessioni, licenze, marchi e diritti simili".

Poiché si ritiene che essa abbia una vita utile infinita, in quanto è in grado di autoalimentarsi annualmente attraverso la produzione di nuovo materiale audiovisivo, essa non è soggetta ad ammortamento, ma resta comunque necessario effettuare una valutazione sistematica a fine esercizio, o quando se ne ritenga opportuno, e ad eventualmente svalutare il valore iscritto a bilancio.

#### **2.4.5 Stato Patrimoniale: Il marchio**

Altra immobilizzazione immateriale a vita utile indefinita che merita una riflessione è il marchio. Segno distintivo che da sempre caratterizza qualsiasi società, sta sempre più diventando una risorsa economica sfruttata dai club per far accrescere il proprio patrimonio aziendale.

A livello contabile, sono presenti due modalità di contabilizzazione, a seconda

<sup>43</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., pp.149-150.

<sup>44</sup> C. GUARNA, La *library* nel bilancio delle società di calcio professionistiche, <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/11/la-library-nel-bilancio-delle-societa.html>

<sup>45</sup> P. LENZI, C. SOTTORIVA, L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche, cit., p.139.

che la società utilizzi i principi nazionali o internazionali.

Per quanto riguarda i primi, secondo l'OIC 24, il marchio può essere iscritto tra le immobilizzazioni sia nel caso venga prodotto internamente, sia nel caso sia venga acquisito onerosamente. Secondo i principi internazionali, invece, il marchio potrà essere capitalizzato solo se acquistato a titolo oneroso, così come definisce lo IAS 38.<sup>46</sup>

La particolarità del marchio delle società sportive però non sta tanto nel suo trattamento a livello contabile, ma piuttosto nel suo utilizzo come strumento per operazioni che vanno oltre la sua semplice valorizzazione. È frequente, infatti, che tale strumento sia utilizzato da parte dei club come garanzia dei debiti o delle obbligazioni contratti con altri soggetti, siano essi istituti di credito (nella maggioranza dei casi) o altri creditori.<sup>47</sup> Un esempio attuale di tale pratica è il caso Milan. L'ormai ex proprietario cinese Yonghong Li, in fase di acquisizione, stipulò con il fondo di investimento britannico Elliott Management un contratto di finanziamento per l'acquisto delle quote societarie del Milan. Tale contratto definiva che tutti i marchi di proprietà dell'A.C. Milan fossero dati in pegno a garanzia del prestito, assieme al 99,93% del club e ad altre garanzie.<sup>48</sup> Il finale di questa vicenda, come è noto, si è chiuso agli inizi di luglio di quest'anno, con la proprietà cinese che non è stata in grado di ripagare interamente il debito contratto e con il fondo Elliott che ha assunto pieno controllo della società e, quindi, anche del marchio stesso.

Tornando agli utilizzi che del marchio vengono fatti dalle società sportive, si possono riscontrare alcune operazioni di cessione dello stesso verso altre società.

Tali operazioni, chiamate anche di *creative accounting*, si caratterizzano per la vendita del marchio ad altre società, le quali molto spesso sono collegate alla società sportiva stessa. Il club in questo caso, però, non perde la possibilità di sfruttamento del marchio stesso, in quanto molte volte stipula con la società acquirente un contratto di *leasing* che ne permette quindi la sua piena disponibilità, dietro il pagamento di un canone periodico.<sup>49</sup>

I soldi necessari per pagare l'operazione di acquisto del marchio da parte della società cessionaria, solitamente, provengono da un prestito bancario.

---

<sup>46</sup> AA.VV., Profili economici e finanziari dello sport, cit., p. 174.

<sup>47</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., p. 152.

<sup>48</sup> M. SPAZIANTE, Marchio, conti correnti, crediti e controllate: tutto il Milan in pegno al fondo Elliott, Calcio e Finanza, 2017, <http://www.calciofinanza.it/2017/05/10/il-marchio-milan-in-pegno-al-fondo-elliott/>

<sup>49</sup> AA.VV., Profili economici e finanziari dello sport, cit., *ibidem*.

La motivazione per cui queste operazioni, si può dire “fittizie”, vengono effettuate è solitamente collegata alla necessità dei club di ridurre eventuali perdite esistenti, le quali possono essere coperte attraverso lo “smobilizzo” e quindi la “vendita” di tale *asset* aziendale e spalmate in più esercizi mediante il pagamento del canone di *leasing*.<sup>50</sup>

#### **2.4.6 Conto Economico: I principali ricavi delle società di calcio professionistiche**<sup>51</sup>

Seguendo sempre le indicazioni delle Raccomandazioni contabili, è interessante capire quali siano le più importanti fonti di ricavo delle società calcistiche.

Tra esse, è necessario riportare la distinzione, fatta dalle Raccomandazioni contabili, tra i “ricavi caratteristici” e i “principali altri ricavi delle società”.

I ricavi caratteristici sono costituiti dai ricavi derivanti dal *ticketing*, ossia dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti delle partite casalinghe e dalla percentuale relativa alla vendita dei biglietti e degli abbonamenti relative a partite fuori casa. Tali ricavi, come si può intuire, sono direttamente collegati alla gestione e allo svolgimento dell’evento sportivo. Per questo devono essere iscritti, secondo le Raccomandazioni contabili, all’interno della voce “Ricavi delle vendite e delle prestazioni” del Conto Economico.

Per quanto riguarda gli altri ricavi, ossia quei ricavi comunque connessi all’attività caratteristica, ma non derivanti dall’attività di organizzazione e erogazione dello spettacolo sportivo, essi sono composti principalmente da:

- contributi federali, ossia quelle somme destinate dalle varie Leghe o Federazioni a sovvenzionare l’attività delle società calcistiche;
- ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità, derivanti dalla stipulazione di contratti con gli *sponsor*, che possono variare anche di molto la tipologia a seconda della prestazione oggetto del contratto (per approfondimenti si veda il sotto-paragrafo 1.6.1);
- cessione dei diritti televisivi, comprensivi di quelli derivanti dai contratti stipulati con i *broadcaster* (per approfondimenti si veda sotto-paragrafo 1.6.2) e di quelli spettanti dalle gare disputate fuori casa.

<sup>50</sup> M. BELLINAZZO, Dal Milan al Genoa, in Serie A le “cessioni” dei marchi valgono oltre 600 milioni, *IlSole24ORE*, 2014, <http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2014/02/12/dal-milan-al-genoa-in-serie-a-le-cessioni-dei-marchi-valgono-oltre-600-milioni/>

<sup>51</sup> Informazioni ricavate dalla Raccomandazione contabile n. 8 della FIGC.

Tali ricavi sono da iscriversi all'interno della categoria "Altri ricavi e proventi".

#### **2.4.7 Conto Economico: Ricavi/costi da cessione/acquisizione temporanea dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori<sup>52</sup>**

Tra le operazioni che hanno un impatto considerevole nel bilancio societario dei club calcistici si trovano anche le cosiddette cessioni/acquisizioni temporanee<sup>53</sup>. Tali operazioni non sono altro che i più conosciuti "prestiti", i quali vengono molto usati nelle finestre di mercato dalle società poiché molto meno onerosi in termini di costo.

Per l'appunto, la società cedente temporaneamente le prestazioni del calciatore, detta anche locatore, vedrà la formazione di un ricavo derivante dalla locazione e allo stesso tempo sarà in grado di gestire in maniera più efficiente la rosa a disposizione. Dall'altro lato, la società che ottiene il prestito, ossia il locatario, avrà la possibilità di fare uso delle prestazioni del calciatore oggetto di scambio ad un costo molto inferiore rispetto alla normale compravendita dei diritti pluriennali.<sup>54</sup>

Si comprende, quindi, come tale possibilità sia molto utilizzata dalle società in ottica di gestione efficiente del parco calciatori e in particolar modo permette a tutte le società che non godono di un budget per il mercato troppo elevato, di riuscire a costruire comunque una rosa competitiva senza dover stanziare milioni di euro per la campagna acquisti.

Si precisa che, in questo caso la società cedente rimane comunque titolare del diritto alle prestazioni sportive e quindi continuerà ad ammortizzare tale diritto come se nulla fosse.

Ciò che rileva a livello contabile, è un ricavo per la società cedente il diritto, il quale sarà iscritto alla voce "Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori" nel Conto Economico. La società cessionaria dovrà invece iscrivere a bilancio un costo alla voce "Costi per acquisizione temporanea prestazioni calciatori" nel Conto Economico.

Le Raccomandazioni contabili definiscono, inoltre, una durata minima per la cessione temporanea, non inferiore al tempo intercorrente tra due finestre di mercato calciatori, e una durata massima, non superiore la stagione sportiva.

Sia i principi nazionali, sia quelli internazionali, condividono lo stesso approccio in materia di rilevazione contabile.

---

<sup>52</sup> Informazioni ricavate dalla Raccomandazione contabile n. 4 della FIGC.

<sup>53</sup> Regolati dall'Art 103 delle NOIF.

<sup>54</sup> L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, cit., p.134.

Analizzati, da un lato, i principali aspetti del diritto sportivo attraverso l'approfondimento del suo sviluppo in ambito internazionale e nazionale, del rapporto con gli altri Ordinamenti, dei soggetti che ne compongono la sua struttura e dei contratti che caratterizzano l'attività dei soggetti che operano nel mondo dello sport, e dall'altro, le principali norme contabili nazionali e internazionali di riferimento nonché la composizione del bilancio delle società di calcio e delle principali voci, è arrivato il momento di affrontare la disciplina del *Financial Fair Play*, che verrà analizzata sia da un punto di vista teorico e normativo, sia da un punto di vista di funzionamento pratico.

## Capitolo III

### La disciplina sul *Financial Fair Play* e il sistema delle Licenze UEFA

#### 3.1 Introduzione

Il *Financial Fair Play* è stato approvato per la prima volta nel 2010 dall'allora presidente della UEFA Michel Platini, ed è diventato operativo a partire dall'anno successivo.

Il nome ufficiale dato dalla UEFA a tale corpo di norme è in realtà "*EUFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*" e comprende oltre al complesso di disposizioni sul FFP anche i requisiti necessari per l'ottenimento della Licenza UEFA, la quale permette alle società europee di poter partecipare alle competizioni organizzate dalla UEFA per i club, ossia la *Champions League* e l'*Europa League*.

Per essere precisi, il sistema delle Licenze UEFA è stato in realtà introdotto nella stagione sportiva 2004/2005, con lo scopo di sensibilizzare la classe dirigente delle società di calcio dell'epoca a concentrare gli sforzi e le risorse non solo alla successiva campagna acquisti, ma ad ampliare gli orizzonti temporali e a pianificare l'attività aziendale anche nel medio-lungo termine.

Si può quindi affermare che il FFP sia il risultato di un processo di definizione di *best practice* sulla corretta gestione delle società di calcio, iniziato a metà degli anni duemila e tutt'ora in evoluzione.

Se si volesse riassumere in una frase l'obiettivo ultimo che la UEFA intende perseguire con l'applicazione del *Financial Fair Play*, si potrebbero utilizzare le parole della Federazione stessa, che così dicono: "*Il fair play finanziario si propone di migliorare le condizioni finanziarie generali del calcio europeo.*"<sup>1</sup>

Invero, il rispetto di tutti i requisiti delle *EUFA Regulations*<sup>2</sup> permetterebbe, secondo la UEFA, il raggiungimento di una situazione di equilibrio delle condizioni economico-finanziarie dei club, propedeutica ad altri due pilastri basilari su cui il FFP si basa: il "principio di continuità aziendale", ossia, in generale, la capacità di svolgere l'attività aziendale nel prossimo futuro, e la "capacità di autofinanziarsi", o in altre

---

<sup>1</sup> UEFA, Tutto ciò che c'è da sapere sul fair play finanziario, UEFA.com - Community, 2014, <https://it.uefa.com/community/news/newsid=2065465.html>.

<sup>2</sup> Abbreviazione utilizzata per riferirsi alle "*EUFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*"

parole la capacità di far fronte agli impieghi generati durante la gestione aziendale con le sole fonti interne al club.<sup>3</sup>

L'articolo 2 delle *EUFA Regulations*, entra ancora più nello specifico andando a delineare una serie di obiettivi che toccano più temi, ma che in linea di massima sono sempre riconducibili con quelli appena descritti. Di seguito il testo:

1. *“These regulations aim:*

- a) to further promote and continuously improve the standard of all aspects of football in Europe and to give continued priority to the training and care of young players in every club;*
- b) to ensure that clubs have an adequate level of management and organisation;*
- c) to adapt clubs' sporting infrastructure to provide players, spectators and media representatives with suitable, well-equipped and safe facilities;*
- d) to protect the integrity and smooth running of the UEFA club competitions;*
- e) to allow the development of benchmarking for clubs in financial, sporting, legal, personnel, administrative and infrastructure-related criteria throughout Europe.*

2. *Furthermore, these regulations aim to achieve financial fair play in UEFA club competitions and in particular:*

- a) to improve the economic and financial capability of the clubs, increasing their transparency and credibility;*
- b) to place the necessary importance on the protection of creditors and to ensure that clubs settle their liabilities with employees, social/tax authorities and other clubs punctually;*
- c) to introduce more discipline and rationality in club football finances;*
- d) to encourage clubs to operate on the basis of their own revenues;*
- e) to encourage responsible spending for the long-term benefit of football;*
- f) to protect the long-term viability and sustainability of European club football.”<sup>4</sup>*

Si può ben capire quindi come il miglioramento delle condizioni del calcio europeo passi attraverso l'investimento necessario delle società sportive europee in un'organizzazione e un *management* adeguati, nel possesso di infrastrutture idonee, in programmi per lo sviluppo del settore giovanile, nella protezione di tutti i portatori di interessi interni ed esterni al club e in operazioni di compravendita dei calciatori che

<sup>3</sup> L. GELMINI, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda*, cit., p. 28.

<sup>4</sup> Articolo 2, *EUFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations - Edition 2018*.

siano responsabili e indirizzate verso un'ottica *revenues-oriented*, ossia diretta al sostenimento dei costi sulla base dei ricavi ottenuti.

Chiariti i principali obiettivi del Fair Play Finanziario, i quali sono rimasti in linea di principio gli stessi fin dalla sua nascita, è opportuno ricordare che la UEFA nel 2018 ha pubblicato la nuova versione del FFP, il quale è diventato operativo dall' 1° giugno 2018, introducendo alcune novità che non possono essere trascurate.

Le nuove disposizioni aggiuntive introdotte recentemente saranno trattate con più approfondimento nei paragrafi successivi, ma in questa fase è utile capire come esse impattino sull'attività delle società di calcio.

Di seguito le principali novità introdotte:

- maggiore trasparenza delle informazioni, con connessa maggiore credibilità, raggiungibili attraverso l'obbligo da parte delle società di calcio di pubblicare nel proprio sito istituzionale tutti i documenti di bilancio;
- maggiore tempestività di intervento della UEFA nel valutare una situazione critica ed eventualmente applicare delle sanzioni, attraverso il potere di intervenire immediatamente con azioni ispettive nel caso il club abbia un saldo cessioni-acquisti, maturato in una finestra di mercato, maggiore a 100 milioni di euro (vedi *infra*).
- maggiore monitoraggio delle attività dei club attraverso l'inserimento di ulteriori indicatori;
- maggiore armonizzazione contabile, attraverso la redazione dei bilanci mediante l'utilizzo dei principi contabili internazionali IAS/IFRS.<sup>5 6</sup>

Anche se il contenuto si è modificato durante gli anni<sup>7</sup>, la struttura della disciplina del *Financial Fair Play* è rimasta invariata. Si possono infatti notare una suddivisione in cinque sezioni diverse:

- a) *General Provisions*;
- b) *UEFA Club Licensing*;
- c) *UEFA Club Monitoring*;
- d) *Final Povisions*;
- e) *Annexes*.

<sup>5</sup> DATASPORT, UEFA: scatta la nuova riforma del Fair-Play Finanziario, i dettagli, *IlSole24ORE – Lifestyle*, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-05-25/uefa-scatta-nuova-riforma-fair-play-finanziario-dettagli-103755.shtml?uuid=AEC1SRuE>

<sup>6</sup> G. CAPUANO, Debiti, proprietà, spese: come cambia il Fair Play Finanziario dal 2018, *Panorama*, 2018, <https://www.panorama.it/sport/calcio/fair-play-finanziario-uefa-regole-come-cambia/>

<sup>7</sup> Ad oggi si contano quattro edizioni delle *EUFA Regulations* (2011, 2012, 2015, 2018).

I punti a) e d), in cui, nel primo, viene definito lo scopo, gli obiettivi (già trattati precedentemente) e le definizioni dei termini che saranno utilizzati nelle sezioni successive, e nel secondo, in cui viene stabilita l'entrata in vigore della nuova edizione e altre indicazioni generali e conclusive, non saranno approfonditi in quanto di poco valore aggiunto alla fine della trattazione.

Saranno invece approfonditi nei prossimi paragrafi, le sezioni centrali e le appendici connesse.

### **3.2 Il sistema delle Licenze UEFA o *Club Licensing***

Come già detto in precedenza, il sistema delle Licenze UEFA è parte integrante delle *EUFA Regulations (Part II)* e permette, dopo il suo ottenimento, la partecipazione alle competizioni europee.

La valutazione che permette l'ottenimento della licenza si basa principalmente su cinque criteri: "criteri sportivi", "criteri infrastrutturali", "criteri organizzativi", "criteri legali" e "criteri economico-finanziari". Il suo rilascio non avviene direttamente per mano della UEFA, la quale, come affermato all'articolo 5 delle *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, delega il processo valutativo ai cosiddetti "*licensor*", che altro non sono che le Federazioni nazionali affiliate al primo organo del calcio europeo. Le Federazioni a loro volta possono delegare alle rispettive Leghe nazionali.

Per questo motivo, ogni Federazione ha l'obbligo di redigere il proprio Manuale delle Licenze UEFA, definendo i criteri e le procedure fondamentali da rispettare e le parti coinvolte, con i rispettivi ruoli. Una volta definito il Manuale, esso deve essere approvato dal Comitato Esecutivo della UEFA, che ne attesta la conformità con quanto definito nelle *EUFA Regulations*.<sup>8</sup>

Per quanto riguarda l'Italia, il Manuale delle Licenze UEFA (d'ora in poi Manuale) da considerare è quello dell'edizione 2015, in quanto non è seguita un aggiornamento successivo alla nuova edizione della disciplina del FFP del 2018. A confermare ciò, sono le stesse Licenze emesse per la stagione 2018/2019, le quali sono state rilasciate considerando l'edizione del 2015.

Una volta ottenuta la Licenza, essa ha una durata complessiva di un'intera stagione sportiva, finita la quale, la società deve ripetere l'iter di valutazione per far sì

---

<sup>8</sup> L'*Annex III* definisce nel dettaglio i criteri e il processo di definizione e approvazione del manuale per le singole Federazioni.

che le sia rilasciata anche per la successiva stagione.<sup>9</sup> La Licenza, una volta rilasciata, può comunque essere revocata nel corso della stagione sportiva dalle Commissioni, per le seguenti ragioni:

- la società durante la stagione diventa non *compliant* con i requisiti stabili dal Manuale;
- la documentazione viene valutata non veritiera e non corretta o le informazioni all'interno vengono ritenute false o alterate;
- la società durante la stagione ha violato degli obblighi stabili dal Manuale.<sup>10</sup>

Restando in Italia, tutte le società partecipanti al campionato di Serie A sono obbligate a sottoporsi alla valutazione per l'ottenimento della Licenza, mentre è facoltativa per le società iscritte alla Lega Serie B.<sup>11</sup> In generale, le società che possono richiedere la licenza devono, in primo luogo, possedere il titolo a partecipare a campionati nazionali e/o internazionali riconosciuti dalla Federazione nazionale e dalla UEFA e, inoltre, essere affiliate alla Federazione nazionale per un periodo non inferiore ai tre anni, come definiti sia dall'articolo 12 delle *UEFA Regulations*, sia dall'articolo 2 del Manuale.

Prima di approfondire le modalità con cui devono essere presentate le domande per l'ottenimento della Licenza e l'analisi dei criteri da rispettare, è opportuno considerare la composizione degli organi che compongono il sistema delle Licenze.

Agli articoli 6 e 7 delle *UEFA Regulations*, infatti, la UEFA impone la presenza del *licensing administrator* e dei *decision-making bodies*, quest'ultimi a loro volta composti dal *First Instance Body* e dal *Appeals Body*. Nel Manuale della FIGC, il ruolo del *licensing administrator* è eseguito dall'Ufficio Licenze UEFA e FFP, il quale ha il compito di visionare, monitorare e se necessario modificare il processo di rilascio delle Licenze ed essere in contatto con gli organi della UEFA per eventuali comunicazioni. Il ruolo del *First Instance Body* è invece ricoperto dalla Commissione di primo grado, la quale costituisce il primo livello di valutazione e ha il potere di accettare o rifiutare le domande ricevute dalle società. Essa è composta da un Presidente, da un Vice Presidente e da altri cinque membri, composti almeno da un avvocato e da un commercialista.

Nel caso vi sia un ricorso da parte della società che si è vista negare la Licenza,

---

<sup>9</sup> Articolo 14, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations - Edition 2018.

<sup>10</sup> Articolo 8, comma 4, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

<sup>11</sup> Articolo 2, comma 6, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

interviene l'*Appeals Body*, o Commissione di secondo grado, la quale va a giudicare le decisioni prese dalla Commissione di primo grado e può in questo caso confermare o meno la decisione presa in prima istanza. La composizione della Commissione è identica a quella di primo grado.

I membri di entrambi le Commissioni devono rispettare una serie di requisiti al fine di garantire una certa professionalità e onorabilità. Devono infatti essere imparziali nell'eseguire i loro compiti, non possono contemporaneamente possedere un ruolo in altre federazioni/leghe o società, o comunque in enti direttamente connessi con l'attività calcistica, devono essere autonomi e indipendenti e devono quindi astenersi dalle loro funzioni nel caso si presenti un conflitto di interessi con una determinata società di calcio oggetto di valutazione.<sup>12</sup>

Ulteriori soggetti che prendono parte al processo valutativo sono i cosiddetti Esperti, ossia soggetti in possesso di specifiche competenze nei cinque ambiti oggetto di verifica (sportivo, infrastrutturale, organizzativo, legale e economico-finanziario). Essi hanno il compito di valutare la società richiedente sulla base dei criteri definiti dalla disciplina attraverso la documentazione ricevuta dal club, nonché di elaborare una relazione per entrambe le Commissioni con lo scopo di affiancarle nella decisione di rilascio o diniego della Licenza UEFA.<sup>13</sup>

### **3.2.1 Il Procedimento di rilascio delle Licenze**

Il processo di ottenimento delle Licenze viene definito direttamente dalle singole Federazioni, le quali sono le dirette responsabili del controllo sul rispetto dei criteri e del rilascio della Licenza alle società richiedenti. Tale procedimento, inoltre, deve essere approvato su base annuale direttamente dalla UEFA considerando il *Club Licensing Quality Standard*<sup>14, 15</sup>.

La FIGC ha in quest'ottica sviluppato il proprio processo ufficiale, definito all'articolo 6 del Manuale e a cui i club devono attenersi. Esso inizia con l'invio da parte dell'Ufficio UEFA e FFP del Manuale stesso e dei documenti e moduli necessari per presentare la domanda alle società richiedenti la Licenza.

Una volta che la domanda è stata presentata dalla società, completa di tutti i documenti e i moduli, entro i termini fissati ogni anno dall'Ufficio Licenze e FFP, gli

---

<sup>12</sup> Articolo 4, comma 8, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

<sup>13</sup> Articolo 4, comma 7, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

<sup>14</sup> Ossia un insieme di *standard* che il procedimento di rilascio delle Licenze deve possedere al fine di essere valutato dalla UEFA come ufficialmente valido.

<sup>15</sup> Articolo 9, comma 1, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations - Edition 2018.

Esperti provvedono ad analizzare la documentazione e a redigere una relazione per ogni domanda pervenuta. La relazione viene successivamente fatta pervenire alla Commissione di primo grado, la quale avvia il processo di valutazione.

Nel frattempo, la società oggetto del procedimento deve trasmettere all'Ufficio Licenze e FFP una dichiarazione, nella quale viene espressamente confermata la veridicità dei documenti inviati e dichiarata l'assenza di cambiamenti significativi nella società che possano andare ad impattare negativamente sul giudizio della Commissione. In caso contrario il club è obbligato a far pervenire alla Commissione la documentazione aggiuntiva che confermi gli avvenuti cambiamenti.

A questo punto, una volta ricevuti tutti gli elementi per la valutazione, la Commissione, sempre nei tempi previsti dall'Ufficio Licenze e FFP, arriva ad elaborare un giudizio finale, il quale può essere positivo, comportando l'ottenimento della Licenza da parte del club, o negativo, implicando il rifiuto della Commissione a concedere la Licenza.

Nel caso di esito negativo, il quale deve essere motivato e comunicato alla società interessata, quest'ultima può presentare ricorso, anche in questo caso motivato, alla Commissione di secondo grado, allegando alla richiesta documentazione aggiuntiva che possa aiutare la Commissione di secondo grado a valutare positivamente le condizioni della società.

Quindi, la Commissione si riunisce, valuta la documentazione aggiuntiva ricevuta dalla società, nonché una nuova relazione da parte degli Esperti e provvede a confermare o cambiare la sentenza proferita dalla Commissione di primo grado.

Se persiste il diniego relativo alla concessione della Licenza, la società può presentare un ultimo ricorso all'Organo Arbitrale delle Licenze UEFA. La decisione dell'Organo è quindi definitiva.

Una volta terminato il processo di valutazione, l'Ufficio UEFA e FFP trasmette alla UEFA tutte le decisioni rilasciate dalle Commissioni.



MANUALE DELLE LICENZE UEFA - EDIZIONE 2015

APPENDICE II - Procedimento di rilascio della Licenza - VINCOLANTE -

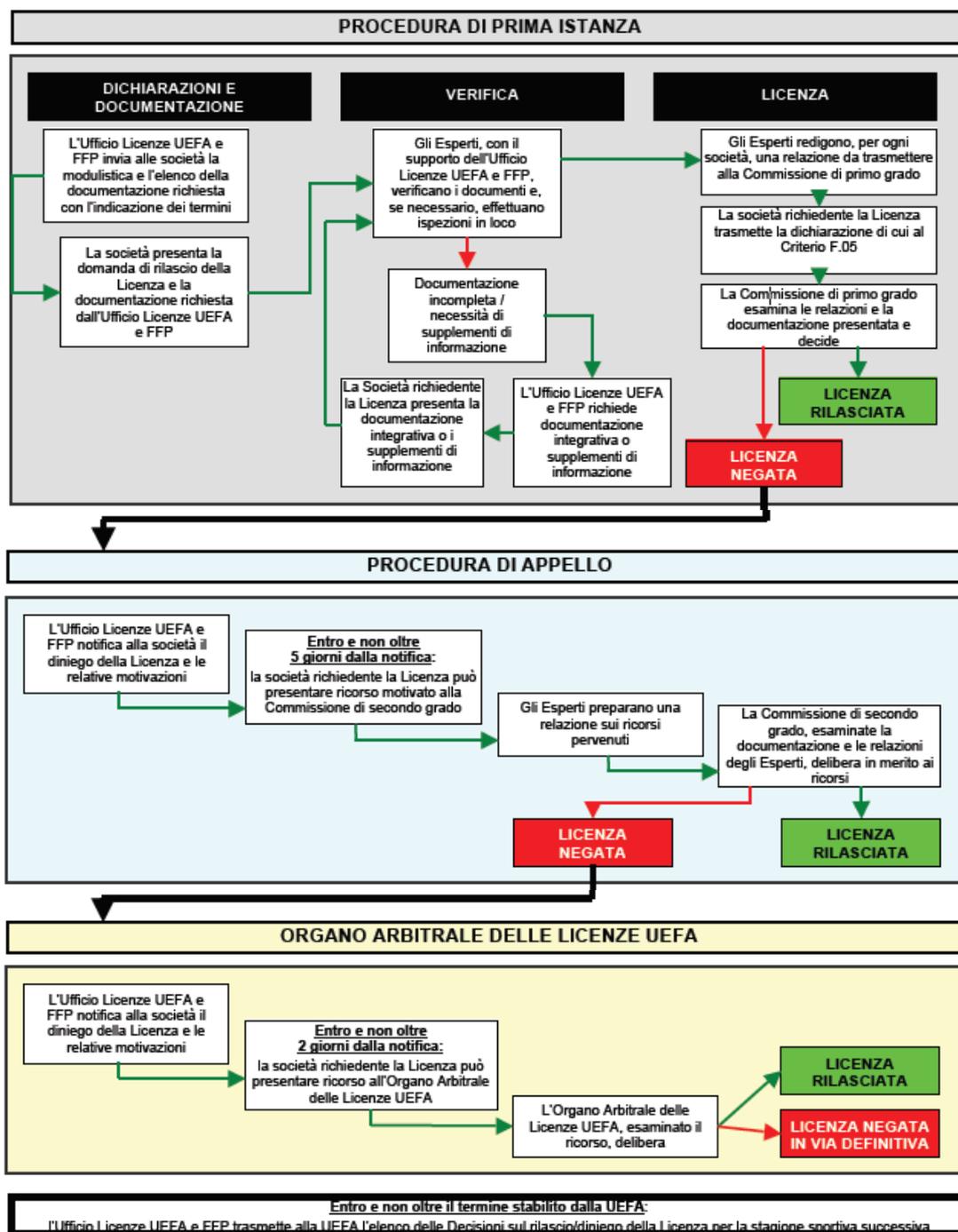


Figura 3.1 Procedimento di rilascio Licenze UEFA. Fonte: Manuale delle Licenze UEFA – Edizione 2015.

### 3.2.2 I criteri per il rilascio delle Licenze UEFA

Come già anticipato in precedenza, il processo di valutazione delle società di calcio per l'ottenimento della licenza UEFA si basa sulla considerazione e sul rispetto da parte dei club di criteri ben definiti. Tali criteri si dividono in:

- i. criteri sportivi;
- ii. criteri infrastrutturali;
- iii. criteri organizzativi;
- iv. criteri legali;
- v. criteri economico-finanziari.

Come dice l'articolo 16 delle *EUFA Regulations*, il rispetto di tali criteri assicura l'ottenimento della Licenza UEFA, anche se, è necessario specificare, che non tutti i criteri hanno lo stesso peso e il rispetto o il mancato rispetto degli stessi avrà conseguenze diverse a seconda proprio del grado di importanza di tali criteri.

A tal proposito la FIGC nel Manuale ha definito una suddivisione degli stessi in tre diverse categorie:

1. Criteri "A", ossia criteri vincolanti per tutte le società, il cui mancato rispetto comporta il mancato rilascio della Licenza;
2. Criteri "B", ossia criteri vincolanti per tutte le società, il cui mancato rispetto non comporta la mancata concessione della Licenza. Ma, in caso di non rispetto di tale tipologia di criteri, l'Ufficio Licenze e FFP impone alla società inosservante di colmare il *gap* rilevato in fase di valutazione entro un termine stabilito. Se entro questo termine la società non ha provveduto a risolvere il *gap*, la Commissione di primo grado valuta la gravità della situazione e, eventualmente, si rivolge alla Procura Federale per l'attivazione del processo di deferimento della società alla Commissione Disciplinare;
3. Criteri "C", ossia criteri assolutamente non vincolanti che non comportano sanzioni o mancati rilasci della Licenza nel caso di mancato rispetto degli stessi. Nel Manuale vengono infatti definiti come "*raccomandazioni di buona prassi*".<sup>16</sup> Si passi ora all'analisi degli stessi.

#### Criteri sportivi

Tali criteri permettono la valutazione del grado di sviluppo del settore giovanile e

---

<sup>16</sup> Articolo 3, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

della formazione di una struttura adeguata a supporto di tutte le attività del vivaio, nonché di politiche antidiscriminatorie e antirazziali che spingano alla formazione di comportamenti rispettosi nei confronti di tutti i soggetti che alimentano il mondo del calcio.

In questo, si può subito notare come si traduca nella pratica uno degli obiettivi principali in cui la UEFA crede, ossia la priorità nello sviluppo dei settori giovanili delle società, i quali sono il principale presupposto per il miglioramento delle condizioni generali del calcio europeo, come definito nel già richiamato articolo 2 delle *UEFA Regulations*.

Nello specifico, i criteri sono:

- Programma di formazione del settore giovanile (A)<sup>17</sup>, in cui deve essere sviluppata la formazione sportiva, scolastica e professionale dei calciatori sotto forma di un piano ben definito di durata pluriennale, in cui devono essere considerate tutte le variabili organizzative, strutturali e finanziarie al fine di raggiungere gli obiettivi definiti nel programma. Quest'ultimo viene valutato dall'Esperto di riferimento e approvato dalle Commissioni.
- Categorie giovanili (A/B), in cui la società deve garantire la presenza di almeno una squadra per determinate categorie giovanili (A) e la presenza di altre società affiliate ad essa, le quali abbiano la qualifica di "Scuola Calcio" (B).
- Istruzione dei giovani calciatori (A), in cui la società deve assicurarsi che il calciatore abbia la possibilità di istruirsi a livello scolastico e professionale.
- Tutela medico-sportiva (A), ossia la società deve garantire che siano effettuati controlli e accertamenti medici previsti dalla legge.
- Tesseramento calciatori (A), in cui i calciatori componenti le squadre della società devono essere tesserati per la FIGC.
- Contratto con calciatori professionisti (A), in cui i rapporti con ogni calciatore professionista tesserato con la società devono essere regolati mediante un contratto di lavoro, seguendo le disposizioni del Regolamento FIFA sullo Status e Trasferimento dei Calciatori<sup>18</sup>.
- Rapporti con il sistema arbitrale (A), ossia la partecipazione da parte di

---

<sup>17</sup> Tale lettera sta a indicare il grado di importanza dei criteri, come precedentemente analizzato.

<sup>18</sup> Ossia l'insieme di norme che disciplinano il trasferimento dei giocatori a livello internazionale, definendo le diverse modalità di tesseramento, di formulazione dei contratti e altre peculiarità specifiche, come per esempio l'indennità di formazione vista precedentemente.

calciatori, staff e dirigenti a incontri con il settore arbitrale, al fine di contribuire al miglioramento della gestione arbitrale e tecnica delle gare.

- Politica antirazzismo e antidiscriminazione (B), in cui la società deve sviluppare un idoneo programma di sensibilizzazione su tali temi.<sup>19</sup>

A questi criteri, nella nuova versione delle *UEFA Regulations* è stato inserito un ulteriore criterio chiamata *Child protection and welfare*, dove si stabilisce che le società di calcio richiedenti la Licenza hanno l'obbligo di fornire ai giovani calciatori un ambiente sicuro e stimolante per lo svolgimento dell'attività sportiva.

### **Criteri infrastrutturali**

A questi gruppo fanno parte tutte quelle disposizioni in tema di requisiti infrastrutturali che un club richiedente la licenza deve possedere.

Anche in questo caso il rispetto dei criteri infrastrutturali è la risposta pratica a uno degli obiettivi delle *UEFA Regulations*, ossia quello di adattare le infrastrutture sportive per fornire a tutti gli utenti, dai calciatori, ai tifosi, ai giornalisti, strutture adeguate e all'altezza delle competizioni europee.

Il contenuto di tali criteri andrà quindi a definire i parametri necessari per la valutazione dello stadio in cui la società disputa le gare e degli impianti di allenamento.

Nel dettaglio, i criteri sono i seguenti:

- Disponibilità di uno stadio certificato (A), il quale deve essere situato sul territorio italiano e approvato dalla FIGC. Inoltre, deve essere di proprietà della Società richiedente oppure, in caso di non proprietà, quest'ultima deve aver stipulato un contratto d'uso con il proprietario dello stesso, con la possibilità quindi di usufruire dell'impianto per le Competizioni UEFA fino al termine della stagione successiva rispetto a quella per cui si sta chiedendo la Licenza.
- Disponibilità degli impianti di allenamento (A), con le stesse modalità descritte per la disponibilità dello stadio.
- Dotazioni degli impianti di allenamento (B), ossia una serie di equipaggiamenti minimi, come campi da allenamento, spogliatoi, palestre, *etc.*<sup>20</sup>

### **Criteri organizzativi**

In questa sezione, i criteri impongono al club di avere una struttura organizzativa

<sup>19</sup> Articolo 10, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

<sup>20</sup> Articolo 11, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

e del personale articolata e con una definizione dei ruoli ben definita.

Tale struttura deve essere inoltre indirizzata al continuo miglioramento attraverso l'investimento in formazione del personale e l'acquisizione di figure professionali sempre più preparate.

Questo, sempre secondo gli obiettivi enucleati dall'EUFA, dovrebbe portare alla formazione di un *management* con sempre maggiore qualità e professionalità, che possa gestire la società di calcio in maniera consapevole e oculata, così da raggiungere una sostenibilità nel medio-lungo periodo.<sup>21</sup>

Tale struttura organizzativa, sostenuta da un adeguato organigramma, deve essere composta almeno dalle seguenti figure: *General Manager*, Segretario generale, *Finance Officer*, *Media Officer*, Responsabile staff sanitario, Fisioterapista, Responsabile staff sanitario del settore giovanile, Responsabile della sicurezza, *Stewards*, *Supporter Liaison Officer*, *Disability Access Officer*, Responsabile tecnico della prima squadra, Allenatore in seconda, Responsabile del settore giovanile, Allenatori del settore giovanile.<sup>22</sup>

### **Criteri legali**

I criteri legali richiedono alla società di calcio di fornire alcune informazioni e di produrre una serie di dichiarazioni scritte che hanno lo scopo di aumentare la trasparenza della stessa.

In questo caso, i criteri definiti sono i seguenti:

- Dichiarazioni legali (A), in forma scritta, in cui la società afferma di: i) riconoscere ufficialmente la FIFA, la UEFA e la FIGC e le rispettive disposizioni, accettando esse e le eventuali sanzioni derivanti da una violazione dei criteri, di cui ne è responsabile, ii) partecipare alle competizioni nazionali e internazionali organizzate dalle suddette, iii) fornire informazioni veritiere e corrette.
- Soggetto richiedente la Licenza (A), il quale deve essere costituito sotto forma di società sportiva e affiliato alla FIGC. Deve inoltre presentare all'Ufficio Licenze e FFP l'atto costitutivo della società e lo statuto.
- Informazioni societarie (A), composte da ragione sociale, sede legale, forma societaria, lista dei componenti degli organi sociali con annessi poteri di firma.

<sup>21</sup> Articolo 12, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

<sup>22</sup> Articoli 27-39, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations - Edition 2018

- Struttura del gruppo (A), in cui la società deve fornire mediante una specifica *chart* la struttura del gruppo di appartenenza alla data di chiusura dell'ultimo bilancio, anteriore alla data di presentazione delle domande. Ogni modifica nella struttura del gruppo posteriore alla chiusura del bilancio deve essere comunicata tempestivamente. Nel grafico rappresentate la struttura del gruppo devono, quindi, essere bene indicate: i. la società che richiede la Licenza, ii. controllate e collegate della stessa, iii. le controllanti dirette e indirette, iv. qualunque altra società che possiede almeno il 10% delle proprietà o dei diritti di voto della società richiedente la Licenza.

Per le società appena illustrate, devono essere fornite informazioni su ragione e oggetto sociale, attività principale svolta, percentuale di *ownership* detenuta dai vari soggetti giuridici, nonché per le controllate del club richiedente la Licenza il capitale sociale, il totale dell'attivo, dei ricavi e il Patrimonio Netto.<sup>23</sup>

Anche in questo caso, nell'edizione 2018 del *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, all'articolo 46, vengono aggiunti due ulteriori soggetti giuridici da includere nella struttura del gruppo:

- ogni altra entità che possiede un'influenza significativa sulla società richiedente la Licenza;
- altre eventuali società di calcio possedute dalle società componenti il gruppo.

### **Criteri economico-finanziari (A)**

Con i criteri economico-finanziari si entra nel vivo della disciplina delle *UEFA Regulations*. La UEFA infatti pone un'attenzione particolare all'equilibrio economico e finanziario, in quanto permette di assicurare alle società di calcio una sostenibilità nel lungo periodo e conseguentemente di dare a tutto il movimento calcistico un maggiore grado di equilibrio. Tale priorità, nemmeno a dirsi, è sottolineata negli obiettivi principali definiti nel già ben conosciuto articolo 2 della disciplina.

L'oculata gestione delle risorse porta a dei vantaggi che si possono tradurre in un maggiore livello di garanzia per i creditori e una maggiore sicurezza di poter partecipare alle competizioni UEFA, ottenendo per giunta ulteriori ricavi derivanti dai premi messi a disposizione dalla Federcalcio europea. Se si considera l'intero sistema calcio, un maggiore equilibrio economico-finanziario comporta, per di più, un maggiore

---

<sup>23</sup> Articolo 13, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

livello reputazionale, il quale può portare ad un aumento degli investitori nel settore.<sup>24</sup>

Il primo criterio definito nel Manuale che deve essere rispettato è la preparazione, preferibilmente secondo i principi contabili internazionali, dei “documenti di bilancio”, i quali dovranno essere poi inviati prima della scadenza alla Commissione di primo grado. Nella loro redazione, le società di calcio devono seguire le indicazioni del Piano dei Conti e dello Schema di Bilancio definiti dalla FIGC e analizzati nel capitolo precedente. Tali documenti devono essere composti da: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario, Nota Integrativa, nonché relazione degli amministratori sulla gestione, relazione dell’organo responsabile del controllo contabile.<sup>25</sup>

A questi documenti, si deve aggiungere la pubblicazione nel sito della società di un prospetto complessivo dove venga indicato l’ammontare totale pagato nell’ultimo periodo contabile ai procuratori e agenti dei calciatori.<sup>26</sup>

I documenti di bilancio devono in aggiunta essere valutati e revisionati da un revisore contabile regolarmente iscritto nel registro dei revisori legali dei conti, che deve inoltre sviluppare una relazione dettagliata in cui viene indicato un giudizio complessivo sulla redazione dei documenti di bilancio e sull’andamento aziendale.<sup>27</sup>

Il secondo principio che le società devono rispettare è la presentazione della “situazione economico-patrimoniale semestrale” relativa al periodo che va dal 1° luglio al 31 dicembre nell’esercizio in cui si richiede la Licenza. Le società che però hanno chiuso il bilancio di esercizio meno di sei mesi prima della data in cui la FIGC deve presentare la lista con tutte le decisioni di rilascio o diniego delle Licenze può esentarsi dalla produzione di tale documentazione, detta anche bilancio intermedio.

Anche in questo caso, come per la redazione del bilancio, la Semestrale sarà composta da: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario, Nota Integrativa, relazione degli amministratori sulla gestione.<sup>28</sup>

Anche la Semestrale deve essere redatta secondo i principi contabili di riferimento ed essere revisionata ufficialmente da un revisore contabile esterno.

Il terzo criterio ha a che vedere con l’“assenza di debiti scaduti da trasferimenti calciatori”, il quale banalmente impone l’assenza di debiti<sup>29</sup> scaduti verso altre società

---

<sup>24</sup> Articolo 14, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

<sup>25</sup> Articolo 14, comma 4, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

<sup>26</sup> Articolo 47bis, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

<sup>27</sup> Articolo 14, comma 4 Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

<sup>28</sup> Articolo 14, comma 5, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

<sup>29</sup> Tra i debiti relativi a trasferimenti di calciatori si considerano oltre all’ammontare pagato per l’acquisto delle

di calcio alla data del 31 marzo antecedente la stagione per cui si richiede la Licenza. La società interessata deve quindi predisporre una “*transfer table*” in cui indicare tutti i calciatori acquistati fino al 31 dicembre dell’anno precedente a quello in cui si richiede la Licenza e tutti i trasferimenti avvenuti nello stesso periodo, ma che hanno ancora delle posizioni debitorie aperte o in cui vi sia un contenzioso da definire.<sup>30</sup>

Il quarto criterio si riferisce invece al “pagamento degli emolumenti ai dipendenti e versamento di ritenute e contributi”, in cui anche in questo caso, la società deve dimostrare sempre al 31 marzo di non aver debiti scaduti nei confronti dei propri dipendenti e di autorità previdenziali e fiscali. Quando ci si riferisce ai dipendenti, ovviamente si intendono sia i calciatori e lo staff tecnico, ma anche tutti le figure che ricoprono ruoli diversi dall’attività sportiva. Anche per i dipendenti deve essere predisposta una “*employee table*” contenente informazioni su tutti i dipendenti assunti fino all’anno precedente l’ottenimento della Licenza, sui dipendenti che hanno ancora posizioni creditorie nei confronti della società o hanno con essa un contenzioso al 31 dicembre dell’anno precedente l’ottenimento della Licenza.<sup>31</sup>

Il quinto criterio da analizzare si riferisce alla formulazione della già citata “Dichiarazione scritta prima del rilascio della Licenza”. Il club ha infatti l’obbligo di inviare all’Ufficio Licenze e FFP tale dichiarazione, in cui conferma la veridicità e la completezza dei dati presenti in bilancio e che non siano intercorsi dei cambiamenti che vadano ad impattare sia sul rispetto dei diversi criteri, sia sull’equilibrio economico, finanziario e patrimoniale del club.

Ultimo criterio economico-finanziario è la predisposizione di un prospetto di “Informazioni economico-finanziarie previsionali”, o anche *budget*, con periodo di riferimento l’anno successivo rispetto a quello in cui si richiede la Licenza. Tale documento deve essere redatto solo in caso si verificano due situazioni, non necessariamente contemporaneamente:

- siano emersi dei rilievi da parte del revisore dei conti esterno nella relazione per quanto riguarda la continuità aziendale della società;
- il Patrimonio Netto risultante dai documenti di bilancio risulti essere minore rispetto a quello ottenuto nell’anno precedente.

I documenti che devono essere forniti sono:

---

prestazioni, anche l’indennità di formazione e altri costi direttamente connessi al trasferimento.

<sup>30</sup> Articolo 49, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

<sup>31</sup> Articoli 50-51, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

- i. *budget* del Conto Economico;
- ii. *budget* dello Stato Patrimoniale;
- iii. *budget* del rendiconto finanziario;
- iv. note esplicative sul prospetto di *budget*.

Si è visto quindi che i criteri definiti dal sistema delle Licenze UEFA regolino tutte le attività fondamentali per un club in un orizzonte temporale che coincide con una stagione sportiva. Si può quindi affermare che il sistema di Licenze sia un sistema di controllo dell'attività delle società di calcio che promuove, di anno in anno, un miglioramento dello stato di salute del calcio europeo attraverso un monitoraggio completo delle componenti principali dell'attività di un club, anche di quelle non strettamente legate alle performance sportive.

Assieme quindi ai criteri relativi al *Club Monitoring*, che, come si vedrà, coprono un orizzonte temporale di analisi maggiore della singola stagione, può essere considerato uno strumento che permette di innestare nelle società di calcio una cultura della sostenibilità aziendale, affinché siano i club stessi ad essere consapevoli dell'importanza di una gestione bilanciata delle attività e delle risorse aziendali e a sviluppare delle soluzioni che permettano di raggiungere un equilibrio economico-finanziario nel lungo periodo.

### **3.2.3 Il processo valutativo<sup>32</sup>**

Una volta che tutti i documenti sono stati predisposti e inviati entro i termini stabili, inizia il processo valutativo da parte della Commissione di primo grado.

Riferendosi alla relazione effettuata dal revisore dei conti relativamente ai documenti di bilancio annuali e semestrali, la valutazione inerente avviene in questo modo: la Licenza Uefa viene rilasciata se il revisore dei conti non esprime alcuna riserva, opinione negativa o astensione da giudizio relativamente alla correttezza dei dati contabili e alla continuità aziendale; se invece si presenta anche solo una delle precedenti condizioni, la Licenza non può essere rilasciata, a meno che non venga fornita una successiva relazione con giudizio positivo.

Per quanto riguarda invece l'assenza dei debiti scaduti nei confronti di altri club, dei dipendenti e degli enti previdenziali e fiscali, la Commissione verifica la congruità tra le informazioni fornite dalla società e altra documentazione in suo possesso che

---

<sup>32</sup> Anne IX, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

possa confermare l'esatta corrispondenza delle informazioni. Per esempio, nel caso di debiti nei confronti di altre società, la Commissione va a comparare le informazioni inserite nella *transfer table* con le informazioni ottenibili dai contratti delle prestazioni dei calciatori depositati in FIGC e dai conti bancari che possono confermare o meno gli avvenuti pagamenti. Nel caso di non congruità delle informazioni fornite dal club, la Licenza non può essere rilasciata.

Lo stesso procedimento, adattato nel contesto, vale anche per i debiti nei confronti dei dipendenti e degli enti previdenziali e fiscali.

In riferimento alla dichiarazione scritta prima del rilascio della Licenza, la Commissione va a valutare se eventuali cambiamenti di natura economico-finanziaria abbiano compromesso la capacità del club di operare fino alla fine della stagione in cui esso richiede la Licenza. In caso affermativo, la Licenza non può essere rilasciata.

In relazione invece alle informazioni prospettiche, la Licenza non può essere conferita nel caso in cui da tali informazioni risulti insorgere un'incapacità della società di continuare la propria attività fino alla fine della stagione.

### **3.2.4 Le sanzioni<sup>33</sup>**

Nel caso in cui la società non rispetti le disposizioni definite nei criteri appena esaminati, essa è punibile con un'ammenda o con la penalizzazione di punti in classifica. L'ammenda viene applicata anche nei seguenti casi in cui vi sia:

- l'invio della domanda oltre i termini previsti dal procedimento;
- il mancato invio della domanda da parte delle società di serie A, le quali sono obbligate a presentarla;
- la mancata comunicazione tempestiva di cambiamenti che possono andare ad impattare sulla valutazione dei criteri;
- il mancato adeguamento, da parte di una della società richiedente, della violazione di un criterio classificato come "B", dopo aver ricevuto il richiamo dell'Ufficio Licenze UEFA;

Inoltre, le sanzioni accompagnano l'eventuale revoca della Licenza, determinata dalle motivazioni viste in precedenza.

Nel caso in cui i casi appena esaminati si ripetano, la sanzione può consistere in un aumento dell'importo dell'ammenda, fino a due/tre volte, o anche nella

---

<sup>33</sup> Articolo 9, Manuale delle Licenze UEFA, FIGC, edizione 2015.

penalizzazione di punti in classifica.

### 3.3 Il Club Monitoring

Terminata la fase di assegnazione delle Licenze UEFA, che vede protagoniste le Federazioni nazionali, si passa alla seconda fase del processo di ammissione alle competizioni europee, la vera anima della disciplina del *Financial Fair Play*. Tale fase è chiamata appunto *Club Monitoring* e consiste nel monitoraggio delle società nell'arco di un periodo di tempo piuttosto ampio.

Questa fase non è più delegata alle Federazioni nazionali, ma ritorna in capo alla UEFA. L'organo incaricato a supervisionare la fase di *Club Monitoring*, ma in realtà anche quella del sistema delle Licenze, è il *UEFA Club Financial Control Body*, il quale ha il potere di decidere se i requisiti definiti dalle *Uefa Regulations* sono stati soddisfatti o meno. L'organo in questione è a sua volta composto dall'*investigatory chamber* e dall'*adjudicatory chamber*.<sup>34</sup>

L'*investigatory chamber*, o Camera Investigativa, ha il compito di gestire la fase di monitoraggio e se necessario condurre un'indagine, nel caso in cui il club oggetto di valutazione non abbia rispettato i requisiti imposti dal FFP. L'*adjudicatory chamber*, o Camera Giudicante, invece giudica le valutazioni della Camera Investigativa e decide in ultima istanza sull'"idoneità" del club ai requisiti del FFP (vedi *infra* per ulteriori dettagli).

Il periodo di monitoraggio inizia con l'invio da parte dell'Ufficio Licenze e FFP, se consideriamo la FIGC come Federazione nazionale, della lista di tutte le società risultate idonee all'ottenimento della Licenza.

È bene specificare che le società sottoposte alla disciplina del FFP sono esclusivamente coloro che sono riuscite nella precedente stagione a qualificarsi per le competizioni UEFA<sup>35</sup>.

C'è, inoltre, la possibilità da parte delle stesse società di non essere sottoposte al periodo di monitoraggio imposto dal FFP. Questo può essere possibile solamente se si rispetta un requisito fondamentale, ossia che i ricavi rilevanti, da una parte, e i costi rilevanti dall'altra siano rispettivamente inferiori a 5 milioni di Euro per ogni

<sup>34</sup> Articolo 53, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

<sup>35</sup> In Italia, per esempio, le prime quattro classificate nel campionato di Serie A si qualificano per competere nella UEFA *Champions League*, mentre la vincitrice della Coppa Italia e la quinta classificata hanno accesso diretto alla UEFA *Europa League*, la sesta qualificata invece dovrà sostenere i preliminari di *Europa League*. Nel caso però che la vincitrice della Coppa Italia si sia qualificata per la *Champions League*, la quinta e la sesta qualificata accederanno direttamente alla fase a gironi della *Europa League*, mentre la settima disputerà le fasi preliminari.

esercizio considerato (vedi *infra*).<sup>36</sup> Solo in questo caso quindi la società che si è qualificata per le competizioni europee e che ha ottenuto la licenza rilasciata dalla Federazione nazionali a cui appartiene può essere esonerata dal rispettare i requisiti imposti dal FFP.

### 3.3.1 I requisiti del *Financial Fair Play*

Come per il sistema delle Licenze UEFA anche il periodo di monitoraggio viene valutato considerando dei requisiti ben definiti.

#### Il requisito di *break even*.

La *break even rule* è il requisito cardine di tutta la disciplina del FFP e impone il pareggio di bilancio, il quale deve essere rispettato in un determinato “*monitoring period*” comprendente tre esercizi consecutivi.

Il periodo di monitoraggio copre quindi rispettivamente:

- l’esercizio che termina nell’anno in cui iniziano le competizioni UEFA, definito anche periodo T;
- l’esercizio che termina nell’anno precedente a quello in cui iniziano le competizioni, definito anche T-1;
- l’esercizio precedente a quello appena menzionato, ossia T-2.

In aggiunta a tale periodo di monitoraggio che si può definire a consuntivo, l’edizione 2018 delle *UEFA Regulations* introduce anche un periodo di monitoraggio prospettico, che verrà sottoposto ad analisi solo nel caso in cui la società violi alcuni dei requisiti definiti per il periodo di monitoraggio appena visto. Tale periodo comprende:

- i già menzionati periodi T e T-1;
- l’esercizio che inizia immediatamente dopo la chiusura di bilancio del periodo T, ossia T+1.<sup>37</sup>

In altre parole, viene aggiunto al periodo di monitoraggio classico che era in essere fino all’edizione del 2015, un altro esercizio in questo caso prospettico, andando quindi a formare un complessivo periodo di monitoraggio di quattro anni, anziché tre. Questa disposizione è stata inserita dalla UEFA principalmente per avere una base di analisi più ampia di valutazione e che permetta di comprendere lo stato

<sup>36</sup> Articolo 57, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

<sup>37</sup> Articolo 59, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

“di salute” della società oggetto di verifica anche nel periodo successivo a quello in cui viene concessa la partecipazione alle competizioni UEFA. In altre parole, in questo modo si riesce a comprendere se la società in oggetto possiede gli strumenti e le risorse per continuare la sua attività anche nella stagione successiva, alla luce dei problemi riscontrati nel rispettare i requisiti definiti per il *monitoring period*.

Si passi ora a capire pienamente il *break even requirement*. Esso non è nient'altro che la differenza tra i ricavi rilevanti e i costi rilevanti calcolati per ogni esercizio, sommati poi insieme al fine di ottenere il *break even result* aggregato. Quando viene utilizzato il termine “rilevanti” si identificano quei ricavi e quei costi che costituiscono le voci di bilancio direttamente connesse all'attività principale dei club, ossia l'attività calcistica.

Secondo l'Annex X, i ricavi rilevanti sono i seguenti:

- a. ricavi di biglietteria;
- b. ricavi da *sponsorship* e pubblicità;
- c. ricavi derivanti dalla vendita dei diritti di diffusione;
- d. ricavi da attività commerciali;
- e. ricavi derivanti dalla UEFA;
- f. altre entrate operative;
- g. profitti e plusvalenze derivanti dalla gestione dei diritti alle prestazioni dei calciatori;
- h. proventi finanziari.<sup>38</sup>

Le voci di ricavo che invece devono essere tolte dal calcolo dei ricavi rilevanti sono:

- a. ricavi non monetari;
- b. ricavi derivanti da transazioni con parti correlate al di sopra del *fair value*;
- c. ricavi derivanti da operazioni non collegate all'attività calcistica della società;
- d. ricavi derivanti da cessione temporanee di calciatori.<sup>39</sup>

Ai ricavi si contrappongono i costi rilevanti, che sono costituiti da:

- a. costi di acquisto materiali, collegati all'attività sportiva;
- b. costi del personale;
- c. altri costi operativi;

---

<sup>38</sup> Annex X, Calculation of the break even result, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

<sup>39</sup> Annex X, cit., *ibidem*.

- d. perdite, minusvalenze e ammortamenti derivanti dalla gestione dei diritti alle prestazioni dei calciatori;
- e. dividendi e oneri finanziari;
- f. costi derivanti da transazioni con parti correlate al di sotto del *fair value*.<sup>40</sup>

Le voci di costo da eliminare nel calcolo sono:

- a. costi derivanti dallo sviluppo del settore giovanile;
- b. costi per lo sviluppo della *community* di tifosi del club;
- c. costi derivanti dall'investimento nelle attività del calcio femminile;
- d. costi non monetari;
- e. costi finanziari che sono riconducibili alla costruzione o al miglioramento di *asset* materiali;
- f. costi di locazione e affitto di immobilizzazioni materiali;
- g. costi sostenuti per operazioni non correlate all'attività calcistica.<sup>41</sup>

In generale nel calcolo del *break even* non devono, inoltre, essere considerate:

- a. ricavi/perdite e minusvalenze su vendite di immobilizzazione materiali;
- b. ricavi/perdite, ammortamento e minusvalenze derivanti da altre immobilizzazione immateriali;
- c. ricavi/ costi fiscali.<sup>42</sup>

Una volta estrapolati dal bilancio le varie voci rilevanti per il calcolo, si va quindi a calcolare il *break even result* per ogni esercizio.

Nel caso in cui i costi siano superiori ai ricavi si ottiene quelli che le *UEFA Regulations* definiscono "*break even deficit*" relativo all'esercizio preso in considerazione. Nel caso in cui invece i ricavi siano superiori ai costi, in questo caso si ottiene un "*break even surplus*".

I *break even result* di ogni periodo, ossia T, T-1, T-2, se ci si riferisce al periodo di monitoraggio a consuntivo, T+1, T, T-1, se ci si riferisce al periodo prospettico, sono poi sommati insieme per calcolare il risultato di *break even* aggregato. Anche in questo caso, se il risultato è positivo si ottiene un *surplus*, nel caso contrario un *deficit*. Se l'aggregato ottenuto è un *deficit*, la UEFA ha ritenuto opportuno dare un'ulteriore possibilità al club oggetto di monitoraggio di rientrare nei requisiti di pareggio di bilancio. Ciò è possibile riducendo il *deficit* con l'eventuale *surplus* ottenuto dalla

---

<sup>40</sup> Annex X, cit., *ibidem*.

<sup>41</sup> Annex X, cit., *ibidem*.

<sup>42</sup> Annex X, cit., *ibidem*.

somma dei risultati di pareggio degli esercizi precedenti al T-2, ossia T-3 e T-4, o al T-1 ossia T-2 e T-3.<sup>43</sup>

Altro concetto fondamentale per il requisito di pareggio di bilancio, fortemente voluto dalla UEFA, è la definizione della deviazione accettabile.

Con deviazione accettabile si intende il valore massimo di *deficit* aggregato che una società può avere. Il valore definito dalla disciplina è di 5 milioni di Euro. Anche in questo caso, però, ci sono delle eccezioni che permettono al club, che si dovesse trovare in una situazione tale da non poter rispettare la deviazione accettabile, di risultare comunque *compliant* con il FFP. Infatti, i 5 milioni di Euro previsti possono essere superati fino ad un massimo di 30 milioni nel caso in cui l'intero ammontare oltre il limite imposto venga coperto da contribuzioni derivanti direttamente dai soci o da parti correlate. Per esempio, se una società risulta avere un *deficit* aggregato di 25 milioni di Euro nei tre anni oggetti di monitoraggio, l'unica soluzione per continuare a rispettare i requisiti del *break even requirement* è quella di effettuare un versamento in conto capitale almeno pari al valore del *deficit* da parte dei soci. Di solito questa operazione viene effettuata dall'azionista di maggioranza. Condizione imprescindibile affinché i versamenti possano essere presi in considerazione come copertura del debito è l'effettuazione di tali versamenti durante i periodi di monitoraggio. Non basta quindi che vi sia una semplice intenzione, ma è necessario che tali versamenti siano stati realmente effettuati e verificati attraverso delle registrazioni contabili.<sup>44</sup>

Gli indicatori da rispettare previsti per tale requisito sono i seguenti:

1. Continuità aziendale: la relazione del revisore contabile sul bilancio (o sulla relazione semestrale) relativo all'esercizio T-1 deve contenere al suo interno una valutazione positiva e esplicita riguardo alla continuità aziendale;
2. Patrimonio Netto negativo: il Patrimonio Netto del bilancio (o della relazione semestrale) relativo al periodo T-1 non deve essere inferiore a quello del bilancio (o della relazione semestrale) riferito al periodo T-2;
3. *Break even result*: il club oggetto di monitoraggio non deve possedere un *break even deficit* negli esercizi T-1 e T-2;
4. Indicatore del debito per il periodo T-1: alla fine dell'esercizio T-1, le passività rilevanti devono essere inferiori a 30 milioni di Euro e minori della media, moltiplicata per 7 volte, delle attività rilevanti degli esercizi T-1 e T-2;

---

<sup>43</sup> Articolo 60, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

<sup>44</sup> Articolo 61, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

5. Indicatore del debito per il periodo T: alla fine dell'esercizio T, le passività rilevanti devono essere inferiori a 30 milioni di Euro e minori della media, moltiplicata per 7 volte, delle attività rilevanti degli esercizi T, T-1, T-2:
6. Equilibrio sui trasferimenti dei calciatori: il club deve avere per ogni periodo di mercato un *deficit* nei trasferimenti dei calciatori non maggiore di 100 milioni di Euro.

Il *UEFA Club Financial Control Body* può richiedere, inoltre, in qualsiasi momento ulteriori informazioni nel caso in cui risulti durante l'analisi che il costo del personale sia superiore del 70% dei ricavi totali e il debito netto sia superiore al 100% dei ricavi totali.<sup>45</sup>

Nel caso in cui gli indicatori appena descritti non vengano rispettati dal club, esso deve fornire ulteriori informazioni prospettiche relative al *break even requirement*. Considerando il periodo T+1, la società di calcio deve quindi fornire la seguente informativa:

1. un resoconto prospettico sui profitti e sulle perdite;
2. un *break even result* prospettico;
3. i versamenti in conto capitale da parte dei soci o delle parti correlate;
4. Rendiconto Finanziario prospettico;
5. Stato Patrimoniale prospettico;
6. Note al bilancio.<sup>46</sup>

Per concludere la parte sui requisiti di pareggio di bilancio, si riporta di seguito ciò che le *UEFA Regulations* ritengono necessario affinché il *break even requirement* sia superato:

*"The break-even requirement is fulfilled if the licensee has, for the current monitoring period and, if applicable, for the projected monitoring period:*

- a) *an aggregate break-even surplus; or*
- b) *an aggregate break-even deficit which is within the acceptable deviation.*

*The break-even requirement is not fulfilled if the licensee has an aggregate breakeven deficit for the current monitoring period or, if applicable, for the projected monitoring period exceeding the acceptable deviation.*"<sup>47</sup>

Tale articolo, secondo chi scrive, possiede una non trascurabile ambiguità, in

<sup>45</sup> Articolo 62, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

<sup>46</sup> Articolo 63, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – 2018 Edition.

<sup>47</sup> Articolo 64, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – Edition 2018.

quanto ad una prima lettura sembra che la UEFA abbia voluto ricondurre il superamento del requisito al solo possesso di un *surplus* aggregato o un *deficit* che rientri all'interno della deviazione accettabile, senza prendere in considerazione gli altri indicatori definiti nei precedenti articoli. Ciò è ancora più strano se si considera che nell'edizione precedente (2015) del *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, gli indicatori venivano pienamente considerati per il superamento del requisito.<sup>48</sup> Poiché sembra assai strano che sia stato commesso un errore di omissione di questo genere, nel proseguo della trattazione, soprattutto in ottica caso studio del prossimo capitolo, si considereranno comunque validi gli indicatori definiti per il soddisfacimento del requisito del pareggio di bilancio, non essendo chiaro però come essi vadano ad impattare nella valutazione del requisito di *break even*.

### **Altri requisiti di monitoraggio**

Anche nel periodo di monitoraggio è richiesta l'assenza di crediti scaduti nei confronti di altre società di calcio, dei dipendenti e di enti fiscali e previdenziali. Tali requisiti non differiscono da quelli già visti per l'ottenimento della Licenza UEFA, se non per la data di scadenza entro la quale devono essere soddisfatti. Infatti, nel sistema delle Licenze, la *deadline* entro la quale la società di calcio non deve avere debiti scaduti nei confronti di terze parti è il 30 marzo, mentre per quanto riguarda i requisiti del FFP, si hanno due date differenti, il 30 giugno e il 30 settembre, a seconda della diversa chiusura del bilancio di una società di calcio.<sup>49</sup>

Ultimo requisito da rispettare nel *Club Monitoring* è l'immediata notifica al *UEFA Club Financial Control Body* di eventuali cambiamenti o eventi che possano andare a impattare sulla valutazione del periodo di monitoraggio, così come è definito nel sistema delle Licenze UEFA.<sup>50</sup>

### **3.3.2 L'investigatory chamber, l'adjudicatory chamber e il processo decisionale**

Come già anticipato in precedenza, i due organi del *UEFA Club Financial Control Body*, o anche CFCB, oltre al compito di dirigere il processo di monitoraggio, hanno anche il compito di giudicare i club che non rispettano i requisiti.

In questo caso infatti si aprirà un processo di investigazione con lo scopo di

---

<sup>48</sup> A tal proposito si veda l'articolo 63 delle *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – Edition 2015*.

<sup>49</sup> Articolo 65, 66, 66bis, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – Edition 2018*.

<sup>50</sup> Articolo 67, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – Edition 2018*.

approfondire la situazione della società sotto valutazione, fino ad arrivare ad una eventuale sanzione.

L'investigazione inizia *ex officio*, nel caso di violazione dei criteri, o su richiesta. A questo punto interviene la Camera Investigativa, la quale raccoglie tutte le informazioni necessarie al fine di giungere a una valutazione finale.<sup>51</sup>

La valutazione finale può essere presa sotto forma delle seguenti decisioni:

- respingere il caso a favore del club che ha subito l'investigazione;
- perfezionare un *Settlement Agreement* (vedi *infra*) con il consenso del club;
- notificare un avvertimento ufficiale o applicare una multa non superiore ai 100.000 Euro;
- passare il caso alla Camera Giudicatrice.

Nel caso in cui intervenga l'*adjudicatory chamber*, la Camera Investigativa dovrà consegnarle un report contenente tutte le sue osservazioni, il resoconto del caso e una proposta di decisione finale da prendere. Inoltre, in questo frangente, il club ha la possibilità di far pervenire le sue motivazioni, osservazioni ed eventuali evidenze a difesa della sua posizione.<sup>52</sup>

Una volta ricevute tutte le informazioni per la valutazione, la Camera Giudicatrice può arrivare alle seguenti decisioni finali:

- respingere il caso a favore del club che ha subito l'investigazione;
- ammettere o escludere il club dalla partecipazione alle competizioni europee;
- applicare misure disciplinari;
- confermare, rifiutare o modificare la decisione presa dalla Camera Investigativa.<sup>53</sup>

In caso di imposizione di misure disciplinari nei confronti del club, esse si distinguono in:

- a. avvertimento ufficiale;
- b. richiamo ufficiale;
- c. sanzione pecuniaria;
- d. decurtazione di punti;
- e. trattenuta dei ricavi derivanti dalle competizioni UEFA;
- f. divieto di inserire nelle liste ufficiali per le competizioni UEFA nuovi calciatori;

---

<sup>51</sup> Articolo 12, Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body - Edition 2015.

<sup>52</sup> Articoli 17, 20, Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body - Edition 2015.

<sup>53</sup> Articolo 27, Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body - Edition 2015.

- g. limitazione del numero di giocatori iscrivibile nelle competizioni UEFA, con aggiunta di un limite finanziario ai benefit elargiti ai calciatori inseriti nella lista ufficiale per le competizioni europee;
- h. squalifica dalle competizioni in corso e/o da quelle future;
- i. revoca di un titolo vinto sul campo o di un premio.<sup>54</sup>

Più si scende con la lettura delle sanzioni della lista più si può notare l'aumentare della severità della sanzione. Si inizia da un semplice avvertimento, per finire con la squalifica della squadra dalle competizioni o addirittura con il ritiro di un titolo vinto. Ciò fa intuire come il sistema sanzionatorio sia di tipo graduale e strutturato in maniera da favorire la ricerca di una soluzione attraverso il dialogo tra il club e gli organi della UEFA, prima di arrivare all'applicazione di sanzioni che potrebbero avere un forte impatto nell'operato della società. Ciò è confermato anche dal fatto che la stessa disciplina prevede due strumenti che consentono al club di accordarsi con la UEFA per rientrare all'interno dei "paletti" imposti dal FFP. Tali strumenti sono il *Settlement Agreement* e il *Voluntary Agreement*, i quali saranno trattati nel prossimo paragrafo.

### **3.3.3 Il *Settlement Agreement* e il *Voluntary Agreement***

Questi due tipo di accordi tra l'UEFA e il club che si ritrova in difficoltà nel rispettare i criteri delle *UEFA Regulations* sono degli strumenti molto importanti perché consentono di costruire una strategia adattabile alla situazione del club, permettendo così il rientro nei parametri del FFP in un tempo prestabilito.

Tali strumenti, però, sono utilizzati solo se uno o più requisiti non sono stati correttamente rispettati e se si verificano allo stesso tempo determinate condizioni che vengono definite nell'Annex XI. I fattori che vengono considerati al fine di poter in alternativa arrivare alla stipulazione di un accordo, sono i seguenti:

- "*The quantum and trend of the break even result*". Minore sarà il *deficit* generato per ogni esercizio o a livello aggregato, più positivamente sarà valutata la situazione del club dagli organi del CFCB e maggiore saranno le possibilità di ottenere un *agreement*. Lo stesso concetto vale per il trend del *deficit* nei risultati di *break even* per singolo esercizio. Maggiore sarà la diminuzione del *deficit* da un anno all'altro e più positivamente sarà valutata la condizione del club.
- "*Projected aggregated break even result*". Un *break even result* aggregato considerato nel periodo di monitoraggio prospettico che rientra nella deviazione

---

<sup>54</sup> Articolo 29, Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body - Edition 2015.

accettabile sarà valutato favorevolmente dal CFCB.

- *“Impact of conversion of accounts in local reporting currency into euros”*. Nel caso in cui la conversione in euro dei valori a bilancio sia sfavorevole nel calcolo dei *break even result* per il club sottoposto a valutazione che redige il bilancio in valuta diversa dall'euro, il CFCB terrà in considerazione tale insorgenza. Ciò che può succedere infatti è che nella valuta locale del club il saldo di *break even* sia positivo, ma la conversione vada ad impattare sul risultato in maniera peggiorativa.
- *“Debt situation”*. Ossia la richiesta di ulteriori informazioni per valutare più nel dettaglio la struttura del debito del club.
- *“Force majeure”*. Il CFCB terrà in considerazione eventuali eventi straordinari fuori dal controllo del club e che impattano negativamente sull'operato dello stesso.
- *“Major and unforeseen changes in the economic environment”*. Verrà tenuto conto anche dell'eventuale situazione avversa del Paese di origine, che possa avere un impatto finanziario negativo sul club.
- *“Operating in a structurally inefficient market”*. Altro fattore che sarà tenuto in considerazione è l'inefficienza del settore calcistico. A tal proposito verranno eseguite su base annuale delle analisi da parte dell'UEFA per comprendere lo stato di inefficienza e l'impatto che essa ha sui club.
- *“Squad size limit”*. Nella valutazione sarà anche considerato il numero complessivo dei componenti della squadra e sarà valutato positivamente il club che è composto da un numero di giocatori non maggiore a 25 componenti.

A questo punto, considerata la difficoltà del club di rispettare i criteri del FFP nel *monitoring period* e valutati i fattori che producono un effetto negativo nella gestione societaria e che quindi possono contribuire al mancato rispetto dei criteri imposti dalla UEFA, solitamente si arriva a definire un accordo tra le parti.

Il primo è appunto il *Settlement Agreement*<sup>55</sup>. Esso è definito come un accordo “transattivo” e proposto dalla Camera Investigativa, una volta concluso la fase di investigazione del club, senza quindi chiedere l'intervento del Camera Giudicante (vedi *supra*). L'*investigatory chamber* definisce quindi gli obblighi, i nuovi parametri ed

---

<sup>55</sup> Articolo 15, Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body - Edition 2015.

eventualmente misure disciplinari da rispettare affinché la società calcistica possa ritornare ad essere *compliant* con la disciplina del FFP. L'accordo per essere valido deve essere accettato e firmato dal club. Durante il periodo definito dal *Settlement Agreement*, il club è monitorato dalla Camera Investigativa e nel caso in cui non riesca a rispettare l'accordo, è di competenza della Camera Giudicante intervenire.

Un esempio di accordo che si è risolto recentemente in maniera positiva è il caso tutto italiano che vede protagonista l'A.S. Roma<sup>56</sup>. L'accordo, il quale copriva le stagioni sportive 2015/16, 2016/17, 2017/2018, richiedeva alla Roma di rispettare le seguenti principali imposizioni:

1. Pareggio di bilancio entro la stagione sportiva 2017/2018;
2. *Break even deficit* aggregato massimo di 30 milioni di Euro per le stagioni sportive 2014/2015 e 2015/2016;
3. Limitazione del numero di giocatori da poter includere nelle liste ufficiali UEFA;
4. Limitazione del numero di nuovi giocatori da inscrivere nelle liste ufficiali UEFA;
5. Multa pari a 6 milioni di Euro (di cui 4 con il pagamento condizionato dal comportamento della società), pagata mediante il trattenimento dei ricavi derivanti da competizioni UEFA.<sup>57</sup>

Nel giugno 2018, la Roma ha superato positivamente il periodo di *Settlement Agreement*, liberandosi quindi delle restrizioni imposte dall'accordo.

Come si può notare dal caso soprastante, il *Settlement Agreement* può imporre delle restrizioni di notevole entità, sia dal punto di vista di requisiti da rispettare, sia dal lato delle sanzioni, e, essendo uno strumento le cui condizioni sono definite solamente dalla UEFA, comporta la totale subordinazione da parte del club che lo ha accettato.

Il *Voluntary Agreement* è, al contrario del *Settlement*, un accordo volontario proposto dalla società che è consapevole che non rientrerà nei parametri imposti dal FFP. Tale strumento è stato introdotto con l'edizione del 2015 e può essere richiesto dal club nel caso in cui si verificano le seguenti condizioni:

- a. aver ottenuto la Licenza UEFA dalla Federazione nazionale, ma non essersi

---

<sup>56</sup> La società ha ammesso e comunicato agli organi dell'UEFA di essere in oggettiva difficoltà nel rispettare i requisiti definiti dal FFP. La Camera Investigativa, tenuto conto di tutti gli aspetti necessari a valutare la situazione, ha ritenuto opportuno definire con il club un accordo transattivo, il quale è stato espressamente accettato da quest'ultima e perfezionato nel maggio 2015.

<sup>57</sup>CFCB, Investigatory Chamber,

[https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/FinancialFairPlay/02/24/58/35/2245835\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/FinancialFairPlay/02/24/58/35/2245835_DOWNLOAD.pdf)

qualificata per una competizione UEFA nella stagione precedente a quella in cui l'accordo entra in vigore;

- b. essersi qualificata per una competizione UEFA nella stagione in cui si presenta la domanda di *Voluntary Agreement* e rispettare i criteri del FFP nel periodo di monitoraggio precedente alla stipulazione dell'accordo;
- c. aver subito un cambiamento notevole nella struttura proprietaria nell'anno precedente a quello della presentazione della domanda.<sup>58</sup>

Il *Voluntary Agreement* non può essere proposto all'*investigatory chamber* nel caso in cui il club sia stato sottoposto a *Settlement Agreement* o a misure disciplinari nel precedente periodo di monitoraggio. La Camera Investigativa può liberamente accettare o rifiutare l'accordo, il quale deve contenere gli obblighi da rispettare e gli obiettivi da raggiungere per consentire il pareggio di bilancio entro il periodo stabilito, composto da diversi esercizi, solitamente quattro.<sup>59</sup>

Presentando la richiesta di *Voluntary Agreement*, il club deve in primo luogo allegare un business plan di medio-lungo periodo composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario, in cui vengono definite le modalità con cui la società pensa di raggiungere il pareggio di bilancio nell'arco del periodo concordato. Deve poi dimostrare che non sarà intaccata la continuità aziendale per tutti il periodo dell'accordo, nonché individuare uno o più azionisti che garantiscano la copertura di un ammontare almeno pari al *deficit* che sarà creato per tutta la durata dell'accordo.<sup>60</sup>

In altre parole, il *Voluntary Agreement* prende la forma di un piano strategico-finanziario elaborato dalla società e suddiviso in più anni, dove viene dichiarato che nell'arco di tale periodo il club sosterrà delle spese anche consistenti, le quali saranno la causa dello sfioramento dei parametri del FFP. Allo stesso tempo, però, il club assicura la formazione di maggiori ricavi derivanti dagli investimenti effettuati, che andranno a coprire il *deficit* prodotto entro il termine definito dall'accordo, ritornando in questo modo ad essere *compliant* con i requisiti imposti dal FFP. Se però da un lato il club ottiene la "possibilità" di poter sfiorare i parametri del FFP per un determinato periodo di tempo, dall'altro lato deve riuscire a rispettare gli obblighi e gli impegni che sono stati concordati con l'Ufficio Indagine della UEFA, pena l'applicazione di sanzioni.

Nel caso in cui la società non rispetti i termini che sono stati indicati nell'accordo,

---

<sup>58</sup> Annex XII, sezione A, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – Edition 2018.

<sup>59</sup> Annex XII, cit., *ibidem*.

<sup>60</sup> Annex XII, sezione B, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – Edition 2018.

sarà soggetta infatti a misure disciplinari come indicato nelle *Procedural Rules governing the UEFA Club Financial Control Body*.<sup>61</sup>

Un esempio di *Voluntary Agreement* che sarà molto probabilmente proposto nei prossimi mesi rispetto alla stesura di questo lavoro è quello dell'A.C. Milan<sup>62</sup>. Come è noto la società aveva già depositato una proposta di *Voluntary Agreement* sotto la precedente proprietà cinese, ma era stata categoricamente rifiutata dagli organi giudicanti dell'UEFA, che avevano motivato la loro decisione definendo troppo incerta la situazione di rifinanziamento del debito e delle garanzie che la proprietà aveva dichiarato di voler concedere.<sup>63</sup> Ora che però, come detto nel capitolo precedente, la società è stata rilevata dal fondo di investimenti Elliott, trasferendo una maggiore credibilità sia reputazionale, sia, e soprattutto, finanziaria, il club può tornare a proporre un accordo all'UEFA. La proposta punterà sul fatto che la nuova proprietà vuole ricreare una stabilità finanziaria, mediante la creazione di un modello gestionale che permetta la sostenibilità aziendale, da una parte, e far riacquisire al club competitività a livello sportivo, attraverso un piano di investimenti sia nel breve che nel medio-lungo periodo, dall'altro.<sup>64</sup>

La stabilità finanziaria e gli investimenti sono proprio gli elementi che mancavano nel precedente mancato accordo e che sono valutati come fondamentali dall'UEFA per la formazione di un *Voluntary Agreement*. Di conseguenza, la probabilità della futura proposta, che molto probabilmente verrà sottoposta al giudizio dell'UEFA, di venire accettata aumenta notevolmente, proprio grazie alla presenza degli elementi appena

---

<sup>61</sup> Annex XII, cit., *ibidem*.

<sup>62</sup> Visti i riferimenti, seppur per motivazioni diverse, alla vicenda è necessario definire i tratti essenziali dell'acquisizione dell'A.C. Milan da parte della ex proprietà cinese. Il *closing* ufficiale, ossia il passaggio del 99,93% della proprietà del club da Fininvest a Rossoneri Sport Investment Lux per un valore totale di 740 milioni di euro, è avvenuto nel mese di aprile 2017. L'operazione di acquisizione è stata fin da subito contrassegnata da forti dubbi sull'effettiva capacità della proprietà cinese, con a capo Yonghong Li, di possedere disponibilità finanziarie necessarie ad attuare un piano di investimenti adeguato a riportare il Milan ad essere competitivo nel panorama europeo. Per completare l'acquisizione Rossoneri Sport Investment Lux ha dovuto stipulare un finanziamento pari a 370 milioni di euro con il fondo americano Elliott Management, il quale a garanzia del credito ha imposto il pegno dell'intera proprietà della società, oltre che del marchio e di altre garanzie. La situazione di forte incertezza finanziaria e l'onerosa campagna investimenti effettuata nell'estate del 2017, hanno portato la società ad un duro scontro con la UEFA, la quale ha dapprima dichiarato non soddisfatti i requisiti del FFP da parte del Milan e poi negato sia il *Settlement Agreement*, sia il *Voluntary Agreement*, sanzionando la società con l'esclusione alla partecipazione della UEFA Europa League. Il Tribunale Arbitrale Sportivo ha poi accettato il ricorso del club e lo ha riammesso nella competizione europea. Nel frattempo, la holding proprietaria del Milan non è riuscita a ripagare l'intero ammontare del finanziamento contratto con il fondo americano e questo ha quindi comportato l'escussione da parte di quest'ultimo dell'intera società. La proprietà del Milan è quindi passata in capo a Elliott Management, il quale ha dichiarato di voler investire seriamente nella società per un periodo medio-lungo.

<sup>63</sup> UEFA, AC Milan: respinta richiesta voluntary agreement, UEFA, 2017, <https://it.uefa.com/uefaeuropaleague/news/newsid=2527004.html>

<sup>64</sup> G. D'ANGELO, Il fondo Elliott nuovo proprietario del Milan, porta una dote di 50 milioni, Huffington Post, 2018, <https://www.huffingtonpost.it/2018/07/11/il-fondo-elliott-nuovo-proprietario-del-milan-porta-una-dote-di-50-milioni-a-23479355/>

descritti.



## Capitolo IV

### L'applicazione dei criteri del *Financial Fair Play* alle società di calcio italiane: i casi di Juventus, Roma e Lazio

In questo capitolo viene analizzata la modalità di calcolo del *break even result* e l'applicazione dei quattro principali criteri di *break even* (*Going Concern*, *Negative Equity*, *Break-even result* e *Player transfer balance*) in tre società di calcio professionistiche del campionato di Serie A, ossia la Juventus F.C., l'A.S. Roma e la S.S. Lazio. La scelta è ricaduta su questi club per due motivi principali: in primo luogo sono società quotate in borsa e ciò permette una maggiore facilità nel reperire le informazioni concernenti i dati di bilancio per via della disciplina sulla trasparenza delle informazioni al mercato, in secondo luogo la redazione dei rispettivi documenti di bilancio avviene secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS, i quali permettono una più agevole comparazione tra i dati. Ciononostante, le evidenze che emergono dall'analisi della contabilità delle tre società prese in considerazione rappresentano situazioni complessivamente molto diverse tra loro e ciò consente una panoramica su alcuni dei diversi scenari che si possono determinare nel calcolo del *break even result*.

Per il calcolo del *break even* sono stati presi in considerazione la relazione semestrale dell'esercizio 2017/2018<sup>1</sup> (periodo T), il bilancio annuale dell'esercizio 2016/2017 (periodo T-1) e il bilancio annuale dell'esercizio 2015/2016 (periodo T-2).<sup>2</sup> Si tratta di bilanci consolidati, che quindi considerano i dati di gruppo, e di ciò si dovrà tenere adeguatamente conto nell'analisi dei tre casi.

È bene precisare che, essendo questa una "simulazione" che ha esclusivamente l'intento di illustrare l'applicazione dei requisiti che sono stati presentati nel precedente capitolo, sono state effettuate nel calcolo del requisito di pareggio di bilancio delle semplificazioni necessarie quanto non trascurabili.

Tali semplificazioni si riferiscono principalmente ai seguenti elementi che non sono stati presi in considerazione:

- integrazioni, rettifiche, riclassificazioni, aggiustamenti dei dati di bilancio come

<sup>1</sup> Il bilancio annuale al momento dell'analisi non è ancora stato reso disponibile nei siti ufficiali dalle società prese in considerazione.

<sup>2</sup> Per informazioni sui documenti di bilancio utilizzati per l'analisi si veda la sezione dedicata alle *Investor Relations* dei siti delle rispettive società: <http://www.juventus.com/it/club/investor-relations/index.php> , <http://www.sslazio.it/it/societa/investor-relator> , <https://www.asroma.com/it/club/corporate/investor-relations> .

indicato nell'Annex X;

- esclusioni e decrementi di voci dai ricavi e dai costi rilevanti, ad eccezione di ricavi e costi relativi a giocatori ceduti/acquisiti temporaneamente, utile/perdita dalla vendita di immobilizzazioni materiali, ammortamento/svalutazione di immobilizzazioni materiali, utile/perdita dalla vendita di immobilizzazioni immateriali diverse dai diritti pluriennali per le prestazioni dei calciatori, ammortamento/svalutazioni di immobilizzazioni immateriali diverse dai diritti pluriennali per le prestazioni dei calciatori, costi e ricavi fiscali, sempre come indicato nell'Annex X;
- modifiche dell'area di consolidamento indicate negli articoli 46-47 delle *UEFA Regulations*.

Questa semplificazione si è resa necessaria principalmente per l'indisponibilità delle informazioni che sarebbe stato necessario considerare nel calcolo dei suddetti requisiti.

Tale scelta comporta una discrepanza tra i risultati numerici calcolati nel seguente elaborato a fini esemplificativi e quelli che si sarebbero ottenuti seguendo tutte le indicazioni definiti dalla disciplina del FFP. Ciò però non intacca il fine ultimo dell'elaborato e i dati che emergono dallo studio del caso, il quale si prefigge di analizzare i tratti principali della disciplina del FFP e illustrarne la sua applicazione. In aggiunta, i calcoli effettuati mantengono comunque una certa rilevanza oggettiva nella valutazione dell'equilibrio economico-finanziario nel periodo di monitoraggio considerato.

Tornado alle tre società analizzate, nel proseguo dell'analisi si prenderà come riferimento il caso specifico della Juventus F.C., la quale ha una situazione economico-finanziaria molto stabile e gode di un equilibrio molto forte nel medio termine. Per essa quindi si andrà ad analizzare in concreto le fasi per il calcolo del requisito di *break even* e i rispettivi indicatori scelti per l'analisi, comparando ad essi quelli delle altre società nel caso di risultati diversi.

La base di partenza per l'analisi è sicuramente il calcolo dei Ricavi rilevanti e dei Costi rilevanti, che permettono poi di ottenere un surplus o un deficit a seconda della loro entità. Tale calcolo è avvenuto considerando le voci di ricavo e di costo che sono indicate nell'Annex X, tenendo a riferimento lo schema proposto nel *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play- CL/FFP IT Solution Toolkit – Edition 2018* ed effettuando le semplificazioni definite precedentemente.

Le informazioni necessarie per le attività di calcolo del risultato di pareggio di bilancio sono state acquisite, come già detto, dai prospetti di Conto Economico e Stato Patrimoniale dei bilanci pubblicati nei rispettivi siti ufficiali.

Nella tabella successiva, si può osservare la situazione della Juventus, con i dettagli delle voci di ricavo e costo per singolo esercizio preso in considerazione per il periodo di monitoraggio e lo stato aggregato complessivo.

	T (2017/2018)	T-1 (2016/2017)	T-2 (2015/2016)	Aggregato
<b>Total Ricavi da Gare</b>	€ 30'283	€ 57'835	€ 43'668	€ 131'786
<b>Total Ricavi da Sponsorship &amp; Advertising</b>	€ 43'318	€ 74'719	€ 70'008	€ 188'045
<b>Total Ricavi Diritti Radiotelevisivi e Media</b>	€ 60'240	€ 122'450	€ 119'299	€ 301'989
<b>Total Ricavi Commerciali</b>	€ 21'657	€ 35'918	€ 23'906	€ 81'481
<b>Total Ricavi UEFA (Solidarity and Prize Money)</b>	€ 49'167	€ 110'324	€ 75'598	€ 235'089
<b>Total Altri Ricavi Operativi</b>	€ 9'082	€ 10'666	€ 19'657	€ 39'405
<b>Total Ricavi Operativi</b>	€ 213'747	€ 411'912	€ 352'136	€ 977'795
Proventi e Plusvalenze da gestione dei diritti calciatori	€ 75'001	€ 141'462	€ 38'904	€ 255'367
Proventi Finanziari	€ 2'183	€ 4'273	€ 2'049	€ 8'505
<b>Total Ricavi Rilevanti</b>	€ 290'931	€ 557'647	€ 393'089	€ 1'241'667
<b>Total Costo del Venduto e dei Materiali</b>	€ 9'035	€ 11'270	€ 7'724	€ 28'029
<b>Total Costo del Personale tesserato</b>	€ 104'869	€ 235'345	€ 197'743	€ 537'957
<b>Total Costo del Personale non tesserato</b>	€ 9'557	€ 26'482	€ 23'741	€ 59'780
<b>Total Costo del Personale</b>	€ 114'426	€ 261'827	€ 221'484	€ 597'737
<b>Total altri Costi Operativi</b>	€ 44'480	€ 77'104	€ 59'945	€ 181'529
<b>Total Costi Operativi</b>	€ 167'941	€ 350'201	€ 289'153	€ 807'295
Ammortamento dei diritti calciatori	€ 53'020	€ 81'816	€ 66'402	€ 201'238
Svalutazione dei diritti calciatori	€ 536	€ 1'134	€ 644	€ 2'314
Oneri e Minusvalenze da gestione dei diritti calciatori	€ 6'181	€ 40'002	€ 7'293	€ 53'476
Oneri Finanziari	€ 6'401	€ 11'969	€ 10'354	€ 28'724
<b>Total Costi Rilevanti</b>	€ 234'079	€ 485'122	€ 373'846	€ 1'093'047
<b>SURPLUS / DEFICIT</b>	€ 56'852	€ 72'525	€ 19'243	€ 148'620

\* dati in migliaia di Euro

Tabella 4.1 Rappresentazione grafica del calcolo di break even della società Juventus F.C.. Fonte: rielaborazione personale.

La prima osservazione da effettuare si riferisce al risultato del *monitoring period*. In questo caso infatti ogni singolo esercizio presenta un *surplus* di *break even* che comporta quindi anche un *surplus* a livello aggregato. Già attraverso queste informazioni, si può capire la solidità della gestione economico-finanziaria che la Juventus ha posto in essere negli ultimi anni.

Il primo indicatore ad essere analizzato è il *Going Concern*, o in altre parole la capacità della società di possedere o meno il presupposto della continuità aziendale in riferimento all'esercizio T-1. La società per superare il requisito deve ottenere dai revisori dei conti un giudizio positivo inserito nella relazione di revisione. Nel caso specifico della Juventus, sia nella relazione di revisione, sia nelle note al bilancio viene

esplicitamente indicata la presenza del presupposto. Si può quindi sostenere che la società sia in linea con quanto definito dal requisito.

Il secondo indicatore preso in considerazione è il *Negative Equity*, in cui il Patrimonio Netto dell'esercizio T-1 viene messo in comparazione con quello relativo all'esercizio T-2. La società rispetta il requisito solo se il Patrimonio Netto alla chiusura dell'esercizio T-1 è maggiore di quello relativo all'esercizio T-2. Nel caso della Juventus, anche in questo caso il requisito viene soddisfatto in quanto il Patrimonio Netto dell'esercizio 2016/2017 (T-1), pari a € 93.773.793, è maggiore rispetto al Patrimonio Netto dell'esercizio 2015/2016 (T-2), pari a € 53.383.588.

Il terzo indicatore, si riferisce al *Break even result*, in cui si va a verificare la presenza di un *surplus* o un *deficit* nei singoli esercizi T-1 e T-2 o in entrambi. A conferma della qualità con cui il Management attuale della Juventus sta gestendo tutte le attività della società, anche questo requisito viene rispettato. Infatti, entrambi gli esercizi 2016/2017 e 2015/2016 possiedono un *surplus* di *break even*.

L'ultimo indicatore considerato per l'analisi si riferisce al *Player transfer balance*, ossia il saldo derivante dalla campagna trasferimenti dei calciatori. Con saldo si intende il costo sostenuto per le acquisizioni di nuovi calciatori al netto delle cessioni. L'indicatore deve essere considerato per ogni singola finestra di mercato collegata alla stagione per cui si richiede la Licenza e per essere soddisfatto il risultato che si ottiene non può avere un *deficit* maggiore di 100 milioni di Euro.

Se si considera l'ultima campagna trasferimenti della Juventus F.C., il requisito non risulta soddisfatto in quanto per la prima fase (dal 30 giugno al 18 agosto 2018) la società ha prodotto un deficit oltre la soglia stabilita. Tale deficit è pari a € 157,4 milioni, risultato di nuove acquisizioni di calciatori pari a € 256,9 milioni e cessioni pari a € 99,5 milioni.<sup>3</sup>

A questo punto, ipotizzando che anche gli indicatori di debito sostenibile<sup>4</sup> siano rispettati, si può affermare, con ragionevole certezza, dettata dalle ottime condizioni economico-finanziarie, che la società Juventus F.C. rispetta tutti i requisiti per il rispetto del *Break even requirement*, ad eccezione del *Player transfer balance*.

In questo caso, quindi, la valutazione spettante agli organi del CFCB non può che

---

<sup>3</sup> Per semplicità di calcolo sono stati utilizzati i dati della campagna trasferimenti disponibili sul sito <https://www.transfermarkt.it>, il quale mette a disposizione tutte le acquisizioni e cessioni avvenute nelle singole finestre di mercato dalle singole squadre.

<sup>4</sup> Il calcolo di tali indicatori è reso impossibile per la mancanza di rilevanti informazioni che vengono comunicate dalla società alla UEFA solo in fase di invio dei documenti.

essere positiva, anche se in relazione al *Player transfer balance* la Juventus deve fornire ulteriori informazioni sulla finestra di mercato calciatori appena analizzata, chiarendo l'origine dei fondi con cui sono state finanziate tutte le operazioni e dando garanzie finanziarie che permettano di dare continuità al rispetto della disciplina del FFP. Nel caso in cui il CFCB valuti insufficienti le garanzie date dalla Juventus, si applicano eventuali sanzioni e provvedimenti, con l'obbligo di risanare il saldo negativo già dalla campagna trasferimenti successiva, anche se, dati i presupposti appena analizzati, risulta alquanto improbabile tale scenario.

Se si considera poi l'Articolo 64 delle *UEFA Regulations*, che stabilisce il soddisfacimento del requisito di *break even* nel caso si abbia un risultato aggregato positivo, allora la Juventus rispetta *in toto* le disposizioni per il pareggio di bilancio.

Si passi ora ad analizzare la situazione della S.S. Lazio, andando ad evidenziare le situazioni di discordanza rispetto al caso della Juventus.

Per trasparenza espositiva, di seguito sono fornite anche per questa società le situazioni specifiche e aggregate relative al periodo di monitoraggio preso in considerazione.



	T (2017/2018)	T-1 (2016/2017)	T-2 (2015/2016)	Aggregato
<b>Total Ricavi da Gare</b>	€ 3'436	€ 7'635	€ 7'531	€ 18'602
<b>Totale Ricavi da Sponsorship &amp; Advertising</b>	€ 9'644	€ 13'308	€ 11'085	€ 34'037
<b>Totale Ricavi Diritti Radiotelevisivi e Media</b>	€ 34'518	€ 66'226	€ 58'739	€ 159'483
<b>Totale Ricavi Commerciali</b>	€ 1'024	€ 1'228	€ 841	€ 3'093
<b>Total Ricavi UEFA (Solidarity and Prize Money)</b>	€ 5'250	€ 7'183	€ 9'138	€ 21'571
<b>Totale Altri Ricavi Operativi</b>	€ 6'700	€ 2'667	€ 5'056	€ 14'423
<b>Total Ricavi Operativi</b>	€ 60'572	€ 98'247	€ 92'390	€ 251'209
Proventi e Plusvalenze da gestione dei diritti calciatori	€ 62'154	€ 29'426	€ 2'038	€ 93'618
Proventi Finanziari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale Ricavi Rilevanti</b>	€ 122'726	€ 127'673	€ 94'428	€ 344'827
<b>Totale Costo del Venduto e dei Materiali</b>	€ 2'023	€ 3'035	€ 2'168	€ 7'226
<b>Totale Costo del Personale tesserato</b>	€ 35'301	€ 55'074	€ 56'703	€ 147'078
<b>Totale Costo del Personale non tesserato</b>	€ 1'338	€ 2'379	€ 2'351	€ 6'068
<b>Totale Costo del Personale</b>	€ 36'639	€ 57'453	€ 59'054	€ 153'146
<b>Totale altri Costi Operativi</b>	€ 14'281	€ 21'585	€ 23'057	€ 58'923
<b>Totale Costi Operativi</b>	€ 52'943	€ 82'073	€ 84'279	€ 219'295
Ammortamento dei diritti calciatori	€ 11'011	€ 20'758	€ 16'763	€ 48'532
Svalutazione dei diritti calciatori	€ 30	€ 4'514	€ 411	€ 4'955
Oneri e Minusvalenze da gestione dei diritti calciatori	€ 7'896	€ 1'252	€ 151	€ 9'299
Oneri Finanziari	€ 955	€ 2'339	€ 1'866	€ 5'160
<b>Totale Costi Rilevanti</b>	€ 72'835	€ 110'936	€ 103'470	€ 287'241
<b>SURPLUS / DEFICIT</b>	€ 49'891	€ 16'737	-€ 9'042	€ 57'586

\* dati in migliaia di Euro

Tabella 4.2 Rappresentazione grafica del calcolo di break even della società S.S. Lazio. Fonte: rielaborazione personale.

La prima differenza sostanziale che si nota rispetto al caso della Juventus è relativa al risultato del *monitoring period*. Per l'appunto, nel caso in oggetto risulta che gli esercizi T e T-1 abbiano un surplus di *break even*, mentre l'esercizio T-2 abbia invece un deficit. Questo però non influisce sul risultato aggregato che risulta essere positivo e quindi in linea con quanto descritto nella definizione del *break even result*.

Gli indicatori relativi alla continuità aziendale e al Patrimonio Netto sono pienamente rispettati. Come nel caso della Juventus, il presupposto di continuità aziendale è garantito sia dalla relazione di revisione, sia dall'impegno esplicito degli amministratori indicato nelle note al bilancio. Per quanto riguarda il Patrimonio Netto, quello relativo all'esercizio 2016/2017 (€ 20.303.284) ha un valore nettamente maggiore rispetto all'esercizio precedente 2015/2016 (€ 8.869.720), garantendo quindi il soddisfacimento del requisito.

Altri elementi di diversità nella valutazione dei requisiti di pareggio di bilancio rispetto al caso precedentemente analizzato, si riferiscono agli ultimi due requisiti.

L'indicatore relativo al *break even result* è in parte non rispettato in quanto nell'esercizio T-2 è presente un *break even deficit*.

Nel caso dell'indicatore di *player transfer balance*, sempre considerando l'ultima campagna trasferimenti della Lazio, la condizione di *deficit* minore di 100 milioni di Euro viene rispettata, poiché esso è abbondantemente inferiore alla soglia stabilita. Tale *deficit* è infatti pari a € 3.5 milioni, risultato di nuove acquisizioni di calciatori pari a € 41,50 milioni e cessioni pari a € 38 milioni.<sup>5</sup>

Se anche in questo caso ipotizziamo che gli indicatori di debito sostenibile siano rispettati, la Lazio può essere considerata in linea con tutti i requisiti di *break even* e non soggetta a nessuna analisi di approfondimento da parte del CFCB e di eventuali azioni disciplinari sotto forma di sanzioni o provvedimenti. Il fatto di non rispettare in pieno l'indicatore sul *break even result* non è così rilevante da compromettere in generale il rispetto del requisito del pareggio di bilancio. Tale situazione, ossia la presenza di un *deficit* in uno degli esercizi presi a riferimento, è per l'appunto pienamente mitigata dal fatto che il risultato aggregato possiede ciò nonostante un *surplus*, condizione imprescindibile per il rispetto dei requisiti di *break even*.

I due casi appena analizzati, seppur con leggere differenze, hanno prodotto lo

---

<sup>5</sup> Anche in questo caso i dati relativi alla campagna trasferimenti sono stati acquisiti dal sito <https://www.transfermarkt.it>

stesso risultato, ossia un buon livello di *compliance* con la disciplina UEFA in tema di pareggio di bilancio.

Il prossimo caso, al contrario, che riguarda l'A.S. Roma, presenta una situazione molto diversa, sotto questo profilo. Il club negli ultimi anni ha visto svilupparsi una situazione economico-finanziaria non del tutto equilibrata.

Come per le precedenti analisi, di seguito viene proposto il prospetto della situazione dei singoli esercizi e dell'aggregato.



	T (2017/2018)	T-1 (2016/2017)	T-2 (2015/2016)	Aggregato
<b>Total Ricavi da Gare</b>	€ 37'367	€ 35'252	€ 52'138	€ 124'757
<b>Totale Ricavi da Sponsorship &amp; Advertising</b>	€ 9'876	€ 16'228	€ 15'697	€ 41'801
<b>Totale Ricavi Diritti Radiotelevisivi e Media</b>	€ 40'062	€ 86'759	€ 81'542	€ 208'363
<b>Totale Ricavi Commerciali</b>	€ 4'058	€ 8'056	€ 5'405	€ 17'519
<b>Total Ricavi UEFA (Solidarity and Prize Money)</b>	€ 24'859	€ 18'814	€ 51'917	€ 95'590
<b>Totale Altri Ricavi Operativi</b>	€ 7'375	€ 9'891	€ 12'730	€ 29'996
<b>Total Ricavi Operativi</b>	€ 123'597	€ 175'000	€ 219'429	€ 518'026
Proventi e Plusvalenze da gestione dei diritti calciatori	€ 2'515	€ 98'482	€ 85'169	€ 186'166
Proventi Finanziari	€ 1'370	€ 2'809	€ 140	€ 4'319
<b>Totale Ricavi Rilevanti</b>	<b>€ 127'482</b>	<b>€ 276'291</b>	<b>€ 304'738</b>	<b>€ 708'511</b>
<b>Totale Costo del Venduto e dei Materiali</b>	<b>€ 4'555</b>	<b>€ 6'813</b>	<b>€ 5'349</b>	<b>€ 16'717</b>
<b>Totale Costo del Personale tesserato</b>	<b>€ 65'446</b>	<b>€ 128'983</b>	<b>€ 141'831</b>	<b>€ 336'260</b>
<b>Totale Costo del Personale non tesserato</b>	<b>€ 7'934</b>	<b>€ 16'043</b>	<b>€ 13'154</b>	<b>€ 37'131</b>
<b>Totale Costo del Personale</b>	<b>€ 73'380</b>	<b>€ 145'026</b>	<b>€ 154'985</b>	<b>€ 373'391</b>
<b>Totale altri Costi Operativi</b>	<b>€ 31'343</b>	<b>€ 57'968</b>	<b>€ 56'974</b>	<b>€ 146'285</b>
<b>Totale Costi Operativi</b>	<b>€ 109'278</b>	<b>€ 209'807</b>	<b>€ 217'308</b>	<b>€ 536'393</b>
Ammortamento dei diritti calciatori	€ 29'517	€ 53'444	€ 46'480	€ 129'441
Svalutazione dei diritti calciatori	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Oneri e Minusvalenze da gestione dei diritti calciatori	€ 9'057	€ 18'914	€ 10'593	€ 38'564
Oneri Finanziari	€ 13'205	€ 24'118	€ 18'437	€ 55'760
<b>Totale Costi Rilevanti</b>	<b>€ 161'057</b>	<b>€ 306'283</b>	<b>€ 292'818</b>	<b>€ 760'158</b>
<b>SURPLUS / DEFICIT</b>	<b>-€ 33'575</b>	<b>-€ 29'992</b>	<b>€ 11'920</b>	<b>-€ 51'647</b>

\* dati in migliaia di Euro

Tabella 4.3 Rappresentazione grafica del calcolo di break even della società A.S. Roma. Fonte: rielaborazione personale.

Ad una prima osservazione della tabella, risulta subito evidente la differenza con i precedenti casi, in particolare per quanto riguarda i risultati del *monitoring period*. Gli esercizi T e T-1 risultano, in effetti, in possesso di un *deficit* di una certa entità. Solo nell'esercizio T-2 si ha un risultato positivo. Ciò però non è sufficiente ad azzerare i *deficit* degli esercizi successivi e la somma complessiva degli esercizi considerati oltrepassa persino l'ammontare di 30 milioni di Euro stabilito come limite in cui può intervenire l'azionista di maggioranza a risanare il debito.

Seppur la Roma abbia ottenuto delle perdite negli ultimi esercizi, tale situazione, sia secondo gli amministratori, sia secondo la società di revisione, non va ad intaccare il presupposto di continuità aziendale, che resta solido anche e soprattutto per

l'impegno da parte del Management e della proprietà di far fronte alle esigenze finanziarie aziendali attraverso l'utilizzo di tutti i mezzi a disposizione, tra cui il ricorso ad un maggiore indebitamento finanziario, a vendite di asset aziendali come i diritti alle prestazioni dei calciatori o ad aumenti di capitale che permettano una riduzione delle perdite. Dati tali presupposti, l'indicatore sulla continuità aziendale risulta quindi soddisfatto.

Per quanto riguarda il requisito di *Negative Equity*, esso non è soddisfatto in quanto il Patrimonio Netto del periodo T-1 (€ 88.677.000) è minore di quello relativo all'esercizio T-2 (€ 116.977.000).

L'indicatore relativo al *Player transfer balance* risulta invece essere soddisfatto poiché per la prima fase (dal 30 giugno al 18 agosto 2018) della campagna trasferimenti l'A.S. Roma ha addirittura prodotto un surplus. Tale *surplus* è pari a € 19,6 milioni, risultato di nuove acquisizioni di calciatori pari a € 130,60 milioni e cessioni pari a € 150,2 milioni.

Al netto del requisito sulla continuità aziendale e sul risultato della campagna trasferimenti, la situazione della società A.S. Roma risulta critica e soggetta ad approfondimenti e indagini da parte dell'UEFA, nonché ad azioni sanatorie da parte degli azionisti (di solito di maggioranza) attraverso versamento di capitale, come indicato nell'Articolo 66 delle *UEFA Regulations*.

Sul caso in oggetto è ora però necessario effettuare alcune precisazioni, soprattutto alla luce di quanto detto nel sotto-paragrafo 3.3.3, in cui viene descritto la stipulazione di un *Settlement Agreement* avvenuto tra Roma e UEFA che copre esattamente gli anni considerati nel presente caso studio. Tale accordo, come già detto, si è concluso positivamente durante il periodo estivo di quest'anno (2018). La domanda che ci si potrebbe porre è quindi la seguente: ma in che modo una società che presenta una situazione critica come quella descritta nella presente analisi, riesce a "liberarsi" dalle imposizioni del *Settlement Agreement* stipulato con la UEFA?

La risposta al quesito passa attraverso una considerazione fondamentale: l'analisi effettuata nel presente capitolo, oltre alle semplificazioni effettuate, considera per l'esercizio T i dati presenti nella relazione semestrale al 31/12/2017, in quanto il bilancio di esercizio relativo all'esercizio completo al momento dell'esecuzione dell'analisi non è stato ancora pubblicato dalla società considerata. Ciò non permette di comprendere nel calcolo di *break even* tutti gli elementi di costo e specialmente di ricavo del periodo che va da gennaio a giugno 2018. In questo periodo infatti si sono

registrati per la Roma notevoli ricavi derivanti dall'approdo della stessa in semifinale di *Champions League*. Tali ricavi, che si aggirano attorno agli 80 milioni<sup>6</sup> di Euro per l'intera competizione, hanno sicuramente contribuito a risanare in parte le perdite e a far rispettare i paletti imposti dal *Settlement Agreement*, il quale aveva come obiettivo finale il pareggio di bilancio proprio nell'esercizio 2017/2018.

A questo, si va ad aggiungere anche il versamento in conto futuro aumento di capitale da parte di Neep Roma Holding Spa (la controllante del gruppo di cui fa parte anche l'A.S. Roma) pari a 70 milioni di Euro con l'obiettivo di coprire le perdite avvenute nell'esercizio 2016/2017.

Tali elementi hanno quindi contribuito a migliorare la situazione complessiva dell'A.S. Roma, tanto da soddisfare le imposizioni del *Settlement Agreement* e a convincere l'UEFA a esprimere una valutazione positiva sull'affidabilità della gestione economico-finanziaria della Roma con la conseguenza di far terminare l'accordo preso in precedenza.

---

<sup>6</sup> REDAZIONE, Alla Roma riesce l'impresa: quanto vale la semifinale di Champions, Calcio e Finanza, 2018, <https://www.calciofinanza.it/2018/04/10/quanto-vale-la-semifinale-champions-la-roma/>



## Conclusioni

L'obiettivo del presente elaborato è stato quello di comprendere gli aspetti più significativi del *Financial Fair Play*, mettendo in evidenza le ragioni in base alle quali il FFP rivesta un ruolo così importante nella gestione delle società di calcio che militano nelle competizioni UEFA.

Da un lato, si è approfondito quello che possiamo dire essere il fondamento, in generale, dell'intero movimento sportivo e, nello specifico caso, del calcio, ossia l'Ordinamento giuridico sportivo.

Esso regola ogni singola attività sportiva mediante l'emanazione di norme e regolamenti settoriali, i quali sono prodotti dai soggetti che compongono la struttura dell'Ordinamento giuridico sportivo. È proprio la struttura piramidale della disciplina sportiva che determina una distribuzione precisa dei poteri di regolazione delle attività sportive e di controllo dei soggetti che ne fanno parte. Ecco che quindi le Federazioni internazionali e nazionali sono legittimate a introdurre particolari discipline per regolamentare materie che cadono nella loro specifica competenza. Tale legittimazione, tornando al tema dell'elaborato, permette quindi anche alla UEFA di sviluppare un insieme di norme che le permettono il controllo sulle attività dei club affiliati e una valutazione sulla loro gestione economico-finanziaria e sulla loro sostenibilità, in altre parole il *Financial Fair Play*.

Dall'altro lato, invece, la verifica dei documenti di bilancio che avviene in fase di valutazione delle società da parte dell'UEFA, per l'ottenimento della Licenza UEFA e per il rispetto dei requisiti del *Financial Fair Play*, ha reso necessario esaminare quali siano le fonti contabili di riferimento per la preparazione di tali documenti. Si è quindi effettuato un confronto tra i principi internazionali IAS/IFRS e quelli nazionali, considerando le diverse modalità di impatto degli stessi nella redazione del bilancio d'esercizio e in particolare nelle voci che caratterizzano i bilanci delle società sportive di calcio professionistiche. Seppur gli standard di riferimento per la redazione dei bilanci sono definiti da enti riconosciuti, come lo IASB per i principi internazionali e l'OIC per quelli nazionali italiani, la FIGC riveste in ogni caso un ruolo attivo in tale ambito. Essa infatti ha predisposto una serie di indicazioni contabili, che integrano i principi contabili generali. La ragione di questi interventi risiede nella specificità dell'attività sportiva e calcistica in particolare e che si ritrova anche a livello contabile. A questo si aggiunge la definizione di un "Piano dei conti" che ha la funzione di

supporto nella redazione dei documenti di bilancio, consentendo anche una maggiore uniformità nella loro struttura.

Gli strumenti forniti dalla FIGC hanno come obiettivo principale quello di permettere il controllo sulle attività delle società appartenenti alla Federazione. Come si è visto, anche la Federcalcio ha sviluppato un sistema di controllo economico-finanziario in capo alla Co.Vi.So.C, con la funzione di garantire la sostenibilità del sistema calcio italiano.

Il fatto che, sia a livello nazionale sia internazionale, le società siano sottoposte a sempre maggiori controlli sulle loro attività sta a indicare come le Federazioni nazionali e la UEFA stiano andando nella stessa direzione, che si traduce in una maggiore collaborazione nello sviluppo di nuove forme di controllo e di condivisione dell'obiettivo di migliorare lo stato di salute del calcio europeo.

La necessità di instaurare dei sistemi di controllo sia a livello nazionale che europeo conduce a una triplice considerazione. La prima è di segno positivo, in quanto un controllo delle finanze societarie sempre più serrato permette una capacità maggiore di prevenzione ed intervento nel caso di situazioni critiche e una maggiore consapevolezza dello stato di salute del sistema, sia esso a livello nazionale o internazionale.

La seconda è di segno negativo e consiste nel fatto che la necessità di sviluppare dei sistemi di controllo così sofisticati nasce dal fatto che la cultura societaria calcistica, in particolare quella italiana, non è ancora del tutto orientata ad un'ottica manageriale di sostenibilità nel lungo periodo, che permetta alle società di avere una gestione equilibrata sotto il profilo economico-finanziario.

La terza osservazione è, come la seconda, collegata alla cultura aziendale. La necessità di elaborare una disciplina come il *Financial Fair Play* nasce infatti anche e soprattutto come tentativo di incoraggiare fortemente le società a spendere solo sulla base dei propri ricavi, al fine di evitare o quanto meno limitare una prassi molto in uso nell'ambito calcistico, per lo meno prima dell'introduzione della disciplina del FFP. Si sta facendo riferimento alle operazioni cosiddette di "doping finanziario", in cui le società con perdite durante l'esercizio cercano di oscurarle attraverso l'utilizzo, per esempio, di strumenti come le plusvalenze fittizie<sup>1</sup>. Tali perdite derivano principalmente

---

<sup>1</sup> Il meccanismo delle plusvalenze fittizie consiste nell'iscrizione a bilancio di valori "gonfiati" dei calciatori, con lo scopo di rivenderli ad un prezzo superiore e di generare quindi una plusvalenza che viene iscritta a bilancio al momento della cessione. La plusvalenza, che non si sarebbe in realtà verificata se l'iscrizione fosse avvenuta al reale valore del calciatore, va ad aggiungersi alle entrate e contribuisce a mascherare eventuali perdite d'esercizio,

da operazioni di mercato che vanno ben oltre la reale disponibilità di spesa della società e che producono un aumento del debito e un aggravio della situazione finanziaria del club. In questo senso, il FFP cerca di arginare tale pratica e di impostare comportamenti più *fair* basati sul concetto “non si può spendere di più di quanto si guadagna”, o in altre parole sulla capacità di autofinanziarsi.

C'è quindi bisogno di un controllo esterno per evitare o quantomeno limitare le conseguenze di una gestione non accorta delle società che molte volte si traduce in operazioni di “mercato calciatori” azzardate senza tenere conto della reale condizione economico-finanziaria in cui versa il club.

Nell'approfondire la tematica del *Financial Fair Play* ai Capitoli III e IV, mediante l'analisi della disciplina e l'applicazione pratica della stessa nei casi studio, si può affermare che il FFP permetta un controllo profondo e verticale sulle attività dei club. La valutazione avviene, come si è visto nei precedenti capitoli, attraverso il monitoraggio degli ultimi tre esercizi appena trascorsi, in cui si indaga se il club sia in grado di produrre un margine positivo tra i ricavi e i costi relativi all'attività sportiva. Si analizzano poi la variazione di Patrimonio Netto, il livello di indebitamento netto e di debiti scaduti nei confronti delle altre società di calcio, dei dipendenti e enti previdenziali e fiscali, arrivando quindi ad avere una visione completa delle attività della società negli ultimi tre esercizi.

A sette anni dalla sua prima introduzione, che si ricorda, è avvenuta con l'obiettivo di disciplinare la gestione economico-finanziaria attraverso una serie di requisiti che obbligano le società a conseguire almeno un pareggio di bilancio e di gestire le attività in un'ottica di lungo periodo, si possono analizzare i risultati oggettivi che tale disciplina ha prodotto fino ad oggi.

Dall'introduzione del FFP nel 2011 fino all'anno 2016, le perdite nette a livello europeo sono diminuite di circa l'84%, per un valore complessivo di circa 1,5 miliardo di euro in meno rispetto al 2011. La perdita per l'anno 2016 si è invece attestata attorno ai 270 milioni di euro, in costante diminuzione dall'introduzione del FFP. Se consideriamo invece il numero di leghe di prima divisione che hanno ottenuto un profitto, si passa da 12 su 54 leghe nel 2011 a ben 26 nel 2016: ciò significa che più della metà delle leghe di massima serie appartenenti alla UEFA hanno prodotto complessivamente un risultato positivo in termini economici per quell'anno.

---

in questo caso reali. A. POLICHETTI, Il Calcio italiano e le plusvalenze fittizie: storia di un vecchio grande amore, Liberopensiero, 2018, <https://www.liberopensiero.eu/07/02/2018/sport/calcio-italiano-plusvalenze-fittizie/>

Relativamente agli utili dei club appartenenti alle prime 20 top-league, circa il 60% nel 2016 ha prodotto un risultato positivo con un margine che arriva fino al 20%. Se consideriamo l'Italia, in quell'anno, delle 20 squadre che hanno partecipato al campionato di Serie A, 12 squadre hanno prodotto un utile con un margine fino al 10%, le restanti 8 hanno subito una perdita, con picchi anche oltre il 20%. Ultima statistica che conferma i risultati positivi prodotti dall'implementazione del FFP è la percentuale di indebitamento netto, il quale ha visto una graduale diminuzione dal 2011 ad oggi. Prima dell'introduzione del *Financial Fair Play* essa era infatti pari al 60% a livello europeo, contro il 35% del 2016.<sup>2</sup>

Alla luce di questi dati di sintesi, sembra che il *Financial Fair Play* nei suoi primi sette anni di vita abbia raggiunto gli obiettivi per cui era stato elaborato. La diminuzione delle perdite e del relativo indebitamento e il simmetrico aumento dei ricavi in termini complessivi sono il segnale di una maggiore stabilità finanziaria nel mondo del calcio europeo, ma anche di una maggiore consapevolezza dell'importanza di una sana gestione aziendale da parte dei club. Certo è che la situazione non è del tutto risolta<sup>3</sup>, ma la direzione verso un indebitamento insostenibile del calcio europeo in questi ultimi anni è stata invertita e la sostenibilità nel lungo periodo dei club oggi sembra essere possibile, anche alla luce dell'introduzione nell'edizione 2018 di nuovi requisiti e indicatori, che, tra le altre cose, ha permesso un intervento della UEFA quasi istantaneo nel caso di sfioramento del limite dei 100 milioni relativo al saldo cessioni-acquisti in ogni campagna trasferimenti. Una delle principali critiche mosse in passato al FFP era infatti proprio su questo aspetto. Prima dell'ultima edizione, l'intervento e l'eventuale sanzione applicata dalla UEFA potevano avvenire solo dopo la valutazione del periodo di monitoraggio. Quindi, se per esempio, un requisito fondamentale non veniva rispettato nell'esercizio T-2, l'eventuale sanzione relativa veniva applicata solo al termine del periodo di analisi. Con l'introduzione del nuovo indicatore, nel caso del suo mancato rispetto, la UEFA può avviare subito un'indagine per accertare eventuali anomalie o situazioni critiche, accorciando così i tempi di intervento.

Se da un lato il FFP è risultato fino ad oggi un buono strumento di controllo delle finanze dei club e ha portato importanti miglioramenti all'ambiente calcistico europeo,

---

<sup>2</sup> Dati estrapolati dal "The European Club Footballing Landscape - Club Licensing Benchmarking Report. FY 2016".

<sup>3</sup> Il livello di indebitamento del calcio europeo rimane comunque a livelli non trascurabili, e seppure i ricavi hanno visto negli ultimi anni un aumento anche sostanzioso, ciò non toglie che la situazione generale debba essere comunque monitorata con grande attenzione. Questo soprattutto per quelle prime divisioni che non sono considerate ai vertici del calcio europeo e che devono fare i conti con la mancanza di entrate sostanziose, connessa principalmente al poco *appeal* posseduto.

dall'altro è stato più volte "accusato" di essere il motivo principale della diminuzione della competizione tra i vari club.

Partendo dal presupposto che non è tra gli obiettivi di questo elaborato stabilire se il *Financial Fair Play* ha contribuito effettivamente all'egemonia degli ultimi anni dei "super-club" europei e ad aumentare il divario competitivo tra questi e il resto dei club, è utile comprendere in sintesi il problema e valutare quali sono i possibili sviluppi del calcio europeo, il quale, mediante l'UEFA, dovrà parallelamente supportare il continuo sviluppo di controlli societari, da un lato, e creare nuove soluzioni per aumentare la competitività del sistema, dall'altro.

Il problema della competitività a livello continentale, ma anche nazionale, è molto sentito nel calcio europeo negli ultimi anni. Se si guarda ai numeri, i 30 maggiori club europei producono poco meno della metà dei ricavi totali di tutte le prime divisioni messe insieme<sup>4</sup>. Questo si traduce in una maggiore capacità da parte dei primi di ottenere risorse che possano essere impiegate per la formazione di squadre "super competitive". È chiaro quindi che il divario tra i top-club e il resto della popolazione societaria stia diventando sempre maggiore. Un dato che può confermare questa affermazione è il fatto che dal 2010 al 2018, F.C. Barcellona, Real Madrid F.C. e F.C. Bayern Munchen, ossia tre dei cinque top club in termini di ricavi annuali, sono approdati in semifinale di *Champions League* (che rappresenta il torneo più competitivo al mondo per club) rispettivamente 5, 8 e 7 volte negli anni considerati, accedendo a 20 qualificazioni totali delle 36 disponibili.

Alla luce di queste considerazioni, secondo chi scrive, si rende necessario, un intervento dell'UEFA atto a promuovere meccanismi di riequilibrio di questo divario.

Le soluzioni che possono condurre a questo obiettivo sono molteplici e sono già ampiamente dibattute sia dalla critica del settore, sia a livello mediatico. Ma quel che più conta è che, dopo l'elezione nel 2016 di Aleksander Ceferin come presidente della UEFA, tali temi sono stati portati con forza ai tavoli di discussione della Federazione europea proprio dallo stesso presidente, il quale ha fin da subito dichiarato la volontà di risolvere il grave problema della competizione nel calcio europeo. Le alternative che si stanno valutando sono le seguenti:

- *Salary cap*<sup>5</sup>, ossia un tetto sugli stipendi dei giocatori per tutti i club, che

<sup>4</sup> Dati estrapolati dal "The European Club Footballing Landscape - Club Licensing Benchmarking Report. FY 2016".

<sup>5</sup> In realtà un'applicazione dello stesso concetto è già avvenuta proprio in Italia, in Lega Serie B, nel 2013. Nello specifico, il limite al monte ingaggi dei giocatori impatta su due dimensioni contemporaneamente. Da un lato è stato stabilito un limite ai salari complessivi pari al 60% del fatturato, dall'altro il limite si riferisce ad una soglia massima

andrebbe quindi a limitare le spese folli dei top-club e a diminuire il divario di questi con i club medi e piccoli. In altre parole, tutti i club avrebbero un importo massimo (non necessariamente uguale per tutti, in quanto potrebbe essere calcolato come una data percentuale sui ricavi) da ripartite tra tutti i calciatori che formano la rosa del club.

- *Luxury tax*, che sarebbe direttamente collegata al *salary cap* e che interverrebbe proprio quando quest'ultimo non venisse rispettato. Quindi, se un club non rispettasse il limite imposto dal *salary cap*, verrebbe sanzionato attraverso tale tassa, calcolata considerando l'ammontare dello sfioramento.
- Blocco delle rose, ossia una limitazione fissa dei componenti che compongono le rose dei club per ogni stagione sportiva. In questo caso, la limitazione non impatta direttamente a livello economico, ma va comunque a limitare in maniera indiretta la disponibilità di spesa dei club. Questa tipologia di restrizione può essere definita più *soft* rispetto alle altre e si può dire che alcuni provvedimenti in questo senso sono già stati presi a livello di singole Federazioni. Per esempio, in Italia, il numero massimo di giocatori iscrivibili in rosa e cioè schierabili durante la stagione sportiva nel Campionato di Serie A è di 25 per squadra. Ciò non significa che il parco giocatori complessivo sia di 25 giocatori. Nella maggior parte dei casi, infatti, ai giocatori in rosa si aggiungono ulteriori atleti, finendo per creare un parco giocatori complessivo che arriva ad un totale di molto superiore alle 25 unità. Ciò incide ovviamente sugli emolumenti che la società deve corrispondere ai calciatori.

Al di là delle soluzioni che si troveranno e che eventualmente dovranno essere adattate al contesto europeo, quello che è certo è che il futuro del calcio, europeo e non solo, passa anche dall'aumento della competitività generale dei club. Ciò può essere spiegato anche dal fatto che il calcio, come ogni sport, è un settore molto particolare in cui ogni squadra necessita della presenza delle altre al fine di poter esprimere la propria supremazia. Maggiore è quindi l'equilibrio tra i *competitors*, maggiore è l'incertezza del risultato e maggiore è di conseguenza il successo del settore in termini di appetibilità da parte del pubblico.<sup>6</sup> Tale condizione può quindi

---

di ingaggio per singolo calciatore. Tale secondo limite può non essere rispettato se si soddisfa però la soglia complessiva. Nel caso invece sia la soglia complessiva che quella individuale non venga rispettata, viene applicata una sanzione pari all'importo sfiorato dalla società. REDAZIONE, Come funziona il Salary Cap e come sarebbe la Serie A col tetto salariale, Calcio e Finanza, 2015, <https://www.calcioefinanza.it/2015/11/16/come-funziona-il-salary-cap-e-come-sarebbe-la-serie-a-col-tetto-salariale/>

<sup>6</sup> P LENZI, C SOTTORIVA, L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistico, Aracne

essere garantita solo tramite interventi anche per certi versi molto duri e in un certo senso contrari a importanti principi, come per esempio quello sulla libera concorrenza dell'Unione Europea.<sup>78</sup> La peculiarità del settore appena definita e il fatto che comunque sempre di un gioco si sta parlando, potrebbero essere considerati dei deterrenti per ottenere delle deroghe *ad hoc* a principi fondanti come quello appena citato, con il fine di contribuire ad un processo di sviluppo e ammodernamento del calcio.

Per concludere, secondo l'autore, gli interventi futuri atti al miglioramento della competitività dovrebbero integrarsi alla già presente e consolidata disciplina dei controlli analizzata in questo contributo, in quanto entrambe le sfere contribuiscono in maniera diversa, ma collegata, al successo del sistema calcio: un maggiore controllo comporta maggiori sostenibilità e equilibrio nel lungo periodo, una maggiore competitività implica maggiore attrattiva verso il prodotto calcio e quindi maggiori introiti dall'indotto complessivo, i quali a loro volta contribuiscono al miglioramento dell'equilibrio economico-finanziario.

Gli obiettivi nel medio lungo periodo sono quindi chiari, il percorso attraverso cui arrivarci forse meno, ma è dovere delle autorità della UEFA individuarlo per preservare e rendere ancora più spettacolare il calcio europeo.

---

Editrice, 2013, pp. 19-20

<sup>7</sup> L'imposizione di un limite ai salari, per esempio, sarebbe allo stato attuale considerata come una violazione piena del principio di libera concorrenza.

<sup>8</sup> G ARMANINI, FFP e competitività, la tassa di lusso violerebbe le leggi Ue sulla concorrenza, Calcio e Finanza, 2017, <https://www.calcioefinanza.it/2017/08/31/luxury-tax-contraria-norme-concorrenza-ue/>



## Bibliografia

AA.VV., Diritto internazionale dello Sport, G. Giappichelli Editore, 2010

AA.VV., Profili economici e finanziari dello sport, a cura di Gabriele Nicoletta, Altalex Editore, 2015

L. A. BIANCHI, D. CORRADO, I bilanci delle società di calcio, Egea, 2004

L. CANTAMESSA ARPINATI, Undici temi dello sport professionistico a squadre, Giuffrè Editore, 2017

CIO, Carta Olimpica, settembre 2017

CONI, Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano, maggio 2016

M. CORDAZZO, Principi contabili internazionali e risultati economici delle quotate italiane, Franco Angeli. 2008

F. DELFINI, F. MORANDI, I contratti del turismo, dello sport e della cultura, Volume 13 del TRATTATO DEI CONTRATTI, Utet Giuridica, 2010.

P. DI SALVATORE, Nuovi Saggi di Diritto sportivo, Aracne Editrice, 2017

E. EULA, A. AZARA, Novissimo digesto italiano, Utet Giuridica, 1957

FIGC, Arel, PWC, Report Calcio 2017

FIGC, Manuale delle Licenze UEFA, Edizione 2015

FIGC, Norme Organizzative Interne

FIGC, Raccomandazioni contabili

M.S. GIANNINI, Prime osservazioni sugli ordinamenti giuridici sportivi, in Rivista Diritto Sportivo, 1949

L. GELMINI, Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda, Giuffrè Editore, 2014

R. GUASTINI, Le fonti del diritto e l'interpretazione, Giuffrè Editore, 1993

P. LENZI, C. SOTTORIVA, L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche, Aracne Editrice, 2013

R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia, Giuffrè Editore, 2009

A MAIETTA, Lineamenti di diritto dello sport, G. Giappichelli Editore, 2016

M. SANINO, F. VERDE, Il diritto sportivo, CEDAM, 2015

E. SANTESSO, U. SOSTERO, Dispensa di Ragioneria Comparata, Cafoscarina, 2017

UEFA, Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body - Edition 2015

UEFA, The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report, Financial Year 2016

UEFA, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – Edition 2018

UEFA Club Licensing and Financial Fair Play- CL/FFP IT Solution Toolkit – Edition 2018

G. VALORI, Il diritto nello Sport, G. Giappichelli Editore, 2016



## Sitografia

G. ARMANINI, FFP e competitività, la tassa di lusso violerebbe le leggi Ue sulla concorrenza, Calcio e Finanza, 2017, <https://www.calcioefinanza.it/2017/08/31/luxury-tax-contraria-norme-concorrenza-ue/>

M. BELLINAZZO, Dal Milan al Genoa, in Serie A le "cessioni" dei marchi valgono oltre 600 milioni, IlSole24ORE, 2014, <http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2014/02/12/dal-milan-al-geoa-in-serie-a-le-cessioni-dei-marchi-valgono-oltre-600-milioni/>.

G. CAPUANO, Debiti, proprietà, spese: come cambia il Fair Play Finanziario dal 2018, Panorama, 2018, <https://www.panorama.it/sport/calcio/fair-play-finanziario-uefa-regole-come-cambia/>

F. CASAROLA, F.I.F.A. - L'indennità' di formazione, profili giurico-sportivi e casi pratici, Diritto 24, 2017, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatoImpresa/2017-02-08/fifa--indennita-formazione-profilo-giurico-sportivi-e-casi-pratici-103932.php>

CFCB, Investigatory Chamber  
[https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/FinancialFairPlay/02/24/58/35/2245835\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/FinancialFairPlay/02/24/58/35/2245835_DOWNLOAD.pdf)

Criteri di risoluzione delle antinomie, TRECCANI,  
<http://www.treccani.it/enciclopedia/criteri-di-risoluzione-delle-antinomie/>

DATASPORT, UEFA: scatta la nuova riforma del Fair-Play Finanziario, i dettagli, IlSole24ORE – Lifestyle, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-05-25/uefa-scatta-nuova-riforma-fair-play-finanziario-dettagli-103755.shtml?uuid=AEC1SRuE>

G. D'ANGELO, Il fondo Elliott nuovo proprietario del Milan, porta una dote di 50 milioni, Huffington Post, 2018, <https://www.huffingtonpost.it/2018/07/11/il-fondo->

[elliott-nuovo-proprietario-del-milan-porta-una-dote-di-50-milioni\\_a\\_23479355/](#)

C. GUARNA, La library nel bilancio delle società di calcio professionistiche, <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/11/la-library-nel-bilancio-delle-societa.html>

<https://www.olympic.org>

<https://www.asroma.com/it/club/corporate/investor-relations>

<http://www.juventus.com/it/club/investor-relations/index.php>

<http://www.sslazio.it/it/societa/investor-relator>

<https://www.transfermarkt.it>

A. POLICHETTI, Il Calcio italiano e le plusvalenze fittizie: storia di un vecchio grande amore, Liberopensiero, 2018, <https://www.liberopensiero.eu/07/02/2018/sport/calcio-italiano-plusvalenze-fittizie/>

REDAZIONE, Alla Roma riesce l'impresa: quanto vale la semifinale di Champions, Calcio e Finanza, 2018, <https://www.calcioefinanza.it/2018/04/10/quanto-vale-la-semifinale-champions-la-roma/>

REDAZIONE, Come funziona il Salary Cap e come sarebbe la Serie A col tetto salariale, Calcio e Finanza, 2015, <https://www.calcioefinanza.it/2015/11/16/come-funziona-il-salary-cap-e-come-sarebbe-la-serie-a-col-tetto-salariale/>

M. SPAZIANTE, Marchio, conti correnti, crediti e controllate: tutto il Milan in pegno al fondo Elliott, Calcio e Finanza, 2017, <http://www.calcioefinanza.it/2017/05/10/il-marchio-milan-in-pegno-al-fondo-elliott/>

UEFA, Tutto ciò che c'è da sapere sul fair play finanziario, UEFA.com - Community, 2014, <https://it.uefa.com/community/news/newsid=2065465.html>

UEFA, AC Milan: respinta richiesta voluntary agreement, UEFA, 2017, <https://it.uefa.com/uefaeuropaleague/news/newsid=2527004.html>