

DAL FAIR PLAY FINANZIARIO ALL'AZIONARIATO POPOLARE: CRITICITA' NELLA DIMENSIONE ISTITUZIONALE DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

di *Marco Lai**

SOMMARIO: Introduzione – 1. Le difficoltà del sistema – 2. Le cause – 3. La riforma dei campionati – 4. Il management societario e il *Financial Fair Play* alla luce dell'analisi economica del calcio professionistico italiano ed europeo – 5. Il problema stadi – 6. L'azionariato popolare e il modello FC Barcelona – Conclusioni – Bibliografia

Introduzione

Il ruolo sociale ed economico rivestito dallo sport nella società moderna è ormai indiscusso.

Il calcio, in particolare, rappresenta una delle dimensioni più rilevanti della cultura popolare, con un coinvolgimento senza pari di pubblico e con contiguità rilevanti in diversi ambiti.

Il presente lavoro, più che un elaborato di carattere economico-giuridico, costituisce un approfondimento che si basa su una riflessione personale eseguita alla luce delle conoscenze e esperienze acquisite e prende le mosse dal corrente stato di difficoltà, economica e finanziaria, ma anche istituzionale, che interessa buona parte delle società di calcio professionistiche.

Infatti, l'attualità del sistema calcio presenta, ormai da diversi anni, una situazione di crisi economica e, a livello societario, dirigenziale, del tutto evidente.

Il calcio italiano perde velocemente terreno rispetto alle maggiori leghe europee sul piano dei ricavi e di conseguenza, sul piano sportivo. Un deficit che genera sempre più disincanto nei tifosi di lunga data, retti da una passione primordiale, ma con aspettative sempre più spesso tradite.

* Dottore in Giurisprudenza, abilitato al patrocinio presso il foro di Cagliari; specializzato in Diritto dello Sport (Diploma per Master in «*Diritto ed Organizzazione Aziendale dello Sport*», presso SPORTS LAW AND POLICY CENTRE) – E-mail: marcolai82@tiscali.it.

In questo modo risulta sempre più difficoltoso coltivare anche le nuove generazioni del tifo.

La serie A viene da molti definita come il campionato più «malato d'Europa», deludente nel gioco, con spettatori in calo costante, società indebitate e risultati spesso insoddisfacenti, da un punto di vista estetico in ambito nazionale e statistico in campo internazionale, a livello politico e a livello sportivo, ad eccezione della parentesi positiva della FC Internazionale della stagione 2009/2010,¹ ormai tramontata con la sconfitta contro l'Olimpique Marsiglia nel corso della Champions League 2011/2012.

Ma il calcio, in realtà, è in stato di crisi da molto tempo.

L'Italia non ha modernizzato il proprio Stato, la propria economia, la propria società e, di conseguenza, anche il proprio sport nazionale, per cui non è sorprendente che il calcio sia in ritardo rispetto ad altri paesi.

Emblematico è lo *status* relativo al nostro «*appeal commerciale*»: negli ultimi anni infatti il calcio è entrato nel giro commerciale di nuovi paesi economicamente ricchi come l'Arabia, la Cina, Singapore, Dubai, da ultima l'India.

La serie A però, pur generando certamente buoni ricavi, al contempo non attrae come la Premier League o la Liga spagnola. Un big match come Roma – Milan, ad esempio, vende quanto o poco più che una normale partita di Premier.

La FA è stata, evidentemente, più brava della Lega Calcio a vendere e sponsorizzare il proprio «prodotto», o comunque a renderlo migliore e, di conseguenza, più appetibile. Questo è un dato di fatto, a prescindere da recenti esperienze quali quella americana a Roma.

Negli anni Novanta le squadre italiane dominavano l'Europa, apparendo otto volte nella finale di Champions League e vincendone due. E i migliori giocatori del mondo, da Maradona a Zidane, da Van Basten a Ronaldo, volevano giocare in Italia, cosa che, puntualmente, accadeva.

Oggi la destinazione preferita dei campioni è la Premier League inglese, con il suo gioco spettacolo che è un misto di velocità, agonismo e tecnica, o la Spagna, in cui l'aspetto tecnico prevale certamente rispetto a quello tattico. Mentre i club italiani, specie nel commentare gare svolte in ambito europeo, appaiono ai commentatori di altri paesi ancora legati a un modulo difensivistico (ispirato dal vecchio catenaccio).

Così, dal 2000, le squadre inglesi sono andate in finale di Champions sei volte (sette, con quest'anno), vincendo due volte il trofeo, mentre quelle italiane ci sono andate quattro volte, vincendo tre, quando, il più delle volte altre «conterranee» uscivano ben prima delle semifinali, se non addirittura nelle fasi a gironi, né approfittavano della seconda competizione europea, la Europa League (ex Coppa UEFA), contribuendo di fatto al superamento da parte della Germania nel ranking e alla perdita conseguente di una squadra italiana nella massima competizione europea.

¹ L'assemblea dei soci dell'Inter che il 28 ottobre 2010 ha approvato il bilancio al 30 giugno 2010, constatando perdite poco superiori ai 69 milioni di euro (la stagione precedente erano 154) e con un aumento dei ricavi saliti a 323 milioni di euro (rispetto ai 196,5 del 2008-2009, +64%).

Ma quello inglese è solo un esempio. Anche la Spagna è più avanti, e non solo (come molti credono), grazie alle agevolazioni in materia fiscale legate alla contrattualistica degli sportivi professionistici.²

E' il paradosso del nostro calcio: lo sport più seguito in assoluto in Italia, e proporzionalmente in maniera molto più sistematica (e fanatica) rispetto agli altri paesi, e nonostante ciò, un modello allo stato perdente. Di una perdita però costantemente ignorata e causata anche e soprattutto da inutili dispute tra dirigenti, specie dei club della massima serie (basti solo vedere con quali difficoltà si è riusciti a siglare, il 9 settembre 2011, il nuovo accordo collettivo della Serie A), nonché da problematiche in realtà futili che però distolgono l'attenzione dai reali problemi esistenti e dai cambiamenti di cui il sistema necessita.

Il nostro calcio, in realtà, è già cambiato. O quantomeno ha intrapreso una strada verso il cambiamento da cui ormai non si può più tornare indietro. Chi ignora ciò non può contribuire in maniera propositiva al suo sviluppo. Né il modello di business del calcio italiano può essere più sostenuto dalla passione e dal capitale di pochi investitori, ma dovrà cambiare alla luce del «Fair Play Finanziario» introdotto dalla UEFA e di un sistema sempre più competitivo a livello europeo e mondiale, attraendo nuovi investitori, manager di qualità e nuove tipologie di tifosi.

1. Le difficoltà del sistema

Senza dover andare a trovare troppe scuse e/o spiegazioni di carattere storico-sociologico, è facile individuare diverse cause della crisi del nostro calcio.

Al di là delle differenze «stilistiche», sempre presenti ma che non ci hanno impedito di stravincere negli anni Novanta, l'Italia paga ancora fattori quali la pochezza di etica tra gli operatori del sistema e lo scotto dello scandalo delle partite truccate (fattori, a prescindere dai recenti percorsi giudiziari intrapresi e dall'esito degli stessi, costati due titoli alla Juventus e pesanti penalizzazioni a Milan, Lazio, Fiorentina, nel 2006, e che comporteranno chissà quali altre sanzioni disciplinari nell'ambito dell'attuale procedimento del calcio-scommesse), oltre a normative forse ormai inadatte (si pensi alla legge 91/81) e parte di una classe dirigente, con riferimento alle società, non all'altezza della gestione delle stesse.

E già solo lo scandalo di Calciopoli, ora reiterato, per quanto con sostanziali differenze, con il caso del calcio-scommesse, ha disilluso molti tifosi e ha fatto perdere alle persone l'amore per il calcio. E questo è un dato di fatto inconfutabile.³

Unitamente a quanto detto, un altro serio problema è dovuto alle infrastrutture antiquate: stadi troppo vecchi nei quali è più difficile isolare e impedire la violenza dei fan e dalla cui gestione è impossibile ricavare la consistente fetta di guadagni che i club inglesi ricevono da ristoranti, negozi, perfino alberghi situati

² Si veda, in proposito, A. BERRAZZI, N. SECCARDI, «La tassazione dei calciatori in Italia e all'estero», Ed. IPSOA.

³ Il progresso dell'uomo insegna che lo sport è parte integrante della cultura di una società e si

all'interno di modernissimi impianti.

Con i posti tutti a sedere e una schiera, all'altezza, di steward⁴ che accompagnano gli spettatori alla propria poltroncina, addirittura fino a solo una mezz'ora prima dell'incontro, e grazie a norme severissime con pesanti punizioni per chi è colpevole di violenze, l'Inghilterra, per esempio, ha risolto il problema degli «hooligan» (ma anche l'Olanda, in tal senso, è riuscita).

I biglietti sono forse un po' più cari che in passato, ma donne e bambini vanno allo stadio senza paura, e si registra quasi sempre il tutto esaurito, mentre gli stadi italiani mostrano ogni domenica settori desolatamente vuoti. Il numero medio di spettatori della serie A è calato di circa il 25 per cento nell'ultimo decennio,⁵ mentre in Inghilterra è aumentato del 18 e in Germania del 20. Alle partite del Manchester United, lo stadio si riempie mediamente al 95 per cento; a quelle dell'Inter, solo del 65 per cento, tranne che per i grandi eventi.⁶

I diritti televisivi, le sponsorizzazioni e le varie attività commerciali legate agli eventi non permettono al momento, a tutte società, di sopperire alle necessità.

E' indispensabile, a partire dei prossimi anni, costruire una nuova generazione di stadi, confortevoli e strettamente legati al territorio ma anche alle esigenze economiche imprenditoriali di quelle che, come ci ha insegnato la nota sentenza Bosman nell'ormai lontano 1996, sono «a tutti gli effetti imprese in un mercato concorrenziale».⁷

La serie A guadagna meno della Premier League dalla cessione dei diritti televisivi perché i club, pur non negoziando più individualmente, ma collettivamente,⁸ come Lega, ha uno spettacolo, non solo meramente tecnico sportivo, decisamente meno appetibile rispetto ad altri campionati. Ciononostante, circa un miliardo di euro di ricavi da diritti tv generati dalle società di Serie A, somma elevatissima, non è comunque sufficiente a coprire l'ammontare complessivo delle spese di dette società, né a renderle competitive ai massimi livelli anche all'estero.

In verità, la realtà è ormai sotto gli occhi di tutti e non si può più nascondere.

Solo in Serie A, con riferimento alla stagione sportiva 2010/2011, poche

sviluppa in simbiosi con essa. Sul punto si vedano V. VERRATTI, *“Società Sportive e tessuto sociale civile in Italia: una storia istituzionale”*, 2011 e M. FORMISANO, P. PAGLIONE, *“Sportiva...mente”*, Ed. Themis, 2011.

⁴ Per una compiuta analisi della figura dello steward si consiglia la lettura di *“Steward - Chi”*, di R. MASUCCI, Edizioni Arcadia S.c.r.l., 2008, che si pone l'obiettivo di proporre un inquadramento giuridico completo della figura dello steward, ripercorrendone le tappe salienti, e creare le condizioni per una compiuta comprensione della materia da parte di addetti ai lavori e studiosi del settore.

⁵ Dati Report Lega Calcio 2010/2011.

⁶ Dati ricavati da www.european-football-statistics.co.uk.

⁷ La sentenza *Bosman* è pubblicata in *Riv. dir. sport.*, 1996, 541 ss. L'intero fascicolo n. 3/1996 è dedicato a tale sentenza, con contributi di Clarich, Manzella, Tizzano-De Vita, Romani-Mosetti, Inastasi, Diez-Hochleitner-Martinez Sanchez, Bastianon, Coccia.

⁸ Per una breve analisi della disciplina attuale in materia di cessione dei diritti televisivi, si veda A. DE MARTINI, *“La disciplina dei diritti televisivi nello sport”*, in *Riv. Dir. Ec. Sport*, vol. 7, n. 2, 2011.

squadre (es. Catania, Fiorentina, Napoli) hanno chiuso il proprio bilancio in attivo.

Il Bologna (così come l'Ascoli in B) ha rischiato di non finire il proprio campionato, mentre i punti di penalizzazione per ritardi nei pagamenti superano la doppia cifra in quasi ogni girone della sovradimensionata Lega Pro.

La legge sugli stadi (della cui utilità è comunque più che lecito dubitare) è ormai da anni ferma in un Parlamento che fatica a legiferare, anche con l'attuale scenario istituzionale; la «tessera del tifoso», la cui genesi è stata del tutto giustificata, trattando il tifoso più che altro come un cliente, ha finito per allontanare la gente dai sempre più vuoti e fatiscenti stadi, tanto che, negli ultimi tempi, si è addirittura pensato di riformare la stessa tessera, tramutandola in una *Fidelity Card*.

Infine, in una situazione di crisi e immobilismo politico/economico del paese, in cui la lenta ripresa finanziaria stenta non solo nell'industria calcio, ma anche e soprattutto nel paese reale, è ancora presto per valutare con precisione il numero di club che anche quest'anno spariranno dal calcio professionistico, soprattutto con riferimento alle due categorie della Lega Pro, ma non si può non pensarci.

Tuttavia, quantomeno analizzando la situazione sotto un profilo prettamente economico, all'orizzonte sembrano esserci principalmente (ma non unicamente) due prospettive (una «dall'alto», una «dal basso») di lungo periodo che potrebbero evitare che lo sport più amato al mondo continui a essere preda di avventurieri che acquistano società per fini personali, piuttosto che di persone presuntuosamente convinte di essere la panacea di tutti i mali.

La soluzione «dall'alto» è quella imposta dall'UEFA del fair play finanziario, quella «dal basso» potrebbe essere costituita dalle integrazioni normative, tra cui, ad esempio, la strada dell'azionariato popolare.

Insieme a queste due, non necessariamente alternative, soluzioni, una serie di piccoli accorgimenti e riforme potrebbero certamente contribuire alla salvaguardia del sistema calcio italiano.

Infatti, rispetto agli altri esempi europei, è ancora troppo sbilanciato il rapporto tra ricavi dovuti alla cessione dei diritti televisivi e la rimanente parte di introiti dei club. Questo squilibrio mina alla radice la competitività delle Leghe e, pertanto, delle società e una delle fondamentali conclusioni che emerge dall'analisi del calcio italiano è quella della necessità di sviluppare le altre voci: i ricavi da stadio, i ricavi del marketing e merchandising e tutto il business che ruota attorno a squadre e stadi non possono più rimanere, agli occhi di chi scrive, ai livelli insufficienti in cui oggi si trovano.

Il ritardo accumulato è significativo, né è possibile e accettabile accumularne altro.

2. *Le cause*

Ma che cosa ha veramente contribuito alla crisi di sistema cui si è accennato poc'anzi?

Un primo fattore da individuarsi, prima di analizzare gli aspetti della crisi da un punto di vista più tecnico e giuridico-economico, fa riferimento al rispetto dei principi basilari dell'etica anche, ma non solo, sportiva, principi spesso in contrasto con il *modus operandi* che ha contraddistinto gli ultimi anni del nostro calcio.

Solo con il rispetto di tali principi, accompagnato da una minore pressione, anche mediatica, sui club, si ritiene che i manager possano contraddistinguersi e fare, nel lungo periodo, la differenza.

Perché il fattore pressione è importante? E perché accompagnarlo al fattore etico?

Partiamo dalle basi.

Come ormai molti si sono accorti, dagli studiosi agli opinionisti, dagli operatori del settore ai semplici appassionati, in Italia vincere è ormai un sollievo più che una gioia. Mentre la sconfitta un dramma.

Gli allenatori non hanno il tempo per lavorare, per progettare, per raggiungere i risultati in un lasso di tempo ragionevole. I giocatori vivono sette giorni su sette sotto pressione. Ogni partita fa consumare energie fisiche e psicologiche più che rilevanti.

Questo porta al fatto che in Europa le squadre italiane arrivino più stanche, esauste, non solo fisicamente ma anche, e soprattutto, psicologicamente.

E porta al fatto che, in situazioni di difficoltà e in caso di non adeguata preparazione e sopportazione della pressione, l'etica sportiva viene spesso messa ai margini.

Specie in relazione alle contestazioni riferite, per esempio, alle condotte arbitrali. In Italia ogni partita è una battaglia. Nessuno accetta la sconfitta e le decisioni arbitrali diventano per questo fondamentali. Tutti si lamentano, tutti protestano, tutti cercano alibi per giustificare di fronte all'opinione pubblica ed ai propri tifosi un risultato negativo. Il direttore di gara è, suo malgrado, l'assoluto protagonista delle domeniche, delle trasmissioni televisive nelle «moviole». Quando si perde, troppo spesso la colpa viene attribuita all'arbitro. E anche quando si vince l'operato del direttore di gara è sempre e comunque messo in discussione.

E tali comportamenti, contribuendo a generare lo spirito del complottismo anche nelle tifoserie, non fanno altro che nuocere e aggravare la condizione del sistema, nonché generare una costante perdita di fiducia nelle Istituzioni federali, in realtà incolpevoli.

In sintesi, l'exasperazione del risultato ha portato le società a sottovalutare l'urgenza di innovare ciò che sta «dietro le quinte».

Non ci si accorgeva infatti che le risorse diminuivano, ma il numero dei pretendenti rimaneva pressoché invariato, accentuando inevitabilmente la conflittualità cronica tra chi cerca di rappresentare nel migliore dei modi il calcio italiano in Europa e chi rischia invece di essere addirittura privato della possibilità di esistere.

Gli scenari sono allarmanti. Occorre una progettualità che permetta di intervenire e ridimensionare laddove i meccanismi e gli equilibri precari attuali non

fanno altro che allungare l'agonia di una serie di società in piena crisi, ed allo stesso tempo frenano le legittime ambizioni comuni di altre sane ed efficienti.

Mancanza di etica vuol dire anche sapersi rapportare con le Istituzioni e operare nel rispetto dei principi etici, oltre che regolamentari, per il fine ultimo del bene comune, non del singolo o di un solo organismo. Egoismi e corse al denaro hanno al contrario contribuito all'indebolimento, comunque mascherato grazie ad un'ottima gestione, da parte del Presidente Abodi e dei suoi collaboratori, della Lega di Serie B, scissa dalla scorsa stagione sportiva dalla Lega di A.

Ma non si può pensare che la serie A e la serie B siano due realtà completamente distinte l'una dall'altra. Dalla Serie B arrivano giocatori e squadre per completare la Serie A, rendendola più o meno competitiva, e pertanto anch'essa deve ottenere lo stesso riguardo e, proporzionalmente, risultato, in sede di accordi televisivi, sponsorizzazioni, spettatori, in modo da evitare nette perdite di soldi. Idem dicasi, in proporzione, con riferimento alla Lega Pro.

La mancanza di etica comporta, indirettamente, una falla nel sistema e lascia spazio all'agire di soggetti con pochi scrupoli che, per quanto sia legittimo considerare facciano parte di una realtà imprenditoriale a tutti gli effetti, operano comunque in un settore che deve fare dello sport, e non del solo business, la principale caratteristica.

Sembrerà anacronistico, ma Sport vuol dire fair play.

Fair play vuol dire etica.

3. *La riforma dei campionati*

Vi è poi un problema, all'interno delle singole nazioni e dei singoli campionati, di redistribuzione della ricchezza sui club che partecipano alle competizioni. Ma anche di organizzazione delle competizioni medesime.

In proposito, uno dei principali problemi affrontati in materia è legato alle ipotesi di riforma dei campionati, necessaria in modo tale da consentire una migliore e più equa distribuzione delle risorse introitate dalle Leghe, nonché al fine di alleggerire i cosiddetti impegni di calendario.

Sarebbe in tal senso ipotizzabile pertanto una riduzione del numero di squadre che partecipano ai campionati nazionali.

E' abbastanza difficile poter immaginare che i cosiddetti «*top-club*», ad esempio l'A.C. Milan, ma anche l'Inter o la Juventus o chi partecipa all'Europa League, possano disputare un numero di partite così rilevante in una competizione europea e dallo stress psico-fisico altissimo, continuando a fare trentotto partite nel loro campionato nazionale.

E, a prescindere dai top club, è difficilmente concepibile, in Europa, l'idea di una Lega di serie A a 20 squadre, una di B a 22 e due leghe inferiori, sempre professionistiche, a loro volta suddivise in 2 gironi, per un totale di 119 club professionistici.

E' quindi presumibile che il modello tedesco che è rimasto a diciotto

squadre in serie A (la Bundesliga) ed è quello che, alla luce dei fatti non solo ha generato i migliori ricavi ma anche la migliore crescita dal punto di vista tecnico, possa essere un modello a cui gli altri mercati debbano guardare e tendere, e quindi una riduzione progressiva a diciotto (e poi chissà, forse anche a sedici) squadre possa essere quella che fa viaggiare di concerto questi due aspetti.

E' chiaro che qui si apre tutto un tema su quanto la Federazione e tutte le componenti, in sede di Consiglio Federale ma non solo, debba farsi carico di ciò, perché è difficile che dalle Leghe possano venire fuori le approvazioni di progetti che riducono e assottigliano le Leghe stesse.

Unico dato certo, indiscutibile, è che un professionismo a 119 squadre è, allo stato, unico in Europa, e non può certamente rimanere tale, necessitando, anche burocraticamente, di uno snellimento della intera struttura.

4. *Il management societario e il Financial Fair Play alla luce dell'analisi economica del calcio professionistico italiano ed europeo.*

Il calcio è, come noto, lo sport più amato e influente al mondo.

Un recente studio ha calcolato che si tratta di uno sport seguito da circa 1 miliardo e 800 milioni di persone, mentre 1 miliardo e 100 milioni ne sono emotivamente coinvolte,⁹ alimentando di conseguenza un business all'altezza dei maggiori settori produttivi.

Creando, pertanto, un vero e proprio modello/settore di industria.

Nel 1992 le squadre della massima serie inglese si separarono dalla federazione nazionale, creando una lega autonoma e orchestrando il primo accordo per la vendita dei diritti televisivi ad una piattaforma satellitare a pagamento (Sky) già facente parte della holding News Corporation.¹⁰

E' la data spartiacque del calcio contemporaneo, assieme a quella della sentenza Bosman. Prima dell'epoca dei diritti tv la squadra più ricca del calcio britannico era il Glasgow Rangers. Oggi il Glasgow Rangers è sull'orlo del fallimento, la squadra più ricca dell'isola è da quasi un ventennio il Manchester United, la Premier League ha fatturato nella scorsa stagione 2 miliardi e 650 milioni di euro, di cui 560 milioni dalla sola vendita dei diritti televisivi nei mercati esteri.

Il dilagare del calcio nell'offerta mediatica delle tv a pagamento ha poi fatto da volano ad una serie di altri aspetti commerciali che gli sport professionistici americani avevano introdotto per primi: il merchandising, gli accordi commerciali per le sponsorizzazioni, i nuovi stadi concepiti come attrazioni turistiche, luoghi di

⁹ G. TEOTINO, M. UVA, *La Ripartenza: analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, Il Mulino -Arel, 2010.

¹⁰ La News Corporation, chiamata anche gruppo Murdoch, è uno dei primi quattro conglomerati mediatici degli Stati Uniti e del mondo; in Italia è il secondo gruppo mediatico privato dopo Mediaset, detenendo il 100% delle partecipazioni di Sky Italia.

Ha sede a New York ed è stata fondata nel 1980 ad Adelaide in Australia da Rupert Murdoch.

consumo e veicoli pubblicitari.¹¹

Si tratta di una trasformazione imponente, partita dall'Inghilterra e poi propagatasi con varie gradazioni a livello europeo: una trasformazione che, come detto, pare più improntata al modello americano che a quello europeo.

L'Europa è infatti diventata oggi fulcro dell'industria del calcio, per varie componenti: dal numero di tifosi presenti allo stadio al valore economico prodotto, dal pubblico televisivo al numero ore trasmesse nella tv stessa, per interesse dei media, per investimenti pubblicitari, per la sua capacità di influenzare le abitudini di mercato della gente. Tale evoluzione rende il sistema calcio un sistema «*business oriented*», ossia orientato più allo spettacolo che al merito sportivo, per quanto in realtà si basi, da un punto di vista normativo, ancora prevalentemente sulla componente del risultato sportivo.

I numeri, relativi, per esempio, alla stagione 2007-2008, nell'immediata precedenza della crisi globale, sono impressionanti: 16,7 miliardi di euro il fatturato totale diretto: 11,9 provenienti dai 53 campionati di vertice dei paesi affiliati alla Uefa (di cui 7,7 dalle sole Inghilterra, Spagna, Germania, Italia e Francia), 2,7 prodotti dagli altri campionati e 2,1 dalle singole federazioni.¹²

E' curioso notare come, a prescindere dalle dichiarazioni di facciata, il calcio in realtà risenta effettivamente poco della recessione. A ben vedere, il calcio si è dimostrato un sistema in costante crescita negli anni.

Sono stati 105 milioni gli spettatori che, per esempio, nella stagione 2008-2009 hanno assistito agli 11.460 incontri nei 53 campionati di vertice in Europa, dove tra le 732 squadre che partecipano ai campionati di massima serie ci sono 60 club (tutti provenienti dalle cinque leghe maggiori) che superano ciascuno i 50 milioni di fatturato.

E si parla della stagione sportiva con riferimento all'anno di esplosione della crisi economica mondiale, stagione nella quale i ricavi complessivi sono stati così ripartiti: 35% diritti tv e media, 25% sponsorship e advertising, 22% matchday (incassi da stadio), 18% altri proventi.¹³

E per i campionati di vertice delle 53 federazioni europee i costi complessivi sono, nel loro insieme, più o meno in linea con le entrate. Ma se si analizza nel particolare, federazione per federazione, la situazione cambia.¹⁴

L'Italia, infatti, è il paese al mondo che presenta maggiore dipendenza dalla cessione dei diritti tv, pur non contemplando, nella forma, un sistema orientato al business.

Questi oggi rappresentano circa il 65% degli introiti complessivi e la percentuale sembra destinata a crescere nei prossimi anni, a causa dell'assenza di

¹¹ Si veda, in proposito, N. CORVACCHIOLA e G. FEBBO, "Gestione delle società sportive nell'era del calcio business", Ed. CESI Multimedia.

¹² Dati resi noti dallo studio "Deloitte Football Money League", disponibile nel sito internet di Deloitte, www.deloitte.com.

¹³ D. PORRU, *Profili critici nel professionismo nel gioco del calcio*, 2010.

¹⁴ Dati su www.UEFA.com.

stadi di proprietà e grazie all'aumento del valore dei diritti medesimi, con il ritorno alla contrattazione collettiva, mentre in 35 paesi su 53 i proventi da diritti tv rappresentano circa il 10% del totale.

Solo nella stagione sportiva 2010/2011 i ricavi complessivi da diritti radiotelevisivi in Serie A sono stati pari a 931 milioni di euro. Pur con una diminuzione di quasi il 7% rispetto alla stagione precedente, non può non evincersi la positività di tale dato di ricavi da vendita di prodotto.

La costante crescita dei ricavi del calcio europeo, pur se attenuata negli ultimi anni, ha dimostrato quindi una tenace resistenza alla crisi economica, confermando così sia la fedeltà dei tifosi sia l'alto grado di attrattiva che il calcio mantiene nei confronti di sponsor e Media.

Senza dubbio la sfida più grande del settore non è dunque rappresentata solo dalle entrate, ma soprattutto dalla necessità di attuare un maggior controllo dei costi, in particolare degli stipendi dei giocatori e delle operazioni di calcio mercato.

E questo è un aspetto che tocca da vicino le capacità e competenze manageriali degli attuali dirigenti in organico nei club.

A tal proposito, non può non evidenziarsi come un ruolo determinante della crisi del sistema calcio sia stato svolto dalle passate e attuali dirigenze, e uno ancor più determinante sarà svolto, da oggi in poi, dalle dirigenze del futuro, per contribuire al superamento della crisi stessa.

L'organizzazione aziendale è fondamentale. E lo è anche lavorando su una città magari non rilevante sotto il profilo della grandezza della città stessa, in quanto è anche nei piccoli club che si può fare un modello calcistico virtuoso (v. per esempio, in Italia, il modello Udinese).¹⁵

Partendo dal presupposto che le aziende sono tutte complesse da gestire, l'azienda calcio è forse in assoluto la più difficile di queste, perché oltre agli ordinari problemi che hanno le aziende normali (industriali, commerciali, di servizi), presenta una serie di componenti aleatorie, variabili che non controlli e non puoi controllare.

Per cui è sicuramente necessario che gli organici dei club prevedano dirigenti al contempo competenti in materia calcistica, sotto i profili tecnici, e in materie economico-giuridiche.

Laddove non sia possibile avere in organico una figura con entrambe queste necessarie caratteristiche, averne due, dotate ciascuna di una.

A tal proposito, non può trascurarsi l'analisi della figura del Direttore sportivo, per le mansioni effettivamente svolte e comunque affidategli dall'Ordinamento giuridico federale.

Trattasi di una figura centrale, soprattutto in Italia, all'interno degli organici societari e, allo stesso tempo, di un ruolo assai dibattuto alla luce

¹⁵ Sul punto, si veda anche M. LACCHINI, R. TREQUATRINI, in "Governance delle società di calcio professionistiche", in cui gli autori, partono dall'idea che la crisi finanziaria che stanno attualmente attraversando le aziende sportive in Italia possa essere riguardata anche come una crisi dei modelli di gestione, le cui cause vanno probabilmente ricercate nella carenza di cultura manageriale che, tranne rare eccezioni, sembra investire gli organi di governo sia delle singole imprese operanti nel settore sia del sistema nel suo complesso.

dell'evoluzione del calcio moderno. Il direttore sportivo può forse definirsi, addirittura, come il ruolo più importante a livello di società di calcio.

L'art. 2 del vigente Regolamento dei Direttori Sportivi, come pubblicato su C.U. 128/A del 2.02.2012 della FIGC,¹⁶ recita: «È Direttore Sportivo, indipendentemente dalla denominazione, la persona fisica, che, anche in conformità con il Manuale Uefa per l'ottenimento delle licenze, svolge per conto delle Società Sportive professionistiche, attività concernenti l'assetto organizzativo e/o amministrativo della Società, ivi compresa espressamente la gestione dei rapporti anche contrattuali fra società e calciatori o tecnici e la conduzione di trattative con altre Società Sportive, aventi ad oggetto il trasferimento di calciatori, la stipulazione delle cessioni dei contratti e il tesseramento dei tecnici, secondo le norme dettate dall'ordinamento della F.I.G.C..».

La qual norma, in combinato con l'art. 7, comma 3 dello Statuto della medesima Federazione,¹⁷ che dispone che «Le società che stipulano contratti con atleti professionisti devono avere la forma giuridica di società di capitali a norma della legislazione vigente», fa del suddetto ruolo la figura di un vero e proprio dirigente d'azienda il quale, per poter adempiere nel migliore dei modi ai propri compiti e alle proprie mansioni, deve possedere i requisiti e le competenze necessarie.

In un mondo dove opera un'azienda, forse la più complessa in assoluto, e dove ancora c'è ricchezza, dovrebbero lavorare le migliori professionalità italiane manageriali o si può ancora permettere, con eccessiva superficialità, che soggetti non necessariamente qualificati gestiscano a tutti gli effetti società di capitali di tale rilevanza?¹⁸

Se si effettua una analisi specifica, si può facilmente riscontrare che, negli ultimi vent'anni, nel sistema non vi è stato il necessario turnover, la immissione di sufficiente competente managerialità nuova che possa far riprendere e decollare il sistema stesso.

Ci sono stati solo casi sporadici (v. ad esempio, il Napoli di De Laurentis e la già citata Udinese), e in una realtà dove nonostante la crisi globale c'è più ricchezza che nelle altre realtà economico-industriali.

Sembra quasi di parlare di una arretratezza voluta. E si tratta di un problema di gestione aziendale.

L'ultimo Bando per Direttori Sportivi, pubblicato con Comunicato Ufficiale del Settore Tecnico di Coverciano n. 56-2010/2011 del dicembre 2010, al comma 9 riportava tale prescrizione:

¹⁶ Si veda www.figc.it, C.U. 128/A del 2.02.2012.

¹⁷ Si veda www.figc.it, alla voce "Norme" - "Statuto".

¹⁸ Un approfondimento in tal senso si può apprezzare nel lavoro di S. LO GIUDICE, "Futuro del Calcio", Ed. Luperti, in cui viene fornita una lettura non solo tecnica ma anche culturale del calcio, visto come fenomeno sociale e spettacolo televisivo cresciuto tumultuosamente e che se non trova una via d'uscita, purtroppo, imploderà.

Fatta salva la possibilità di ammissione, secondo quanto previsto ai punti 7 e 8, è necessario che gli ammessi siano in possesso dei seguenti requisiti:

- a) cittadinanza italiana o residenza da almeno due anni in Italia;
- b) età minima 25 anni al 20/01/2011, data della scadenza per le domande;
- c) licenza Scuola Media Secondaria Inferiore, per gli aspiranti all'indirizzo tecnico-sportivo;
- d) licenza Scuola Media Secondaria Superiore, per gli aspiranti all'indirizzo amministrativo.

Come si può vedere, senza nulla togliere ai singoli e non dovendo interpretarsi questa analisi come una accusa di un qualche tentativo di ostacolo all'accesso alla professione, come requisito minimo, prefissato da un ordinamento autonomo, per diventare dirigente di una azienda quale una società sportiva professionistica (necessariamente costituita in società di capitali) viene richiesta la sola licenza di scuola superiore.

Inoltre, il bando prevedeva al punto 2.: *«Il Corso si propone di fornire i necessari supporti formativi e culturali a soggetti che potranno essere chiamati a svolgere le attività concernenti l'assetto organizzativo delle società sportive professionistiche, ivi comprese espressamente la gestione dei rapporti anche contrattuali fra società e calciatori, o tecnici, e la conduzione di trattative con altre società sportive, aventi ad oggetto il trasferimento dei calciatori e/o la stipulazione della cessione dei contratti, secondo le norme dettate dall'ordinamento della F.I.G.C.. Il corso sarà articolato in due indirizzi, di cui: uno, a carattere tecnico-sportivo, e l'altro, a carattere amministrativo».*

Ancora, la Tabella 1 di cui all'allegato C (che si riporta di seguito come parziale rappresentazione dei contenuti del medesimo bando) specifica i punteggi da attribuire in relazione ai *curricula* presentati dagli aspiranti direttori sportivi per l'indirizzo tecnico-sportivo:

ALLEGATO C

Tabella 1)

ATTIVITÀ DI CALCIATORE/ALLENATORE con tesseramento per la F.I.G.C. (*)

1. campionato (**) disputato in serie "A" quale calciatore	punti 4.00
2. campionato (**) disputato in serie "B" quale calciatore	punti 3.00
3. campionato (**) disputato in società della Lega PRO quale calciatore	punti 2.00
4. campionato disputato (**) in serie D/Interregionale/Cnd quale calciatore	punti 1.00
5. campionato (**) disputato in altre società della LND quale calciatore	punti 0.50
6. tesseramento (***) quale responsabile tecnico prima squadra per società serie "A"	punti 4.00
7. tesseramento (***) quale responsabile tecnico prima squadra per società serie "B"	punti 3.00
8. tesseramento (***) quale responsabile tecnico prima squadra per società della Lega PRO	punti 2.00
9. tesseramento (***) quale responsabile tecnico prima squadra per società serie D/Interr./Cnd	punti 1.00

10. tesseramento (***) quale responsabile tecnico prima squadra per altre società della LND	punti 0.50
11. tesseramento (***) quale collaboratore tecnico/allenatore (****) per società serie "A"	punti 2.00
12. tesseramento (***) quale collaboratore tecnico/allenatore (****) per società serie "B"	punti 1.50
13. tesseramento (***) quale collaboratore tecnico/allenatore (****) per società della Lega PRO	punti 1.00
14. tesseramento (***) quale collaboratore tecnico/allenatore (****) per società serie D/Interregionale/Cnd	punti 0.50
15. tesseramento (***) quale collaboratore tecnico/allenatore (****) per altre società della LND	punti 0.25
16. collaboratore tecnico/allenatore di Enti istituzionali (Leghe, Figc, Comitati regionali, etc.) e altra attività nell'ambito federale	punti 0,50

(*) l'attività di calciatore/allenatore con tesseramento per Federazioni estere sarà valutata dalla Commissione con attribuzione del relativo punteggio.

(**) il punteggio sarà attribuito solo se sarà indicato la presenza in almeno una gara di campionato.

(***) con tesseramento per società affiliate alla F.I.G.C. come attestato nell'albo del Settore Tecnico.

(****) si intendono i tesseramenti come allenatore in II prima squadra o come allenatore squadre minori o come collaboratore tecnico, così come certificato dall'albo del Settore Tecnico.

Al contempo, la Tabella 3 di cui al medesimo allegato al comunicato in questione, attribuisce ai:

TITOLI DI STUDIO

1. Diploma (*)	punti 3
2. Laurea	punti 5
3. Laurea Specialistica in materie sportive	punti 10

Deve preliminarmente premettersi che non si intende certo valutare, in base alla sola presenza di un determinato titolo di studio, la capacità di un individuo.

Partendo dalla considerazione che l'indirizzo tecnico-sportivo differisce da quello amministrativo in quanto, sostanzialmente, il primo è dedicato alla formazione dei Direttori Sportivi veri e propri mentre il secondo alla formazione di coloro che poi probabilmente assumeranno il ruolo del cosiddetto Segretario Sportivo, in base a quanto disposto dall'art. 1 del Regolamento citato e dal punto 2 sopra evidenziato, è un dato di fatto incontrovertibile che avrà molte più possibilità di accedere alla professione di Direttore Sportivo un ex calciatore professionista, magari con il solo titolo della 3° media, piuttosto che un laureato in economia e gestione aziendale, o in giurisprudenza, anche se con 110 e Lode. Per il solo fatto

di aver giocato a calcio, e prescindendo dalle competenze economico-giuridiche tipiche dei «normali» dirigenti d'azienda.

Tale dato di fatto non appare essere più in linea con le esigenze di una realtà in cui le società di calcio professionistiche devono necessariamente essere costituite in società di capitali, dovendo dette figure affrontare tutta una serie di questioni e problematiche, di natura organizzativa così come di contrattualistica, che non possono certamente essere affidate a soggetti privi delle necessarie competenze.

Basti solo pensare, per fare un esempio, ai costi del lavoro.

L'incidenza così elevata del costo del lavoro è dovuta a numerosi fattori.

In primis, al fatto che i club italiani hanno mediamente rose più larghe, pagano molto i giocatori di media levatura e tendono a trascinarsi ben oltre i 30 anni calciatori di buon livello con contratti appesantiti dagli «scatti di anzianità», ma che col passare del tempo tendono a fornire prestazioni meno scintillanti. Inoltre c'è da registrare un scarso utilizzo di calciatori provenienti dal settore giovanile (circa l'8%, contro il 26 % della Francia, primatista tra le solite cinque massime Leghe), fatto strettamente collegato alla presenza di numerosi *over 30* e al potere contrattuale in fase di acquisizione o rinnovo del rapporto già in essere.

Tale previsione relativa alle competenze dei suddetti dirigenti poteva avere un senso sino all'avvento del professionismo moderno e del conferimento della qualifica necessaria dell'impresa (con tutto ciò che segue) alle società di calcio. E poteva anche essere apprezzata, risultando un modo per creare lavoro e concederlo a chi in effetti, per quanto ben remunerato durante l'attività sportiva, vedeva pur sempre la sua carriera limitata nel tempo.

Ma oggi il mondo è cambiato, e, soprattutto, lo sport è cambiato.

In base ai dati di Report Calcio 2010/2011, 1° edizione,¹⁹ ossia il rapporto organico sulla situazione economica del calcio promosso da FIGC, AREL e PricewaterhouseCoopers, questo era lo scenario economico del sistema:

- 2.506.000.000 euro: è il valore della produzione del calcio professionistico italiano nel 2009/2010 (+6,7% rispetto alla stagione 2008/2009). La serie A generava l'84% dei ricavi (era al 79% all'inizio dell'ultimo triennio), la Serie B l'11% (era al 14%), e la Lega Pro il 5% (era al 7%);
- 2.836.000.000 euro: è il costo della produzione del calcio professionistico italiano nel 2009/2010 (+6,8% rispetto alla stagione precedente). La Serie A sopporta l'80% dei costi complessivi (era al 76% all'inizio dell'ultimo triennio), la Serie B il 13% (era al 15%), la Lega Pro il 7% (era al 9%);
- 345.536.000 euro: è la perdita netta prodotta dal calcio professionistico italiano nel 2009/2010, valore sostanzialmente in linea con la stagione sportiva precedente (+1,5%), ma con un tasso tendenzialmente medio

¹⁹ Report Calcio, elaborato dal centro studi della FIGC in collaborazione con l'Arel e Iwc, fornisce annualmente una rappresentazione dell'impatto fiscale del calcio e i suoi sistemi di "governance", il calcio dilettantistico, un rapporto tra gli stadi italiani e il numero di spettatori, oltre ad un benchmark internazionale svolto con la collaborazione della UEFA.

negativo nel triennio di circa il 15%. Il risultato è negativo in tutte le Leghe (15 club su 132 in 4 Leghe professionistiche hanno riportato un utile).

- 406.437.000 euro: è il patrimonio netto del calcio professionistico italiano nel 2009-2010 (-10,1% rispetto alla stagione precedente). L'indebitamento complessivo della serie A era di 2.332.031 euro (+10%). L'indebitamento complessivo della Serie B 358.418.000 euro (-6,4%).
- 1.536.000.000 euro: il fatturato della Serie A, al netto delle plusvalenze e proventi diversi. Al comando della classifica delle Top League europee c'è la Premier inglese, con circa 2.440 milioni. Germania e Spagna si collocano ai livelli dell'Italia.

Il 29 marzo 2012 è stato pubblicato il Report Calcio 2011/2012: ufficializzando pertanto la situazione all'ultima stagione sportiva, che vede protagonisti i dati di seguito riportati:

- l'indebitamento complessivo della Serie A - nel 2010-2011 - è di 2,6 miliardi di euro ed è in aumento del 14% rispetto all'anno prima;
- sempre nel 2010-2011, la perdita netta prodotta dal calcio professionistico italiano è pari a 428 mln di euro, in aumento di circa 80 mln rispetto al 2009-2010. Il risultato è negativo in tutte le leghe. Solo 19 sui 107 club analizzati hanno riportato un utile (18%);
- il totale del valore della produzione del calcio professionistico italiano, nel 2010-2011, è stato pari, infatti, a 2,5 miliardi di euro (-1,2% rispetto alla stagione precedente);
- la Serie A genera l'82% dei ricavi (era l'84% nel 2009-2010), mentre la Serie B il 14% (era l'11% nella stagione precedente) e la Lega Pro il 4% (era il 5% nel 2009-2010);
- il costo della produzione è pari, invece, a 2,9 miliardi di euro, in aumento dell'1,5% rispetto alla stagione precedente. Il 2010-2011 rappresenta il primo periodo nel quale la crescita dei costi rallenta fortemente se confrontata con il passato (+6,8% e +6,4% nel 2009-2010 e 2008-2009).

Lo scenario parrebbe rappresentare una situazione da default.²⁰ Ma se si guarda con attenzione, si comprende che non è l'intero sistema a essere in crisi, bensì la gestione dello stesso.

Prendiamo i dati inerenti al fatturato.

Come noto, il fatturato è la somma dei ricavi economici di un'azienda (il volume di vendite) in riferimento ad un determinato anno di esercizio. Il nome stesso deriva dal fatto che il totale dei ricavi economici è tratto dalla somma delle

²⁰ Una serie di dati – relativi alla stagione 2010/2011 – sono emersi da questo studio e trattati nel corso della presentazione dal Ministro per gli affari regionali, il turismo e lo sport Piero Gnudi, dal Presidente del CONI Giovanni Petrucci, dal Presidente della FIGC Giancarlo Abete, dal segretario generale dell'Arel On. Enrico Letta e da Emanuele Grasso in rappresentanza di PricewaterhouseCoopers. Solo in termini di fiscalità, è di 1 miliardo di euro l'apporto complessivo che il calcio italiano ha dato al fisco nel 2009: l'85% del totale (875 milioni) deriva dal contributo fiscale e previdenziale delle società professionistiche italiane, mentre i rimanenti 155 milioni di euro sono relativi al gettito erariale derivante dalle scommesse sul calcio.

fatture emesse dall'azienda nel corso dell'anno (fatture attive o fatture vendita). Nel computo del fatturato sono comprese le vendite di beni o di servizi, gli interessi attivi e altri proventi assimilati. Il fatturato netto è il fatturato totale al netto delle imposte, delle note credito (resi) e degli sconti effettuati.²¹

Ma il fatturato è anche un indicatore della dimensione di attività di un'azienda.

Un fatturato di circa 1,5 miliardi di euro, se non risulta sufficiente ad un'associazione di imprese per la gestione delle stesse, sta a significare che esse producono ma comunque potrebbero essere ancora meglio gestite, in quanto altri paesi o generano un fatturato maggiore (e per lo stesso prodotto) o generano un eguale fatturato ma subendo minori perdite.

Non è un problema di prodotto-calcio, ma di gestione di sistema, in quanto il potenziale produttivo è all'evidenza elevatissimo.

In una realtà economica rappresentata dai dati appena descritti, la figura del Direttore Sportivo, come qualificato dalla normativa federale, è associata ai requisiti di cui al bando sopra citato. Tanto è vero che, soprattutto negli ultimi anni, è risultata preminente nel sistema la figura del Direttore Generale, che spesso sostituisce nelle sue funzioni il Direttore Sportivo.

Ma quello del Direttore Sportivo è solo un esempio, per quanto significativo.

E' evidente che qualcosa a livello regolamentare e nella individuazione dei requisiti manageriali, sarebbe opportuno cambiasse. E le società devono essere le prime a pretenderlo, per potersi migliorare. A pretendere l'obbligatorietà di costi di formazione per i propri dirigenti. E ad assumere dirigenti qualificati unitamente a tecnici esperti.

Un primo cambiamento è stato però imposto, dai vertici del calcio europeo, ormai consapevoli della gravità della situazione e consci che, in maniera assolutamente autonoma, un cambio di direzione era difficilmente concretamente ipotizzabile.

Dalla stagione 2012-13 (con effetti concreti già su quella del 2014-15) entrerà infatti in vigore il Fair Play Finanziario, ad opera della UEFA, «*il cui obiettivo è quello di portare alla maggior trasparenza finanziaria non permettendo alle società di spendere più di quanto non si ricavi. Se non si metteranno a posto i conti entro la stagione 2018-19 bisognerà dire addio alle competizioni europee*».²²

Si tratta di una misura introdotta per favorire la stabilità a lungo termine del calcio europeo.

Per molte società italiane, abituate al mecenatismo e alle vittorie costruite sui debiti, i parametri UEFA rappresentano un radicale cambio di mentalità volto a

²¹ Si veda *Diritto Commerciale*, XIX Edizione, Ed. Giuridiche Simone.

²² Interessante studio del Financial Fair Play è stato svolto da A. BERNOLDI e C. SOTTORIVA. In proposito, si veda "La disciplina della redazione del bilancio di esercizio delle società di calcio. Confronto con l'esperienza internazionale ed impatto del c.d. Financial Fair Play", in *Riv. Dir. Ec. Sport*, vol. 7, n. 1, 2011.

creare una gestione economica maggiormente virtuosa.

Questa trasformazione è però temuta da tutti coloro che fino ad oggi hanno costruito i loro successi sull'indebitamento, tanto che qualche dirigente ha già manifestato preoccupazione. Ma è ormai inevitabile e incontrastabile.

Gli obiettivi, definiti in specifici Regolamenti sul fair play finanziario e le licenze UEFA per club, consistono nell'introdurre più disciplina nella gestione finanziaria e nello smussare gli eccessi e gli azzardi che hanno messo in difficoltà tante società negli ultimi tempi.

Attraverso queste misure, i club saranno obbligati a sanare i bilanci o a chiuderli in parità – ovvero a non spendere più di quanto guadagnino – e ad agire responsabilmente, per tutelare la fattibilità e la sostenibilità a lungo termine.

Tale intervento si è reso necessario a seguito della presa d'atto delle condizioni in cui versavano le società, l'Italia forse prima tra tutte.

Il patrimonio netto dell'intero sistema calcio professionistico italiano è infatti calato, solo nel 2010-2011, del 50,2% rispetto alla stagione precedente, attestandosi a 202 milioni di euro. Come noto, il patrimonio netto esprime la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa, e rappresenta le fonti di finanziamento interne all'impresa.

La suddetta notevole contrazione, è per lo più ascrivibile al deficit di gestione registrato dai club di serie A, che è passato da 197 milioni nel 2009/2010 (dato già di per sé elevato) a 300 milioni di euro al termine dell'ultima stagione sportiva, con un rapporto tra patrimonio netto e totale dell'attività in decisa diminuzione rispetto all'esercizio precedente.

E questo è solo il dato italiano. Per arginare e limitare questo fenomeno misure come il FPF si sono pertanto rese indispensabili.

Per vigilare e verificare che i club aderiscano alle misure del fair play è stato istituito il Panel di controllo finanziario per club. Queste misure vengono implementate in un ciclo triennale e la valutazione di bilancio 2013/14 interesserà gli anni finanziari che si chiudono nel 2012 e 2013. Attualmente è invece in corso di definizione la valutazione di tutti i trasferimenti e gli stipendi ai dipendenti dall'estate 2011.

Queste regole non vogliono soffocare nessuno, né tagliare la testa alle società; sono in vigore per aiutare gli stessi club, ma anche i tifosi, per creare un ambiente sano e positivo. Il fatto che siano inoltre state approvate all'unanimità ha dimostrato che le società stanno probabilmente maturando il proprio senso di responsabilità.

La UEFA e, in particolare, il presidente Michel Platini hanno fatto una scelta coraggiosa decidendo di interrompere una spirale che non faceva certo bene all'economia del calcio. Con un cammino lungo, ma anche un progetto indispensabile per il calcio.

Certo, il Fair Play finanziario potrebbe riscontrare qualche difficoltà di applicazione con riferimento alla normativa in ambito comunitario, in materia di imprese e diritto della concorrenza.

Senza contare il fatto che potrebbero esservi, parallelamente, altri rimedi adatti a sanare la crisi del sistema calcio, europeo come italiano.

Tale valutazione è confermata dall'analisi strutturale ed economica del sistema.

Nel pieno della crisi finanziaria globale le entrate totali nette dei club professionistici europei sono aumentate da 12 miliardi di euro [nel 2009] a 12,8 miliardi [nel 2010]. In quale altro settore si è assistito a una tale crescita?²³

Questo dimostra che, dal punto di vista della popolarità, il calcio gode di ottima salute. Le entrate hanno continuato a crescere, o comunque a mantenersi imponenti, anche in un periodo di recessione dell'economia mondiale.

Il problema è che anche i costi sono aumentati da 13,3 miliardi di euro [nel 2009] a Euro 14,4 miliardi di euro [nel 2010].

E circa il 56% delle squadre di massima divisione ha dichiarato perdite nette.

Si tratta pertanto dell'ultima opportunità, e si è trattato di trovare una misura immediata che frenasse questo andamento negativo. Ma si è trattato anche dell'ennesima dimostrazione del fatto che, come si diceva poc' anzi, le capacità manageriali fanno la differenza, anche e soprattutto in una società di calcio. Perché puoi ricavare quanto vuoi, ma se non sei poi in grado di gestire i ricavi in maniera oculata e lungimirante, i ricavi stessi non saranno mai sufficienti. Ed è per questo che gli organigrammi societari, quantomeno ai vertici e, comunque, nei ruoli chiave, devono essere costituiti da soggetti con le adeguate competenze.

La tendenza deve essere invertita molto velocemente se il calcio europeo vuole essere salvaguardato, in quanto ogni anno aumentano le entrate, ma anche le perdite, quindi si è dimostrato necessario agire con la massima sollecitudine.

Come affermato dal Segretario Generale della UEFA, Gianni Infantino, nel corso del Media-Day indetto a Nyon lo scorso 25 gennaio 2012, in occasione della presentazione del Rapporto Comparativo sulle licenze UEFA per Club, «*C'è una differenza fondamentale se osserviamo le finanze dei club e le paragoniamo alla situazione economica europea complessiva. Negli ultimi anni, le entrate sono aumentate anno dopo anno. Questo dimostra che, complessivamente, il calcio europeo è in una situazione finanziaria positiva. Dobbiamo solo controllare i costi, motivo per cui introduciamo il fair play finanziario*».

Tra i grandi club del nostro paese, quello che sembra essersi mosso meglio è la Juventus che da questa stagione sta oltretutto usufruendo di uno stadio di proprietà, il primo nel panorama calcistico italiano (tuttavia, le oculute scelte manageriali sono spesso passate in gran parte in secondo piano di fronte alle campagne mediatiche relative alle conseguenze ancorate ai noti accadimenti di calciopoli).

Pur in assenza di uno stadio di proprietà anche le gestioni di Napoli e Udinese, che questa stagione abbiamo ammirato in Champions League, appaiono

²³ Dati estrapolati dal sito internet www.uefa.com.

economicamente sane e calcisticamente vincenti, o, quantomeno, lungimiranti.

E questo non può che essere che frutto di una corretta gestione aziendale che non può però limitarsi al comportamento di 7/8 squadre su 119.

5. *Il problema stadi*

Un capitolo in grande evoluzione è poi costituito dagli stadi di proprietà.

Impianti progettati e creati per attirare più pubblico e fare business: oggi circa il 23% delle squadre europee gioca in uno stadio proprio, il 55% degli impianti è di proprietà municipale, il 22% ha altri proprietari.

Sono undici i paesi dove la maggioranza dei Club detiene la proprietà degli stadi, ma la percentuale cresce se si guarda ai centri di allenamento: il 37%, rispetto al 47% di proprietà municipale e al 16% di altri proprietari.

Gli stadi, dove sono stati costruiti, e in Germania in particolare, hanno generato dal 30% al 50% dell'aumento dei ricavi.

Secondo i dati di Report Calcio 2011/2012, il responso attuale in Italia è che sono in diminuzione anche gli spettatori che vanno allo stadio: il numero complessivo di persone che ha assistito agli incontri dei campionati professionistici italiani nel 2010-2011 (ovvero 13,3 milioni) è calato del 4% .

La Serie A ha registrato un decremento del 2,4 %, la Serie B del 3,2%, la Prima Divisione dell'11% e la Seconda del 19,9%.

La percentuale di riempimento degli stadi utilizzati da squadre di Serie A nelle partite di campionato, Coppa Italia e coppe europee è pari al 56%.

La competizione che ha registrato la percentuale di riempimento maggiore è la Champions League (67%), seguita dalla Serie A (59%). Si registrano percentuali inferiori in Serie B (30%), Prima Divisione (26%) e Seconda Divisione (20%).

E' di 22,4 milioni di euro, invece, la contrazione dei ricavi da ingresso stadio del calcio professionistico italiano nel 2010-2011 (253 milioni contro 275,4 della stagione precedente) pari a circa l'8%. I ricavi da stadio rappresentano solo il 10% del totale del valore della produzione delle società professionistiche, contro il 65% circa rappresentato dai ricavi da cessione dei diritti radiotelevisivi.

Il vero problema pare però essere la reale disponibilità dei club a costruire uno stadio di proprietà.

Senza dover recriminare troppo e accusare la gestione della possibilità mal sfruttata con le scelte adottate durante il Campionato del Mondo Italia 90, le perplessità nascono dal fatto che si ritenga necessaria una legge e non una volontà di spesa.

Nel senso che un club, per essere disposto a spendere quanto necessario per comprare un'area ed edificare uno stadio, per poi gestirlo, non si ritiene abbia la necessità assoluta di un riferimento normativo. D'altronde la Juventus ha, con poche indecisioni ed in assenza di una apposita legge, realizzato un impianto che con il tempo certamente le permetterà di porsi all'avanguardia rispetto a tutte le altre società in Italia.²⁴

²⁴ Il team di architetti che si è occupato della progettazione della nuova arena, che ha una capienza

L'unico dato certo è che i club nostrani, se vogliono riacquistare competitività in ambito internazionale, devono dotarsi di impiantistiche sportive all'altezza delle concorrenti. L'attuale situazione della società di Serie A Cagliari Calcio spa è emblematica, in tal senso. Pensiamo a cosa potrebbe fare una società come il Cagliari finanziariamente sana grazie a una indiscutibilmente oculata gestione aziendale, e tecnicamente valida (in termini sportivi) se avesse uno stadio di proprietà all'altezza dei migliori stadi moderni. L'impianto, nel lungo periodo, potrebbe garantire ricavi infinitamente maggiori, che permetterebbero alla stessa società il raggiungimento di obiettivi sportivi diversi da quelli attuali, quali magari l'Europa League (cui oggi il Cagliari non potrebbe nemmeno accedere, non potendo ottenere a causa delle condizioni dello Stadio Comunale Sant'Elia la Licenza UEFA).

La forza di un club non si vede solamente in campo, dove i valori tecnici portano a grandi risultati e, automaticamente, a grandi introiti. È indiscutibile che gli stadi italiani siano i peggiori d'Europa e non c'è bisogno di frequentare quelli di Champions League per capirlo. Basta guardare agli impianti di Inghilterra, Germania o Spagna per rendersi conto quanto siamo lontani da una realtà appena discreta. I nostri sono stadi scomodissimi e obsoleti.²⁵

Il disegno di legge «Crimi» è il prodotto di un'intesa trasversale fra maggioranza e opposizione è stato approvato all'unanimità dalla Commissione Cultura del Senato, e, allo stato, è arenato alla Camera dei Deputati.

L'immissione del nuovo modello di stadi non può più attendere, e deve essere realizzato secondo i caratteri che hanno contraddistinto gli stadi europei. Il concetto fin dall'inizio alla base del progetto del nuovo stadio è stato quello della vivibilità. L'obiettivo deve essere di creare un luogo d'incontro e divertimento dove passare del tempo in compagnia degli amici o con la famiglia non solo il giorno della gara, ma durante tutta la settimana.

di 41.000 posti e si estende su una superficie di 360.000 mq, era capitanato da Gino Zavarella dello Studio Gau e da Hernando Suarez dello Studio Shesa. Costruito sulle ceneri del vecchio Stadio delle Alpi, dove la squadra bianconera ha giocato dal 1990 al 2006, lo Juventus Stadium si discosta totalmente dall'impianto costruito in occasione dei Mondiali di Calcio del 1990.

E' stato sviluppato un progetto innovativo per i sistemi di controllo e le installazioni e il sistema broadcasting rispettano gli standard più moderni e nascono rispettando le richieste dei regolamenti nazionali e internazionali.

Inoltre, insieme ai due importanti studi, alla realizzazione hanno contribuito due dei marchi italiani più prestigiosi nel panorama internazionale del design industriale, nonché vanto della città di Torino: Pininfarina Extra e Giugiaro Design.

²⁵ Primo punto: nessun club di serie A e B, esclusa, a partire da questo Campionato, la Juventus, è proprietario dello stadio dove gioca. Secondo punto: nessuna società ha sfruttato le possibilità offerte dall'organizzazione di Italia '90, a parte Roma (Olimpico rifatto) e Milano (terzo anello a San Siro), con due impianti che sono considerati di alto livello da parte della Federcalcio europea e dove si sono giocate due finali di Champions League. In qualche caso, come a Bari, è stato costruito uno stadio bello, ma poco funzionale, soprattutto in rapporto alla capienza (60 mila spettatori). Terzo punto: non ci si è resi conto per tempo che la tv stava svuotando gli stadi: i primi segnali erano già apparsi chiari negli anni Novanta; l'introduzione del digitale terrestre (gennaio 2005) ha completato l'allontanamento della gente dal calcio visto dal vivo, trasformandolo in uno spettacolo da consumare in salotto davanti al televisore.

Anche al fine di ottenere nuovamente, pure a livello istituzionale, quella credibilità che non ci permette più di vincere le aggiudicazioni quale sede per le manifestazioni internazionali più prestigiose.

Per concludere, uno dei problemi, se non il primario, del calcio italiano è di non avere stadi adeguati, a prescindere dalla esistenza di una normativa specifica. Occorrono strutture più fruibili ai tifosi e allo spettacolo del calcio, perchè l'audience televisiva è fondamentale, ma lo sport vive veramente se ci sono tifosi allo stadio.

6. *L'azionariato popolare e il modello FC Barcelona*

La descritta opacità nella gestione delle società, unitamente alla difficoltà di effettuare controlli da parte degli organi preposti, permettono e favoriscono a tutti i livelli un'amministrazione malsana dei club.

Almeno nelle serie minori, laddove l'istituto del fair play finanziario non tange la conduzione del club, il controllo di una gestione societaria virtuosa dovrebbe poter passare anche attraverso il controllo dei tifosi, così come avviene in Germania e in alcune realtà inglesi.

L'azionariato popolare potrebbe in questo senso essere una soluzione valida alla mala gestione dei club.

In Italia il fenomeno è ancora in fase «embrionale»; la prima cooperativa di tifosi è nata a Modena il 18 dicembre del 2008 e la prima vera grande ondata risale alla scorsa estate, quando si sono costituite realtà come MyRoma e Mantova United, le uniche ad avere quote della società, (meno dell'1% My Roma e 25% Mantova United).

Così come il fair play finanziario, anche l'azionariato popolare rappresenta una forma di rivoluzione culturale perché, come certificano le esperienze inglesi e tedesche (laddove sono i tifosi a scegliere democraticamente) il bene del club è anteposto agli interessi privati.

Nonostante un'esterofilia imperante che porta a parlare spesso a sproposito di «modello inglese», «spagnolo» o «tedesco», nel resto d'Europa la situazione non è rosea.

Le società inglesi della Premier League (il campionato di calcio più seguito al mondo) sono piene di debiti e in Spagna il duopolio Barcellona – Madrid monopolizza il 56% degli introiti, lasciando alle altre solo briciole. Notizie positive arrivano, guardacaso, solo dalla Germania in cui, salvo alcune rarissime deroghe, almeno il 51% della proprietà deve essere nelle mani dei tifosi-soci.

L'azionariato popolare è una pratica diffusa, più che in Italia, nel mondo sportivo internazionale e si può quindi definire come una diffusione della proprietà azionaria presso il pubblico dei tifosi, che diventano anche investitori e «dirigenti».

Ma come funziona l'azionariato popolare in Europa?

Vi sono due modelli di azionariato popolare: il primo è quello caratterizzatosi principalmente con quattro club spagnoli (Barcellona, Osasuna, Espanyol e Real Madrid), dove si è soci direttamente del club. Può essere definito azionariato «alla spagnola».

Ma come funziona l'azionariato popolare in Europa?

Vi sono due modelli di azionariato popolare: il primo è quello caratterizzato principalmente con quattro club spagnoli (Barcellona, Osasuna, Espanyol e Real Madrid), dove si è soci direttamente del club. Può essere definito azionariato alla spagnola.

Il secondo è quello caratterizzato nel resto d'Europa, dove il tifoso è socio del «trust», termine che sta a indicare la struttura giuridica che fa da tramite tra il socio e il club. Un esempio classico di questa seconda categoria è quello del Bayern Monaco: il 90% del capitale è detenuto dal FC Bayern München AG, l'azionariato popolare «*made in Baviera*», mentre il restante 10% è in mano all'Adidas.

Tramite l'azionariato popolare, si ottiene una capillare diffusione della proprietà delle quote della società che, anziché essere possedute da un numero limitato di soci, è invece in mano ad un numero (il più elevato possibile) di soggetti, soprattutto investitori cosiddetti «non istituzionali».

Coinvolgendo un corposo numero di soggetti nelle sorti dell'impresa, soggetti presumibilmente affezionati alla sorte del club e desiderosi del suo bene, l'azionariato popolare ha la capacità di favorire una maggiore stabilità politico-sociale con una distribuzione del reddito più omogenea, e consente una partecipazione ampia alle sorti della società attraverso la partecipazione di un vasto numero di soci alle assemblee societarie.

In pratica le quote delle società sportive diventano di proprietà dei tifosi che, possedendo anche una sola azione, hanno la proprietà di una quota azionaria e godono di tutti i diritti e i doveri per legge spettanti al singolo socio.

Il Futbol Club Barcelona, con i suoi circa 165.000 soci, costituisce il più grande esempio di azionariato popolare nel mondo.²⁶ Oltre ad essere uno dei club più ricchi in assoluto.

Uno studio pubblicato dalla società tedesca *Sport+Markt* nel 2010 ha stabilito che il Barcellona è il club più amato e popolare d'Europa. Secondo la rivista americana *Forbes*, solo nel 2008 il valore del club era di 784 milioni di dollari (settimo al mondo). Nel 2009 il club ha reso noto di aver accumulato negli ultimi anni debiti per 438 milioni di euro. Secondo l'Istituto di Storia e Statistica del Calcio, inoltre, il Barcellona è stato il miglior club del mondo dal 1991 al 2009. E, visti i recenti risultati, questo dato certamente si ritiene si sia protratto sino ad oggi.

Il motto della società è *Més que un club* («Più di un club»), laddove i catalani (ma non solo) sono azionisti ma anche datori di lavoro di Guardiola, Messi & Co. Ed è a loro che deve rispondere il presidente eletto.²⁷

²⁶ Per una analisi del modello organizzativo catalano, si veda BOF, MONTANARI, BAGLIONI, «*Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona FC, MES QUE UN CLUB*», in *Riv. Dir. Ec. Sport*, vol. 3, n. 2, 2007.

²⁷ Costituita nel 1899, il Barcellona è una polisportiva. Una delle più importanti al mondo. Il calcio comanda solo per visibilità. Ma il Barça, a livello professionistico, è anche basket, pallamano e hockey. A livello dilettantistico, è invece anche calcio femminile, calcio a cinque, hockey su prato e su ghiaccio, ciclismo, rugby e baseball.

Finanziariamente dal 1994 poggia sulla Fundació FC Barcelona, il forziere del Barcelona FC. Una cosa è dunque la fondazione, un'altra è il Barcelona FC.

Tra gli obiettivi della Fundació FC Barcelona, una fondazione (e quindi un ente senza scopo di lucro) c'è anche e soprattutto il sostegno alle linee strategiche del club. Anche perché il Barcellona, sia come fondazione sia come club, opera a 360 gradi sul territorio per la promozione e organizzazione di eventi, attività e progetti a carattere sociale, culturale, scientifico e ricreativo. I partner principali sono le istituzioni locali. Un esempio: in passato sono stati siglati importanti accordi con il Dipartimento del Commercio e del Turismo per promuovere l'immagine della regione catalana all'estero, attraendo così turisti da tutto il mondo.

L'azionariato popolare del Barcellona non è solo un fenomeno di tifo. Secondo la maggior parte degli storici e dei sociologi, nell'aderire al «Barça» (il soprannome dato dai tifosi alla squadra) la grande massa sociale del club non ha obbedito a motivi di natura esclusivamente sportiva, ma soprattutto al carattere rappresentativo che, per molti appassionati, il club possiede su un piano sociale e politico.

Il FC Barcelona, reputato l'entità sociale catalana più conosciuta, ha esercitato, nel corso della propria storia, una funzione rappresentativa di difesa dei valori catalani che il club ha preservato pubblicamente in numerose occasioni.

Per tutti questi motivi, il modello dell'azionariato popolare ha avuto un grandissimo successo nel caso del Barcellona.

Ma si possono inoltre segnalare altri modelli partecipativi, per esempio in Gran Bretagna, con l'Ebbsfleet United Football Club, che è stato acquisito dal progetto MyFootballClub.

Sulla scia di questi esempi, e per quanto concerne la Serie A italiana, il primo esempio di «azionariato popolare» è stato quello rappresentato da MyROMA, ente di diritto privato che dall'estate 2010, e cioè prima dell'avvento della nuova proprietà americana nella AS Roma, ha dato vita ad un soggetto giuridico formato unicamente da tifosi che sta partecipando al capitale sociale del club giallorosso.

Non poteva che essere una grande del calcio italiano a suscitare interesse per l'esperimento dell'azionariato popolare, cioè della partecipazione diretta dei tifosi organizzati alla gestione di una società di calcio. Anche se, vedremo, definire tale esperienza azionariato popolare è improprio.

In ambito internazionale, diversi club di primissimo piano sono organizzati su tale modello, in parte o totalmente, con la convinzione che il coinvolgimento dei propri tifosi sia l'investimento principale di una società di calcio, il fulcro di un progetto serio ed economicamente redditizio. Mentre in Inghilterra dal 1997 a oggi

Dal 1978 il presidente è eletto per suffragio universale. Le elezioni si svolgono ogni quattro anni e vi possono votare ed essere votati tutti i soci e socie del club che hanno compiuto 18 anni, con alle spalle almeno un anno di adesione al club. La Giunta rappresenta l'organo di governo del club. Dura in carica 4 anni, delibera sull'ammissione dei soci, convoca l'Assemblea, predispone bilancio e budget, definisce la politica e gli obiettivi della società. Il Senato è un organo collegiale, di carattere consultivo, composto dai soci più anziani. Supporta il Presidente e la Giunta. C'è persino un sindacato dei soci.

sono nati oltre 160 *trust* che lavorano per divulgare questa tipologia di gestione «democratica» delle società.

In Gran Bretagna opera da tempo una società – denominata *Supporters Direct* – la cui missione è quella di incrementare la cultura dell’azionariato popolare nei club di calcio e di fornire supporto tecnico e know-how a tutte quelle realtà di tifoserie che hanno intenzione di unirsi per intraprendere questo progetto.

Ma come funzionano concretamente società così organizzate?

E, soprattutto, le nostre Carte Federali prevedono la possibilità di tale assetto organizzativo?

Nel modello tipico, i tifosi si aggregano in una forma di public company o di cooperativa, vanno a comporre l’assemblea generale che esprime il consiglio direttivo del club, al vertice del quale vi è il presidente, che - almeno in Spagna - ha funzioni di garanzia nel caso il bilancio dovesse chiudersi in disavanzo. Obiettivo non trascurabile di un tale assetto societario è quello di garantire al club una certa stabilità economica, senza problemi di continui cambi di proprietà o strumentalizzazioni dei club da parte dei presidenti.

Solitamente forte è anche il legame con il territorio, che si identifica molto in realtà sportive di questo genere (l’esempio del Barcellona è eclatante: il club blaugrana fa parte a pieno titolo, anzi rappresenta molto dell’identità catalana).

Ma il descritto modello è esportabile in Italia?

Malgrado la cultura sportiva del nostro paese sembri non molto accogliente per esperimenti di questo tipo, paradossalmente una situazione deficitaria di una società (si prenda, per esempio, la stessa AS Roma) potrebbe essere favorevole, perché una parte delle azioni è sul mercato ed è acquistabile secondo i meccanismi previsti dalle regole del mercato.

In realtà però, il primo scoglio parrebbe essere di natura normativa-federale.

L’azionariato popolare nel senso proprio del termine, secondo la legislazione italiana in materia di diritto commerciale, sembra trovare il modello più vicino in quello delle società cooperative.

Con riferimento alla normativa sportiva, come sopra accennato, l’art. 7 dello Statuto Federale dispone che «*Le società che stipulano contratti con atleti professionisti devono avere la forma giuridica di società di capitali a norma della legislazione vigente*».

Al contempo l’art. 16 delle NOIF, in materia di affiliazione, nel citare, anche con riferimento alle società professionistiche, le sole società per azioni e società a responsabilità limitata, sembra però escludere, per quanto non lo faccia espressamente, la possibilità di costituire e affiliare una società di calcio professionistico sotto la forma della società cooperativa.

In realtà, per quanto non si riscontrino esempi concreti nel panorama professionistico nazionale, si ritiene però che, non escludendolo formalmente, debba prevalere la disposizione di cui all’art. 7 dello Statuto Federale, la quale, in generale, parla di società di capitali. E oggi parte della dottrina ingloba in tale categoria

anche le società cooperative.²⁸

Ai sensi della vigente normativa statale, le società di capitali sono quelle società nelle quali i soci vengono in considerazione essenzialmente in ragione della quota di capitale da essi sottoscritta.

Nella società di capitali:

- i soci godono della responsabilità limitata: essi, cioè, rischiano nell'impresa solo il danaro o i beni che hanno conferito in società;
- il potere di amministrazione è dissociato dalla qualità di socio: infatti il socio non è, in quanto tale, amministratore della società; la qualità di socio gli conferisce solo il potere di concorrere, con il proprio voto, alla nomina degli amministratori;
- la qualità di socio è liberamente trasferibile.

Le società cooperative sono invece società che, ai sensi di quanto disposto dall'art. 2511 ss. c.c., realizzano un profitto come fatto eventuale e non essenziale.

Il sistema cooperativo ha subito, nel corso degli anni, una serie di modifiche strutturali che hanno contribuito a trasformarne l'originaria configurazione. Le agevolazioni a queste concesse, l'evolversi del sistema economico e le mutate esigenze hanno via via avvicinato questa forma associativa al modello di società lucrativa sotto il profilo anche della sua organizzazione e dei mezzi di finanziamento.

Questi tipi di società esercitano attività d'impresa, ma perseguendo quello che viene definito come scopo mutualistico (cioè diverso dallo scopo di lucro). Tale scopo si traduce nel fornire beni o servizi o lavoro direttamente ai soci della cooperativa a condizioni più vantaggiose di quelle che gli stessi otterrebbero sul mercato.

Sorte come figure contrapposte all'impresa capitalistica, le società cooperative si sono a poco a poco avvicinate a quest'ultima fattispecie, sulla considerazione che la società cooperativa, prima di essere cooperativa è, innanzi tutto una impresa, destinataria, quindi di norme comuni ad ogni impresa collettiva, e, pertanto, come unità di produzione e di scambio, destinata ad operare nel mercato.

L'obiettivo prioritario del legislatore è stato nel tempo quello di valorizzare l'aspetto imprenditoriale di tutte le società, oltre ad assicurare per le cooperative il perseguimento della funzione sociale e dello scopo mutualistico.

Il generale richiamo, poi, contenuto nel codice (art. 2516 previgente, art. 2519 odierno) alla normativa delle S.p.A, in quanto compatibile, ha fatto sì che la società cooperativa potesse venire considerata una società di capitali, pur se modificata in alcuni suoi elementi.

Nell'impresa cooperativa deve, quindi, conciliarsi il concetto di impresa con lo scopo mutualistico che la caratterizza: scopo mutualistico che il legislatore del 1942 si è astenuto dal definire, e che anche nell'odierno testo viene inteso solo in termini contrapposti allo scopo lucrativo.

²⁸ Si veda, in proposito, A. FIALE, in *Dir. Comm.*, XIX Edizione, Edizioni Giuridiche Simone.

Con la riforma societaria del 2003, il legislatore, nel considerare unitario, per alcuni aspetti, il fenomeno cooperativo, ha operato una distinzione tra cooperative a «mutualità prevalente» e non, riscontrando tale caratteristica in quelle che operano «prevalentemente» con i soci, ed a cui la legge riserva le agevolazioni fiscali previste dalle legislazioni speciali.

La preoccupazione, infatti, che questi benefici potessero essere portati al di fuori del sistema cooperativo, ha spinto il legislatore a ritenere meritevoli degli stessi solo le realtà minori, trascurando anche quell'aspetto della mutualità che trascendendo da interessi immediati dei soci è orientato verso finalità di pubblica utilità (c.d. mutualità esterna).

Il criterio della «mutualità prevalente» non altera l'essenza della cooperativa e permette quindi, offrendo servizi a terzi, di migliorare quelli resi ai soci, utilizzando in maniera ottimale le potenzialità dell'azienda.

La «prevalenza» lascia invece spazio alla cooperativa di operare non esclusivamente per i soci ma solo «prevalentemente» per questi, consentendo che l'attività possa essere svolta, anche a favore di terzi, il cui apporto è indispensabile, come fonte di autofinanziamento della società.²⁹

Fatte queste considerazioni, potrebbe pertanto ritenersi consigliabile per l'ordinamento federale sportivo accettare l'ipotesi dell'accoglimento, nel proprio panorama societario, delle società cooperative.

Grazie all'autonomia normativa di cui dispongono le federazioni sportive nazionali, una disciplina sportiva specifica, finalizzata all'ottimizzazione dell'utilizzo del suddetto modello, potrebbe certamente consentire alle società cooperative di aiutare in tal senso.

La loro vicinanza al modello della società di capitali suggerisce l'utilizzo delle stesse, soprattutto alla luce della positività delle esperienze dei modelli di azionariato popolare in ambito extra-italiano.

Questo perché, per la sua struttura e definizione normativa, la cooperativa è in realtà quanto di più vicino a tale modello. Gli stessi esempi di MyRoma etc., in realtà, non possono definirsi propriamente azionariato popolare, trattandosi di costituzioni di soggetti di diritto autonomi, distinti dai singoli, che affiancherebbero soltanto le attuali proprietà azionarie ma secondo il modello imprenditoriale e non secondo un modello soggettivo. Pertanto il tipico principio «una testa un voto» non troverebbe applicazione come invece nelle società cooperative.

Conclusioni

Per concludere, si è cercato di analizzare alcuni piccoli accorgimenti che, agli occhi di chi scrive, potrebbero aiutare il mondo del calcio professionistico, anche sotto un'ottica istituzionale.

²⁹ Si veda, in proposito, E. LA LOGGIA ALBANESE, in *Titoli di partecipazione nelle società cooperative*, pubblicato su *Rivista dell'Economia, dei trasporti e dell'ambiente*, 2003/1.

Senza la presunzione che tali consigli rappresentino certamente la soluzione ai mali e alle esigenze del calcio moderno, si ritiene possano comunque contribuire al miglioramento di una realtà che, allo stato, necessita di una ristrutturazione globale, da un punto di vista normativo come societario.

Problemi quali l'elevata fiscalità dei salari dei calciatori, l'inadeguatezza delle infrastrutture presenti in Italia, l'incapacità manageriale di alcuni degli attuali addetti ai lavori sono sotto gli occhi di tutti.

Anche perché se questi non fossero problemi reali, la situazione sarebbe ben più rosea.

Il mancato rispetto dei principi generali dell'etica, unitamente alla poca attenzione ai problemi del sociale, contribuisce a divaricare il gap tra i club italiani e quelli europei, soprattutto con riferimento a quelli spagnoli e inglesi.

Proprio con riferimento a questi ultimi, il ruolo sociale delle squadre inglesi può essere riscontrato facilmente nella presenza, anche in rete, di report che elencano tutte le attività sociali compiute dai club della Premier League solo nel 2011 che attraverso queste attività ridistribuiscono parte degli utili televisivi nelle proprie comunità urbane di riferimento. Non si parla di qualche iniziativa benefica-spot, ma di un piano articolato di interventi, azioni, eventi e progetti a favore della pratica sportiva e dell'inclusione sociale.

E questo è solo uno dei tanti aspetti che marca le differenze organizzative con il calcio estero.

Conscio del fatto che non si deve fare altro se non rimboccarsi le maniche, nutro certamente la speranza, tra qualche anno, di poter commentare, nuovamente, una situazione migliore di quella che il calcio sta vivendo al giorno d'oggi.

Bibliografia

- ALVISI C., *Il diritto sportivo nel contesto nazionale ed europeo*, Milano, Giuffrè, 2006
- BERRAZZI A. e SECCARDI N., *La tassazione dei calciatori in Italia e all'estero*, Ed. IPSOA
- BOF, MONTANARI, BAGLIONI, *Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona FC, MES QUE UN CLUB*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol. 3, n. 2, 2007.
- CORVACCHIOLA N., FEBBO G., *Gestione delle società sportive nell'era del calcio business*, Ed. CESI Multimedia.
- DE MARTINI A., *La disciplina dei diritti televisivi nello sport*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol. 7, n. 2, 2011.
- DE SILVESTRI A., *La c.d. autonomia dell'ordinamento sportivo nazionale*, Experta edizioni, Firenze, 2004.
- FIALE A., in *Diritto Commerciale*, XIX Edizione, Edizioni Giuridiche Simone.
- FORMISANO M. e PAGLIONE P., in *Sportiva...mente*, Ed. Themis, 2011.
- LACCHINI M. e TREQUATRINI R., *Governance delle società di calcio professionistiche*.
- LA LOGGIA A., ALBANESE E., *Titoli di partecipazione nelle società cooperative*, su *Rivista dell'Economia, dei trasporti e dell'ambiente*, 2003/1.
- LO GIUDICE S., *Futuro del Calcio*, Ed. Luperti, 2002.
- LUBRANO E., *L'ordinamento giuridico del gioco calcio*, Istituto Editoriale Regioni Italiane, 2004.
- MASUCCI R., *Steward - Chi*, Edizioni Arcadia S.c.r.l., 2008.
- NAPOLITANO G., *Sport*, in *Dizionario di diritto pubblico diretto da S. Cassese*, Milano, Giuffrè, 2006.
- PORRU D., *Profili critici nel professionismo nel gioco del calcio*, 2010.
- ROMANO S., *L'ordinamento giuridico*, Sansoni, 1945.
- TEOTINO G. e UVA M., *La Ripartenza: analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, Il Mulino-Arel, 2010.
- VERRATTI V., *Società Sportive e tessuto sociale civile in Italia: una storia istituzionale*, 2011.