

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE
E STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Triennale* in
Scienze Politiche, Studi Internazionali, Governo delle
Amministrazioni



IL MODELLO DI GOVERNANCE DEL
"NUOVO" CALCIO: TRA AZIONARIATO
POPOLARE E SUPPORTERS' TRUST

Relatore: Prof. JACOPO TOGNON

Laureanda: MARTINA ZAMBON

matricola N. 1096664

A. A. 2016/2017

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I	
IL PRODOTTO CALCIO: DA SPORT A SOCIETÀ	7
1.1 Evoluzione storica e normativa dell'impresa calcio	7
1.1.1 La riforma federale del 1966	12
1.1.2 La legge 23 Marzo 1981, n. 91 e le società di calcio: il lucro Oggettivo	15
1.1.3 La sentenza Bosman ed il D.L. 20 Settembre 1996, n. 485: il lucro soggettivo	17
1.1.4 Lo scenario odierno: da associazioni calcistiche ad operatori di mercato	24
1.2 La <i>governance</i> delle società sportive professionistiche	26
1.3 I modelli di gestione dei club e la cultura del cambiamento	30
CAPITOLO II	
IL <i>SUPPORTERS' TRUST</i>	35
2.1 "Nuovi" tifosi per il "nuovo" calcio	35
2.2 Il <i>Supporters' trust</i> : definizione, funzioni e scopi	37
2.3 <i>Supporters Direct</i> e Uefa: gli attori internazionali	42
2.4 Il <i>Supporter Liaison Officer</i>	46

CAPITOLO III	
<i>SUPPORTERS' TRUST</i> ED ESPERIENZE EUROPEE	51
3.1 Inghilterra e <i>supporters' trust</i> : la via inglese al calcio	52
3.2 Il <i>benchmark</i> tedesco e la "Regel 50%+1"	55
3.3 Il contributo italiano: <i>Supporters' in campo</i> - la guida informativa e pratica	60
CAPITOLO IV	
L'AZIONARIATO POPOLARE NEL CALCIO	67
4.1 L'azionariato popolare spagnolo: il <i>FC Barcelona</i> , " <i>Mès que un Club</i> "	67
4.2 Il <i>case study</i> MYROMA: "proprietari della nostra passione"	72
4.3 L'azionariato popolare e le proposte di legge: tra mito e realtà	72
CONCLUSIONI	79
BIBLIOGRAFIA	83

INTRODUZIONE

“Nello sport si ritrovano tutti gli aspetti del reale: l'estetica (poiché lo sport si osserva), la tecnica (poiché lo sport si apprende), il commercio (poiché lo sport si vende bene e fa vendere altrettanto bene), la politica (lo sport è esaltazione del luogo, della città, e nello stesso tempo è anche il superamento delle frontiere), la medicina (lo sport implica l'esercizio del corpo), il diritto (senza l'universalità delle regole la competizione non è più possibile), la religione (lo sport vi trova le sue origini, ma si presenta anche –almeno si dice – come una religione dei tempi moderni).”

Bernard Jeu, *Le sport, la mort, la violence*

Lo sport è un fenomeno sociale che al giorno d'oggi ha una portata a dir poco planetaria, fautore di uno sviluppo integrale dell'essere umano ed eccellente connettore relazionale.

Sport e società non può che rappresentare il logico connubio per un sodalizio destinato ad essere indissolubile. Opera come veicolo di sani principi e valori profondi, quali la solidarietà, l'impegno, la disciplina, lo spirito di gruppo e la lealtà. Lo sport funge da vero aggregante comunitario e rappresenta un vero catalizzatore per il superamento di limiti sia fisici, che economici, politici e culturali. Si potrebbe affermare, più semplicemente, che lo sport è fatto dalla gente e per la gente.

Ne deriva che parlare di sport significa approcciarsi a quanto di più naturale ci appartenga; studiare questa materia può portare ad una maggiore consapevolezza individuale e sociale, nonché ad un approfondimento delle varie sfaccettature del fenomeno sportivo stesso.

Spinta da una tale convinzione e dalla passione per questo argomento ho deciso di intraprendere il presente percorso di tesi e nell'approcciarmi a queste tematiche ho focalizzato la mia attenzione in particolare sul gioco del calcio.

Da alcuni definito come “lo spettacolo più bello del mondo”, il calcio è un linguaggio universale e trasversale, nonché forse lo sport più diffuso al mondo, sin dalle sue origini. Così complesso e strutturato, esso racchiude in sé le peculiarità del fenomeno sportivo e, allo stesso tempo, presenta una specificità tale che ci permette di analizzarne i vari settori di interesse che lo riguardano.

In questo lavoro il calcio viene considerato innanzitutto nella sua veste originaria di attività sportiva e di gioco, senza poterne tralasciare tuttavia l'aspetto economico, che, con il passare del tempo, ne ha assunto, purtroppo, il tratto dominante. In tale contesto lo sport del calcio fa da “sfondo”, rappresenta il necessario punto di partenza per un'analisi più approfondita del ruolo di un soggetto particolare, che appartiene a questo mondo di diritto, pur “giocando” solitamente in un ruolo secondario. Per una volta si è voluto provare a cambiare prospettiva e guardare la scena dal punto di vista del tifoso: da semplice spettatore e soggetto passivo, a soggetto attivo e partecipe del governo delle società calcistiche stesse, come si può dedurre dal titolo.

Questo progetto vuole essere un momento di riflessione riguardo l'odierna realtà calcistica, tra pregi e difetti, limiti e scenari futuri, riguardanti un fenomeno come quello sportivo e, in questa sede, calcistico, che per sua natura è vivo e dinamico, destinato a mutare nel tempo. Partendo proprio da un tale presupposto e dalla consapevolezza della necessità di prendere atto delle moderne sfide lanciateci dal mondo del calcio, si è deciso di privilegiare l'aspetto della “buona” - si spera- *governance* delle società calcistiche e analizzare il fenomeno del coinvolgimento attivo dei tifosi stessi in tale ambito. Questo fenomeno vanta nella scena internazionale alcune esperienze di successo, che verranno approfondite in tale ricerca, mentre in Italia esso è pressoché sconosciuto.

La tesi, suddivisa in quattro capitoli, parte da un necessario e doveroso excursus storico-giuridico che ripercorre i cambiamenti più significativi del mondo del calcio, nella sua evoluzione da attività ludica in veste di associazione non riconosciuta a vera e propria società di capitali, “profit oriented” .

Il secondo, terzo e quarto capitolo costituiscono il nucleo del lavoro e sono diretti al cuore del problema. Come già si può intendere dal titolo stesso della tesi, *Supporters' Trust* ed azionariato popolare, costituiscono i due fenomeni nei quali si prospetta, se pur in misura differente – come si avrà modo di specificare - una gestione più o meno diretta di tifosi organizzati.

In particolare, il secondo e terzo capitolo sono dedicati a chiarire il concetto di *Supporters' Trust*, gli scopi e le funzioni di tali associazioni di tifosi giuridicamente riconosciute che dialogano e collaborano attivamente con il rispettivo club di riferimento.

Nel quarto capitolo si affronterà “l'altra faccia della medaglia” della questione, ovvero il fenomeno dell'azionariato popolare, il quale consiste invece nella pratica di diffusione della proprietà azionaria delle società calcistiche presso i tifosi. Sia nel caso dei *Supporters' Trust*, sia in quello dell'azionariato popolare si analizzerà la diffusione di tale esperienze a livello internazionale, soprattutto europeo, prediligendo quelle di maggior rilievo e che vengono addirittura indicate da alcuni esperti quali modelli di riferimento: l'esperienza inglese, tedesca e spagnola.

Questa valutazione ad ampio raggio permetterà di analizzare perché un tale fenomeno in Italia sia solo agli albori, i vantaggi ed i limiti, soprattutto culturali e normativi, che costituiscono degli ostacoli ad una sua più ampia diffusione. Cercando, poi, di dare risposta al quesito circa la ragionevole riproducibilità di un tale assetto organizzativo anche nelle società calcistiche italiane.

Per concludere, sempre all'interno del quarto ed ultimo capitolo, ci si soffermerà sullo studio di un caso concreto: l'associazione MyRoma, la quale vanta il titolo di primo esempio italiano di applicazione del fenomeno di azionariato popolare. Se ne valuterà la struttura e l'organizzazione, cercando di capire se essa effettivamente meriti un tale importante “riconoscimento sportivo” e si analizzeranno le iniziative intraprese in ambito giuridico che potrebbero condurre ad una regolamentazione di tali modelli.

CAPITOLO I

IL PRODOTTO CALCIO: DA SPORT A SOCIETÀ

1.1. Evoluzione storica e normativa dell'impresa calcio

“ La grande popolarità del calcio nel mondo non è dovuta alle farmacie o agli uffici finanziari, bensì al fatto che in ogni piazza, in ogni angolo del mondo c'è un bambino che gioca e si diverte con un pallone tra i piedi”.

(Zdenek Zeman)

Passato, presente e futuro sono strettamente interconnessi nel fenomeno sportivo. Le attività sportive che ad oggi tutti noi pratichiamo affondano le loro radici in un tempo a noi molto lontano e sono il frutto di esperienze passate. Esse formano parte della nostra storia e ci possono testimoniare i cambiamenti avvenuti nel tempo, sotto vari punti di vista: storico, socio-economico, culturale e politico.

Nello sport, come d'altronde nella vita, l'oggi è prodotto ed evoluzione di quanto accaduto ieri, e seme per il frutto del domani. Risulta di fondamentale importanza, dunque, per cogliere appieno il contesto entro il quale ci si muoverà, delineare l'evoluzione in primis storica e successivamente giuridico-societaria delle squadre di calcio, oggetto privilegiato in questa analisi. Solo grazie ad un viaggio attraverso le tappe più significative della storia del calcio, lo sport più conosciuto e praticato al mondo, si sarà in grado di apprezzarne le varie sfaccettature, i molteplici valori, e così i limiti ed i paradossi. Questo permetterà di giungere alla meta finale con il necessario bagaglio di conoscenze e - si spera - risposte alle molte sfide ed ai vari interrogativi che un tale settore di interesse globale è tutt'oggi in grado di suscitare.

Quello che ci si deve prefigurare, senza timori e pregiudizi, non è altro che un cammino a ritroso nel tempo, ricco di fascino, alla ricerca delle origini e degli

antenati di quello che si è soliti definire ancora oggi “il più grande spettacolo del mondo”. Cronologicamente, a dispetto di quanto si possa immaginare, per ritrovare i primi esempi di un antico e c.d. protocalcio si deve volgere lo sguardo non ad Occidente, come si potrebbe essere portati a fare più logicamente, bensì verso l’Estremo Oriente. Ebbene sì, perché il gioco del calcio, già nel XXV secolo a.C., era approdato nella lontana Cina, dove l’allora imperatore Xeng Ti obbligava gli uomini del suo esercito a praticare, fra i vari esercizi di addestramento militare, un gioco basato sul possesso di un oggetto sferico costituito da sostanze vegetali, le cui sembianze ricordavano quelle di un moderno pallone di calcio. Tale gioco era chiamato Tsu-Chu, mentre si era soliti riferirsi ad esso con l’espressione Kemari, nella equivalente versione in Giappone, sorta un millennio più tardi. In questo caso, però, abbandonato il contesto prettamente militare, il gioco del calcio era mutato in occasione di diletto per le classi nobiliari. Avvicinandosi poi a realtà a noi più familiari, se ne trova menzione attorno all’ anno 1000 a.C. tanto nell’antica Grecia, quanto a Roma, dove venne trapiantato. Nel primo caso il prototipo di gioco prendeva il nome di “episkyros” (termine che derivava da “sk’yros”, la linea centrale che divideva in due parti il campo di gioco), mentre era chiamato “harpastum” nella versione latina. In quest’ultima tornava preponderante l’aspetto militaresco e brutale, che fece di tale attività il passatempo favorito dai legionari di Giulio Cesare, ai quali, secondo alcuni, va il merito di aver fatto conoscere il gioco del calcio agli abitanti delle isole britanniche. Seguì nel tempo una fase di brusco declino durante il Medioevo, in quanto si assistette ad un generale e diffuso disprezzo nei confronti delle attività ludiche. Successivamente, tuttavia, grazie al Rinascimento, periodo nel quale si ebbe una rivalutazione del mondo classico, mediante il ritrovato culto di bellezza e forza, si assistette ad un ritorno in voga della pratica di attività ludiche ed agonistiche. In particolar modo, va ricordato che il gioco del calcio ebbe il massimo fulgore nella Firenze dell’epoca dei Medici. Basti pensare che già nel 1410 un anonimo poeta fiorentino accennava ad una popolarissima forma di divertimento, la quale veniva espressamente chiamata “gioco del calcio” e persino Piero de’ Medici, cultore ed appassionato di tale attività agonistica, chiamò alla sua corte i più abili

giocatori e diede vita, così, al primo esempio di mecenatismo applicato al calcio.

Le radici del calcio moderno si è soliti rintracciarle nell'Inghilterra di inizio '800, dove si riscontrano numerose tracce - anche letterarie - dell'assidua pratica di questo gioco.

Si dovette attendere, però, la seconda metà del XIX secolo per vedere l'emergere del calcio quale vero e proprio sport, in veste di attività organizzata: solo nel 1855 vide la luce la prima società calcistica, lo *Sheffield Club*, mentre bisogna risalire al famoso 26 ottobre 1863, quando nacque ufficialmente la prima federazione calcistica della storia, la *Football Association*, alla quale è riconosciuto il merito di aver organizzato il primo campionato calcistico inglese. Successivamente il calcio cominciò a diffondersi a macchia d'olio anche nel resto d'Europa. In Francia, per esempio, il club più antico nacque a Le Havre, nel 1872, lo stesso anno nel quale in Spagna sorse l' *Huelva Recreation Club*, mentre in Italia il primato si deve al *Genova Cricket and Athletic Club*, nel lontano 1892.

Quando il gioco del calcio fu inventato, di certo nessuno avrebbe potuto nemmeno lontanamente immaginare che esso avrebbe assunto, nel corso del tempo, le dimensioni sociali ed economiche di portata a dir poco globale che ha raggiunto al giorno d'oggi. Esso, appunto, traeva le proprie origini dalla comunità, dal fatto di essere una pura attività ludica e ricreativa da questa praticata, insomma un aggregante sociale in grado di operare in diversa misura e a vari livelli. Tale appunto era l'originaria nonché la più logica e ormai molto lontana rappresentazione del calcio, un calcio puro e ancestrale, un semplice gioco. Con altrettanta sicurezza si può affermare che quella odierna, invece, è una realtà assai differente da questa appena descritta. Il mondo del calcio di oggi è diventato un fenomeno caratterizzato da una tale complessità ed una tale ricchezza di sfaccettature che rendono quasi impossibile riferirsi ad esso assumendo il tratto di solo gioco come unico termine di paragone. Risulterebbe riduttivo e persino erroneo, perché, nel corso del tempo, all'aspetto prettamente ludico-ricreativo, si sono affiancati altri importanti settori di interesse che hanno

influenzato il calcio in vario modo e, soprattutto, ne hanno cambiato i connotati per sempre. Il calcio ha subito una vera e propria trasformazione, o, meglio, evoluzione, che lo ha riguardato nello specifico dal punto di vista giuridico-normativo ed economico.

Si possono osservare in particolar modo tre momenti salienti che ne hanno segnato questa evoluzione e che l'hanno condotto nel cammino da sport a società, fino a farne assumere gli attuali tratti di un prodotto di matrice aziendale.

Risulta, dunque, quale necessario e doveroso punto di partenza di questa analisi, cercare di identificare il carattere originario dei club calcistici, al fine di poter affrontare correttamente l'argomento. A dispetto della forma nella quale al giorno d'oggi tutti li conosciamo, i club di calcio affondano in realtà le loro più remote origini nel fenomeno associativo. Inizialmente essi consistevano in semplici club costituiti dagli sportivi appassionati e praticanti questo sport. Per tradurlo in termini più formali, le squadre di calcio videro la luce nella forma giuridica di semplici associazioni private non riconosciute e come tali regolamentate dagli art. 36, 37 e 38 del Libro I del codice civile: associazioni mutualistiche che non perseguivano finalità lucrative¹. In tale assetto esse si caratterizzavano basicamente come unioni volontarie di persone, le quali si proponevano di svolgere in maniera durevole ed organizzata una qualsiasi attività, con il fine di perseguire uno scopo determinato. Tali unioni vengono riconosciute nel nostro ordinamento appunto con il termine di associazioni².

I club calcistici "alle prime armi", se così si possono definire, rispecchiavano fedelmente nei propri intenti e funzioni il carattere originario del concetto di gioco e di attività ludica; erano stati costituiti allo scopo di consentire la pura pratica atletico-agonistica dei propri membri, i quali, a loro volta, altro non erano

¹ Le associazioni mutualistiche si contrappongono alle associazioni edonistiche, in quanto perseguono il vantaggio degli stessi associati e non di terzi estranei al rapporto associativo. Nell'ambito di questa categoria si individuano le associazioni con scopo economico, o, meglio, con scopo indirettamente economico (di scopo direttamente economico si parla in genere solo a proposito delle società), dalle associazioni con scopo non economico, come appunto le associazioni con fini ricreativi. In tal senso, W. Bigiavi, *La professionalità dell'imprenditore*, Cedam, Padova, 1948, 90, nota 21.

² Falsanisi G., Giangreco E.F., (2001) *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione in Borsa*, Padova, Rubettino Editore.

se non semplici associati a tali club. Pertanto, nella sostanza, le squadre di calcio erano enti associativi privi di personalità giuridica ed i calciatori, quali membri associati, non percepivano alcun emolumento.

L'associazione non riconosciuta rappresentava la forma giuridica ideale in tale contesto, in quanto era soggetta ad una regolamentazione legislativa così essenziale, da consentire una grande libertà contrattuale ai propri associati per la definizione delle modalità dell'attività ed un'ampia autonomia organizzativa.

Tuttavia, i primi indizi di questa indagine si possono cogliere sin d'ora: le società calcistiche odierne non hanno più tale suddetta forma giuridica associazionistica e non perseguono più, o quanto meno, non solo o non primariamente il mero scopo ricreativo. Risulta evidente, perciò, che qualcosa è intervenuto nel contesto dell'epoca e ha gettato i semi di questo graduale quanto imponente processo evolutivo precedentemente menzionato. Torna sin dal principio l'importanza ed il peso rivestiti dall'aspetto economico, che in questa ricerca viene frequentemente richiamato e, soprattutto, additato quale principale responsabile dei maggiori mutamenti sportivi e non, subiti dal settore calcistico.

Data la lineare struttura associativa di partenza, non risulta difficile immaginare come le esigenze economiche di tali primordiali associazioni fossero in larga misura contenute: le spese e gli oneri erano limitati, le entrate venivano per lo più garantite dai contributi volontari di soci e sostenitori e, come logica conseguenza, i bilanci stessi erano adeguati ad entità di misura così ridotte. Questo scenario iniziale mutò nel corso del tempo in seguito a molteplici fattori: storici, sociologici, culturali, politici, ma, soprattutto, economici. Fu così che le associazioni calcistiche si trovarono a poco a poco a dover fare i conti con un panorama che andava mutando, cui non avrebbero potuto far fronte per lungo tempo in una situazione di sostanziale immobilismo. Di fatto le associazioni calcistiche dell'epoca si trovarono prive degli strumenti necessari per rispondere ai mutamenti in atto: esse non potevano più sostenere le spese sempre crescenti servendosi del solo contributo volontario dei propri associati.

Occorreva inevitabilmente volgere lo sguardo al mercato, cominciando ad avanzare l'ipotesi di assumere una veste di stampo più imprenditoriale.

Così facendo, mano a mano che l'associazione sportivo-calcistica maturava da semplice fenomeno dilettantistico e volontaristico in organizzazione di impresa, cresceva l'esigenza di adeguarsi a tali mutate condizioni, a partire proprio da una coraggiosa trasformazione di tipo giuridico-strutturale³.

1.1.1 La riforma federale del 1966

L'ordinamento giuridico sportivo⁴, in generale, e, nel caso specifico, calcistico, è stato oggetto di alcune importanti modifiche rese necessarie dal mutato contesto socio-economico. Le nuove condizioni del panorama di riferimento determinarono, all'interno delle allora associazioni sportive calcistiche, la nascita della consapevolezza circa la necessità di operare alcune prime timide modifiche all'assetto, in primis normativo, da esse assunto.

A questo primo "pilastro" normativo, si deve riconoscere il merito di aver avviato, attraverso un apposito iter legislativo, quel processo, per certi versi tutt'ora in atto, che si prefiggeva la trasformazione delle c.d. associazioni calcistiche in nuove società per azioni.

Questa prima regolamentazione autoritaria del fenomeno associativo calcistico si fece attendere in Italia sino alla seconda metà degli anni '60. Risultava urgente al tempo una ridefinizione in chiave decisamente più organica circa il

³ Le caratteristiche fondamentali delle associazioni sportive sono: a) struttura aperta con possibilità di mutamento dei componenti; b) organizzazione fissata dallo Statuto Sociale con poteri di rappresentanza in determinate persone; c) patrimonio proprio distinto da quello degli associati. Rispetto al regime normale dell'associazione non riconosciuta, le associazioni di calcio possono presentare caratteri e aspetti singolari. Così, mentre per regola generale la costituzione e l'esistenza dell'associazione non riconosciuta sono indipendenti da qualsiasi requisito di forma, per l'associazione sportiva, e quella calcistica in particolare, almeno per quanto riguarda la possibilità di esistere ed agire nell'ordinamento sportivo, si richiede un minimo di forma scritta e, precisamente, quanto allo statuto sociale, che è documento da allegare alla domanda di affiliazione (art. 1, Reg. Org.).

⁴ "Lo Stato ha creato un apposito ordinamento, appunto l'ordinamento sportivo, nel quale inquadrare tutte quelle attività che hanno natura di attività agonistica; in tale ottica l'ordinamento sportivo ha natura di ordinamento settoriale. I sodalizi sportivi entrano a far parte di tale ordinamento a seguito del riconoscimento del C.O.N.I." Masucci M., (1983), *Le società calcistiche. Problemi di gestione e di bilancio*. Bari, Cacucci Editore

ruolo delle allora associazioni calcistiche: non bastava più ormai la qualifica di semplici associazioni, percepita come manchevole e limitante.

Si profilava, così, nei progetti della Federazione Italiana Gioco Calcio, la volontà di far assumere una nuova forma societaria ai sodalizi calcistici del tempo militanti nei campionati nazionali sia di serie A sia di serie B.

Un tale proposito vide la luce in due passaggi successivi, mediante l'emanazione di due distinte delibere:

- 1) Il 16 settembre 1966, con l'adozione della prima delibera, il Consiglio Federale della F.I.G.C. dispose lo scioglimento degli organi sociali delle associazioni calcistiche professionistiche. Ad essa seguiva la nomina di un Commissario straordinario per ciascuna di esse in veste di liquidatore ufficiale di tali sodalizi calcistici ed alla loro ricostituzione, appunto, in S.p.A.⁵
- 2) Successivamente il 16 dicembre 1966 l'assemblea dei Commissari straordinari e degli Organi federali della F.I.G.C., dispose obbligatoriamente l'adozione di uno schema di statuto-tipo da parte di tutte le società calcistiche inquadrate nella Lega Nazionale Professionisti.

Relativamente al primo punto, il procedimento messo in atto dagli organi della F.I.G.C. non mancò di sollevare opinioni contrastanti e critiche in seno alla stessa Magistratura. Quest'ultima, difatti, dichiarava l'illegittimità di tale provvedimento, adducendo al riguardo il fatto che lo scioglimento di un ente privato, quali erano appunto le associazioni calcistiche del tempo, non potesse avvenire ad opera di un intervento normativo esterno, quale figurava quello operato dalla federazione calcistica italiana. Per tali ragioni si dovette procedere, in prima istanza, allo scioglimento dell'ente associativo ad opera della propria rispettiva assemblea, cui fece seguito la rinascita del sodalizio

⁵ Per quanto concerne il primo punto, è importante riportare l'art. 7 del Regolamento della Lega Nazionale dei Professionisti nella parte in cui recita: " La forma giuridica di ogni società deve corrispondere alle esigenze funzionali della Lega Nazionale. Le società della Lega Nazionale devono essere costituite nella forma di società per azioni..." (Masucci, 1983, p. 13)

calcistico, nella mutata forma societaria, ad opera dei medesimi membri delle disciolte associazioni.

A mutare veste, tuttavia, è bene ricordare che non fu solo il club calcistico in sé e per sé, ma il mutamento attuato ne investì anche gli attori principali: la figura del praticante-associato stesso si evolse in quella di vero e proprio sportivo professionista. Quest'ultimo assumeva così lo status di soggetto del tutto autonomo rispetto alla compagine associativa e legato a questa, nelle sue nuove sembianze, in qualità di atleta, da un vero e proprio contratto, prestando la propria opera dietro pagamento di un consenso.

Come testimonia il secondo passaggio, invece, a subire modificazioni non fu la sola struttura normativa ed organizzativa delle, ormai decadute, associazioni sportive calcistiche, bensì, si ritenne necessario agire anche sul fronte della regolamentazione interna. Anch'esso, però, fu oggetto di molte discussioni, in quanto, già da una prima lettura, emergono alcune incongruenze ripensando alle finalità originariamente perseguite e doverosamente rapportate alla trasformata situazione societaria: una nuova sensibilizzazione alla gestione di un'attività economica, cui ora si andava profilando il fenomeno calcistico, una maggiore responsabilizzazione degli organi sociali ed infine una certa quale facilità di accesso alle fonti di finanziamento⁶.

Procedendo ad una, se pur sommaria, analisi delle disposizioni di maggior interesse, rileva al riguardo, per quanto concerne l'oggetto sociale di tali nuove società, l'art. 3, comma 1 dello statuto. In esso venivano esplicitati i fini sportivi e si stabiliva che "la società ha per oggetto la formazione, la preparazione e la gestione di squadre di calcio nonché la promozione e l'organizzazione di gare, tornei, e ogni altra attività calcistica in genere nel quadro, con le finalità e con l'osservanza delle norme e delle direttive della Federazione Italiana Gioco Calcio e dei suoi organi". Secondo tale impostazione risulterebbe quindi confermato l'intento di mantenere scopi societari di natura prettamente sportiva, in omaggio ai consueti ideali di sviluppo e diffusione dello sport.

⁶ Teodori C., (1995) *L'economia ed il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Torino G. Giappichelli Editore.

Alla luce di ciò, appare chiaro come una tale impostazione fosse del tutto condivisibile per un' associazione non riconosciuta, mentre risultasse di difficile applicazione nel caso di società di natura più strettamente commerciale.

Gli artt. 22⁷ e 23⁸ dello statuto parevano confermare questa ipotesi ed infatti in essi si prevedeva rispettivamente il divieto di distribuzione degli utili, nel primo caso, ed il rimborso ai soci del solo capitale sociale, in caso di liquidazione, nel secondo.

Dunque, dopo questo primo intervento normativo in materia calcistica, quello che ci si trovava di fronte era una sorta di "ibrido" giuridico, se così si può definire, nella forma di società per azioni senza che fosse ammesso, tuttavia, lo scopo di lucro.

Il calcio del tempo si trovò vittima di questo strano "paradosso": crescendo aveva mutato la propria veste esterna, a favore di una dal profilo più rigoroso, organico e normativo appunto, ma il tutto racchiudeva ancora, sebbene solo in parte, un' anima legata, per quanto possibile, alle origini.

I motivi di dibattito in questa materia ruotavano già allora, come oggi, attorno alla struttura giuridica del "corpo" calcistico, come si avrà modo di approfondire nel prosieguo della ricerca.

1.1.2 La legge 23 Marzo 1981, n. 91 e le società di calcio: il lucro oggettivo

L'evoluzione dei club calcistici in società di capitali determinò una vera prima svolta nel mondo del calcio e, soprattutto, nei rapporti che tanto gli ambienti giuridici, quanto gli operatori economici, intrattenevano con esso. Il consolidarsi nel tempo dei medesimi e l'intrecciarsi delle occasioni di "incontro" resero

⁷ Nell' art. 22 si legge che " l'assemblea determinerà la destinazione specifica degli eventuali utili di bilancio che dovranno interamente essere reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo delle finalità di cui al precedente art. 3".

⁸ All'art. 23, comma 2, si legge " Gli eventuali avanzi di gestione che residuassero all' esito della liquidazione dopo il rimborso ai soci del capitale dovranno essere devoluti a favore del fondo di assistenza del C.O.N.I.-F.I.G.C.".

palese tutti i limiti e le carenze contenuti nella suddetta normativa in vigore. Ad una tale situazione, che, per alcuni aspetti, si può definire deficitaria, si cercò di porvi rimedio mediante l'adozione della *Legge 23 Marzo 1981, n. 91*.

Tale legge concerne in generale la disciplina recante la normativa in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti. D'altronde, come si è avuto modo di evidenziare precedentemente, questa era la nuova qualifica assunta dall'atleta associato. Nella mutata fisionomia dell'ambiente calcistico nel passaggio in questione da "gruppo di appassionati" a prodromo di vera e propria "impresa", anche lo sportivo associato aveva mutato sembianze ed emergeva ora a titolo di atleta professionista⁹, in primis, ed anche di lavoratore subordinato¹⁰. Risultava, perciò, logica e, soprattutto, necessaria conseguenza di una tale novità una regolamentazione ad hoc nel delicato nuovo rapporto delineatosi tra sportivo e società.

Considerato poi che l'azione normativa precedente (le due delibere del 1966) fu emanata dal Consiglio Federale della Figc, e dunque da un ente sportivo, la legge del 1981 risulta essere a tutti gli effetti la prima vera regolamentazione giuridica nazionale in tema di calcio, addirittura definita da alcuni come appunto "la legge dello sport". Pur non essendo stata pensata per essere indirizzata direttamente al calcio, da esso si può dire che abbia preso avvio come occasione per ripensare l'intera tematica connessa alle società sportive.

Attenendosi alle disposizioni che rilevano maggiormente ai fini di questa disanima e non entrando ulteriormente nello specifico, è importante menzionare in particolare un articolo contenuto al Capo II della legge in questione, intitolato "Società sportive e Federazioni sportive nazionali".

L' art. 10, recante la disciplina in merito a " Costituzione e affiliazione", al comma 1 recita "Possono stipulare contratti con atleti professionisti solo società

⁹ La natura dello sportivo professionista viene chiaramente delineata all' art. 2 – *Professionalismo sportivo* "...sono sportivi professionisti gli atleti, i direttori tecnico sportivi ed i preparatori atletici, che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità...e che conseguono la qualificazione dalle federazioni sportive nazionali."

¹⁰ L'art. 3 reca la *Disciplina del lavoro subordinato sportivo* " Il rapporto di prestazione sportiva a titolo oneroso si costituisce mediante assunzione diretta e con la stipulazione di un contratto in forma scritta, a pena di nullità, tra lo sportivo e la società destinataria delle prestazioni sportive, secondo il contratto tipo predisposto, conformemente all' accordo stipulato, ogni tre anni dalla federazione sportiva nazionale per l'approvazione".

sportive costituite nella forma di società per azioni o società a responsabilità limitata". Al comma 2, invece, prevede che "L'atto costitutivo deve prevedere che gli utili siano reinvestiti nelle società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva".

Risulta chiara la volontà del legislatore di operare una sorta di riconoscimento delle società di capitali, quand'esse svolgessero un'attività volta alla produzione di guadagni. Unico ostacolo e limite imposto, certo di non poco rilievo, restava l'impossibilità di distribuire successivamente tali eventuali profitti tra i soci: si volevano così vietare ai club non le attività lucrative "oggettive", bensì solo quelle di natura soggettiva, ovvero quelle riguardanti i singoli azionisti.

Pertanto, stando a quanto si può logicamente desumere da tale disposizione, era fatta salva, sino a quel momento, la partecipazione a queste società come ancora motivata dal primario intento di contribuire alla promozione e al potenziamento dello sport. Al socio non derivava alcun vantaggio economico da tale partecipazione, e, nel caso vi fosse stato, esso era solo mediato e indiretto. Permaneva, perciò, ancora una certa quale attenzione all'attività sportiva in sé e per sé e al valore aggiunto dato dalla semplice partecipazione sociale, senza vedervi commisurato alcun profitto di mero carattere economico.

1.1.3 La sentenza Bosman ed il D.L. 20 Settembre 1996, n. 485: il lucro soggettivo

Il precedente intervento normativo ed i fatti storici e giuridici successivi sono strettamente legati e si influenzarono vicendevolmente.

In un' opportuna analisi su quello che è stato e che è oggi il mondo del calcio non può mancare una menzione più che doverosa alla storica sentenza Bosman¹¹. La dottrina si è espressa in innumerevoli occasioni diverse e a vario

¹¹ Jean Mark Bosman era un giocatore che militava presso la squadra belga del Liegi e che nel 1990, a contratto scaduto, decise di trasferirsi al club francese Dunkerque. Tuttavia la società belga di partenza

titolo per trattare quella che, da alcuni, viene addirittura menzionata come “la legge Bosman”, per la sua portata a dir poco capitale.

La legge n. 91/1981 sullo sport professionistico ebbe l'onere di regolamentare le attività sportive e calcistiche, nello specifico della trattazione, per oltre quindici anni. In tale contesto la suddetta sentenza diede nuovo slancio per un altro imponente processo di riforma.

Dopo alterne vicende processuali interne, sul punto in questione si espresse definitivamente la Corte di Giustizia dell'Unione europea, con la ben nota sentenza emanata il 15 Dicembre 1995. Ai fini della trattazione merita ricordare che con tale provvedimento la Corte diede ragione al calciatore belga sulla base di un duplice principio:

1. Le norme emanate da federazioni sportive circa l'impossibilità di trasferimento di un calciatore, a fine contratto, senza un versamento alla società di provenienza dello stesso di una c.d. “indennità di trasferimento, formazione e promozione”, sono contrarie al principio di libera circolazione dei lavoratori nell'ambito comunitario.
2. Le norme emanate dalle federazioni sportive secondo cui è possibile schierare in campo un numero definito di giocatori cittadini di altri stati membri sono contrarie al suddetto principio.

In sostanza, questo comportò innanzitutto un'indiscriminata liberalizzazione riguardante il trasferimento dei giocatori e la successiva partecipazione di giocatori stranieri comunitari, tra i Paesi membri, nelle competizioni sportive e l'illegittimità circa l'obbligo di versare tale suddetta indennità per il trasferimento di atleti professionisti.

Come si può ben immaginare, la sentenza Bosman ebbe effetti a dir poco devastanti sia dal punto di vista sportivo, sia dal punto di vista normativo, per

rifiutava tale trasferimento, se non dietro pieno pagamento della consueta indennità di preparazione e promozione. Il Dunquerque rifiutò di pagare un tale prezzo e così il Liegi non autorizzò il trasferimento a Bosman, al quale, nel frattempo, l'ingaggio venne ridotto e si trovò escluso dalla prima squadra. Il calciatore portò allora il caso dinanzi l'autorità giudiziaria, la Corte di Lussemburgo, al fine di verificare se le vigenti norme limitatrici della libertà di trasferimento dei giocatori di una squadra ad un'altra e di quelle che limitano il numero degli stranieri che possono appartenere ad un club con il disposto degli artt. 48 (ora 45), 85 (ora 101), 86 (ora 102) del Trattato. Tognon J., (2016), *Diritto e politiche europee dello Sport nell'Unione europea. Ruolo sociale, dimensione economica e integrità*. Padova, Cleup

quanto riguarda l'ordinamento comunitario, sia e, forse, soprattutto, in campo economico.

Per quanto concerne il primo aspetto, che in questa sede non verrà ulteriormente approfondito, è opportuno ricordare semplicemente come a cambiare furono le stesse c.d. "regole del gioco". Esse subirono un vero e proprio stravolgimento in seguito alla definitiva caduta delle barriere geografiche nel "mercato dei calciatori", il che diede avvio ad un aumento esponenziale dei trasferimenti degli stessi a livello internazionale.

Di maggior rilievo ai fini di questa ricerca furono sicuramente gli altri enormi effetti di altrettanto interesse e le molteplici conseguenze che comportò una tale inaspettata quanto rivoluzionaria sentenza.

Di fatto i principali mutamenti riguardarono, soprattutto, l'aumento del potere contrattuale dei giocatori nei confronti delle società, la necessaria ricerca di nuove fonti di ricavo da parte dei club e una crisi dilagante dei settori giovanili dei club maggiori¹².

Il provvedimento che determinò gli effetti più significativi fu con tutta probabilità proprio l'abolizione della "indennità di preparazione e promozione" di fine contratto, la quale in origine spettava, stando ai parametri stabiliti dalle singole Federazioni, alle società titolari del precedente contratto scaduto. In pratica, a fronte della nuova libertà di cui godevano i calciatori in scadenza di contratto, ovvero quella di poter autonomamente concludere accordi con la nuova società, a subire il danno maggiore furono i rispettivi club di appartenenza. Quest'ultimi, infatti, si videro improvvisamente costretti a rinunciare a qualsiasi contropartita di natura economica in caso di trasferimento di un proprio atleta comunitario, a contratto scaduto, dal club di origine ad un altro. L'impatto che ciò determinò, innanzitutto sui bilanci dei club in questione, fu travolgente: il mutato contesto riguardante il "parco giocatori", che mediante i guadagni derivanti da tale indennità di trasferimento, ne costituiva buona parte dell'attivo, determinò ingenti perdite nelle risorse finanziarie di ogni società.

¹² Lago U., Baroncelli A., Szymanski S. (2004), *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari* Milano, Egea

Se di questa “battaglia” si dovessero ricercare i vincitori, senza dubbio questi furono gli stessi atleti comunitari, i quali, approfittando della nuova grande libertà di mercato, ora assai più concorrenziale, godettero di un vertiginoso incremento dei loro guadagni. Dalla parte degli sconfitti figuravano, invece, i medesimi club calcistici, depauperati delle proprie precedenti fonti di sicuro guadagno e costretti a far fronte all’aumento dei salari dei singoli atleti ed anche, come menzionato sopra, i settori giovanili. Le società si mostravano sempre più restie, data la mutata situazione, ad investire sui vivai, da un lato per la possibile partecipazione di un numero illimitato di calciatori stranieri comunitari nei propri campionati, e dall’altro per il freno rappresentato dalla prospettiva di non ottenere alcun “riconoscimento economico” per la perdita dei propri atleti, nel caso questi avessero preferito trasferirsi ad altra società, al termine naturale del proprio contratto.

Secondo buona parte della dottrina in materia, l’insieme delle conseguenze determinate dalla sentenza Bosman rappresentarono i motivi cardine della situazione di crisi dilagante vissuta dal mondo del calcio in quegli anni, fino ad oggi. Certamente non si può negare che essa diede una “forte spallata” all’intero settore e rialzarsi dalla conseguente caduta non fu, allora, e non è, tutt’oggi, per nulla facile.

Anche da un punto di vista legislativo gli effetti dirompenti di questo nuovo scenario non si fecero attendere a lungo. Il 1996, infatti, l’anno successivo all’emanazione della suddetta sentenza, è considerato una sorta di vero e proprio spartiacque storico tra quello che si può definire il “vecchio” ed il “nuovo” calcio. Il legislatore italiano dovette prontamente intervenire per uniformarsi alle nuove disposizioni della Corte di Giustizia, sia per introdurre modifiche alla legge 91/1981. La prima manovra normativa in tal senso risale al D.L. del 17 giugno 1996, n.272, recante “Disposizioni urgenti per le società sportive” ed era volta proprio all’ eliminazione dell’ obbligo di versare l’indennità di preparazione e promozione per il trasferimento di atleti professionisti nell’ambito della circolazione comunitaria, così come era previsto dall’ art. 6 proprio della stessa

legge 91/1981¹³. Esso era noto anche come il c.d. “Decreto spalmaperdite”, ma data la mancata conversione in legge decadde. L’intenzione normativa a riguardo, tuttavia, non andò perduta e trovò attuazione con il D.L. 485 risalente al 20 Settembre 1996, il quale venne finalmente convertito con la legge n. 586 del 18 Novembre 1996. Le modifiche apportate da questa legge a quella del 23 Marzo 1981, n.91 riguardarono diverse disposizioni, ma ai fini del presente lavoro si ritiene opportuno menzionare quelli di più diretto interesse.

Mediante tale decreto, il legislatore, oltre a procedere all’abolizione della “fantomatica” indennità di preparazione e promozione, si preoccupò di agire anche in risposta ai possibili effetti destabilizzanti che tale abolizione avrebbe prodotto sui bilanci delle società calcistiche. Al riguardo l’attenzione torna a focalizzarsi sull’art. 10 della legge n. 91/81, il quale venne profondamente riformulato. In particolare, si ricorda il già menzionato comma 2 di questo articolo, colpevole di aver creato quella situazione di incertezza per cui si imponeva l’obbligo di reinvestimento nella società degli utili per il perseguimento esclusivo dell’attività sportiva. Attraverso l’abolizione di questo secondo comma si apriva per le società sportive professionistiche finalmente una nuova era, la quale vedeva così riconosciuta la possibilità di ammettere finalità di lucro soggettivo.

Le novità introdotte da questo intervento legislativo furono molto importanti per il mondo calcistico, il quale poteva ora vedere riconosciuta appieno la propria struttura societaria, ormai di chiara matrice *business oriented*. Insomma, vedeva finalmente una soluzione definitiva quella precedente anomalia per cui le società di capitali risultavano carenti di finalità lucrative soggettive, assenza avvertita persino come “anacronistica e bigotta”¹⁴.

Altrettanto importante è vedere come il legislatore abbia materialmente operato la riformulazione stessa dell’ art. 10 della L. 91/81, mediante l’art. 4 del relativo Decreto sopra citato. Esso, infatti, dispone che “l’atto costitutivo deve prevedere che una quota parte degli utili, non inferiore al 10 per cento, sia destinata a

¹³ Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., 2004, p.50

¹⁴ Così la definiva Millozza G., (1985) *Le società sportive: un problema sempre aperto*, in *Le società*, p. 392

scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva”. Dunque, con tale formula si ebbe chiara l'esplicita previsione di ripartire tali utili di esercizio tra i soci, tranne appunto la sopracitata quota da destinarsi al settore giovanile; il legislatore della riforma colse l'occasione anche per allargare indirettamente le attività commerciali consentite alle società calcistiche e, nello specifico, sostituì il secondo comma dell'articolo in questione con il seguente: “L'atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali¹⁵”.

Ultima, ma non per importanza, nota da rilevare è anche quella per cui il decreto 20 settembre 1996, n.485 introdusse la possibilità per le società di ricorrere al c.d. azionariato popolare. Infatti, mediante l'aggiunta di un nuovo comma all'art. 10 della L. 91/81 venne statuito che “non costituisce sollecitazione del pubblico risparmio il collocamento di azioni e di altri valori mobiliari effettuato dalle società sportive professionistiche tra persone fisiche o giuridiche per importi unitari non superiori a dieci milioni di lire”. Tale fenomeno verrà approfondito successivamente nel presente elaborato, per il momento è sufficiente ricordare che questo principio diede avvio alla quotazione delle società calcistiche presso la Borsa Valori italiana.

In definitiva, quello che è importante sottolineare è che con l'adozione della legge 18 novembre 1996, n. 586, si portò a degno compimento quel percorso che si è cercato di tracciare finora nel mondo del calcio. Essa diede vita ad una vera e propria rivoluzione, con esiti epocali, nel rapporto tra sport e il c.d. *business*, a sua volta termine-emblema della modernità. Ritengo opportuno, per chiarire ulteriormente, effettuare un riepilogo delle varie tappe di questo processo evolutivo, sociale, culturale, normativo ed economico, come si vede nella tabella 1.1.

¹⁵ Questa disposizione venne aggiunta in sede di conversione in legge del D.L. 485/96, in quanto il testo originario dell' art. 4, al comma 1, lett. B del suddetto decreto, prevedeva *tout court* la soppressione del comma 2 dell'art. 10, L. 91/81. (Falsanisi G, Giangreco E. F., 2001, p.29)

	1960 - 1961	1981 - 1996	1996 - 2000
Norme di riferimento	Statuto delle federazioni sportive	23 Marzo 1981, n. 81	18 Novembre 1996, n. 586
Forma del club	Associazione	S.p.A o S.r.l - atipica -	S.p.A. o S.r.l
Scopo del club	Sportivo e ludico	Non lucrativo: gli utili vanno reinvestiti per il perseguimento dell'attività sportiva (art. 10)	Divisione degli utili: il 10% degli utili va destinato [...] ad una formazione tecnico-sportiva (art. 4, b-bis)
Dimensioni economiche del settore	Limitata	Progressivamente maggiore	Estesa ed integrata con altri settori di mercato
Orientamento del club	Social Oriented	No Profit Oriented	Business Oriented
Interessi economici da tutelare	Poco rilevanti	Progressivamente maggiori	Indispensabile un controllo pubblico
Organizzazione del club	Inesistente: mecenatismo puro	Elementare: gestione orientata al risultato sportivo	Complessa: struttura a matrice necessità d' integrare e conciliare il business con lo sport

Fig. 1.1 – L'evoluzione legislativa dagli anni '60 ad oggi [fonte: Braghero M, Perfumo S., Ravano F., (2008), *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Milano, Franco Angeli, p. 100]

1.1.4 Lo scenario odierno: da associazioni calcistiche ad operatori di mercato

“ Ci stiamo giocando il calcio. L'unica strada per salvare la serie A è capire che il pallone è un business, non un gioco”, così, nel vicino 2016, il giornalista Giuseppe De Bellis, vicedirettore de *Il Giornale* intitolava la sua omonima opera. E quale miglior espressione per far capire a chi si appresta a muovere i primi passi in questo percorso nel mondo del calcio, gli enormi ed inimmaginabili stravolgimenti che lo hanno investito, dall' antichità sino ad oggi?

Gli interessi economici via via crescenti che ruotano attorno a questo settore, e che per di più non sembrano volersi arrestare, ne hanno decisamente trasformato la struttura, fino a distorcere l'immagine dell' attività sportiva stessa.

Il fatto che si sia avvertita l'esigenza di ricorrere, a più riprese, ad interventi normativi diretti, allo scopo di regolamentarne la mutata natura giuridica, ci testimonia l'evoluzione subita da questo settore in tal senso.

Così, nel suo percorso evolutivo, lo sport del calcio ha assunto molteplici forme, sotto tutti i punti di vista, investendo trasversalmente professionisti e non in molti settori: sportivo, economico, giuridico, finanziario...

Cosicché, al giorno d'oggi, risulta persino impossibile darne un' unica definizione: in esso si intrecciano vari concetti, da semplice attività fisica, a passione, a sentimento, fino appunto al più recente di *business*...ognuno singolarmente preso nasconde un fondo di verità, ma non è più sufficiente a darci una visione completa del sistema.

Alla luce di ciò, non resta dunque che prendere atto di quanto risulti difficile non parlare di calcio in termini prettamente economici, tanto più che è sempre più comune riferirvisi con l'espressione, alquanto emblematica, di *football industry*.

“I principali club calcistici sono ormai imprese con finalità di lucro, hanno fatturati, organizzazioni manageriali, struttura produttiva e strategie di marketing

tipiche di aziende di medio-grandi dimensioni, si quotano in borsa”¹⁶. Il calcio, insomma, è diventato a tutti gli effetti un mercato globale, una macchina ormai in grado di produrre guadagni in cambio di servizi. A parlare in tal senso sono i numeri: in Italia, il paese in cui il calcio è forse più che altrove lo sport per antonomasia, è stimato che esso “ha un giro d'affari annuo di 13,7 miliardi di euro”, secondo un dato rivelato nel 2016 da ReportCalcio, lo studio della Federazione italiana giuoco calcio sviluppato in collaborazione da Arel e PwC e presentato alla Camera dei Deputati¹⁷.

Esaminando il sistema dall' esterno, ci si è limitati ad una semplice osservazione della presente realtà e non vi è affatto da scorgere alcuna nota critica o vena malinconica al riguardo, sebbene al momento riecheggino numerose lamentele circa la profonda situazione di crisi in cui naviga il settore calcistico. Ebbene sì, perché, nonostante muova un giro d' affari esorbitante – e solo in Italia dia lavoro a mezzo milione di persone¹⁸- l'industria calcio è in perdita.

I motivi di tale crisi, che hanno natura prevalentemente economico-finanziaria, non sono oggetto di tale lavoro di ricerca e quindi non verranno ulteriormente approfonditi. Basti ricordare che essi sono connessi alla mutata realtà a seguito delle modifiche attuate dalle regolamentazioni nazionali e comunitarie nell'era post Bosman. Le cause dello squilibrio vengono comunemente ricondotte ad un vertiginoso incremento riguardante i costi relativi agli ingaggi e stipendi dei calciatori.

Dunque, presa coscienza del (drammatico) contesto sin qui presentato, l'attenzione deve essere necessariamente rivolta alle possibili “vie di guarigione”. Quello che sembra richiedere la situazione attuale è una quanto più rapida e necessaria integrazione tra logiche appartenenti alla cultura sportiva ed alla cultura d'impresa. Nonostante l'evidente antinomia tra il concetto di sport, con tutto ciò che esso rappresenta, ed il “mero” business

¹⁶ Braghero M., Perfumo S., Ravano F., (2008) *Per sport e per business: è tutto parte del gioco* Milano, Franco Angeli

¹⁷ De Bellis G., (2016) *Ci stiamo giocando il calcio. L'unica strada per salvare la Serie A è capire che il pallone è un business, non un gioco* Società Europea di edizioni Spa- il Giornale, p. 7

¹⁸ Ibidem p. 8

economico, non si può certo ignorare l'inevitabile ed ormai eterno intreccio tra i due. Stretto tra passato e futuro, il calcio si trova ad affrontare oggi una partita rivoluzionaria: rimanere vincolato alle caratteristiche che lo hanno reso lo sport che è oggi, oppure intraprendere con coraggio la via della modernizzazione?

In un contesto in cui il processo di sportivizzazione economica e – forse, purtroppo - desportivizzazione dello sport sembra essere proprio il problema maggiore, ricercare un giusto equilibrio tra logiche sportive e imprenditoriali, o quanto meno, gestionali, pare ora come ora la via più logica, sebbene ardua, da seguire.

1.2 La *governance* delle società sportive professionistiche

Secondo quanto emerso dal panorama sinora tratteggiato, l'industria calcio è in netta perdita ed occorre una rapida inversione di rotta per cercare di risolvere la situazione. È proprio a questo proposito che si avverte l'esigenza di analizzare l'importanza della struttura stessa di questo mondo e delle sue c.d. "regole di gioco".

I cambiamenti in atto nel sistema sportivo, più in generale, e l'evoluzione della realtà calcistica in chiave aziendale, nel caso concreto, dovrebbero indurre gli operatori del mercato ad effettuare un cambio proprio in questa direzione: si tratterebbe perciò di sviluppare delle opportune strategie di cultura imprenditoriale¹⁹, adeguata a tale nuovo scenario.

Questa risulta essere la sfida più importante ed urgente al momento: l'elaborazione di nuovi modelli sostenibili di gestione e sviluppo dei club, in grado di far fare un vero salto qualitativo all'intera struttura di management di

¹⁹ A lungo si è discusso della possibilità di considerare le società sportive, in particolare quelle calcistiche professionistiche, come imprese, soprattutto negli anni antecedenti la riforma che ha portato all'abolizione del divieto dello scopo di lucro e del divieto di distribuzione degli utili. Tuttavia, le società sportive professionistiche presentano tutti i connotati individuati per l'impresa "pura", "...infatti l'attività di produzione economica è indirizzata al mercato ed esiste un rischio economico- generale, in quanto la società può fallire o essere liquidata" Teodori C., (1995)

riferimento. Solo così si riuscirebbe a garantire la produttività e la sopravvivenza del sistema organizzativo, nonché dell'impresa-calcio stessa.

L'adozione di un corretto sistema di c.d. "buon" governo risulta dunque di vitale importanza in ogni azienda e qui, nel caso specifico, in ogni organizzazione sportiva .

Si è soliti riferirsi a tale concetto con la più comune espressione anglosassone di *good governance*, di cui è bene chiarire sin d'ora i tratti caratteristici. Sebbene non esista nella lingua italiana una traduzione univoca e convincente, essa può essere intesa nell'ampia accezione di "insieme dei principi, dei modi, delle procedure per la gestione e il governo di società, enti, istituzioni, o fenomeni complessi, dalle rilevanti ricadute sociali"²⁰. Quale miglior definizione per adattare tale realtà ad un'entità tanto complessa e strutturata come il settore sportivo in generale e calcistico, in particolare?

Il tema della buona *governance*, applicato alle organizzazioni sportive, è entrato a far parte del mondo dello sport management relativamente di recente e questo ci dimostra una volta di più come il fenomeno sport, vivo e soggetto a dinamiche trasformazioni, esiga un'attenzione costante per mantenersi al passo con i tempi.

Non esiste ad oggi, come si può facilmente immaginare, nemmeno un'unica teoria riguardo tale argomento, ma l'importanza assunta dallo stesso ci è dimostrata proprio dal notevole interesse generatosi al riguardo nel mondo accademico e delle istituzioni, anche a livello comunitario.

Tra gli interventi più autorevoli in materia è opportuno ricordare, per esempio, la "Risoluzione del Parlamento Europeo del 29 marzo 2007 sul futuro del calcio professionistico in Europa" (2006/2130), che nasce come frutto del dialogo tra organismi sportivi ed istituzioni europee. In esso trovano menzione i principi, pur non vincolanti, posti come linee guida in vista di una radicale e diffusa ristrutturazione del movimento calcistico europeo. Un intero capitolo viene dedicato proprio alla *governance*, nel quale, fra le varie cose, si auspica

²⁰ [http:// www.treccani.it](http://www.treccani.it) in "Treccani, il portale del sapere"

l'adozione di un modello che permetta a tutti gli organi di governo del calcio di meglio definire e coordinare le loro funzioni, competenze, responsabilità e procedure decisionali. Il tutto al fine di “aumentare la loro democraticità, trasparenza e legittimità nell’ interesse del settore calcistico”²¹.

Sono stati enunciati anche altri importanti principi sulla *good governance* tra i quali figurano i “Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement” (2008) del CIO²², i “Principles of good governance in sport” (2013) prodotti nell’ambito dell’ EU Work Plan 2011-2014 dall’apposito *Expert Group “Good Governance”* ed, infine, gli “Universal Standards” della *Sport Integrity Global Alliance*.

Alcuni governi ed organismi di regolamentazione hanno inoltre promosso la creazione di codici appositi per la *good governance*, volti a definire degli standard al riguardo, i cui rispettivi organismi sportivi devono impegnarsi a raggiungere al fine di ottenere finanziamenti pubblici. Al riguardo, per esempio, *UK Sport* e *Sport England* hanno pubblicato degli appositi “Code for sport Governance”, mentre il governo australiano attraverso l’*Australian Sport Commission* ha pubblicato una guida nel marzo 2012 intitolata “ Sport Governance Principles”.

Per quanto riguarda l’ambito italiano invece occorre menzionare il “Tangos”, ovvero il “Tavolo Nazionale per la promozione della Governance nello sport”. La sua istituzione si deve all’esigenza di disporre di un organismo composto da tutte le Amministrazioni ed Enti che hanno competenza in materia di sport a vario titolo²³. Esso opera nell’universo sportivo per rispondere all’esigenza di integrare il complesso delle strutture organizzative, delle regole e delle strategie che indirizzano il settore dello sport nello stato. Tra le varie funzioni, ricopre appunto quella di operare in vista del recepimento a livello nazionale delle normative europee in materia di *governance* dello sport.

²¹ Tognon J., (2016), *Diritto e politiche dello Sport nell’ Unione europea. Ruolo sociale, dimensione economica e integrità* Padova, Cleup.

²² The International Olympic Committee is a not-for-profit independent International organisation made up of volunteers. The IOC is committed to build a better world through sport in www.olympic.org

²³ Venne istituito con D.P.C.M. del 28 ottobre 2011

Oltre agli interventi sopra citati, anche l'Unione Europea ha finanziato una serie di progetti legati alla *governance*: è stato istituito per il periodo 2014-2020 il programma *Erasmus+*, il quale comprende tra le proprie politiche anche quella volta alla promozione e al sostegno della buona *governance* nello sport. Ma come può essere definito il concetto di *governance* applicato allo sport? Sulla questione esistono diversi approcci, a seconda del punto di vista assunto come prevalente, tuttavia, si può ritenere che in generale essa si riferisca alle "pratiche, meccanismi e strumenti della *governance* applicati al contesto sportivo"²⁴ e, nella sostanza, diretti al funzionamento e alla direzione complessivi dell'organizzazione stessa.

Ne deriva che una corretta *governance* all'interno di un'organizzazione sportiva è del tutto fondamentale per permettere allo sport stesso di realizzare il suo pieno potenziale, a vantaggio sia dei singoli individui coinvolti, sia dell'intera società.

Parte della letteratura si è concentrata in proposito sui ruoli e sulle decisioni adottate dai vertici delle organizzazioni, altri sul rapporto tra proprietà e management e sulle modalità di funzionamento degli organi direttivi ed i relativi sistemi di controllo. In ogni caso, sia che si sia affrontato l'argomento in chiave più economica, dando la priorità alla valutazione delle performance aziendali di tali organizzazioni, sia che si sia cercato di indagare i singoli modelli organizzativi, non sono stati prodotti dei c.d. indicatori oggettivi.

Ovviamente questo è deducibile anche dal fatto che il fenomeno sportivo, e le realtà in cui esso si dispiega, mantengono sempre la propria specificità e unicità e dunque necessitano, a seconda dei casi, di interventi privilegiati.

In concreto, però, quanto emerge da un'analisi generale, anche delle azioni sopra menzionate in materia, è la valorizzazione e preservazione di alcune tematiche in particolare: trasparenza organizzativa, la c.d. *accountability*²⁵,

²⁴ Mura R., Buscarini C., *La "buona" governance ed il ruolo dell'etica nelle organizzazioni dello sport* in *Rdes* 1 (2014) pp. 29-39

²⁵ " From the organisation's point of view accountability is a feeling of obligation to explain what they are doing and why they are taking the actions they are, but i salso the acceptance of responsibility." Houlihan B., (2013), *Accountability and Good Governance*. In *Action for Good Governance in International Sports Organisations*, Play the Game 22-24

procedure democratiche, esistenza di adeguati canali di comunicazione e rappresentanza degli interlocutori sociali, portatori di interesse, adeguate ripartizioni di responsabilità e poteri.

1.3 I modelli di gestione dei club e la cultura del cambiamento

Secondo quanto evidenziato in precedenza, l'attenzione agli aspetti di *governance*, o, meglio, di buona *governance* dovrebbe essere tra le priorità perseguite anche dal settore calcistico, al fine di tentare di ripristinare l'attuale situazione di disequilibrio, per lo più economico-finanziario. Al riguardo non esistono veri e propri modelli da poter applicare, non esiste, cioè, una soluzione univoca al problema. Quello che emerge, però, è la necessità di adottare un nuovo punto di vista, per guardare al mondo del calcio da una diversa prospettiva, quella appunto di una –se così si può definire- cultura di *good governance* in generale.

Per operare una vera trasformazione in questa direzione, occorre osservare che "vi è un binomio inscindibile: cultura e strategia. L'integrazione tra cultura e strategia, qualsiasi sia l'organizzazione, avverrà solo se saranno chiare la 'mission', cioè la ragion d'essere e la 'vision', cioè gli scenari possibili dell'organizzazione stessa"²⁶.

Non è certo di immediata comprensione la natura dei due ambiti, tutt'altro. Tuttavia, se adattati al caso concreto, si potrebbero assumere come missione il perseguimento dell'implementazione della buona *governance*, da cui deriverebbe l'auspicato risanamento del settore calcistico, mentre, per quanto riguarda il secondo ambito, esso riguarderebbe casi concreti (o futuri) in cui si è operato un tale approccio e sarà oggetto di analisi più approfondita nel prosieguo del lavoro.

²⁶ Braghero M., Perfumo S., Ravano F., op. cit. p. 38

Quello che si auspicherebbe, in tal senso, è un tentativo di integrazione tra la cultura sportiva calcistica esistente e una cultura d'impresa, in risposta, come si è visto, alle mutate esigenze in chiave imprenditoriale.

A questo punto l'interrogativo che sorge spontaneo è quali siano le strategie da adottare per gestire tale cambiamento? A questo interrogativo si cercherà di dare risposta nel corso del lavoro, ma prima è importante ricordare che i modelli stessi di gestione dei club e del settore calcistico hanno subito una certa quale evoluzione. Non esiste a tal proposito uno schema fisso o un elenco preciso, bensì si può evidenziare, più in generale, una certa tradizione che era andata consolidandosi in passato.

Un tempo il modello manageriale di riferimento, che ha dominato la realtà calcistica per molti anni, e che ancora oggi si può riscontrare in alcuni casi, era basato sul principio cardine del c.d. "presidente-mecenate". Quest'ultimo era solitamente un imprenditore di successo, spinto ad investire nella propria squadra dalla passione o dalla possibilità di trarne un ritorno in termini di prestigio e popolarità. "Dei tipici di esempi di questa tipologia possono essere il Chelsea del magnate russo Roman Abramovic e le due società milanesi, il Milan di Silvio Berlusconi e l'Inter della gestione Moratti"²⁷. In tale contesto a prevalere era un modello culturale (di business) quasi puramente soggettivo e gli obiettivi erano spesso diretta espressione dei propri interessi personali. Egli figurava quale unico proprietario del capitale e come unica figura di riferimento in ogni ambito della società. I vantaggi e gli svantaggi di tale modello primordiale risiedevano nella figura del patron stesso e della sua capacità di far fronte alle spese, ma anche agli imprevisti economici legati all'andamento della società. In tal caso, la quasi totale assenza di figure manageriali, necessaria componente per un corretto funzionamento aziendale, ebbe inevitabili ricadute sulla struttura organizzativa del modello. Il risultato fu senza dubbio quello di produrre bilanci societari in passivo e uno spreco ingente di risorse e opportunità. Questo modello, cui parte della letteratura è solita riferirsi con la terminologia di "modello chiuso", si contrappone al "modello aperto". Quest'

²⁷ De Bellis G., (2016), *Ci stiamo giocando il calcio. L'unico modo per salvare la Serie A è capire che il calcio è un business, non un gioco* Società Europea di Edizioni Spa- il Giornale.

ultimo rappresenta un'evoluzione in tempi relativamente recenti, a partire circa dagli anni '90, dei modelli dei club. Come si può immaginare dal nome stesso, esso comporta la presenza di altre figure oltre a quella del consueto presidente/azionista di maggioranza. L'apertura in tal senso consiste proprio nella partecipazione di altri soggetti alle strutture organizzative, il che comporta, inevitabilmente, il perseguimento di un interesse collettivo e una maggior attenzione rivolta agli aspetti sportivi e socio-culturali. Oltre a questa macro differenziazione è interessante analizzare quanto emerso dal lavoro, per ora unico in materia, realizzato per conto di calciomercato.com dall'Avvocato agente Fifa Jean-Christophe Cataliotti e da Tommaso Fabretti²⁸ e così riportato nell'opera del De Bellis²⁹. In esso vengono illustrati quattro possibili modelli di gestione delle società di calcio professionistiche. Oltre a quello menzionato inizialmente, che è definito *It's my party*, vi è il modello *Public business*, quello definito come *Popular club* ed infine il *A family affair*. Di ognuno vengono presentati i tratti salienti ed i relativi pregi e difetti.

- **“A public business”**: questo modello viene applicato nei club calcistici che hanno deciso di quotare i propri titoli sul mercato azionario. La società si profila aperta al pubblico e le quote possono essere acquistate da chiunque, compresi i tifosi. Questa struttura richiede perciò grande trasparenza e chiarezza nei programmi adottati. In Europa gli esempi più rilevanti riguardano, per esempio, la Juventus, l'Arsenal ed il Tottenham. A fronte della grande facilità nel reperimento dei relativi capitali, vi è il rischio che i *profit* finanziari abbiano la meglio, ancora una volta, sui risultati sportivi.
- **“Popular club”**: con questa espressione ci si riferisce al modello basato sul c.d. azionariato popolare, diffuso soprattutto in Spagna, di cui sono emblema il caso del Real Madrid e del Barcellona. Anche in tal caso la visione adottata è di tipo collettivo e si basa sulla partecipazione di vari membri, tra cui ancora i tifosi solitamente. Mediante l'apporto di proprie risorse, essi godono del diritto di voto e possono eleggere il

²⁸ Tommaso Fabetti è dottore in Economia e Management presso la Facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche.

²⁹ De Bellis G., op. cit. pp. 17-18

presidente ed il comitato direttivo che si occupa della gestione societaria. Se in questo modello la chiara vocazione passionale, dettata dal prevalere dell'affetto per la propria squadra, sembra riportare il calcio in primo piano, essa si scontra inevitabilmente con i possibili rivolgimenti nell'indirizzo strategico perseguito, legati inevitabilmente al metodo elettivo.

- **“A family affair”**: questo modello è meno noto e presenta della affinità con quello di tipo mecenatico (il c.d. *It's my party*). Esso riguarda per lo più le realtà dei piccoli club, i quali vengono associati così a imprese gestite a livello familiare. Torna in questo caso una cultura in chiave più soggettiva, dove il presidente gestisce direttamente l'attività, sostenuto dalle proprie risorse finanziarie e dalla propria passione. Come già evidenziato, le richieste economiche e strategiche del mercato in perenne mutamento penalizzano queste realtà più ristrette.

Questi possibili scenari verranno approfonditi nel corso del lavoro ed applicati allo studio di casi concreti, soprattutto nel panorama europeo. Verrà privilegiata l'analisi di una visione collettiva della realtà calcistica, come già accennato in precedenza. La cultura della *good governance*, come è stata definita, sarà applicata, nel concreto, allo studio di nuove forme di coinvolgimento nella gestione dei club.

Terminata, o quasi, l'era del puro mecenatismo, ad essere presi in considerazione saranno altri attori fondamentali del mercato calcistico: i tifosi, ovvero coloro che solitamente osservano la scena dall'esterno, ma che costituiscono i diretti consumatori (nella terminologia economica qui assunta per cui il calcio è *football industry*) del prodotto/servizio calcistico.

CAPITOLO II

IL SUPPORTERS' TRUST

2.1 “Nuovi” tifosi per il “nuovo” calcio

Nella storia fin qui tratteggiata del gioco calcio, dai suoi albori sino ai tempi moderni, non si è ancora mai fatta menzione di un altro “personaggio” a dir poco fondamentale, anzi, quasi essenziale, si potrebbe dire, per la buona riuscita della stessa: il tifoso. Nell’approcciarsi al mondo del calcio raramente vengono presi in considerazione coloro che guardano la scena “dietro la macchina da presa”. O meglio, si è soliti far riferimento, purtroppo, al mondo dei tifosi individuandone i limiti ed i difetti, evidenziandone al riguardo soprattutto i tratti di violenza e pericolosità emersi in alcune circostanze . Certamente non si possono - e non si devono - dimenticare i gravi episodi di violenza negli stadi, per esempio, oppure i sempre più frequenti cori razzisti che ancora troppe volte deturpano la bellezza di questo gioco. Io stessa, nell’approcciarmi alla più generale tematica calcistica, nutro un certo scetticismo ed una certa diffidenza nei confronti di questo mondo, ma è stato proprio questo a spronarmi nel voler approfondire questo argomento. Infatti, in questa sede, non verranno presi in considerazione gli aspetti più problematici e le note, per così dire, dolenti legate al concetto di tifoso, bensì, si cercherà, piuttosto, di osservare l’insieme da una diversa prospettiva: quella propria del tifoso. Una figura che, d’altronde, risulta altrettanto complessa e sfaccettata come quella del mondo calcistico a cui essa stessa appartiene e che, proprio per questo, merita una “seconda possibilità”.

La relazione che intercorre tra il tifoso ed il proprio club calcistico è del tutto peculiare e non ha eguali e a dimostrarlo, d’altronde, è l’utilizzo stesso della comune espressione “squadra del cuore” per riferirsi al proprio club favorito. Cuore, appunto, perché proprio di questo si tratta: il tifoso dipinge il mondo del calcio con i colori della passione e del sentimento e lo arricchisce con i valori della fedeltà e della costanza. L’antropologo Desmond Morris nel suo libro “La

tribù del calcio” (1981) riesce a cogliere perfettamente l’idea per cui per i tifosi l’incontro calcistico sia molto di più di un’ incerta quanto spettacolare esperienza sportiva, è qualcosa che va oltre il, se ben importantissimo, gesto tecnico: la partita rappresenta una sorta di rito antico, in grado di coinvolgere ed affascinare con la sua magia un pubblico vastissimo e assai diversificato al proprio interno.

Calcio e tifo hanno sicuramente un carattere in comune, il che rappresenta la forza di entrambi, o forse due: l’enorme potenziale aggregativo ed il carattere trasversale. Tutti utilizzano e comprendono questo linguaggio unico, ma allo stesso tempo universale, che vede indistintamente e, soprattutto, parimente coinvolti tanto personaggi di spicco quali Capi di Stato, leader politici, intellettuali, imprenditori, quanto la “gente comune”. Una volta calati in tale contesto, tutti sono in grado di pervenire ad un codice di base che va al di là di tutto ciò che possa essere rigidamente categorizzato e definito, perché a muoverli è un ideale, una “fede” addirittura: in tale ambito la fraternizzazione nasce quale fenomeno spontaneo, attraverso una sorta di “mutua comunione di destini ed intenti”.

Data una tale connessione - se non persino, in certi casi, simbiosi - che si viene ad instaurare tra il tifoso ed il proprio club, non dovrebbe risultare difficile immaginare che, con il passare del tempo e la trasformazione cui è andato incontro il sistema calcistico, come è stato precedentemente evidenziato, a subire una certa quale evoluzione è stata anche la nozione stessa di tifoso. A ben vedere, forse, questo era persino inevitabile.

Dopo il graduale processo di cambiamento che si è delineato nel gioco del calcio, è necessario riconoscere ad ognuno il proprio nuovo ruolo: i club sono diventati vere e proprie società per azioni operanti nel mercato ed offrono, come tali appunto, lo spettacolo calcistico in qualità di servizio. I diretti beneficiari di tale servizio, in veste di consumatori, come meglio andrebbero definiti in questo mutato contesto, sono proprio i tifosi. Da semplici “seguaci” appassionati, sono diventati clienti. Insomma, il mutato assetto economico-finanziario e la più evoluta struttura societaria non hanno risparmiato nemmeno la figura del

semplice appassionato. Questo, però, in un legame a doppio filo, quale quello che lega un tifoso al proprio club, si evince chiaramente sia nel bene sia nel male, nel male, soprattutto. La peculiarità dello sport del calcio emerge ancora una volta: la situazione di grave crisi del sistema calcistico, come si è visto, riguarda anche la figura del tifoso. A differenza di qualsiasi altra “azienda in perdita”, quella calcistica non perderà altrettanto facilmente e velocemente i propri clienti. I tifosi non muteranno orientamento tanto repentinamente e non abbandoneranno la squadra di appartenenza: la forza che alimenta questo legame, d'altronde, consiste proprio in questo. Per tutto ciò, quindi, verranno prese in considerazione concrete possibilità di coinvolgimento attivo dei tifosi nel lungo ed accidentato percorso di risanamento del sistema-calcio, evidenziandone il ruolo e le relative potenzialità in un contesto di necessaria, ora più che mai, *good governance*. Si tratta della ricerca di nuovi modelli di *governance*, cioè, che diano maggiore stabilità economica e sociale al club. A questo proposito verranno analizzati i due scenari esistenti che potrebbero risultare vincenti per progredire in questa direzione: il *supporters' trust* e l'azionariato popolare.

2.2 Il *Supporters' trust*: definizione, funzioni e scopi

Nel panorama in cui vediamo incrociarsi il mondo dei tifosi ed il delicato ambito della *governance*, il primo fenomeno che viene preso in considerazione è quello dei *Supporters' trusts*. Il fatto che si ricorra all'uso di un'espressione anglosassone per riferirsi a tale fenomeno funge indubbiamente da spia: ci permette sia di cogliere la modernità intrinseca a tale concetto, in quanto si tratta di un fenomeno del tutto nuovo, frutto dell'evolversi dei tempi e del mondo del calcio, sia del fatto che questo rimandi ad una realtà straniera appunto, non italiana, che, dunque, conosce ciò solo indirettamente. La culla di tale fenomeno, infatti, è il Regno Unito, dove dalla sua nascita negli anni '90, fino ad oggi, sono sorte innumerevoli esperienze di questo tipo, come si avrà modo di approfondire nel prosieguo della ricerca.

Occorre innanzitutto procedere ad un chiarimento dei termini che compongono tale espressione. I *supporters*, se si volesse rimanere in un'ottica di mercato, qual è quella dell'attuale impresa-calcio, rappresentano i tifosi-clienti precedentemente menzionati. Essi costituiscono, ormai, i veri diretti *consumers* dell'odierna *football industry*. La traduzione letterale del termine così utilizzato, tuttavia, non ci inganna e mantiene il suo legame originario con il gioco del calcio. Con tale espressione, infatti, ci si riferisce a diversi concetti, i quali richiamano chiaramente l'azione di supporto, appunto, svolta da tale figura. Il nome *supporter*, in sostanza, designa la figura di un "tifoso, sostenitore di una squadra o di un campione sportivo"³⁰, la cui etimologia trae origine proprio dalla voce inglese *to support*, sostenere. Per quanto riguarda il termine *trust*, invece, il suo significato ha dei risvolti interessanti. Tra le varie definizioni che esso assume, in questo contesto emerge sicuramente quella di società fiduciaria, ovvero un "istituto giuridico caratteristico del diritto anglosassone che consente di dar vita ad un fondo con patrimonio autonomo, amministrato da un fiduciario".³¹

Risulta interessante, però, notare come tale concetto rimandi ancora una volta ai principi quali la fiducia, la fedeltà, i quali sono contenuti nella stessa espressione inglese e che connotano la natura stessa del tifoso, come si è già evidenziato in precedenza. Dunque, in che cosa consiste realmente il fenomeno dei *Supporters' trusts*?

Chiariti i significati dei singoli termini, si può affermare che con la suddetta espressione inglese ci si riferisce, in generale, alla costituzione di fondi di tifosi, i quali possono così partecipare direttamente alla "vita azionaria" del club. A dimostrazione dell'importanza dell'argomento è bene ricordare che si fa diretta menzione di questa stessa definizione anche in atti comunitari molto rilevanti in ambito di diritto sportivo: la "Risoluzione del Parlamento europeo del 29 marzo 2007", già citata in precedenza, la " Risoluzione del Parlamento europeo dell' 8 maggio 2008 sul Libro Bianco dello Sport" e lo stesso "Libro Bianco sullo sport".

³⁰ <http://www.garzantilinguistica.it>

³¹ *Dizionario di economia e finanza* in www.treccani.it (consultato l' 11 maggio 2017)

In questi atti ci si riferisce ad essi appunto come a gruppi di tifosi organizzati democraticamente per gli scopi e le modalità ivi indicate.

Procedendo con ordine, è bene specificare, in primis, ciò in cui tali *supporters' trusts* non consistono: essi non costituiscono una vera e propria categoria giuridica in senso stretto e, soprattutto, “non è un club organizzato di tifosi, non si sovrappone alle diverse attività e finalità dei club organizzati e dei gruppi ultras”.³² Si tratta, invece, di organizzazioni formali, democratiche e partecipative di tifosi e da essi stessi create, le quali si propongono di incrementare la propria influenza e partecipazione nei processi decisionali e nella proprietà della propria società sportiva di riferimento, delineando, in tal modo, un nuovo modello di *governance* o di gestione, volto ad una concreta sostenibilità futura.

Da un punto di vista prettamente giuridico, esse figurano in veste di associazioni o cooperative senza scopo di lucro. Questa struttura, basata su un'autonoma gestione da parte degli stessi tifosi, fa sì che essa venga improntata alla massima democraticità e trasparenza.

Le caratteristiche essenziali che contraddistinguono tali organizzazioni possono essere così sintetizzate:

- Principio di democraticità - esso viene particolarmente valorizzato. A tal riguardo i meccanismi interni certificati nel relativo statuto di riferimento prevedono l'adozione del principio che recita “una testa, un voto”.
- Assenza di scopo di lucro - si tratta, infatti, di enti *no profit*. Nessun membro dell'associazione può rivestire un ruolo all'interno della stessa da cui gli possa derivare un qualche ritorno economico. Inoltre, l'eventuale realizzazione di utili prevede che essi siano reinvestiti o portati a riserva; la loro destinazione o una loro eventuale riutilizzazione avviene attraverso votazione.

³² De Martini A. ,(2013), *Partecipazione attiva dei supporters nelle società sportive: una nuova realtà*, in Rdes, Vol. II, pp.89-126

- Responsabilità e trasparenza – le attività svolte dai *supporters' trusts* sono ispirate proprio a questi principi, cui si lega una grande apertura partecipativa.
- Principio di non esclusività e di non discriminazione – questo approccio si lega naturalmente ai caratteri sopra citati. Le quote di adesione, infatti, sono strutturate in modo da essere sostenibili ed accessibili a tutti i membri del *trust*, ovvero indipendentemente dalle condizioni economico-sociali dell'aderente e socio. Si punta così alla creazione della più ampia base possibile di sostenitori, grazie all'accessibilità garantita a chiunque voglia partecipare.
- Forte legame con la comunità di riferimento e promozione dello sviluppo della stessa – la creazione di tali associazioni permette senza dubbio la salvaguardia del delicato e storico legame tra club sportivo e relativa comunità locale di riferimento.

Queste caratteristiche del *supporters' trust* lo rendono una realtà aperta e flessibile, in grado di coinvolgere un numero considerevole di soggetti, grazie alla facilità di accesso ed alla stessa struttura associativa.

Ancor più rilevanti, forse, sono però gli scopi sociali perseguiti da tali associazioni:

- Agire come tramite con gli organi direttivi del club di riferimento per poter realmente influire sulle scelte decisionali ed essere coinvolti nei meccanismi decisionali, nell'intento di promuovere e difendere gli interessi dei *supporters*
- Coinvolgere in maniera partecipata e diretta i *supporters* che dia loro la possibilità di sedere ad un tavolo inclusivo nella *governance* della società
- Proporre modelli proprietari e di gestione della propria società sportiva di riferimento, attraverso anche la partecipazione nella proprietà stessa del club e la rappresentanza nei relativi processi decisionali.
- Creare un orizzonte comune con altri gruppi di *supporters*, con le società sportive e le istituzioni sportive e politiche interessate al fine di condividere le *best practices* e realizzare così gli obiettivi prefissati

- Acquisire quote azionarie del club di riferimento

Non a caso l'acquisizione di quote del capitale sociale del rispettivo club è stato menzionato per ultimo nell'elenco sopra citato. Tra le possibili attività messe in atto dall'organizzazione di tifosi, essa non ricopre, tuttavia, un carattere esclusivo, seppur rilevante. Proprio in questa diversa prospettiva si nota concretamente la differenza con il c.d. azionariato popolare, come si avrà modo di specificare in seguito. L'orizzonte dei *supporters' trusts* è più ampio, in quanto l'attiva partecipazione dei tifosi in ambito societario non si esaurisce nel mero contributo di natura economico-finanziaria. Quello che veramente si cerca di costruire "è un rapporto diretto e proattivo con la proprietà e la dirigenza della società sportiva"³³. Si potrebbe dire che i *supporters trust* rappresentino una vera e propria "rivoluzione dal basso", da un punto di vista culturale, in primis, ed anche strutturale. Il tentativo di promuovere una tale attiva e concreta partecipazione dei *supporters* permette di instaurare concretamente un dialogo positivo, nel quale si veda riconosciuta appunto la "fiducia dei *supporters*" nella società sportiva.

In un tale rapporto di reciproca interazione, quello che si realizza è una vera e propria sorta di "istituzionalizzazione" di quel legame del tutto peculiare che lega club e tifoso, che è già stato ricordato.

Le origini partecipative di tifosi possono essere molteplici, non esiste, cioè, un solo modello, bensì possono nascere da organizzazioni preesistenti di tifosi, per unificare i diversi gruppi di tifosi organizzati già esistenti, oppure da associazioni di azionisti presenti nella società sportiva, o, ancora, i *supporters' trusts* possono essere creati *ex novo*, dove prima non vi era alcun tipo di organizzazione al riguardo. Le differenze tra i vari gruppi organizzati riflettono ovviamente le particolarità di ogni situazione e si adattano al proprio contesto di riferimento.

³³ Tratto dalla guida di *Supporters in Campo, Il calcio senza tifosi perde la propria anima. Una guida informativa e pratica, per la partecipazione dei supporters nei meccanismi decisionali delle società e delle istituzioni sportive.*

2.3 *Supporters Direct* e Uefa: gli attori internazionali

La tematica riguardante l'attivo coinvolgimento dei tifosi nei meccanismi di *governance* delle società calcistiche è un fenomeno che sin dalla sua nascita ha riguardato il mondo sportivo internazionale, in particolare calcistico. In vent'anni di storia, circa, questo fenomeno ha subito una crescita ed una diffusione costante in tutta Europa, attraendo l'attenzione dei vari attori coinvolti, tanto da diventare l'oggetto peculiare di analisi da parte della stessa Uefa³⁴ e del mondo accademico in varia misura, a dimostrazione della notevole importanza che esso riveste. Emblematiche al riguardo risultano le dichiarazioni rilasciate dallo stesso presidente Uefa Aleksander Čeferin in occasione di un incontro a Nyon con varie rappresentanze di tifosi. Egli ha sottolineato come l'ascolto degli interessi dei *fans* sia vitale per il bene del calcio europeo e l'importanza di avere una "linea di comunicazione aperta" con i tifosi, in quanto parte vitale della comunità calcistica: "Football would not be the game it is today without the passion and dedication of its fans. I hope that by cooperating closely, we can make important decisions for the good of European football"³⁵ .

La Uefa, infatti, già da tempo è attivamente impegnata affinché i bisogni ed i temi di interesse dei *supporters* vengano opportunamente presi in considerazione nell'ambito della *European football governance*. Per perseguire tale obiettivo si è avvalsa nel corso del tempo di alcune entità importanti che vale la pena menzionare. Innanzitutto il FSE, acronimo utilizzato per indicare il *Football Supporters Europe*, ovvero un "network di tifosi di calcio indipendente, strutturato in forma rappresentativa e democratica, che conta attualmente membri da 48 nazioni europee."³⁶ Esso nasce dalla collaborazione internazionale di varie organizzazioni, le quali riunite nell'allora *Football Supporters international* davano supporto e offrivano consulenza ai tifosi delle rappresentative nazionali. L'attuale forma democratica ebbe poi origine nel

³⁴ UEFA è l'acronimo comunemente utilizzato per indicare l'Unione Europea delle Federazioni Calcistiche, organo di governo del calcio in Europa.

³⁵ Fonte *Dialogue with fans crucial- UEFA president*. Article summary, Thursday 27 April 2017, in www.uefa.org (consultato il 12 maggio 2017)

³⁶ Fonte www.fanseurope.org consultato il 12 maggio 2017

2008, quando in occasione di alcuni incontri tra l'associazione dei tifosi britannici, la *Football Supporters' Federation (FSF)* e l'Assemblea Europea dei Tifosi del Calcio (EFFC), si decise di costituire formalmente l'organizzazione. Tra i principi fondanti di tale realtà, i quali figurano nello Statuto dell'associazione, rileva soprattutto la volontà di lottare per dar voce e forza al mondo del tifo calcistico e di promuovere una cultura positiva del tifo e del calcio, fondata sui valori del *fair play* e sull'onesta di gestione³⁷. La Uefa mantiene un dialogo continuo su queste tematiche con il network FSE ed organizza annualmente degli incontri tra i rispettivi rappresentanti.

Un altro organismo che vanta il supporto della Uefa e della Commissione europea è *Supporters Direct*, ente promotore di iniziative volte alla costituzione di gruppi di tifosi intenzionati ad entrare attivamente nella gestione dei club sportivi. Si tratta di un'associazione inglese, nata nel 1992 e finanziata dallo stesso governo britannico. Venne creata per dare sostegno ai club che, come accadde nella realtà inglese, attraversarono una fase di difficoltà finanziarie negli anni '90. È importante osservare come si definisce l'organizzazione stessa nel proprio sito: "Supporter Direct helps fans to set up democratic cooperatives (known as supporters' trusts) to gain influence in the running and ownership of their clubs. We exist because we are needed"³⁸. Ad oggi persegue come scopo quello di aiutare i tifosi ad aggregarsi, formare dei *trusts*, appunto gruppi o società, attraverso azioni di supporto e consulenza sulle possibili modalità di attivo coinvolgimento nella gestione dei propri rispettivi club. "L'obiettivo è di collegare le società di calcio alla comunità di provenienza e di promuovere pratiche di corretta *governance* e sostenibilità all'interno dei club stessi"³⁹.

Al giorno d'oggi SD è già attivo in diverse nazioni allo scopo di assistere i relativi *Supporters' trusts* e club di proprietà di tifosi, vanta collaborazioni in Germania, Italia, Spagna, Portogallo, Svezia, Grecia ed Israele e promuove la condivisione di buone pratiche di gestione e competenze in materia.

³⁷ Fonte *i principi fondanti di FSE*, in www.fanseurope.org consultato il 12 maggio 2017

³⁸ Fonte dal sito www.sd-europe.org (visitato il 13 maggio 2017)

³⁹ Informazioni tratte dal sito www.azionariatopopolareitalia.it (visitato il 12 maggio 2017)

La diffusione ed il successo riscontrato da tali proficue iniziative hanno spinto la Uefa stessa ad interessarsi direttamente: a partire già dal 2007, essa ha finanziato uno studio di fattibilità che ha portato ad un rinnovo dei finanziamenti e ad una più stretta collaborazione tra le federazioni internazionali e *Supporters Direct*. In tale occasione è stata creata proprio con il supporto della Uefa l'organizzazione SD Europe, sempre nell'ottica di fornire un sostegno ai gruppi di *supporters* e alle società sportive europei in merito alla loro struttura proprietaria ed ai sistemi di *governance*. Oggi opera in oltre 20 Paesi europei e viene consultata regolarmente dalla Commissione Europea e dal Parlamento Europeo e partecipa come osservatore al gruppo di esperti della Commissione in materia di sport e *governance* dello sport.

Altri importanti studi hanno avuto origine proprio sulla scia di ciò: nel 2008 *Supporters Direct* ha svolto un'analisi intitolata *What is the feasibility of a Supporters Direct Europe?*

Successivamente nel periodo Marzo 2012 - Giugno 2013 è stato realizzato il "Progetto finanziato dalla Commissione Europea nell' Azione Preparatoria nel Settore Sportivo" il cui titolo è alquanto emblematico: "Improving Football Governance through Supporter Involvement and Community Ownership"⁴⁰. Ad esso ha collaborato *Supporters Direct Europe*, insieme a nove *partners*, poiché "incrementerà le competenze a livello nazionale ed europeo, contribuirà a creare partners forti nel dialogo con le istituzioni del governo calcistico e gli altri stakeholders, e faciliterà l'ulteriore condivisione di informazioni e di best practice"⁴¹.

In questo percorso di virtuosa e proficua collaborazione è importante ricordare il riconoscimento ed il sostegno ricevuto da tali organizzazioni per il ruolo svolto in Europa, dalle istituzioni comunitarie, dagli stati membri e dalle stesse federazioni calcistiche. Senza un'attiva collaborazione da parte dei vari attori coinvolti, in ambito calcistico o meno, non si sarebbero potuti realizzare simili progetti.

⁴⁰ L'obiettivo è migliorare la *governance* del calcio attraverso il coinvolgimento attivo delle tifoserie nei processi decisionali. Per un maggior approfondimento www.sdeurope.eu (visitato il 13 maggio 2017)

⁴¹ Informazioni tratte dal sito www.sd-europe.org (visitato il 13 maggio 2017)

“In ambito comunitario le analisi sull’ importanza e il ruolo chiave dei tifosi nel calcio partono nel 2007 con il ‘Libro Bianco sullo sport’ e con la ‘Comunicazione sullo sport’ del 2011, emessi dalla Commissione Europea, che esprimevano il loro sostegno al cammino verso una *governance* nel calcio che coinvolgesse i tifosi”⁴². Di altrettanto rilievo in materia risulta essere il c.d. “Rapporto Fisas”, ovvero il “Rapporto sulla dimensione Europea dello sport”, adottato dal Parlamento Europeo nel febbraio del 2012. In esso viene chiaramente riconosciuto l’importante “lavoro svolto da Supporters Direct Europe e dagli altri gruppi che ne fanno parte in tutto il continente europeo e si appella ai governi europei e alle federazioni calcistiche nazionali affinché prestino il loro supporto a questi gruppi ogni volta sia possibile”⁴³.

L’Unione Europea ed i relativi organi si sono dimostrati nel corso degli anni degli alleati davvero preziosi per proseguire questo cammino. Solo grazie ad una cooperazione multilivello di carattere paneuropeo, che vede un dialogo aperto e costruttivo tra organi calcistici, comunitari ed organizzazioni di tifosi, si è potuti giungere alla formulazione di linee guida definite, che hanno chiarito i tratti del panorama entro cui ci si deve muovere. L’impegno in questa direzione, comunque, è tutt’altro che esaurito. Ad oggi, infatti, è attivo un altro importante progetto, “Club and Supporters for Better Governance in Football”, il quale prevede una partnership collaborativa con varie organizzazioni di tifosi provenienti da sette paesi europei, sotto la direzione di *Supporters Direct Europe*. Il progetto vede unite nei propri sforzi ancora una volta la Uefa e l’Unione Europea, essendo cofinanziato da entrambe all’interno del programma Erasmus +. Questa collaborazione biennale (2016-2017) è volta in particolare alla promozione dei principi di *good governance* nello sport, attraverso un programma basato sulla formazione, l’educazione e lo scambio di buone pratiche tra i membri dei club calcistici e le organizzazioni nazionali di *supporters* appartenenti ai diversi paesi coinvolti.

⁴² De Martini A., op. cit., pp. 119-120

⁴³ Idem, in particolare occorre menzionare una delle affermazioni più importanti al riguardo “L’Unione europea chiede agli Stati membri e agli organi di governo del calcio di promuovere attivamente il ruolo sociale e democratico dei tifosi di calcio, sostenitori dei principi del fair play, favorendo la creazione e lo sviluppo di fondi fiduciari in riconoscimento della loro responsabilità, gestiti dai tifosi stessi, che potrebbero partecipare alla proprietà e alla gestione delle società, nominando un difensore civico per il calcio e in modo specifico estendendo a livello europeo il modello del movimento britannico di ‘Supporters Direct’. Parlamento Europeo, Rapporto Fisas sullo sport, pubblicato il 2 Febbraio 2012.

2.4 Il *Supporter Liaison Officer*

Da quanto risulta dall'analisi condotta sino ad ora, emerge in tutta chiarezza la sempre crescente rilevanza rivestita dal tema della buona *governance* in ambito calcistico ed il connesso riconoscimento del ruolo svolto dai tifosi in questo campo. Sembrerebbe ormai chiara - o così pare - la volontà di adottare efficaci strategie di lungo periodo al riguardo, da parte di istituzioni calcistiche e comunitarie, per imprimere nuove logiche e dinamiche partecipative all' odierna *football industry*.

In quest'ambito, perciò, occorre menzionare una figura relativamente recente, che per i compiti e le funzioni che assolve rientra a pieno diritto in questo scenario. Si tratta del cd. *Supporter Liaison Officer*⁴⁴, più noto con l'acronimo SLO, con cui ci si riferisce al funzionario responsabile delle relazioni con i tifosi. Questa nuova figura, di certo non di primissimo piano in termini di visibilità e popolarità, ed anzi forse a molti non addetti ai lavori persino sconosciuta, risulta invece di estrema importanza per una moderna società calcistica.

Il SLO ha un'origine "istituzionale", se così si può dire, in quanto nacque per volontà della stessa *Union of European Football Associations (Uefa)*. A quanto stabilito, infatti, dall'organo calcistico istituzionale europeo nel proprio regolamento riguardante *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations (2010)*, nell'art. 35 si provvede a stabilire la nomina di tale figura, per tutti i club europei. Nello specifico, secondo tale normativa, tutti i club che intendano acquisire le licenze Uefa necessarie per partecipare alle maggiori competizioni europee, devono provvedere alla nomina di tale figura, a partire dalla stagione 2012-2013.

⁴⁴ Analizzando i singoli termini dell'espressione risulta di immediata evidenza il suo significato: "officer" è una persona nominata a occupare una posizione di responsabilità e autorità all'interno di un'organizzazione; "liaison" è il contatto reso possibile dalla comunicazione tra le parti di un gruppo con l'obiettivo di mantenere la cooperazione; "supporter" sostenitori che fungono come gruppi di riferimento e centro della questione. Fonte www.osservatoriosport.interno.gov.it (visitato il 14 maggio 2017)

Per maggior chiarezza occorre riportare il testo dell' articolo 35⁴⁵ – *Supporter Liaison Officer*

1. The license applicant must have appointed a liaison officer to act as a key contact for supporters
2. The supporter liaison officer must regularly attend meetings with the club's management and must collaborate with the security officer on safety and security- related matters.

Ancora una volta la redazione di questo articolo è stata frutto del dialogo e della cooperazione tra la Uefa ed il network *SD Europe*: in occasione dell' *European Fan Congress*, tenutosi ad Amburgo nel 2009, si discusse proprio riguardo l'istituzione di questa nuova figura. Il *Supporter Liaison Officer* ottenne, poi, piena approvazione a partire da quella stessa stagione da parte dell' *Uefa Club Licensing Committee* e venne istituzionalizzato formalmente in collaborazione con *Supporters Direct*. Anche lo scopo prefissato per questa nuova realtà si inserisce perfettamente nel panorama degli altri progetti comunitari e calcistici precedentemente citati: costruire un dialogo adeguato e costruttivo tra i club ed i relativi *supporters*. Il principale compito consiste proprio nel fungere da vero ponte di collegamento tra società e tifosi, in una logica bidirezionale volta a far confluire ed integrare il "vertice", il club, e la "base", i *supporters*. Questo permetterebbe di colmare le lacune a livello comunicativo ed anche conoscitivo tra i due interlocutori reciprocamente.

Al fine di chiarire le funzioni e le caratteristiche del delicato ruolo ricoperto da questa figura, la Uefa ha prodotto nel 2011 una sorta di guida, nella quale trova piena esplicitazione la figura del *Supporter Liaison Officer*, ovvero l' "Uefa Support Liaison Officer Handbook". In essa si trova una chiara definizione circa gli scopi e gli standard richiesti a questa figura, nonché i c.d. *benefits* da essa apportati, al fine di supportare le varie società calcistiche nel corretto adempimento dell'obbligo contenuto nel sopra citato art. 35.

Per quanto concerne i compiti caratteristici del *Supporter Liaison Officer*, questi possono essere così sintetizzati:

⁴⁵ L'articolo 35 è stato preso dal sito www.uefa.com (visitato il 13 maggio 2017)

- Promuove un' opportuna mediazione e crea un punto di incontro tra i due maggiori attori coinvolti, i *clubs* ed i *supporters*
- Traduce e rende comprensibili i diversi linguaggi delle parti in causa
- L'efficacia del suo lavoro prevede la possibilità di reperire valide informazioni da entrambe le parti e dalla credibilità stessa di cui gode, la quale, come specificato nel documento Uefa sopra citato, è menzionata tra i suoi requisiti fondamentali
- Deve informare i tifosi riguardo le decisioni più rilevanti prese dal *club management* e, viceversa, comunicare a quest'ultimo i punti di vista dei tifosi
- Incoraggia la formazione di gruppi organizzati di tifosi
- Comunica con gli altri SLO
- Deve costruire solide relazioni, non solo con i maggiori attori coinvolti, bensì, anche con le forze di polizia e gli ufficiali della sicurezza

Nella "guida" redatta dalla Uefa, per quanto riguarda i benefici apportati dall' inserimento di tale figura nel contesto calcistico, si legge "based on the experience in countries that already have SLOs in place, we have identified the following potential benefits for clubs, National associations, leagues and supporters"⁴⁶.

I vantaggi menzionati possono essere così delineati:

- Miglioramento della relazione con i tifosi e con tutto il pubblico di riferimento
- Miglioramento dell'organizzazione dei *supporters*
- Maggior trasparenza da entrambi i lati, la quale permette l'ottimizzazione del processo decisionale
- Riduzione della violenza ed una migliore gestione dei "conflitti"
- Benefici di natura anche finanziaria attraverso un incremento nella vendita di prodotti del club grazie ad una maggior identificazione del tifoso con il club di riferimento

⁴⁶ Fonte *Uefa SLO Handbook 201*, in www.uefa.com (visitato il 13 maggio 2017)

Come si potrebbe immaginare, i *supporters* vengono considerati il principale *target group* cui si dirige l'opera del SLO, tuttavia, non sono gli unici: per le funzioni che è chiamato a svolgere, esso deve riuscire ad entrare in contatto con i vari gruppi di interesse coinvolti. A questo proposito, il *Supporter Liaison Officer* deve ricevere adeguatamente informazioni da tutte le parti coinvolte e questo implica necessariamente che tale figura goda di molta credibilità, che venga accettata e rispettata dagli attori coinvolti. Nella figura riportata (fig. 2) si può osservare chiaramente la complessa rete relazionale intrecciata da ogni *Supporter Liaison Officer*.



Fig. 2 *Target audience* [fonte: UEFA Supporter Liaison Officer Handbook English version 2011]

Come si è detto precedentemente, l'organo della UEFA impone l'obbligo di dotarsi della figura di questo dipendente esterno solo alle società impegnate in competizioni europee (*Champions League, Europa League*). Tuttavia, alcune associazioni nazionali hanno esteso questo criterio anche ad altre squadre, inserendo questa realtà nel loro organico societario.

L'istituzione di questa figura andrebbe senza dubbio favorita ed incoraggiata, non solo in quegli ambiti dove essa debba essere inserita obbligatoriamente nell'organigramma della squadra, bensì, in quanto un simile approccio etico-relazionale di cui si fa carico un SLO può apportare importanti *profits*, sempre restando in ambito manageriale, nel panorama calcistico in campo pratico, economico, organizzativo e sociale.

Ad oggi, però, permangono delle barriere di natura politico ed economica nei confronti di questa realtà, in quanto si richiede l'impiego di risorse alla squadra che se ne voglia o debba dotare, ma, in questo caso, potrebbe trattarsi di un opportuno investimento.

CAPITOLO III

SUPPORTERS' TRUST ED ESPERIENZE EUROPEE

“Mi piace l’idea che i tifosi investano nel proprio club perché in un certo senso ne difendono l’identità. Ci sono club in cui il presidente, l’allenatore o i giocatori non appartengono a quella nazione. L’unica identità rimasta è rappresentata dai tifosi”⁴⁷.

(Michael Platini, ex presidente Uefa)

Come si è avuto modo di analizzare, la realtà dei *Supporters’ trusts* rappresenta un fenomeno di notevole interesse anche in ambito comunitario, oltre che per i maggiori organi istituzionali calcistici. Esso risulta, però, scarsamente conosciuto e, soprattutto, non largamente diffuso nel nostro paese. Nel resto d’Europa, invece, si contano molti casi di successo di questo tipo. In questo capitolo verranno approfonditi casi concreti nei quali si è proceduto alla creazione di tali realtà. In particolar modo verranno prese in considerazione l’esperienza inglese e tedesca, le quali costituiscono ormai da tempo dei validi modelli di riferimento da cui poter prendere spunto per implementare la realtà dei *trusts* di tifosi anche nel nostro paese. Questo dimostra una volta di più come il calcio e le sue complesse articolazioni siano in grado di superare ogni confine: dall’Europa si snoda un filo comune che unisce realtà variegata, unito da quel fantomatico connubio di “destini ed intenti” cui si è già fatto riferimento. Realtà di questo genere si ispirano ai principi comuni di partecipazione attiva, trasparenza ed inclusività e reclamano un ruolo centrale nei processi decisionali. Associazioni di tifosi e club di calcio popolare percorrono qui, come si avrà modo di analizzare, la stessa strada verso un orizzonte comune: salvaguardare questo bellissimo sport attraverso la creazione di nuovi paradigmi operativi, i quali permettano, in primis, la sopravvivenza stessa di questo mondo. Di cosa potrebbe trattarsi se non di un sentimento che

⁴⁷ Dichiarazione rilasciata da Michael Platini a seguito della proposta del governo inglese di destinare una fetta (fino al 25%) di quote dei club ai tifosi associati.

attraversa tutta l'Europa, che unisce animi ed ideali in un ambizioso progetto di rinascita? L'amore per il calcio non ha nazionalità.

3.1 Inghilterra e *supporters' trust*: la via inglese al calcio

L'Inghilterra, in primis, e, più in generale, tutta la Gran Bretagna, rappresenta la culla del fenomeno dei *Supporters' trusts* e delle relative esperienze in ambito europeo che ne sono nate, come si è detto precedentemente. I primi a sperimentare questo innovativo modello di *governance* furono i tifosi del club inglese del "Northampton Town". Correva l'anno 1992 ed il calcio inglese necessitava di una boccata di ossigeno uscendo dal tunnel degli anni '80 legato al fenomeno degli *hooligans*⁴⁸ e delle violenze negli stadi (Heysel, Hillsborough, Bradford). A portare una svolta positiva furono proprio i tifosi di questa piccola società inglese.

Il club inglese si trovava all'epoca in condizioni difficili: al termine della stagione 1991/1992 era retrocesso nell'ultima serie professionistica inglese e la dirigenza lamentava l'impossibilità di far fronte ad una possibile ripresa a causa dell'allarmante mancanza di risorse e del bilancio pesantemente in negativo. Fu allora che intervennero direttamente i tifosi del club reclamando la necessità di organizzare un "open meeting" con la società. Lo scenario che gli venne presentato era piuttosto drammatico e fu allora che essi decisero di agire in prima linea creando, appunto, un *trust*. Gli obiettivi perseguiti erano principalmente due: innanzitutto raccogliere fondi per salvare il proprio club e cercare, poi, una forma di partecipazione nel controllo e nella gestione della società affinché situazioni del genere non si potessero più ripetere⁴⁹. Il *fundraising* ebbe grande successo e vide da subito attivamente coinvolti i cittadini ed i media della zona. Il club venne risanato e nel consiglio direttivo vennero nominati per la prima volta due rappresentanti democraticamente eletti

⁴⁸ Con questa espressione si è soliti indicare i tifosi più fanatici delle squadre di calcio inglesi, spesso responsabili di aggressioni e atti di vandalismo" Gabrielli A., Dizionario online tratto da *Grande Dizionario Italiano*, Hoepli Editore

⁴⁹ Maggiori informazioni sul sito www.nfctrust.co.uk, nella sezione *Our History*.

del *supporters' trust*. Nel corso del tempo il *trust* crebbe e così nel 1994 i tifosi comprarono l'8% delle azioni della società. Quello del Northampton fu il primo esempio di *supporters' trust* nel mondo del calcio, ma, da quell' ormai lontano 1992 ad oggi, questo caso non è rimasto isolato: nel Regno Unito si sono formati, secondo percorsi differenti, circa 180 *supporters' trusts* fondati e partecipati dai tifosi, grazie anche al sostegno e all' opera di positiva diffusione di tale modello delle organizzazioni di tifosi a livello europeo, della Uefa e dei maggiori organi comunitari, come si è visto in precedenza.

Secondo una ricerca effettuata da "All Party Parliamentary Group" sui sistemi di *governance* del calcio inglese⁵⁰, è risultato che già nel 2008 in 19 *clubs* erano presenti dei rappresentanti della tifoseria, l'allora 65% dei *clubs* aveva coinvolto nella propria gestione i propri *supporters* quale elemento essenziale per la propria attività ed il 28% di questi aveva inserito dei rappresentanti dei tifosi nei propri organi direttivi. Nel mondo del calcio inglese, quindi, si è andato gradualmente consolidando nel tempo questo percorso di coinvolgimento dei *supporters* e dei loro rappresentanti nella *governance* del calcio. Sono circa 40 i club di proprietà dei tifosi, tra cui per rilevanza e notorietà tra le categorie del calcio professionistico inglese figurano, per esempio, il Portsmouth FC, l' Afc Wimbledon, l'Exter City, il Swansea City e il FC United of Manchester. Quest'ultimo caso, in particolare, risulta di particolare interesse per l'intero panorama calcistico. Il FC United Manchester, da non confondere con il quasi omonimo Manchester United, ha una storia del tutto peculiare. Di quest'ultimo condivide i colori sociali e in parte il nome, ma ne nasce proprio come forma di distacco e oggi rappresenta una realtà del tutto indipendente. La parabola di questo *club* ebbe inizio nel 2005, quando un gruppo di tifosi, circa il 5% degli allora abbonati ai *Red Devils*, decise di organizzarsi autonomamente in segno di protesta per l'ingente incremento dei prezzi dei biglietti, causato soprattutto dal sopraggiunto ingresso nelle quote societarie del magnate americano Malcolm Glazer. A motivare questi tifosi fu la volontà di preservare il proprio club ed il calcio, quello vero. Così assunsero il nome di *Red Rebels* e

⁵⁰ Si tratta dell' "All Parliamentary Football Group. Inquiry into English Football and its Governance, July 2008"

diedero vita a questa nuova realtà che vanta, dopo soli tre anni dalla sua fondazione, ben tre promozioni consecutive che l' hanno portata a militare da semi-professionista nella *Northern Premier League Division*. Il modello di *governance* adottato è fortemente aperto e democratico, secondo la tipica struttura assunta dai *Supporters' trusts*, come si ha avuto modo di analizzare precedentemente: "FC United of Manchester is a community football club owned and democratically run by its members. Its membership is open to all, with everyone an equal co-owner, holding one voting share in the club"⁵¹. Il FC United è interamente di proprietà dei propri tifosi, i quali, per diventarne soci, devono pagare la cifra -a dir poco simbolica- di sole 12 £. Ogni membro ha, nel pieno rispetto dei sopracitati principi di democraticità e trasparenza, eguale diritto di voto in tutte le decisioni, tra cui, per esempio, quella di poter votare direttamente i consiglieri del *Board*. Pur mirando a diventare una squadra professionistica, questo non comporterebbe un cambiamento nella struttura e, di conseguenza, nella natura stessa di questo club. Il modello di calcio etico e sostenibile che si sono prefissati di rappresentare e difendere i tifosi non deve essere messo in discussione, come si può leggere d'altronde nel sito ufficiale del club.⁵² L' organizzazione è, e deve restare, un'organizzazione no profit, le parole di Andy Walsh, *general manager* dello *United*, sono molto chiare al riguardo: "abbiamo una lezione da spiegare al mondo del calcio: i tifosi possono possedere e gestire con successo una società calcistica. Le squadre sono state sottratte ai loro unici, veri proprietari. Noi ci siamo riappropriati di quello che ci era stato tolto, e vogliamo essere da esempio per tutti". L'esempio del 'nuovo' Manchester rappresenta perfettamente l'idea di "nuovo" calcio che il contingente scenario economico-finanziario e sociale sembra richiedere.

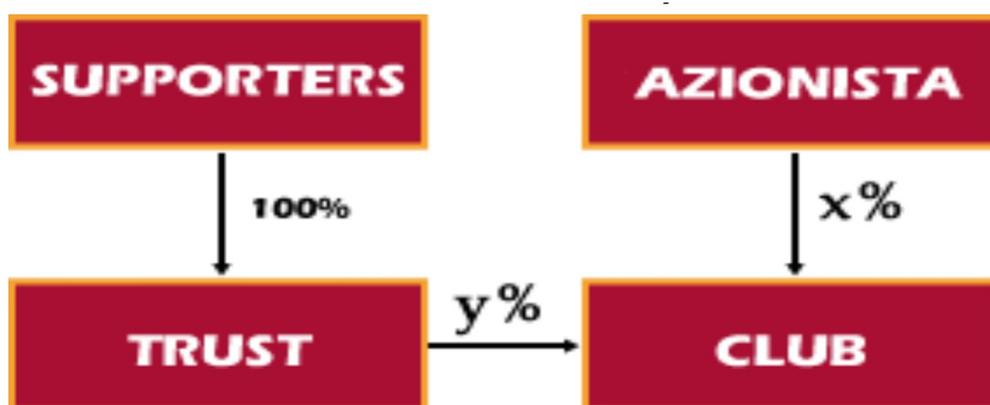
In generale, il procedimento che viene solitamente adottato risulta abbastanza lineare e richiede pochi semplici passi. Per propria volontà alcuni tifosi devono aggregarsi, in numero più o meno rilevante, dando vita così ad un'associazione o ad una cooperativa, in grado di costituire un *trust*. Quest'esigenza può

⁵¹ Fonte tratta dal sito ufficiale del club www.fc-utd.co.uk (visitato il 19 maggio 2017)

⁵² "FC United seeks to change the way that football is owned and run, putting supporters at the heart of everything. It aims to show, by example, how this can work in practice by creating a sustainable, successful, fan-owned, democratic football club that creates real and lasting benefit to its members and local communities." Per maggiori informazioni consultare il sito ufficiale del club www.fc-utd.co.uk

nascere per diverse ragioni, anche se solitamente viene adottata proprio come efficace “ancora di salvezza” per ripristinare difficili situazioni in cui versano le società calcistiche, talvolta per salvarle dal fallimento stesso. L’assunzione di quote di partecipazione al club, in percentuali variabili a seconda delle circostanze, permette ai membri del *trust* di eleggere direttamente i rappresentanti nel CdA della società calcistica e poter così contribuire alla formazione della cd. “volontà aziendale”. Nel caso la quota azionaria e la relativa proprietà del club non appartengano totalmente ai *supporters*, questo comporta l’ingresso di uno o più azionisti privati in società, come si può vedere dalla figura 3.1, la quale raffigura schematicamente il modello così descritto.

Il modello inglese [fonte www.myroma.it, visitato il 19 maggio 2017]



3.2 Il benchmark tedesco e la “Regel 50%+1”

La realtà tedesca presenta proprie peculiarità che permettono di differenziarla dagli altri scenari europei, quali quello inglese e spagnolo, in particolare. Il contesto di riferimento svolge, in questa particolare circostanza, un ruolo di primo piano: nel panorama tedesco da sempre si sono valorizzati principi quali consenso e cooperazione e perciò la nazione vanta una forte tradizione di associazioni di utenti, sulla base di valori comunitari e sociali. Queste realtà sono note con l’espressione di *Eingetragener Verein* (eV.) e consistono in

associazioni riconosciute di diritto. Tali soggetti, applicati al mondo del calcio professionistico tedesco, sono da considerarsi come associazioni di interesse collettivo, le quali perseguono finalità di pubblica utilità, quali appunto la promozione e lo sviluppo della pratica sportiva.

Quello che è importante sottolineare è che nel contesto tedesco i tifosi non sono direttamente soci del club, a differenza, per esempio, di quello che accade in Spagna, come si avrà modo di approfondire in seguito. In Germania la linea adottata consiste nel fatto che i tifosi/soci del club siano associati non alla società sportiva, bensì ad un corpo collettore dei propri interessi, appunto le cd. eV.

Fino alla fine degli anni '90 i club tedeschi erano strutturati secondo il modello delle *Eingetragener Vereins*, “di proprietà dei loro soci e gestiti da rappresentanti democraticamente eletti, erano ammesse soltanto associazioni in genere polisportive senza fini di lucro e composte dai *supporters* disposti ad entrare nel programma di *membership*, pagando una quota associativa annuale”⁵³. In origine, quindi, queste tipologie di associazioni erano vincolate per quanto riguardava la destinazione dei profitti, i quali dovevano essere per legge reinvestiti nell’attività sociale. Questo scenario ricorda, per certi aspetti, quello italiano fino agli anni '80, già affrontato nel lavoro in precedenza, e, proprio come nel caso italiano, si dovette “metter mano” in ambito normativo per cambiare la situazione. Anche nel caso tedesco, infatti, la semplice struttura associativa, per di più senza scopo di lucro, mal si conciliava con la crescita del settore calcistico ed il conseguente annesso fatturato economico che esso comportava. Fu per questo motivo che nel 1998 venne adottata una riforma legislativa *ad hoc* con cui “venne normativamente prevista la possibilità di costituire società sportive calcistiche professionistiche che –seppur controllate da eV. - adottassero la veste di società di capitali”⁵⁴. Questo avrebbe così permesso ai club di calcio di inquadrare le proprie sezioni calcistiche professionistiche in società per azioni esterne a responsabilità limitata.

⁵³ De Martini A., (2013), *Partecipazione attiva dei supporters nelle società sportive: una nuova realtà*, in Rdes, Vol. 2

⁵⁴ Favella R., (2014), *Riflessioni introduttive sul fenomeno dell'azionariato popolare* in *L'azionariato popolare nello sport*

Nello specifico, nello stesso anno venne inserita una regola molto importante nello statuto della Federcalcio tedesca (la *Deutscher Fussball Bund*), la quale rappresenta il segno distintivo di quello che viene comunemente definito come il cd. *benchmark*⁵⁵ tedesco. Si tratta della *Regel 50%+1*, secondo l'espressione che viene solitamente utilizzata. La regola rende immediatamente esplicito l'obiettivo perseguito: le società affiliate alla federazione tedesca devono obbligatoriamente essere costituite per la maggioranza del proprio capitale sociale da associazioni sportive, appunto le eV., ed in più il "50%+1 dei diritti di voto nelle Assemblee sociali deve rimanere all'associazione sportiva di riferimento"⁵⁶, mentre la restante quota di capitale rimane a disposizione di altri soci investitori. Questa regola, insomma, permette ai tifosi riuniti in associazioni di conservare la partecipazione di maggioranza nelle società calcistiche e, al contempo, impedisce la "scalata" all'interno dei club a singoli investitori privati. Nello scenario tedesco, dunque, si può notare come permanga una certa attenzione riguardo il principio di democraticità e diretta gestione ad opera degli associati (tifosi) nei processi decisionali.

La struttura così adottata nel panorama tedesco viene indicata solitamente come "modello aperto". Come si può intuire d'altronde dall'espressione stessa, il modello prevede ampia possibilità partecipativa, in quanto negli organi interni del club vengono coinvolti anche altri soggetti oltre all'azionista di maggioranza. In esso viene data la precedenza agli aspetti sportivi e socio-culturali rispetto a quelli meramente economici, secondo una logica che cerca di soddisfare gli interessi collettivi e salvaguardare il rapporto tra il club, i propri membri e la comunità di riferimento.

Per illustrare graficamente il modello sin qui presentato si fa riferimento alla figura 3.1, la quale, come nel caso inglese, prevede l'istituzione di un *trust* ad opera dei medesimi tifosi, i quali a loro volta possono divenire proprietari di quote azionarie della società in varia misura. A differenza del modello inglese, tuttavia, la struttura tedesca risulta maggiormente evoluta e, per giunta,

⁵⁵ *Something that can be measured and used as a standard that other things can be compared with. In Oxford Advanced Learner's Dictionary, 9th Edition.*

⁵⁶ De Martini A., op. cit.

istituzionalizzata. Graficamente, per chiarire ulteriormente tale modello, è utile lo schema riportato in figura 3.2.

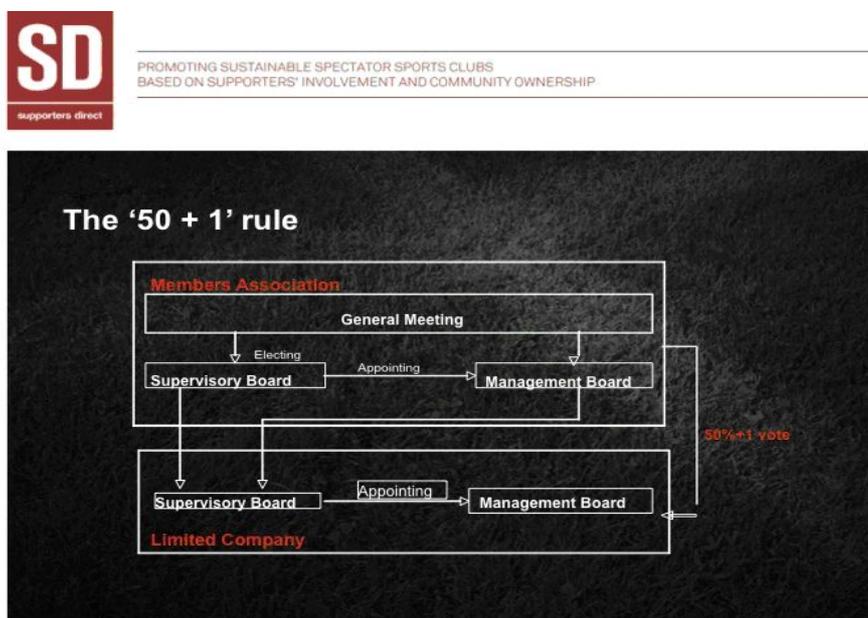


Fig. 3.2 la *Regel 50%+1* [fonte: www.myroma.it visitato il 19 maggio 2017]

L' unica eccezione nel sistema-calcio tedesco è rappresentata da quei club che, stando a quanto previsto dalla regola stessa del 1998, avessero dimostrato al primo Gennaio 1999 di aver avuto proprietà fissa negli ultimi 20 anni. Si tratta, però, di soli due casi, ovvero quello del "Wolfsburg", nel quale l'azionista di riferimento è il gruppo industriale della Volkswagen, e del "Bayer Leverkusen", di proprietà della Bayer. Tutti gli altri club della Bundesliga⁵⁷ sono costituiti, invece, in veste di società a responsabilità limitata controllate, o addirittura di proprietà, delle sopracitate associazioni di tifosi. A tal proposito risultano particolarmente interessanti i casi del "Bayern Monaco" e del club dell' Amburgo (la squadra di calcio più antica della Bundesliga, nata nel 1887). Il primo, associazione sportiva risalente al 1900, rientra perfettamente nella struttura "aperta" descritta in precedenza. Per chiarire ulteriormente, si tratta in realtà di una società polisportiva (la "FC Bayern Munchen"), la quale nella propria apposita sezione calcistica notoriamente milita nella Bundesliga. Il capitale

⁵⁷ Fussball Bundesliga, ovvero la Prima lega calcistica federale, nota semplicemente come Bundesliga, è la massima serie professionistica del campionato tedesco di calcio.

sociale del club risulta, secondo quanto stabilito dalla normativa del '98, in maggioranza nelle mani dell'associazione sportiva "FC Bayern Munchen eV." (per ben l'81,8%) e per le restanti quote appartiene all'Adidas e all'Audi (il restante 9,1% ciascuna).

Questa organizzazione è risultata una scelta vincente nel corso degli anni ed il club stesso ne ha beneficiato dal punto di vista sia sportivo che economico. Recentemente ha vinto il quinto titolo di fila in Bundesliga, i successi in campo hanno sicuramente permesso di attrarre un maggior pubblico allargando così la propria *fan base*. Basti pensare che il numero dei membri associati è andato crescendo nel corso degli anni: da circa 90.000 membri a inizio millennio, sino a giungere ai 270. 000 attuali⁵⁸. Questo importante risultato conseguito è merito forse anche degli ideali cui si ispira il club stesso: " FC Bayern is a company, but in the first instance it is a club with the membership at its core"⁵⁹. Insomma, si tratta della prima associazione di tifosi ad aver superato i 2000.000 associati in Germania ed è al quarto posto nella classifica stilata da *Forbes* dei club calcistici più ricchi al mondo⁶⁰.

Di altrettanto interesse risulta essere l'esempio del club dell'Amburgo e della relativa associazione di tifosi, l'*Hamburger Sport-Verein Supporter Club.*, che controlla la polisportiva Amburgo, compresa la relativa società di calcio.

L'associazione, fondata nel 1993 da soli 36 membri, vanta ad oggi più di 70.000 soci, i quali dietro pagamento di una quota associativa (di soli 48 euro l'anno) entrano di diritto nella *membership* del club e rivestono un ruolo centrale nella *governance* della società. Il *Supporters club* figura più o meno come una sorta di organo del club, in quanto si incontra regolarmente con gli organi direttivi dell'*Hamburger SV* stessa. I membri del *Supporters club* devono essere obbligatoriamente consultati riguardo ogni decisione che li veda coinvolti direttamente, come, per esempio, nel caso si tratti dei prezzi dei biglietti. Ogni membro associato è così direttamente coinvolto nel processo decisionale, "ha

⁵⁸ Maggiori informazioni in De Martini A., op. cit.

⁵⁹ Fonte tratta da <http://www.fcbayern.com> (visitato il 19 maggio 2017).

⁶⁰ Fonte da <http://www.calcioefinanza.com>, classifica aggiornata alla stagione 2016-2017 (visitato il 19 maggio 2017)

diritto di voto nell' Assemblea generale della società, e il suo status gli consente di essere eletto o nominato nello stesso *Board of Directors* (il Consiglio di gestione) e nel *Supervisory Board* (il Consiglio di sorveglianza)⁶¹. Il diretto coinvolgimento dei tifosi non si "limita" a questo, ma li vede parte attiva anche in altre attività pratiche quali la promozione di un progetto di sviluppo del museo della società, la pubblicazione di una rivista bimestrale, rapporti con la polizia e le istituzioni locali.

Il modello tedesco, che non a caso viene spesso guardato con ammirazione quale esempio da riproporre nei vari relativi contesti di riferimento, sembrerebbe godere in effetti di ottima salute. La Federcalcio tedesca risulta essere la più grande Federazione sportiva al mondo, nonché tra i componenti più importanti della Uefa in termini di tesserati, quasi nove milioni nel 2016, e di titoli conquistati. La *German football industry*, grazie alla propria struttura di *governance*, la quale garantisce una certa solidità finanziaria, capacità competitiva, grande affluenza agli stadi (si calcola il 90% della capienza complessiva in media), ma, soprattutto, grande attenzione ai propri principi tradizionali quali la stabilità e vicinanza ai tifosi, fa del calcio tedesco un valido punto di riferimento nel panorama sportivo europeo.

3.3 Il contributo italiano: *Supporters' in campo* - la guida informativa e pratica

La situazione del nostro paese in merito sia alla tematica dei *Supporters' trusts*, trattata in questo capitolo, sia nell'ambito del fenomeno dell'azionariato popolare (che verrà affrontato successivamente), necessita di una trattazione a parte. Non è stata una scelta casuale quella di voler analizzare il contesto italiano dopo aver presentato quello delle due maggiori esperienze europee, inglese e tedesca. In questo campo il nostro paese arriva inevitabilmente con molti anni di ritardo e solo recentemente si è avvicinato a questi modelli di

⁶¹ De Martini A., op. cit.

governance, peraltro non senza difficoltà e pregiudizi. Ricordando la macro differenziazione tra modello c.d. chiuso e modello aperto, affrontata nei paragrafi precedenti, il sistema calcio italiano è forse quello che più propriamente rientra nel primo caso. Il modello chiuso è quello in grado di descrivere più efficacemente lo scenario che ha dominato il mondo calcistico del nostro paese, fino ai tempi recenti. Un modello caratterizzato da una struttura di *governance* chiusa e limitata, nella quale i processi decisionali ed il potere, in generale, erano concentrati nelle mani dei maggiori azionisti di controllo, ovvero di norma il c.d. presidente-mecenate. Quest'ultimo investiva e finanziava il proprio club grazie alle proprie ingenti risorse: la famiglia Agnelli, Berlusconi e Moratti sono gli esempi più celebri. Con il passare degli anni, tuttavia, la situazione è mutata e un tale -se pur ricco- bacino di capitale a disposizione non risultava ormai più sufficiente. In un contesto quale quello calcistico, che, come si è detto, muove un giro d'affari di quasi 14 miliardi l'anno, il risultato è oggi a dir poco negativo: un bilancio in perdita di quasi 380 milioni. "Il livello di indebitamento è di fatto raddoppiato, mentre l'indebitamento medio per club è salito da 155 a 157 milioni. Nel contempo i debiti finanziari sono aumentati del 16,8%, come conseguenza di una 'mancanza di liquidità'"⁶². Per non parlare, poi, di un increscioso aumento dei costi di produzione, a fronte, per di più, del "problema stadi", con il relativo drammatico calo di presenze che si registra di anno in anno: una situazione davvero drammatica, la quale sembra davvero forse troppo lontana dagli scenari presentati precedentemente, inglese e tedesco. Questo ci induce a pensare che ad essere in crisi, perciò, non sia il solo sistema calcio italiano, ma la sua stessa struttura, da cui appare evidente l'esigenza di mutarne forma e contenuto, attraverso l'abbandono di simili modelli chiusi di proprietà e l'apertura, invece, a nuove strategie di *governance*. Le difficoltà legate all'abbandono, se pur necessario, di tali forme organizzative a forte concentrazione proprietaria non hanno certo favorito finora la diffusione di istanze alternative di gestione, in grado di bilanciare le nuove esigenze dettate dalla odierna dimensione *multilevel* culturale, sportiva ed economica, quale risulta essere quella dello sport moderno. Nel panorama

⁶² De Bellis G., op. cit. pp. 16-17

italiano i primi timidi esempi di coinvolgimento, proprietario e rappresentativo, dei *supporters* risalgono a tempi molto più recenti rispetto alle esperienze europee, solo a partire dal 2009/2010. In precedenza, infatti, si annoverano solo alcuni isolati tentativi di aggregazione, diretti al salvataggio di alcune società in crisi finanziaria e quindi risoltesi per lo più in collette di denaro, a fondo perduto⁶³. Solo successivamente si è cominciato ad intraprendere esperienze simili a quelle europee, improntate ai principi di trasparenza e democraticità, secondo una logica volta a valorizzare il vero senso di appartenenza dei *supporters* alla propria società sportiva ed al radicamento nella propria comunità di appartenenza. Lodevoli e ben sviluppate sono le realtà sorte ispirandosi a questi ideali, le quali, però, provengono da scenari inferiori alla Serie A, come la Lega Pro o addirittura in campo dilettantistico. Si ricorda in proposito il caso della società calcistica di Ancona, l'Unione sportiva Ancona 1905: fu protagonista di vicende complicate che la videro prima retrocedere in serie B, poi fallire e rinascere sotto il nome di AC. Ancona, fino alla stagione 2009/2010, quando il club venne addirittura radiato dalla Terza Categoria Marche e dalla stessa FIGC, per non essersi presentato per quattro volte a una partita di campionato. A prendere in mano le redini della situazione furono proprio i tifosi, che nel 2010 costituirono l'associazione "SosteniamolAncona", la quale rappresenta "un modello di gestione e integrazione con i tifosi unico in Italia (...). L'Ancona 1905 ha saputo dar vita ad un *Trust*, un'associazione di tifosi che si organizzano formalmente per creare un soggetto giuridicamente riconosciuto"⁶⁴. L'ingresso in società dei *supporters' trust* risale al 2011 e per i successivi quattro anni i rappresentanti dei tifosi hanno lavorato fianco a fianco ai consiglieri di maggioranza. Un graduale processo di crescita che ha portato la società professionistica ad essere la prima in Italia di proprietà del *trust*: nel 2015 l'allora patron Andrea Marinelli ha ceduto la maggioranza delle quote azionarie proprio all'associazione "SosteniamolAncona".

⁶³ Si fa riferimento a esperienze quali "Lazio Family" e "Prebolitana" nel 2004, "AC Prato" nel 2005, "CompriamoLa"-Bari nel 2007 e "La Spezia siamo noi" nel 2008. Maggiori informazioni in De Martina A., op. cit.

⁶⁴ Maggiori informazioni sul sito ufficiale www.ancona1905.it (visitato il 19 maggio 2017)

Una sorte simile ebbe anche il Taranto, il quale, in seguito a serie difficoltà economiche, si trovò addirittura a rischio cancellazione. L'allora proprietario del club pugliese, l'imprenditore Vincenzo D'Addario, fu costretto a non iscrivere la società al campionato di Lega Pro Prima divisione. Fu in quell'occasione che i tifosi del club, grazie anche alla diretta consulenza dell'avv. Diego Riva, collaboratore del network *SD Europe*, studiarono un progetto di salvataggio attraverso la costituzione di un *supporters' trust*. Nacque così la "Fondazione Taras 706 a.C." nel luglio 2012, ad opera di soli 32 tifosi. L'associazione ha poi fondato un nuovo club, il Taranto 1927 (la società Taranto FC 1927 S.r.l), riuscendo nel proprio intento di iscrivere la società al campionato di Serie D per la stagione 2012-2013. Ad oggi essa possiede circa il 10,4% del capitale sociale, in più, a prescindere dalla quota posseduta, la Fondazione Taras ha diritto di eleggere direttamente uno o due amministratori del club, a seconda dei casi.

Altre realtà italiane sono state coinvolte dalla nascita di associazioni simili, con la medesima struttura ed orientate ai medesimi scopi, come dimostrano i casi della sanbenedettese "noiSamb", del Lecce (Noi Lecce), della squadra di Lucca (Lucca United) e di Mantova (Mantova United), della Cavese (Sogno Cavese), dell'Aquila (Aquila Mé), di Venezia (progetto Venezia United) e della cooperativa di tifosi "Verona col cuore".

Degna di nota, poi, è senza dubbio l'esperienza del tutto nostrana nota come *Supporters in campo, il calcio senza tifosi perde la propria anima*, nella quale il nome stesso ne anticipa e chiarifica i principali protagonisti e l'obiettivo perseguito. Essa rappresenta uno dei risultati più significativi del progetto europeo, già presentato in precedenza, coordinato da *Supporters Direct Europe* e finanziato dalla Commissione europea, intitolato "Migliorare la *governance* del calcio attraverso il coinvolgimento dei *supporters* e la *community ownership*". L'esperienza di *Supporters in campo* rappresenta una sorte di "ricetta italiana" alle pregresse esperienze europee: è costituita, secondo gli esempi visti in precedenza, in forma di associazione ai sensi dell'art. 36 e ss., cod. civ., con la denominazione appunto di "Supporters in campo" o, in sigla, "SinC". È un'associazione senza scopo di lucro, costituita secondo i principi di

democraticità, trasparenza, gratuità delle cariche e la massima apertura alla partecipazione e coinvolgimento dei *supporters*, secondo i dettami delle equivalenti realtà europee. Per chiarirne ulteriormente la struttura e gli scopi è utile riportare l'oggetto dello statuto⁶⁵ stesso di questa associazione:

“Supporters in Campo è un’iniziativa di *supporters* e gruppi di *supporters* che promuovono la diffusione di modelli sostenibili di proprietà e gestione (*governance*) delle società sportive (di seguito, anche “**Club**”) e delle istituzioni sportive, attraverso la partecipazione dei *supporters* nei processi decisionali e nella proprietà dei Club e delle istituzioni, in riconoscimento del valore che i *supporters* rappresentano per lo sport e in riconoscimento del loro essenziale ruolo.

Supporters in Campo opera nel solco del comune percorso di organizzazioni di *supporters* che in tutta Europa si pongono l’obiettivo di essere coinvolti nei processi decisionali dei Club e delle istituzioni sportive e vuole essere un *partner* forte nel dialogo con gli organismi direttivi del calcio e con tutti i soggetti interessati a migliorare la gestione dello sport tramite la partecipazione attiva dei *supporters*”.

Le idee in merito al ruolo dei tifosi nel mondo del calcio emergono chiaramente: sono considerati il vero “cuore del gioco”, l’ anima, addirittura, come recita il nome stesso dell’associazione in questione. La necessità di investire nella promozione di un ruolo attivo del tutto nuovo nel rapporto club-tifosi risulta da ciò quanto mai chiara ed è messa al primo posto tra gli obiettivi prefissati da tali gruppi di tifosi. Quest’ultimi hanno finalmente raggiunto una sorta di istituzionalizzazione, un vero e proprio riconoscimento che si spera sia solo l’incipit per una vera rifondazione del mondo del calcio, ma si è consapevoli del fatto che vi sia un intero quadro normativo e culturale da ridisegnare.

A tal riguardo fa ben sperare, però, il continuo recente proliferare di aggregazioni di appassionati, i quali manifestano apertamente la volontà di compiere un salto culturale definitivo, oggi più che mai necessario.

È importante ricordare, comunque, la peculiarità delle singole situazioni e del contesto italiano, in particolare, nel quale perciò si rende necessario elaborare una propria “strategia innovativa”, che certo prenda spunto dai modelli europei

⁶⁵ Maggiori informazioni sul sito ufficiale dell’iniziativa www.supporters-in-campo.org

esistenti, ma che non si limiti ad importarli pedissequamente. Una direttrice dunque del tutto italiana, con lo sguardo rivolto al futuro ed al panorama europeo nello specifico, ma con il cuore e la volontà di cambiare rivolti al proprio paese.

A tal proposito, l'iniziativa italiana di *Supporters' in campo* ha realizzato nel 2013 una vera e propria guida pratica ed informativa, una sorta di vademecum calcistico, rivolto proprio a tutti quei tifosi interessati ad avviare un simile processo di coinvolgimento nella società sportiva di riferimento. La guida intende offrire non solo un supporto informativo, ma veri e propri consigli pratici per dar vita ad organizzazioni di *supporters*, calibrate secondo le specifiche esigenze locali⁶⁶.

⁶⁶ Per maggiori informazioni si rinvia alla guida "Il calcio senza tifosi perde la propria anima" al sito www.supporters-in-campo.org, par. 3 "La costituzione delle organizzazioni partecipative dei tifosi (supporters trust)".

CAPITOLO IV

L'AZIONARIATO POPOLARE NEL CALCIO

4.1 L'azionariato popolare spagnolo: il *FC Barcelona*, “*Mès que un Club*”

Nel percorso compiuto sinora avente per oggetto le possibili modalità partecipative di *governance* ad opera dei tifosi, non si può certo prescindere dall'analizzare l'altro importante fenomeno che si inserisce a pieno in questo schema: l'azionariato popolare. Per capire in cosa esso consista è necessario, innanzitutto, specificare che esistono al riguardo due possibili strutture differenti, non necessariamente alternative, ma che possono coesistere nello stesso sistema, le quali portano tuttavia ad esiti molto differenti.

Nella prima fattispecie è previsto l'acquisto diretto di una quota azionaria e ciò è reso possibile nel caso in cui la società calcistica sia direttamente quotata in Borsa⁶⁷. In tal caso, come avviene in Italia ai sensi della normativa di legge già precedentemente menzionata, la società calcistica possiede lo status giuridico di S.p.a. o di S.r.l, mentre il soggetto azionista assume direttamente tutti i rischi derivanti da un normale investimento finanziario. La seconda possibilità, invece, è quella che maggiormente interessa ai fini della ricerca e la sola, dunque, che verrà presa in considerazione. L'azionariato popolare applicato al caso di concreto interesse consiste, invece, nella capillare diffusione delle quote di proprietà di una società presso il numero più elevato possibile di soggetti. I soci, in questione, vengono solitamente definiti in qualità di investitori “non istituzionali”, la cui azione si esplica nel pagamento di una quota associativa della società stessa. In questo secondo modello al socio è garantito il rispetto del diritto di uguale rappresentazione in sede decisionale e amministrativa, attraverso la partecipazione, più o meno estesa, e declinata a seconda delle specifiche necessità, alle varie assemblee. La differenza più importante rispetto alla prima fattispecie, meramente economica, se così si può definire, consiste

⁶⁷ È questo il caso, per esempio, della S.S. Lazio, prima squadra italiana a quotarsi alla Borsa di Milano.

proprio nella mancanza di tale diretto investimento e nella possibilità di diretta partecipazione all' interno dei rispettivi organi decisionali delle società. Questo modello di azionariato popolare rappresenta perfettamente la tipologia di *governance* applicata nel modello societario cosiddetto "popular club", precedentemente esposto, il quale trova compiuta applicazione nel mondo calcistico spagnolo.

Se la patria del fenomeno dei *Supporters' trusts*, l'altro possibile modello di *governance* oggetto di studio, il quale preveda diretta partecipazione dei tifosi nelle sorti e nella gestione della rispettiva società calcistica, è stato individuata nel Regno Unito, diverso è il luogo d'origine di questo secondo modello. L'azionariato popolare, infatti, affonda senza ombra di dubbi le proprie radici in Spagna.

Come in Italia, anche le società calcistiche appartenenti alla realtà spagnola nacquero quali semplici associazioni sportive, senza scopo di lucro. Anche nel contesto spagnolo, come negli altri paesi europei dove abbiamo analizzato lo svilupparsi di tali forme di *governance* partecipative, il carattere fondante di tali associazioni consisteva nella loro apertura al pubblico, nel rispetto del principio di mutualità. Di nuovo, come nell'esperienza del calcio italiano, quasi contemporaneamente le mutate condizioni economiche richiesero un'azione normativa diretta, che ne mutò la semplice natura associativa. Con la cosiddetta "Ley del Deporte", del 15 ottobre 1990⁶⁸, venne imposto ai club calcistici di assumere lo status di "Sociedad anònima deportiva", detta Sad, nella sostanza società sportive per azioni. La disposizione normativa, tuttavia, prevedeva un' apposita disposizione addizionale con la quale veniva stabilito che per i club partecipanti in competizioni sportive calcistiche professionistiche, i quali, al momento dell'entrata in vigore della suddetta legge, avessero avuto un saldo patrimoniale positivo dalla stagione 1985-1986, avrebbero potuto mantenere

⁶⁸ Nel testo della legge nel preambolo è importante riportare l'obiettivo prefissatosi della stessa " El objetivo fundamental de la nueva ley es regular el marco jurídico en que debe desenvolverse la práctica deportiva en el ámbito del Estado, rechazando, por un lado, la tentación fácil de asumir un protagonismo público ejecutivo y, por otro lado, la propensión a abdicar de toda responsabilidad en la ordenación y racionalización de cualquier sector de la vida colectiva."

invariata la loro struttura giuridica.⁶⁹ Questa eccezione riguardò concretamente quattro club spagnoli che tutt'oggi hanno potuto mantenere la loro originaria struttura associativa: il Fútbol Club Barcelona, il Real Madrid, l'Atlético Bilbao e l'Osasuna. In queste fattispecie si concretizza compiutamente il modello di azionariato popolare spagnolo, al quale si è soliti riferirsi, non a caso, nei termini di "azionariato tradizionale".

La Spagna ad oggi rappresenta l'unico paese a livello europeo che ha consentito il mantenimento di una forma giuridica associativa per quei club che potessero vantare una solida struttura finanziaria.

La logica che sostiene tale struttura consiste nella partecipazione diretta dei tifosi al club in qualità di "socios", secondo la modalità già incontrata nell'ambito dei *trusts* con la quale si prevede il rispetto del principio "una testa un voto". Tuttavia, quello che differenzia l'azionariato popolare dal fenomeno partecipativo affrontato in precedenza e che, al tempo stesso, ne costituisce il carattere peculiare, è il fatto che il tifoso venga ad essere direttamente socio del club. Più specificatamente, il modello di azionariato popolare in chiave spagnola compie un passo ulteriore e permette un avvicinamento ancora maggiore del tifoso al proprio club: non esiste in questa realtà un corpo intermedio ad hoc (il *trust*) che funga da connettore tra i due diversi attori in gioco.

Questa modalità di attiva partecipazione si inserisce, senza dubbio, nella macro categoria di modello societario aperto, già menzionato, e viene a coinvolgere un numero consistente di soggetti ancor più legati alle sorti della società sia sportivamente sia economicamente.

In particolare, il FC Barcelona rappresenta l'esempio più noto e meglio riuscito di azionariato popolare al mondo. Come recita l'articolo 1 del suo statuto, esso consiste in una polisportiva sotto forma di associazione privata di persone fisiche, costituita nel 1899: "is a private Catalan sports association of natural

⁶⁹ Disposición adicional séptima: " Los Clubes que, a la entrada en vigor de la presente Ley participen en competiciones oficiales de carácter profesional en la modalidad deportiva del fútbol, y que en las auditorias realizadas por encargo de la Liga de Fútbol Profesional, desde la temporada 1985-1986 hubiesen obtenido en todas ellas un saldo patrimonial neto de carácter positivo, podrán mantener su actual estructura jurídica, salvo acuerdo contrario de sus Asambleas."

persons, with its own legal status and capacity to act, constituted on November 29 of the year 1899”.

Il tifoso-socio, mediante la diretta acquisizione di quote societarie del club, ne diventa membro a tutti gli effetti e ciò gli permette di venire coinvolto nella gestione del medesimo a vari livelli: può partecipare alle principali decisioni di funzionamento della società, per esempio nell’ Assemblea Generale, secondo quanto stabilito dallo Statuto del club. Le forme di partecipazione garantite da quest’ultimo ai soci (detti anche “compromisarios”) sono molteplici, “ogni quattro anni 4 votano per le elezioni del Presidente, a cui sono conseguentemente conferiti forti poteri decisionali, approvano il bilancio e partecipano alle decisioni dell’ Assemblea Generale. La differenza lampante rispetto ai club italiani è rappresentata dal processo democratico per cui ogni cittadino–socio può partecipare alla vita societaria esercitando i propri diritti ed entrando, così, attivamente nei processi strategici e nelle decisioni della gestione”⁷⁰.

Ogni socio ha diritto di voto anche in merito alle decisioni del consiglio ed ai progetti caritatevoli della *Fundació*, nonché quello di eleggere ed essere eletti come membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo. Insomma, come si può notare dalle parole dell’ex HR Manager del Barcelona FC Josep Verges, “ i soci sono i proprietari ed i veri ‘runners’ del club”.

Tuttavia, al di là dei principi quale trasparenza, democraticità e massima partecipazione, a cui si ispira la società sportiva, quello che occorre sottolineare e che forse ne delinea il tratto peculiare è la stretta connessione del club con il contesto locale di riferimento. L’adesione del socio-tifoso alla società spagnola non obbedisce unicamente a motivi di carattere sportivo, all’affezione nei confronti della squadra in qualità di appassionati, ma trova la propria *ratio* nel carattere rappresentativo rivestito dal club. L’azionariato popolare del club spagnolo, dunque, non si riduce ad un semplice fenomeno di tifo. Il motto stesso della squadra recita “mès que un club” e proprio di ciò si tratta: la squadra spagnola rappresenta qualcosa di più di una semplice squadra

⁷⁰ Bof. F., Montanari F., Baglioni S., (2007) *Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona FC*, in Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. III, Fasc. 2

calcistica. Il Fùtbol Club Barcelona si inserisce pienamente nella comunità catalana di riferimento ed affonda le proprie radici e la propria forza proprio in essa. Il club spagnolo svolge il ruolo di perfetto collante tra le esigenze di internazionalizzazione avvertite dallo sport ed al tempo stesso la necessaria valorizzazione dell'ambiente sociale di riferimento, al quale i tifosi-soci stessi appartengono. La cultura della società sportiva è una cultura pervasa dalla "catalanità", in modo tale da permettere che il sostegno ricevuto dal club stesso e dato dai rispettivi soci-tifosi diventi addirittura un tratto distintivo dell'identità individuale dei medesimi ed un fattore di coesione interna. Questo è facilmente evidenziabile anche dal fatto che i soci e la comunità catalana, oltre a partecipare attivamente anche alle numerose attività sportive, culturali e sociali organizzate dalla polisportiva spagnola, continuano a dare, come in passato, supporto alle attività sociali promosse dalla *Fundació*. Quest'organo, sin dalla sua fondazione nel 1994, si occupa principalmente di sviluppare le iniziative sociali del club, della comunità catalana, ma anche quelle di istanza internazionale, per la promozione dell'educazione e dei valori positivi dello sport⁷¹. Queste iniziative, infatti, hanno permesso al FC Barcelona di collaborare proficuamente con alcuni partner istituzionali come il Governo locale della *Catalunya* e sponsor internazionali, come l'Unicef.

"La mission del club cerca di conciliare obiettivi economici, sportivi e sociali, facendosi promotrice dell'idea di sport come vettore di partecipazione e sviluppo all'interno della comunità catalana"⁷².

Il motivo da cui suscita l'interesse per una delle squadre più famose e ricche nel mondo del calcio, in questo contesto, è sicuramente, in primis, la scelta strutturale e di *governance* ascrivibile al modello di azionariato popolare, ma anche la capacità di aver saputo efficacemente valorizzare il legame con il contesto locale quale efficace leva competitiva. Un tale approccio potrebbe, forse, essere proficuamente applicato anche in altri contesti dove la forte relazione con il territorio di riferimento ed uno spiccato localismo possano

⁷¹ Maggiori informazioni si possono trovare nella pagina dedicata alla FCF Foundation al sito ufficiale www.foundation.fcbarcelona.com

⁷² Bof. F, Montanari F., Baglioni S., op. cit., p.36

essere considerati dei veri e propri patrimoni da salvaguardare e valorizzare, anche, appunto, grazie al diretto contatto con i propri tifosi di riferimento.

4.2 Il case study MYROMA: “proprietari della nostra passione”

L'analisi avente ad oggetto lo studio del fenomeno della partecipazione organizzata di tifosi nelle strutture di *governance* del calcio in Italia non viene condotta casualmente al termine di questo lavoro ed in coda alle precedenti esperienze europee. L'esigenza o, più semplicemente, la pratica di coinvolgere direttamente i tifosi nelle strutture di governo delle società calcistiche ha riscosso solo sporadici consensi finora nel contesto italiano, i quali sia da un punto di vista cronologico sia per l'eco da essi suscitata occupano necessariamente un posto secondario rispetto agli altri casi sopra esposti. Per quanto riguarda la costituzione di appositi trust di tifosi si è avuto modo di notare come essi abbiano trovato applicazione solo nell'ambito di squadre appartenenti a serie minori ed in occasione di specifici tentativi di “salvataggio” della società da un sicuro fallimento. Una concreta esperienza di applicazione del modello di azionariato popolare, invece, è possibile riscontrarla nell'associazione “MyRoma”, costituita nel maggio del 2010. Essa è il primo modello associativo di azionariato popolare della Serie A italiana, il quale prende espressamente spunto dalle precedenti esperienze europee che vedono i propri *supporters* direttamente coinvolti nell'azionariato del proprio club. Dal punto di vista formale, come si può leggere all' art.1 del suo Statuto “l'Associazione denominata ‘MyRoma’ è un ente di diritto privato senza scopo di lucro, apolitico e apartitico”⁷³ ed, ancora, l'art. 3 recita “l'associazione ha lo scopo di creare una rappresentanza responsabile e democratica di appassionati della squadra della Roma calcio che intende collaborare con l'AS Roma S.p.a., favorendone, anche attraverso la partecipazione al capitale

⁷³ <http://www.myroma.it>

sociale, la crescita sportiva e, contestualmente, operando quale entità esponenziale degli interessi dei suoi appassionati e degli Associati”⁷⁴.

La struttura dell’associazione è modellata sull’esempio dei *trusts* europei, secondo il principio base che prevede uguale dignità e rappresentanza di tutti gli associati all’interno dell’Associazione medesima, indipendentemente dalla categoria di appartenenza e dalla quota versata. I dettami da essa seguiti sono quelli che abbiamo riscontrato nei precedenti casi europei, ovvero il perseguimento della massima democraticità, l’assenza di scopo di lucro, la sostenibilità delle quote, accessibili a tutti proprio allo scopo di favorire un’ampia partecipazione popolare, mediante l’assenza di limiti all’ingresso di natura soggettiva. Come nel caso del FC Barcelona, anche l’Associazione MyRoma ha definito quote associative differenti in base all’età anagrafica e all’effettiva capacità finanziaria dei singoli associati. Ci sono quattro categorie: le quote riservate ai giovani “dalla nascita alla maggiore età”, in quanto l’obiettivo perseguito, al di là del mero contributo finanziario, è proprio quello di condurre nel tempo la crescita e la maturazione dei propri tifosi, secondo i principi fondanti dell’associazione stessa, quali l’orgoglio e la passione. Vi sono poi le quote riservate “agli adulti”, che costituiscono la base e la forza di questo azionariato popolare, le quote per gli associati istituzionali, la categoria riservata alle persone giuridiche, in rappresentanza di una pluralità di persone fisiche ed infine le quote riservate agli associati onorari.

A spingere gli associati a riunirsi e a costituire questa entità sono sempre la passione e la fede nel proprio club di riferimento, non a caso essi stessi si definiscono secondo un’espressione assai significativa quali “proprietari della nostra passione, uniti per la tradizione”. L’associazione è stata supportata nella sua formazione proprio da Supporters direct mediante un’attenta analisi dei principali esempi europei ed una rete di dialogo tra tutti i maggiori attori coinvolti a livello comunitario (la UEFA, lo stesso Parlamento europeo, Supporters direct). Essa, infatti, mediante la sua attività ed gli obiettivi perseguiti si inserisce perfettamente in questo contesto, volto ad incrementare una gestione

⁷⁴ Idem

condivisa delle politiche sociali e delle strategie organizzative, in una dimensione etica della passione e dell'educazione sportiva.

Anche se nella terminologia dalla stessa adottata, nonché dai principi su cui essa si basa, l'esperienza italiana in questione è paventata come ripropositiva del modello spagnolo sopra esposto, le due realtà presentano tuttavia una differenza di fondo fondamentale.

A tal riguardo occorre rilevare come l'associazione sia appunto un soggetto di diritto privato ai sensi degli artt. 14 e ss. del Codice Civile e, in riferimento allo scopo come sopra citato, così recita lo statuto sociale: "collaborare con la AS Roma S.p.a. (...)".

È chiaro da queste disposizioni come in realtà MyRoma sia a tutti gli effetti un soggetto terzo e distinto rispetto al club di riferimento. Pertanto, "l'operazione che si rappresenta non è quella di una società sportiva professionistica che adotta un assetto e delle regole interne che assicurano la partecipazione popolare dei soci, quanto piuttosto quella di un soggetto terzo che, assicurata un'ampia democrazia interna, intende rappresentare i propri associati all'interno del club calcistico, per il tramite di una propria partecipazione azionaria nello stesso"⁷⁵. Lo schema realizzato dai tifosi associati della Roma, dunque, non è il medesimo rispetto al modello spagnolo, come nel caso del FC Barcelona, ovvero i tifosi non diventano nel caso italiano direttamente *socios* del club. Permane, cioè, un veicolo intermedio tra club e tifosi e sarà quel medesimo veicolo, cioè l'entità associativa MyRoma, in questo caso, ad essere realmente socia del club calcistico. Il tentativo italiano di importare i modelli tratti dalle precedenti esperienze europee è sicuramente degno di nota e fa ben sperare circa la possibilità che una tale cultura partecipativa a livello di *governance* possa diffondersi anche nel nostro paese. Tuttavia, la realtà italiana in esame ha conservato nome e caratteristiche intrinseche di tali modelli di riferimento, ma mutandone la forma, cosicché ad oggi modelli partecipativi *tout court* diretti rimangono una peculiarità solo della realtà calcistica spagnola.

⁷⁵ Favella R., (2014) *Riflessioni di diritto societario in tema di azionariato popolare nelle società di capitali sportive*, in <https://dspace.uniud.cineca.it>

Nelle intenzioni dell' Associazione vi è innanzitutto quello di coinvolgere i tifosi nel perseguimento di obiettivi comuni, in quella che essi percepiscono essere più di una semplice passione per la propria squadra, ma la propria identità ed il proprio stile di vita. Per realizzare concretamente tale obiettivo primario, la responsabile del Dipartimento delle Politiche Sociali di MyRoma, afferma che il primo concreto step in tal senso sarebbe quello di ottenere la partecipazione di un rappresentante della tifoseria nel Consiglio d'amministrazione del club romano, insomma un posto a pieno diritto nella *governance* del club.

4.3 L'azionariato popolare e le proposte di legge: tra mito e realtà

A completamento del lavoro di ricerca risulta necessario, come al principio, richiamare l'ambito giuridico-normativo, per esaminare come i modelli presentati sinora possano trovare una loro concreta disciplina negli ordinamenti statali di riferimento. Per una concreta applicazione e diffusione dei modelli partecipativi di tifosi sinora presentati, non si può non evidenziare come la mancanza di una normativa apposita renda molto più difficile un tale processo. Come si è avuto modo di spiegare, l'azionariato popolare in ambito sportivo non costituisce un istituto giuridico disciplinato ai sensi della legge italiana e questo si deve, innanzitutto, sicuramente alla ancora troppo scarsa conoscenza del fenomeno nel nostro paese, che si è avvicinato solo di recente ed in maniera approssimativa o "mediata" a tale modalità del tutto nuova nel panorama calcistico italiano. Nonostante ciò, recentemente sono stati mossi i primi, se pur timidi, passi in questa direzione e di certo bisogna ammettere che, con particolare riferimento alla cultura calcistica del nostro paese, una legge che regolamenti l'ingresso dei tifosi nelle società di calcio sarebbe un evento a dir poco rivoluzionario.

A tal riguardo occorre esaminare la recente interrogazione parlamentare⁷⁶ ad opera dell'onorevole Stefano Borghesi rivolta all'attuale Ministro per lo sport Luca Lotti, al fine di sapere se quest'ultimo "ritenga di promuovere, per quanto di competenza, l'azionariato popolare delle società sportive professionistiche, quale soluzione necessaria ad evitare situazioni di illegalità che a vario titolo appaiono sempre più ricorrenti nelle società sportive professionistiche, soprattutto in quelle calcistiche"⁷⁷. Il testo dell'interrogazione descrive con lucidità la situazione precaria del calcio italiano, spiegando appunto come in Italia le società professionistiche siano sempre state oggetto di ricchi proprietari e come un tale sistema non abbia prodotto altro risultato se non quello di creare un divario sempre maggiore rispetto alle esperienze europee, facendo diretta menzione delle normative spagnola e tedesca. L'eliminazione di un tale controllo padronale potrebbe riservare numerosi vantaggi, come evidenziato nel testo dell'interrogazione, e come si è avuto modo d'altronde di constatare dalla disamina sin qui svolta: la riduzione dei compensi per i soggetti cui fa capo la società, un maggior rispetto per il tifoso e, conseguentemente, di quest'ultimo nei confronti degli stessi interessi e beni societari che sentirebbe in qualche misura anche come propri, cui deriverebbe un atteggiamento di tutela degli stessi. Viene messa a nudo quello che sin dall'inizio appare come il problema o, meglio, il freno maggiore alla realizzazione di virtuosi cambiamenti in tal senso: "si ritiene necessaria una riforma urgente che possa porre un limite alla proprietà di quote o di azioni delle società sportive da parte di una sola persona o di un unico soggetto giuridico (...)"⁷⁸. Le premesse da cui muove tale interrogazione sono tratte dal disegno di legge presentato, nel marzo 2014, su iniziativa dei deputati Attaguile e Giorgetti, recante proposte di "modifica all'art. 10 della legge 23 marzo 1981, n. 91, in materia di proprietà e organizzazione delle società sportive professionistiche". La proposta in questione, che rappresenta il primo tentativo di riforma in tal senso, appare dalla portata ancor più rivoluzionaria in materia di disciplina calcistica, in quanto ha ad oggetto

⁷⁶ Si tratta di un'interrogazione a risposta immediata in Commissione 5/10987, effettuata in data 29/03/2017

⁷⁷ Fonte "Interrogazione a risposta immediata in commissione" in <http://www.aic.camera.it> (visitato il 20 aprile 2017)

⁷⁸ Idem

addirittura quella che abbiamo visto essere la legge cardine dello sport nel nostro Paese in materia di professionismo, con riferimento alle parti relative alla proprietà e al *board* di un club sportivo.

Affermando che “in Italia lo sport più seguito dai cittadini, il calcio, è da anni in crisi. Crisi di risultati sul piano internazionale, dei bilanci nella grande maggioranza delle società e di pubblico per la diminuzione della presenza degli stadi (...)” e di come “la crisi di uno sport così popolare come il calcio rappresenta un problema di portata rilevante all’interno del quadro sociale del Paese e merita un dibattito più elevato di quello portato avanti anche nelle strutture federali”⁷⁹, trova ulteriore conferma la tesi sostenuta sinora. In un panorama appunto in crisi, come quello calcistico, la necessità di un repentino cambiamento deve essere avvertita ed effettuata non solo a livello “sportivo”, ovvero nelle strutture interne delle società stesse, ma, per avere effettiva attuazione, richiede un’apposita e nuova regolamentazione *ad hoc* ad opera degli organi statali competenti in materia. La direzione intrapresa da queste, se pur isolate, iniziative è chiara: responsabilizzare il tifoso, permettendo un maggior afflusso di capitali in favore delle società sportive stesse, assicurando al tempo stesso una maggior trasparenza nell’impiego di tali risorse. Il tutto verrebbe favorito e reso concretamente possibile dall’inserimento obbligatorio di un organo consultivo, così da creare una sicura “cinghia di collegamento” tra le società sportive e i tifosi⁸⁰.

⁷⁹ Fonte “proposta di legge” recante “ modifica all’articolo 10 della legge 23 marzo 1981, n.91, in materia di proprietà e organizzazione delle società sportive professionistiche” in www.camera.it (visitato il 20 aprile 2017)

⁸⁰ Per maggiori informazioni si riporta il testo della proposta di legge nella parte oggetto di modifiche rilevante ai fini del presente lavoro.

Art .1 Dopo il sesto comma dell’articolo10 della legge 23 marzo 1981, n. 91, successive modificazioni, sono inseriti i seguenti:« Nelle società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata non può essere intestato allo stesso soggetto, o comunque a soggetti a questo collegabili, un numero di azioni o di quote che superi il 30 per cento del capitale sociale. In deroga alla normativa vigente in materia di società di capitali, è altresì proibito ogni patto parasociale che determini direttamente o indirettamente il controllo della società sportiva. Negli statuti delle società sportive deve essere previsto un organo consultivo,il cui parere è obbligatorio ma non vincolante, al quale sono sottoposti pre-ventivamente i bilanci e al quale è presentato il programma annuale della programmazione sportiva. L’organo deve essere formato da un minimo di 100 a un massimo di 1.000 persone elette ogni anno dagli abbonati alla società sportiva con sistema elettronico in base a un apposito regolamento approvato dal consiglio di amministrazione della stessa società. Un’ulteriore quota di membri, pari al 10 per cento di quelli eletti, è nominata, per un periodo di tre anni, dal medesimo consiglio di amministrazione tra i dirigenti e gli atleti della società sportiva che si sono distinti per attaccamento ai colori sociali. L’organo consultivo e legge a maggioranza tra i propri membri il

La risposta a queste iniziative proveniente dall'attuale Ministro dello sport spegne, però, facili entusiasmi, in quanto egli ha riconosciuto in tali forme di partecipazione popolare all'azionariato delle società sportive, prima di tutto calcistiche, delle possibili strategie positive e si dichiara disponibile ad aprire una discussione in merito mediante la presentazione di altri progetti di legge, tuttavia, al momento, non ritiene necessario, o quantomeno prioritario, imporre tali misure tramite uno specifico intervento normativo⁸¹.

Tuttavia, anche se al momento, non sono state ancora intraprese delle misure concrete che permettano di realizzare a livello giuridico quanto necessario al fine di rendere possibile una radicale riforma del sistema calcio, occorre soffermarsi sull'aspetto positivo della questione: la presa di coscienza circa la necessità di un tale cambiamento a livello extra sportivo è già un primo importante traguardo.

Il tal senso, poi, risulta di grande interesse il fatto che di recente, il 20 Aprile 2017, proprio i rappresentanti di MyRoma siano stati ospiti della VII Commissione (Cultura, Scienza e Istruzione) per un'audizione informale, per discutere il testo di una possibile futura legge riguardante la partecipazione dei tifosi nei club calcistici. Sulla scia delle iniziative sopra citate, questo appare come un ulteriore passo in avanti nella direzione auspicata. Per la prima volta un esempio concreto della realtà oggetto d'esame è stato elevato al rango di interlocutore competente a trattare in materia. L'interesse della classe politica verso questi temi non può che far ben sperare per il futuro, ora che, anche secondo quanto insegna l'esperienza comunitaria, sport ed istituzioni sono chiamati a dialogare su un piano di parità.

presidente che può partecipare, in qualità di osservatore, alle riunioni degli organi sociali della società sportiva ».

⁸¹ Per motivi di chiarezza si riportano le parole del Ministro Lotti in merito: "la partecipazione del pubblico e dei tifosi alla gestione delle società è elemento senz'altro positivo ma che non appare prioritario imporre tramite intervento normativo. L'attuale sistema non esclude una proprietà frazionata delle società, ma a mio avviso, solo tramite una riforma complessiva dello sport, e del sistema calcio in particolare, si potrà raggiungere un modello virtuoso anche al di là della tipologia di *governance* delle società sportive professionistiche" in www.documenti.camera.it (visitato il 20 Aprile 2017).

CONCLUSIONI

Nel presente lavoro di tesi si sono analizzati i diversi modelli di *governance* che prevedono una partecipazione più o meno diretta dei tifosi nelle dinamiche di governo dei club calcistici. Lo sport del calcio è stato preso in considerazione quale necessario contesto di riferimento per l'elaborazione di tale analisi, alla luce dei recenti mutamenti in ambito economico e sociale. Grazie alla carica universale e trasversale intrinseca al gioco del calcio, si è compiuta una ricerca proprio a partire dai cambiamenti da esso subiti nel corso del tempo, con particolare riguardo al caso italiano, ma che hanno interessato l'intero panorama mondiale.

Nel primo capitolo è stato messo in luce il graduale processo di evoluzione che ha investito, innanzitutto dal punto di vista giuridico, il mondo del calcio al fine di evidenziare la natura primariamente aziendale assunta dal "nuovo" modello di calcio nel corso del tempo. Successivamente si sono analizzati i modelli di *Supporters' trust* e di azionariato popolare, i quali rappresentano nel panorama calcistico le forme di partecipazione organizzata dei tifosi al cosiddetto buon governo del proprio club di riferimento. Sono stati oggetto di studio i casi di concreta applicazione di tali fenomeni in ambito europeo ed italiano, al fine di evidenziare le differenze tra essi e fornire un'occasione di riflessione circa possibili influenze reciproche. Quasi a compimento di un percorso circolare, si è voluto ultimare il lavoro con un nuovo richiamo all'ambito normativo, per analizzare la possibilità di reale applicazione di tali forme di partecipazione attiva, mediante apposita regolamentazione.

Nello scenario di crisi del 'nuovo' calcio, così come è stato presentato nel corso del lavoro, si è cercato di mettere in luce le possibili strategie per risollevare le sorti di quello che è, senza alcun dubbio, tra gli sport più amati al mondo. A tal proposito ci si è focalizzati sugli aspetti della *governance*, meglio, di auspicabile buona *governance*, alla luce delle nuove esigenze strategiche di stampo aziendale assunte dalla odierna c.d. *football industry*.

Il *profit* del presente lavoro, se così si può definire, facendo riferimento ancora una volta alla prospettiva economica che oggi sembra tanto indissolubilmente legata al mondo del calcio, è stato quello di analizzare un fenomeno del tutto nuovo e ancora potenzialmente in crescita, quale quello della partecipazione organizzata dei tifosi nella gestione dei club.

I tifosi sono stati presi in considerazione come possibili artefici di questo cambiamento, investiti di una responsabilità certo di non poco conto, nell'attuare una simile rivoluzione culturale "dal basso". Le esperienze europee ed italiane hanno avvalorato questa tesi e dimostrato come in molti casi il risanamento del club, e del calcio stesso in generale, possa essere effettuato mediante forze "a sé intrinseche", quali associazioni di tifosi.

I modelli di *governance* esaminati mettono in luce il carattere sociale primario dello sport in generale e, nel caso specifico del gioco del calcio, evidenziando come la necessità di ottenere un riconoscimento di tale funzione e delle sue proprie potenzialità, permetta di affrontare al meglio le sfide del futuro.

Per il *supporter*, i colori ed i simboli della squadra del cuore rappresentano un vero e proprio "patrimonio genetico", tanto quanto l'appartenenza ad una nazione o ad una convinzione religiosa. Ciò rappresenta non solo il tratto più intimo del calcio stesso, quanto la scintilla stessa da cui poter partire per ridare vigore a questo sport.

Ancora una volta il calcio, grazie alle proprie potenzialità, potrebbe unire, mediante l'applicazione di tali modelli di *governance*, tanto l'aspetto sportivo quanto l'aspetto più prettamente economico in una sola figura: il tifoso. Alla luce del fatto che il gioco del calcio si colloca ormai su uno spazio al confine tra sport e profitto, e che tale connubio appare necessariamente indissolubile, non si può che vedere positivamente il ruolo del tifoso nel governo del club, quale l'unico in grado di incarnare in sé entrambe le realtà.

Si è altresì evidenziato come le lacune normative in tal senso ostino ad una concreta applicazione di tali modelli, cui si lega, inevitabilmente, la necessità di formare un'adeguata cultura al riguardo.

Tuttavia, i successi finora riscontrati nei club calcistici a livello tanto europeo quanto italiano, dove si sia realizzata una struttura di *governance* che coinvolgesse i tifosi, sostengono la tesi oggetto del presente lavoro. Una più diretta responsabilizzazione e coinvolgimento dei *supporters* potrebbe davvero rappresentare un enorme valore aggiunto a questo sport e contribuirebbe a scrivere una nuova -e si spera positiva- pagina della storia del calcio.

La sfida consiste proprio nel cogliere tali potenzialità: la partita più difficile inizia adesso, perciò, “palla al centro” e che il gioco abbia inizio.

BIBLIOGRAFIA

BOF F., MONTANARI F., BAGLIONI S., (2007) *Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona FC, mès que un club*, Rivista di Diritto ed Economia dello sport, Vol. 3, Fasc. 2

BRAGHERO M., PERFUMO S., RAVANO F., (1999) *Per sport e per business: è tutto parte del gioco* Milano, Franco Angeli.

DE BELLIS G., (2016) *Ci stiamo giocando il calcio. L'unica strada per salvare la serie A è capire che il pallone è un business, non un gioco*. Milano, Società Europea di Edizioni Spa- il Giornale

DE MARTINI A., *Partecipazione attiva dei supporters nelle società sportive: una nuova realtà.*, in RDES, 2013, 2.

FALSANISI G. E GIANGRECO E.F., (2001) *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione in Borsa*. Catanzaro, Rubettino Editore.

FAVELLA R., *Il modello societario partecipativo del Barcellona FC è esportabile in Italia?*, in RDES, Fasc. 2, 2010.

FAVELLA R., (2014) *Riflessioni di diritto societario in tema di azionariato c.d. popolare nelle società capitali sportive*, Doctoral Thesis, Università degli Studi di Udine

HOULIHAN B., MALCOLM D., (2016) *Sport and Society: a student introduction*. London, Sade Publications Ltd

LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKI S., (2004) *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*. Milano, Egea.

LAI M., (2012), *Dal fair play finanziario all'azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico*, Rivista di Diritto ed Economia dello sport, Vol. VIII, Fasc.1

MASUCCI M., (1983) *Le società calcistiche. Problemi di gestione e di bilancio*. Bari, Cacucci Editore.

MURA R., BUSCARINI C., (2014) *La “buona” governance ed il ruolo dell’etica nelle organizzazioni dello sport*, Rivista di Diritto ed Economia dello sport, pp. 29-39

PARISI A., ROSSETTI M., (2012) *L’impresa sportiva come impresa di servizi. Il supporter-consumatore*. Roma, Tempesta Editore

ROSS F. STEPHEN, SZYMANSKI S., (2008) *FANS of the world UNITE! A (Capitalist) Manifesto for Sport Consumers*. Stanford, Stanford University Press

RUBINO E., HELZEL P.B., BULINSKI L., (2016) *La “metamorfosi” dello sport : un approccio multidisciplinare* Università della Calabria, Franco Angeli.

SILVESTRO G., (2013) *Il fenomeno sportivo e la sua prima forma di tutela: l’associazione*, Rivista di Diritto ed Economia dello sport, Vol. IX, Fasc. 2

TEODORI C., (1995) *L’economia ed il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*. Torino, Giappichelli Editore.

TOGNON J., (2016) *Diritto e politiche dello sport nell’Unione europea. Ruolo sociale, dimensione economica e integrità*. Padova, Cleup.

SITOGRAFIA

www.action.joinmust.org

www.rdes.it

www.azionariatopopolareasroma.it

www.myroma.it

www.globalproject.info

www.figc.it

www.coni.it

www.atuttocalcioestero.it

www.infoazionariatopopolare.blogspot.com

www.sportallarovescia.it

www.calcioefinanza.it

www.playthegame.org

www.infoazionariatopopolarecalcio.blogspot.it

www.sdeurope.eu

www.supporters-in-campo.org

www.calciomercato.com

www.tuttocalcioestero.it