



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE

Corso di Laurea in

Scienze Giuridiche, Economiche e Manageriali dello Sport

Tesi di laurea in

Diritto del Lavoro Sportivo

PROFILI CRITICI DEL PROFESSIONISMO

NEL GIOCO DEL CALCIO:

IIPOTESI DI RIFORMA DEI CAMPIONATI PROFESSIONISTICI.

LAUREANDO:

Davide Porru

RELATORE:

Dott. Antonio

Porpora

Anno Accademico 2009-2010

A Valentina.

*La vera differenza tra le Leghe americane o la Premier League
e l'Italia sta nel fatto che le società americane e inglesi
sono consapevoli che la loro forza deriva dal far parte di una Lega.*

Marco Brunelli, Direttore Generale della Lega Calcio

INDICE

INTRODUZIONE.....	8
--------------------------	----------

CAPITOLO I – LA LEGGE N.91 DEL 23 MARZO 1981

1.1 L'organizzazione del sistema sportivo italiano.....	12
1.2 L'evoluzione storica della legislazione sportiva.....	17
1.3 L'ambito di applicazione della legge 91/81.....	22
1.3.1 Le modifiche successive: la legge 586/96 e il fine di lucro.....	24
1.3.2 Il lavoratore sportivo tra subordinazione e autonomia.....	27
1.3.3 Le parti del rapporto di lavoro sportivo: gli sportivi professionisti e le società sportive professionistiche.....	30
1.4 Il contratto di lavoro sportivo.....	32
1.4.1 La rappresentanza sindacale dei calciatori: l'Associazione Italiana Calciatori e l' accordo collettivo.....	35

CAPITOLO II – L'INDUSTRIA DEL CALCIO IN ITALIA

2.1 Un sistema atipico: più complementarità che concorrenza.....	38
2.2 Il valore economico delle più ricche leghe europee.....	47
2.3 Comparazione dei fatturati delle principali società italiane ed europee.....	52
2.4 Il peso del costo del lavoro: un problema italiano.....	58
2.5 I ricavi da stadio	62
2.5.1 Sviluppo del modello di “stadio produttivo” in Europa...	68
2.6 I diritti televisivi	71
2.7 I ricavi commerciali	77
2.7.1 Il merchandising	80
2.8 Licenze Uefa.....	82
2.9 Licenze nazionali.....	85
2.10 Riepilogo dei fattori critici di debolezza del calcio italiano.....	87

CAPITOLO III – LE NUOVE LEGGI

3.1	La Commissione Melandri.....	90
3.1.1	Ridefinizione della figura giuridica del calciatore.....	92
3.2	Una nuova legge sul professionismo in Italia.....	94
3.3	La questione fiscale	100
3.4	La proprietà pubblica degli stadi italiani.....	107
3.4.1	Il ddl Lolli-Butti.....	109

CAPITOLO IV – LA RIFORMA DEI CAMPIONATI PROFESSIONISTICI

4.1	Il ruolo della Lega Calcio.....	114
4.2	Le regole di mutualità.....	117
4.3	Il fair play economico-finanziario.....	126
4.3.1	Salary cap e luxury tax.....	130
4.4	La riforma dei campionati e il nuovo sistema delle mutualità flessibili a cascata.....	132
4.5	Il ritorno della Serie A a 16 squadre.....	141
4.5.1	Serie B e Lega Pro	149
4.6	Coppa Italia.....	150
4.7	Una terza coppa europea.....	152
4.8	La nuova politica dei vivai.....	154

CONCLUSIONI.....	161
-------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	165
--------------------------	------------

WEBGRAFIA.....	170
-----------------------	------------

INTRODUZIONE

Per anni, nell'immaginario collettivo, il campionato italiano era semplicemente il "più bello del mondo". Erano gli anni in cui i migliori giocatori del pianeta mettevano il sigillo alla propria carriera coronando il sogno di vestire la maglia di un club italiano, a prescindere dal fatto che questa opportunità venisse loro concessa dalla Juventus, dall'Inter, dal Milan o più modestamente, dall'Udinese, dal Napoli o dal Verona. Erano gli anni in cui i club italiani tornavano a primeggiare a livello europeo e la nazionale conquistava il suo terzo titolo mondiale. Non molto tempo prima, la Federcalcio, in seguito alla storica sconfitta maturata contro la Corea del Nord ai mondiali inglesi del 1966, ordinava la chiusura delle frontiere: una scelta drastica, al solo scopo di restituire all'Italia una nazionale competitiva. Ma sotto la spinta dei grandi club, dei media e dei tifosi, in virtù di un progressivo impoverimento della qualità del gioco e del numero dei gol, quattordici anni dopo la Federazione decideva di riaprire le frontiere permettendo alle società il tesseramento di un calciatore straniero. Contemporaneamente, attraverso l'emanazione della legge n.91 del 23 marzo 1981, si disciplinava il mondo del professionismo sportivo in tutti i suoi aspetti: dopo 29 anni, nel corso dei quali il mondo dello sport ha subito dei cambiamenti radicali, la stessa legge non è stata ancora revisionata.

In quegli anni, "il campionato più bello del mondo" preparava le squadre in vista delle competizioni europee, dominate puntualmente dalle formazioni italiani anche grazie all'assenza dei club inglesi, che vennero squalificati dalle coppe a tempo indeterminato in seguito ai

disordini provocati dai tifosi del Liverpool nella strage dell'Heysel, e riammessi solo cinque anni dopo. Un provvedimento, che l'Uefa adottò sulla spinta del governo inglese sconcertato per le frequenti tragedie dovute all'inadeguatezza degli impianti e agli scontri tra hooligans, che costrinse l'intero movimento calcistico britannico ad un cambiamento epocale. Nel frattempo, l'avvento di Silvio Berlusconi nel calcio contribuì al primato del calcio italiano in Europa e nel mondo, con il suo Milan che fece da apripista per una lunga serie di trofei conquistati in Europa dalle squadre italiane per tutti gli anni Novanta, e con la rivoluzionaria apertura ai diritti televisivi che in breve tempo ha completamente stravolto l'assetto del calcio mondiale.

Nel frattempo, le squadre inglesi scontavano la lunga squalifica e nascevano Premier League e Champions League. Due nuovi format per il campionato inglese e la vecchia Coppa dei Campioni, destinati a divenire esempi lungimiranti di efficienza economica e sportiva. In Italia invece, si vive alla giornata fino ad arrivare ai Tanzi e i Cragnotti che, dopo aver anch'essi dominato la scena europea, si scoprono impostori di professione ed il calcio italiano comincia a riflettere. Ma è troppo tardi. Le squadre spendono più di quanto incassano, i giocatori hanno ottenuto un potere contrattuale spropositato, l'intero sistema rischia di implodere. Le inglesi, intanto avanzano lentamente. Il Real Madrid vince tre Champions League a cavallo tra il vecchio e il nuovo millennio. Le tedesche stanno ancora a distanza, ma anche loro, in seguito ad un dramma sportivo, l'eliminazione dall'europeo del 2000, progettano la rinascita e costituiscono la Dfl, la Lega tedesca, oltre a rivedere i programmi dei settori giovanili in vista del dominio nelle competizioni tra nazionali. In Italia invece, si continuavano a

sottovalutare i problemi, e nel 2003 tra mille polemiche balzò agli onori della cronaca il decreto salvacalcio, che permise al calcio italiano di respirare per qualche anno. Il 2006 è l'anno di Calciopoli e della conquista del mondiale tedesco: entrambi, per quanto il secondo rimarrà per sempre uno dei più bei ricordi di ognuno di noi, hanno contribuito alla vertiginosa caduta dell'intero sistema sportivo italiano. Quattro anni dopo, ai mondiali sudafricani l'Italia campione in carica mette in scena la peggior prestazione della storia, facendo ancora peggio della nazionale che nel 1966 fece infuriare i nostri vertici federali al punto da tirare fuori una reazione, quella relativa alla chiusura delle frontiere, seppur rivelatasi concettualmente errata, ma esternata comunque nel tentativo di tornare immediatamente competitivi. Mondiali che tra le altre cose hanno visto dominare la Spagna, nuova scuola da imitare per la qualità del gioco espresso, e dove ha stupito la Germania, che oltre a mettere in campo una selezione giovane e concreta, dimostrando di aver cominciato a raccogliere i frutti degli investimenti fatti dieci anni prima, si distingue in campo manageriale. La Dfl è divenuta infatti una Lega efficientissima in grado di raccogliere il massimo dalla Bundesliga, riempiendo gli stadi e sviluppando iniziative virtuose. La Premier League, manco a dirlo, grazie alla sua crescita esponenziale ricava oggi globalmente quasi il doppio della nostra Serie A, grazie all'ormai acquisita capacità di saper leggere in anticipo le situazioni di pericolo intervenendo ben prima che si presentino dei problemi in grado di attentare all'efficienza del sistema.

Una crisi, quella dell'intero movimento calcistico italiano, che non sembra volersi arrestare. Sono numerose le criticità che a lungo andare,

e non troppo lentamente, hanno finito per sommarsi fino a non poter fare altro che desiderare anche nel nostro paese una nuova epoca, seguendo gli esempi fornitici da inglesi e tedeschi, e adattandoli ai tempi ma soprattutto al nostro contesto nazionale. A partire dall'anacronistica legge sul professionismo, passando per la legge sugli stadi, e l'investitura delle società alla nascente Lega A al ruolo di ideatrice della rivoluzione economico-sportiva che ci permetterà di raggiungere chi, con saggezza, ci ha meritatamente superato.

CAPITOLO I

LA LEGGE 91/81

1.1 L'organizzazione del sistema sportivo italiano.

Prima di procedere all'analisi dell'organizzazione del sistema sportivo italiano occorre premettere una preliminare considerazione sul rapporto tra l'ordinamento sportivo e quello giuridico, che opportunamente viene considerato originario e sovrano. Parlare di ordinamento sportivo equivale ad intendere un complesso di norme, apparati e soggetti che vengono a costituire un ordinamento in senso tecnico¹.

Secondo la dottrina istituzionalistica di Santi Romano, l'elemento della normazione non è sufficiente ad esprimere il concetto di ordinamento giuridico, in quanto esso risulta essere il prodotto della coscienza sociale, posto in essere dai rappresentanti del popolo; viene, pertanto, riconosciuto che gli elementi della "plurisoggettività" (ovvero il tessuto sociale) e della "organizzazione" (ovvero l'insieme delle Istituzioni politiche) preesistono e producono l'elemento della "normazione", con la conseguenza che il concetto di ordinamento giuridico si sovrappone e coincide con il concetto di società².

¹ Cfr. Bianchi D'Urso – Vidiri, *La nuova disciplina del lavoro sportivo*, in Riv. dir. sport., 1982, p. 3 ss.

² La teoria c.d. "istituzionalista" (Santi Romano, *L'ordinamento giuridico*, 1918) disconosce il fatto che il diritto possa ridursi alla norma o all'insieme delle norme che costituiscono l'ordinamento, in quanto quest'ultimo, inteso come "Istituzione" o organizzazione, trascende e condiziona il suo aspetto meramente normativo: la "Istituzione" (ovvero l'ordinamento) è, per

Attraverso il riconoscimento dell'esistenza di una "pluralità degli ordinamenti giuridici"³ si prende atto, anche dal punto di vista della teoria generale del diritto, del fatto che, nell'ambito ed all'interno dell'ordinamento statale, vi sono tutta una serie di "sotto-sistemi" qualificabili come "ordinamenti settoriali", i quali perseguono ciascuno la realizzazione di interessi di un determinato settore svolgendo la propria attività con una certa autonomia che si concreta nella facoltà di stabilire un'organizzazione propria (auto-organizzazione) e di porre in essere una normazione propria (auto-normazione).

L'attuale sistema sportivo risulta strutturato su base internazionale⁴: in sostanza, esso trova il vertice della propria struttura piramidale nell'ambito del C.I.O. (Comitato Internazionale Olimpico)⁵, vertice dell'ordinamento sportivo internazionale, che persegue il fine di organizzare e promuovere lo sport in generale a livello mondiale. Ad esso sono affiliati tutti i Comitati olimpici nazionali dei vari Paesi (in Italia il C.O.N.I., vertice dell'ordinamento sportivo nazionale italiano), che perseguono il fine di organizzare e promuovere lo sport sul relativo territorio nazionale.⁶

questa teoria, organizzazione, posizione della società ed il "momento istitutivo" precede e produce quello normativo.

³ Sulla teoria della pluralità degli ordinamenti giuridici, si vedano tra gli altri in particolare: ALLORIO, *La pluralità degli ordinamenti giuridici e l'accertamento giudiziale*, Riv. dir. civile 1955, 247; CAMMAROTA, *Il concetto di diritto e la pluralità degli ordinamenti giuridici*, Catania 1926, ora in *Formalismo e sapere giuridico*, Milano 1963; LAMBERTI A., *Gli ordinamenti giuridici: unità e pluralità*, Salerno 1980, 148 ss.; PICCARDI L., *La pluralità degli ordinamenti giuridici e il concetto di rinvio*, in *Scritti giuridici in onore di Santi Romano*, pag. 249 ss.

⁴ Cfr. Enrico Lubrano, *Rapporti tra ordinamento sportivo e ordinamento statale nella loro attuale configurazione*, in "Diritto dello sport", AA.VV., Giuffrè, Edizione 2008, p.8 ss.

⁵ Il CIO fu fondato nel 1894 al Congresso di Parigi per volere del noto Barone De Coubertin e con il fine di istituire le Olimpiadi dell'età moderna, la cui prima edizione fu disputata ad Atene nel 1896.

⁶ "Il sistema sportivo complessivo si articola poi in una serie di "sotto-sistemi", le federazioni, sia a livello internazionale che a livello nazionale, per la disciplina e l'organizzazione delle singole discipline sportive. Si parla, pertanto, di "pluralità degli ordinamenti sportivi", con riferimento agli ordinamenti delle singole federazioni: a) a livello internazionale, al C.I.O. sono affiliate anche le federazioni sportive internazionali che hanno il compito di organizzare le competizioni internazionali relative a singole discipline sportive, (per il calcio, ad esempio, la F.I.F.A., che

L'ordinamento sportivo italiano è pertanto caratterizzato da una pluralità di soggetti, ai quali attribuisce funzioni ben distinte e caratterizzate, organizzati e coordinati ad un unico fine: la prestazione atletico-sportiva. Lo Stato italiano, con propria disposizione, ha attribuito al CONI⁷ la funzione di gestire, organizzare e disciplinare lo Sport nell'interesse della collettività nazionale ed il potere di imporre a tutti gli altri soggetti del mondo sportivo comportamenti, regole tecniche, nonché disciplinari.

Il CONI è, infatti, “ente pubblico⁸ e, al tempo stesso, “Confederazione delle Federazioni sportive nazionali e delle Discipline sportive associate⁹”, con la conseguenza che le Federazioni costituiscono una sorta di articolazioni, di “dipartimenti” del CONI, alle quali è devoluta la “frazione” di interesse pubblico all'organizzazione dello sport con

*costituisce il vertice dell'ordinamento giuridico internazionale del giuoco calcio; b) a livello delle singole Nazioni, ai vari comitati olimpici nazionali (e, pertanto, in Italia, al C.O.N.I.) sono affiliate le federazioni sportive nazionali (per il calcio, ad esempio, la F.I.G.C., che costituisce il vertice dell'ordinamento giuridico nazionale del giuoco calcio), che hanno il compito di organizzare le competizioni relative alle varie discipline sportive sul territorio nazionale; le federazioni nazionali sono poi affiliate anche alle relative federazioni sportive internazionali [...] Ad un livello intermedio del sistema sportivo complessivo, nell'ambito dei vari continenti, si collocano i Comitati olimpici continentali (in Europa il C.O.E., Comitato Olimpico Europeo), che hanno il compito di organizzare le competizioni sportive a livello continentale; mentre, nei singoli sistemi sportivi delle varie discipline sportive, si collocano (a livello intermedio tra federazione internazionale e federazioni nazionali) le Confederazioni continentali che hanno il compito di organizzare le competizioni continentali delle varie discipline sportive (per il calcio, in Europa, l'U.E.F.A.)”, cit. Enrico Lubrano, *Rapporti tra ordinamento sportivo e ordinamento statale nella loro attuale configurazione*, in “Diritto dello sport”, AA.VV., Giuffrè, Edizione 2008, p.8 ss.*

⁷ Il Comitato Olimpico Nazionale (CONI), ente pubblico di tipo federativo, fu fondato a Roma nel 1914 a seguito di un'iniziativa dell'on. Monrè il quale, riuniti i rappresentanti dei vari sports, diede vita ad una forma embrionale di quello che poi sarebbe diventato il Comitato.

⁸ ai sensi dell'art.1 del D.Lgs. n. 242/1999 “il C.O.N.I., ha personalità giuridica di diritto pubblico, ha sede in Roma ed è posto sotto la vigilanza del Ministero per i beni e le attività culturali”.

⁹ ai sensi dell'art. 2 del D.Lgs. n. 242/1999 e dell'art. 1 dello Statuto del CONI stesso.

riferimento alla singola disciplina sportiva alla quale sono istituzionalmente preposte¹⁰”.

Un lungo percorso normativo ha portato ad una ridefinizione della qualificazione del CONI¹¹, che ha contribuito a rendere la sua organizzazione e la sua funzionalità più rispondenti a quelle che sono le esigenze dell'intero settore sportivo.

Il d.P.R. 157/86 ha costituito il primo statuto del CONI¹², ma la sua attuale configurazione giuridica ha nel d.lgs. n.242 del 1999, il c.d.“Decreto Melandri¹³” (recentemente modificato dal d.lgs. 8 gennaio 2004, n.15, c.d.“ Decreto Pescante¹⁴”) e nel suo nuovo statuto le sue principali fonti normative¹⁵.

Il CONI è, quindi, un ente pubblico non economico che ha la funzione di disciplinare, regolare e gestire tutte le attività sportive sul territorio nazionale ed è posto sotto la vigilanza del Ministero per i beni e le attività culturali.

Il Consiglio Nazionale ha la funzione fondamentale di indirizzo e controllo¹⁶ e stabilisce le regole ed i principi generali cui tutti i soggetti dell'ordinamento sportivo devono attenersi.

¹⁰ cit. Enrico Lubrano, *Rapporti tra ordinamento sportivo e ordinamento statale nella loro attuale configurazione*, in “Diritto dello sport”, AA.VV., Giuffrè, Edizione 2008, p.33.

¹¹ La legge istitutiva del CONI, formata da soli 13 articoli, è la L. 16 febbraio 1942 n. 426, G.U. 11 maggio 1942, n. 112.

¹² D.P.R. 28 marzo 1986 n. 157, G.U. 13 maggio 1986, n. 109.

¹³ D.lgs. 242/1999, Riordino del Comitato Olimpico Nazionale Italiano, G.U. 29 luglio 1999, n. 176.

¹⁴ D.lgs. 15/2004, G.U. 27 gennaio 2004, n. 21.

¹⁵ Il CONI viene definito nella sua legge istitutiva la “Federazione delle federazioni”, espressione messa da parte dal Il Decreto Melandri ha invece considerato le federazioni sportive nazionali come associazioni con personalità giuridica di diritto privato, procedendo ad una vera e propria “privatizzazione” delle federazioni nazionali. Il Decreto Pescante, invece, ha restituito al CONI la sua configurazione giuridica di “Confederazione delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate”, consolidando, così, il suo ruolo di ente centrale di tutta l'organizzazione sportiva; vd. d.lgs. 242/1999, G.U. 29 luglio 1999, n. 176, modificato dal d.lgs. 15/2004, G.U. 27 gennaio 2004, n. 21.

¹⁶ Art.5, d.lgs. 242/1999

Il Consiglio Nazionale viene considerato come una sorta di assemblea degli associati mentre la Giunta Nazionale non è altro che il Consiglio di amministrazione, con funzioni di indirizzo dell'attività amministrativa e gestionale del CONI, attuate mediante la definizione degli obiettivi e dei programmi dell'Ente¹⁷.

Le Federazioni Sportive Nazionali (FSN) e le discipline sportive associate, sono gli unici organismi riconosciuti ed autorizzati a rappresentare in Italia le singole discipline sportive. Le FSN per poter essere riconosciute dal CONI devono svolgere sul territorio nazionale un'attività sportiva, essere affiliate ad una federazione internazionale riconosciuta dal CIO ed avere un ordinamento a base democratica.

Le FSN svolgono un'attività diretta alla promozione, alla disciplina, all'organizzazione ed allo sviluppo del proprio sport, con autonomia tecnica, organizzativa e di gestione ma sempre sotto la vigilanza del CONI¹⁸.

Il potere di vigilanza del CONI, che si esplica ai sensi dell'art. 7 del suo nuovo Statuto¹⁹, ha la sua espressione più importante nell'approvazione, ai fini sportivi, degli statuti, dei regolamenti, dei regolamenti per l'attuazione dello statuto, di giustizia sportiva e antidoping, da parte della Giunta del CONI. Quest'ultima ne valuta la conformità alla legge, allo Statuto del CONI, ai principi fondamentali, agli indirizzi ed ai criteri deliberati dal Consiglio Nazionale.

Le FSN, poi, a seconda, dell'importanza e del numero di affiliati, si articolano a livello regionale e provinciale in Comitati, che hanno il

¹⁷ Art.7, d.lgs. 242/1999

¹⁸ Art.16, d.lgs. 242/1999

¹⁹ La versione del nuovo Statuto del CONI è quella deliberata dal Consiglio Nazionale in data 23 marzo 2004 e approvata con decreto ministeriale del 23 giugno 2004.

ruolo di promuovere e attuare a livello periferico il perseguimento dei fini istituzionali della federazione.

Relativamente alla FIGC, all'interno del suo Statuto essa dispone di un articolato sistema normativo, costituito complessivamente dalle c.d. Carte Federali, tra le quali rivestono particolare importanza le NOIF (Norme Organizzative Interne della Federazione)²⁰, che vengono applicate ai soggetti che sottostanno all'ordinamento sportivo del calcio nell'ambito della FIGC. Le NOIF sono suddivise in due sezioni²¹ (i soggetti e le funzioni²²), e comprendono complessivamente 117 articoli che regolano (in aderenza alle norme della F.I.F.A.) l'organizzazione interna della stessa FIGC, delle società sportive affiliate e che contengono, tra l'altro, le norme in tema di ordinamento dei campionati e delle gare, tesseramento, disciplina dei calciatori, controlli sulla gestione economico-finanziaria delle società professionistiche e delle Leghe, rapporti con le Leghe e tra società e calciatori.

1.2 L'evoluzione storica della legislazione sportiva

Fino alla fine degli anni '70 il Legislatore, quanto all'attività sportiva, si era limitato a dettare una normativa circa i suoi organi di governo,

²⁰ Consultabili nella sezione "*Norme*" del sito internet ufficiale della FIGC, www.figc.it

²¹ Emanate dal Consiglio Federale della FIGC ai sensi dell'art.24 dello Statuto FIGC

²² Parte I: i soggetti (la FIGC, da art.1 ad art.13; le Società da art.14 ad art.23; le Leghe art. 24; i Settori art.25; l'A.I.A. art.26; i Calciatori da art.27 ad art.35); Parte II: le funzioni (Il tesseramento da art. 36 ad art. 42; Le tutele da art. 43 ad art. 46; Ordinamento dei campionati e delle gare da art.47 ad art.70; Disciplina dei Calciatori in campo da art.71 ad art.74; Ordinamento delle squadre nazionali da art.75 ad art.76; Controlli sulla gestione economica-finanziaria delle Leghe e delle società professionistiche da art.77 ad art.90 quinquies; Rapporti tra Società e Calciatori da art.91 ad art.117; Appendice)

quali il Comitato Olimpico Nazionale Italiano e le Federazioni Sportive²³.

Ma da quando lo sport, in tempi ormai lontani, aveva cessato di essere un'attività ludica diventando una struttura organizzata e complessa²⁴, non aveva mancato di sollevare problemi di ordine giuridico.

Si rese perciò necessario l'intervento del Legislatore, per la sopravvenuta esigenza di una adeguata regolamentazione, non avvertita sino a quel momento se non per alcuni aspetti che riguardavano il regime previdenziale²⁵, del rapporto giuridico intercorrente tra società ed associazioni sportive da un lato e sportivi professionisti dall'altro²⁶.

Intervento del Legislatore²⁷ che avvenne in seguito all'agire deciso della Magistratura ordinaria nel mondo del lavoro sportivo ed in particolar modo dal provvedimento del Pretore di Milano, Dr. Costagliola, il quale, a seguito di un esposto del presidente dell'Associazione Italiana Calciatori Campana, bloccò nell'estate del 1978 il cosiddetto calcio-mercato, perché ritenuto in contrasto con la l.264/1949 sul collocamento.

²³ Con la legge 16 febbraio 1942, n.426, modificata dal d.l. n.362 del 1947 e con le norme di attuazione approvate col D.P.R. n.157 del 1986.

²⁴ Cfr. G. Vidiri, *Il lavoro sportivo tra codice civile e norma speciale*, in Riv. it. dir. lav., 2002, I, p. 39 ss.

²⁵ Il riferimento è alla legge n.366 del 1973, che aveva esteso ai calciatori vincolati da contratto con società sportive affiliate alla Federazione Italiana Giuoco Calcio, nonché agli allenatori di calcio vincolati con le predette società ed agli allenatori federali, l'assicurazione obbligatoria per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti e l'assicurazione contro le malattie, gestite dall'Ente nazionale di previdenza e di assistenza, cfr. Landolfi, *La legge n. 91 del 1981 e la emersione dell'ordinamento sportivo*, in Riv.Dir.Sport., 1986, 36 ss.

²⁶ La definizione dello sportivo professionista risultava, prima dell'entrata in vigore della nuova legge, dall'art.34 del d.p.r. 2 agosto 1974, n.350 (contenente il regolamento di esecuzione della legge 16 febbraio 1942, n.426, istitutiva del Comitato Olimpico Nazionale), norma che individuava l'atleta non professionista, e quindi a contrario il professionista, come colui che pratica lo sport senza trarne profitto materiale direttamente o indirettamente.

²⁷ L'emanazione delle norme in esame rappresenta l'adempimento di provvedere alla regolamentazione organica del settore dello sport professionistico, assunto dal Governo in sede di conversione del d.l. 14 luglio 1978, n. 430, poi convertito con modifiche nella l.4 agosto 1978, n. 430. Il decreto ebbe origine dall'irruzione che la forza pubblica effettuò, su ordine del Pretore di Milano emesso dietro denuncia dell'Associazione Calciatori, nell'albergo "Leonardo da Vinci", allora sede delle contrattazioni, al fine di accertare, in quella sede, il compimento di eventuali reati.

Il pretore sosteneva che il rapporto tra Società sportiva ed Atleta fosse da considerare nell'ambito del lavoro subordinato e soggetto, di conseguenza, anche alle norme sul collocamento e sul divieto dell'intervento di mediatori nella fase della stipulazione del contratto di lavoro²⁸.

Quello del Pretore di Milano viene considerato dalla dottrina come un segnale della reciprocità di rapporti tra ordinamento sportivo e ordinamento giuridico (statuale) che non poteva rimanere inerte di fronte ad una vicenda che interessava l'intera collettività²⁹.

Il provvedimento del Pretore s'interessava del "lavoro subordinato", affermando che il rapporto intercorrente tra calciatori e le società calcistiche che li avevano ingaggiati era sicuramente da inquadrarsi nell'ambito dei contratti di lavoro subordinato poiché in esso si ravvisavano i connotati quali l'onerosità della prestazione, la subordinazione, l'estraneità ai rischi dell'impresa e l'inserimento nella organizzazione del lavoro che non ne consentivano altra qualificazione³⁰.

E' chiaro, però, che se si tiene conto delle caratteristiche che attengono alle diverse finalità perseguite ed alla stessa struttura dell'attività esercitata³¹, non è possibile assimilare del tutto il rapporto calciatore-società ad un normale rapporto di lavoro e risolvere ogni problema in chiave di subordinazione, e di fatto, risultano inapplicabili tutti i

²⁸ Cfr. Bianchi D'Urso – Vidiri, *La Nuova disciplina dl lavoro sportivo*, in Riv. dir. sport. 1982, p. 3 ss.

²⁹ Cfr. D. D'Harmant, *Il rapporto di lavoro subordinato ed autonomo nelle società sportive*, in Riv. dir. sport., 1986, p. 3 ss.

³⁰ Cfr. Marani – Toro, *Problematica della legge 91/1981*, in Riv. dir. sport., 1983, p. 13 ss.

³¹ La definizione dello sportivo professionista, che era stata data dal d.p.r. 2 agosto 1974, si è rivelata ben presto incongrua rispetto alle esigenze avvertite da atleti che pure intendevano restare dilettanti e di dedicarsi, con impegno pressoché totale, al miglioramento delle proprie capacità atletiche ed al perseguimento di risultati validi sul piano internazionale.

normali istituti di diritto del lavoro. Infatti, taluni di questi sono incompatibili con l'attività prestata dal calciatore³².

Tuttavia, tenuto conto del carattere subordinato dell'opera prestata dai calciatori, il Pretore trasse la conseguenza che anche per tali lavoratori, valevano le norme sul collocamento della legge n.264 del 1979, compresa quella che sanziona penalmente la mediazione illecita³³.

Un ulteriore punto su cui il decreto soffermava la sua attenzione, era quello relativo al blocco del calcio mercato ed al divieto di ratifica dei contratti³⁴.

Il codice penale consentiva al Pretore, quale organo di polizia giudiziaria, per evitare ulteriori conseguenze a causa dei reati commessi, di vietare trattative e stipulazioni di contratti aventi ad oggetto il trasferimento dei calciatori mediante divieto posto ai legali rappresentanti delle Leghe di ratificare tutti i contratti di trasferimento stipulati tra rappresentanti delle società calcistiche³⁵.

Tale provvedimento avrebbe messo a rischio l'inizio del campionato di calcio, con ripercussioni sul piano politico ma anche di ordine pubblico, ragion per cui che il Governo tamponò la falla aperta dalla

³² Si pensi alla disciplina dei licenziamenti; alla legge che impone l'assunzione di una certa percentuale di operai ed invalidi; ad una serie di norme dello Statuto dei Lavoratori, come ad es. l'art 13, in tema di mansioni, porterebbe a concludere che un calciatore, non appartenente alla rosa di una squadra, avrebbe acquisito la qualifica di titolare e non potrebbe più essere richiamato tra le riserve, se schierato in campo per più di tre mesi; cfr. De Stefano – Chilosì, *Disposizioni dello Statuto dei lavoratori incompatibili con il lavoro sportivo*, in Riv. dir. sport., 1983, edizione speciale, p. 226 ss.; cfr. A. Martone, *Osservazioni in tema di lavoro sportivo*, in Riv. dir. sport., 1964, p.117.

³³ Questo orientamento, però, era stato contrastato da più sentenze della Corte Cassazione (3 aprile 1963, n.811; 8 settembre 1970, n.1349) che, avendo esaminato il problema dell'operatività del divieto dell'intermediazione privata nei confronti della cessione dei calciatori, aveva accolto le istanze di mediatori che reclamavano la provvigione, dando torto alla società calcistica controparte che sosteneva, invece, l'illiceità della mediazione (comprendente inoltre la configurazione dei presidenti quali mediatori) in quanto contraria alla legge 264/49; cfr. Grasselli, *L'attività dei calciatori professionisti nel quadro dell'ordinamento sportivo*, in Giur. it., 1974, IV, p. 44 e ss.; Cfr. De Cristofaro, *Problemi attuali di diritto sportivo*, in Dir. lav., 1989, I, p. 97 ss.

³⁴ Cfr. Macrì, *Problemi della nuova disciplina dello sport professionistico*, in Riv. dir. civ., 1981, II, p. 483 ss.

³⁵ Cfr. *Manuale di Diritto Sportivo*, UTET, aa.vv. , 1999, 10 ss.

pronuncia giudiziale, emanando il d.l. 367/ 1978 che fu convertito nella l.430 dello stesso anno³⁶.

La conversione del decreto legge 17 luglio 1978, però, fu l'occasione per il Parlamento di impegnare il Governo a presentare al più presto, entro il 31 marzo 1979, un disegno di legge che contenesse una disciplina organica dei rapporti tra società e sportivi professionisti³⁷.

Il 28 luglio 1978 la presidenza del Consiglio del Governo Andreotti nominò, a tal fine, una Commissione di studio presieduta dal sottosegretario Evangelisti e da quel momento serviranno oltre due anni di consultazioni e riunioni che vedranno impegnate diverse componenti del mondo sportivo (Federazioni, Leghe, Associazione Italiana Calciatori, Associazione Allenatori, Enti di promozione), prima di arrivare all'emanazione di una legge che, dopo dubbi, perplessità, incertezze e speranze in precedenza sempre deluse, definiva finalmente lo status giuridico dello sportivo professionista, anche se, secondo un'opinione diffusa e senza dubbio condivisibile, essa mirava a regolamentare essenzialmente lo sport del calcio, mondo caratterizzato da rilevanti incertezze interpretative ed applicative³⁸. Il disegno di legge presentato al Governo dal sen. D'Arezzo, allora ministro del turismo e dello spettacolo, d'accordo con i colleghi del lavoro (Scotti), della Giustizia (Morlino), e delle Finanze (Reviglio), venne approvato

³⁶ In sede di conversione gran parte delle disposizioni del decreto furono soppresse; cfr. Ambrosio – Marani Toro, *L'iter parlamentare della 23 marzo 1981, n. 91, sui apporti tra società e sportivi professionisti*, in Riv. dir. Sport. , 1981, 492 ss.

³⁷ Cfr. Martinelli, *Lavoro autonomo e subordinato nell'attività dilettantistica*, in Riv. dir. sport., 1993, p. 13 ss.

³⁸ La convinzione espressa da più parti, è che la legge 91 sia espressione di un approccio squilibrato del legislatore, che ha preso in considerazione più i problemi del calcio in particolare che dello sport in generale; Cfr. Fois, *Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*, in Nuove leggi civ.comm.,1982, 627 ss.

dal Senato il 4 marzo 1981 dando quindi vita alla legge n.91 del 23 marzo 1981.

1.3 L'ambito di applicazione della legge 91/81

I cardini fondamentali della legge n.91 del 23 marzo 1981 sono la qualificazione del rapporto di lavoro sportivo come subordinato e l'abolizione del vincolo sportivo³⁹, l'istituto che attribuiva alle società sportive il diritto di utilizzazione esclusiva delle prestazioni di un giocatore anche dopo la scadenza del contratto⁴⁰.

La legge è stata una conquista determinante per la categoria dei calciatori: lo sport professionistico, calcio in *primis*, si trovava ad avere finalmente delle certezze giuridiche, delle tutele ben precise. La legge infatti, aldilà delle formali e dichiarate pretese di regolare unitariamente ed interamente il fenomeno sportivo, risulta sostanzialmente modellata sulle specifiche esigenze del calcio e tiene poco conto di altri sport professionistici, in particolar modo quelli individuali⁴¹.

Nello specifico, le sue disposizioni riguardano le "Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti", ed è divisa in quattro capi: il primo (artt. 1-9) relativo allo "Sport professionistico", costituisce l'oggetto principale della normativa in esame per effetto della

³⁹ Si aveva quindi una forte limitazione della libertà contrattuale e di recesso del giocatore (relegata a casi eccezionali) contrastante con i diritti fondamentali garantiti dal nostro ordinamento in tema di dignità della persona e con il principio di libertà del lavoro. L'illegittimità della disciplina sportiva in materia di vincolo si fondava, infatti, sul combinato disposto degli artt. 2,3,4 della Cost. nonché dell'art. 2118 c.c., sul diritto unilaterale illimitato di recesso dal rapporto a tempo indeterminato.

⁴⁰ G. TEOTINO, M. UVA, *La Ripartenza: analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, Il Mulino-Arel, 2010, 61ss.

⁴¹ A. LENER, *Una legge per lo sport?*, in *Foro it.*, 1981, 298; F. BIANCHI D'URSO, G. VIDIRI, *La nuova disciplina del lavoro sportivo*, in *Riv. dir. sport.*, 1982, 1 ss.

definizione dei rapporti tra società sportive e sportivi professionisti; il secondo (artt. 10-14) relativo al funzionamento e all'attività delle "Società sportive e Federazioni Sportive Nazionali"; il terzo (art. 15) con "Disposizioni di carattere tributario"; il quarto (artt. 16-18) con "Disposizioni transitorie e finali" che derivano dall'emanazione della legge stessa⁴².

Per effetto dell'art.1 della legge in esame, "*L'esercizio dell'attività sportiva, sia essa svolta in forma individuale o collettiva, sia in forma professionistica o dilettantistica, è libero*". Viene pertanto sancita la libertà dell'esercizio dell'attività sportiva sia professionistica sia dilettantistica, applicando nel mondo dello sport valori costituzionalmente garantiti, perché essa è senza dubbio espressione di un diritto della personalità dell'individuo. E poiché tale libertà è riferita allo sportivo professionista, essa acquista un valore essenzialmente economico, venendo a significare di conseguenza libertà contrattuale per lo stesso sportivo⁴³.

L'art.2 delega alle Federazioni il potere di delimitazione del campo applicativo della legge n.91/1981, identificabile con l'area del professionismo ufficializzato e riconosciuto nell'ambito di attività sportive svolte, a titolo oneroso e con carattere di continuità. da precise figure di sportivi professionisti⁴⁴. La preventiva qualificazione indicata dalla norma è rappresentata dal tesseramento, che costituisce l'atto

⁴² In particolare gli aspetti di carattere transitorio come l'abolizione del vincolo sportivo e le sue conseguenze, e gli aspetti relativi alla necessaria trasformazione delle società sportive in società per azioni o in società a responsabilità limitata.

⁴³ Cfr. Marani Toro, Sport e lavoro, in Riv. dir. sport., 1971, p. 175 ss.

⁴⁴ Art.2: "*Ai fini dell'applicazione della presente legge, sono sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi ed i preparatori atletici, che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica*".

d'ingresso nella particolare comunità sportiva e comporta la sottoposizione alle regole di quell'ordinamento. In sostanza, il tesseramento è il presupposto legale del contratto e diviene l'anello di congiunzione tra l'ordinamento sportivo e l'ordinamento giuridico dello stato⁴⁵.

L'interpretazione, estensiva o restrittiva, delle figure lavorative sportive professionistiche delineate dall'art.2, la definizione di "atleta professionista", il fenomeno del professionista di fatto non riconosciuto a causa della mancata distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica da parte delle rispettive federazioni (e realmente vittima di disparità di trattamento in virtù di un evidente vuoto normativo), sono alcuni delle "criticità" oggetto di dibattiti e proposte di revisione che verranno analizzati nei prossimi paragrafi.

1.3.1 Le modifiche successive: la legge 586/96 e il fine di lucro

All'indomani della storica Sentenza Bosman⁴⁶, vennero approvate con la legge 586 alcune modifiche.

La Corte di giustizia della comunità europea sancì che *"le norme emanate da federazioni sportive in forza delle quali un calciatore*

⁴⁵ O. MAZZOTTA, *Il lavoro sportivo*, in A. LENER, O. MAZZOTTA, G. VOLPE PUTZOLU, M. GAGLIARDI, *Una legge per lo sport?*, in *Foro it.*, 1981, V, c. 297.

⁴⁶ La Sentenza Bosman sconvolse il panorama calcistico e sportivo in genere con una risoluzione basata sul diritto alla libera circolazione ed alla non-discriminazione in ambito comunitario per gli atleti professionisti aventi cittadinanza di uno degli Stati membri. Su questa sentenza v. M.COCCIA, *La sentenza Bosman: summum ius, summa iniuria?*, in *Riv. dir.sport.* 1996, 541; M. DI FILIPPO, *La libera circolazione dei calciatori professionisti alla luce della sentenza Bosman*, in *Riv. it. Dir. lav.*, 1996, 232; C. FRANCHINI, *La libera circolazione dei calciatori professionisti: il caso Bosman. Il commento*, in *Giorn. Dir. amm.*, 1996, 539

professionista, cittadino di uno Stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincolava ad una società poteva essere ingaggiato da una società di un altro Stato membro solo se questa aveva versato alla società di provenienza un'indennità di trasferimento, formazione e promozione⁴⁷” erano contrarie al principio di libera circolazione dei lavoratori nell’ambito comunitario; e che *“le norme emanate dalle federazioni sportive in forza delle quali, nelle competizioni organizzate, le società calcistiche potevano schierare solo un numero limitato di calciatori professionisti, cittadini di altri stati membri”* erano contrarie al suddetto principio⁴⁸.

Si avvertì, di conseguenza, l’esigenza di adeguare le norme nazionali alle disposizioni della sentenza Bosman.

Gli interventi di revisione si concretizzarono nella legge n.586 del 18 novembre 1996⁴⁹, che apportava una sostanziali cambiamenti ad una serie di articoli della legge n.91 del 1981⁵⁰.

In conseguenza della sentenza Bosman, la legge 586 del 1996 ha sostituito il primo ed il secondo comma dell’art.6 della legge sullo sport del 1981, eliminando ogni riferimento riguardante l’indennità di preparazione e promozione ed i relativi coefficienti e parametri⁵¹.

Il nuovo testo dell’art.6, rubricato *“Premio di addestramento e formazione tecnica”*, prevede, al primo comma, che *“nel caso di primo*

⁴⁷ Cfr. R. Blanpain, M. Colucci, in *Europa, diritto e sport*, 1998, p. 20 ss.

⁴⁸ Cfr. M. Coccia, *L’indennità di trasferimento e la libera circolazione dei calciatori professionisti nell’Unione Europea*, in Riv. dir. sport., 1994, p. 355 ss.

⁴⁹ L.586/2006, G.U. 20 novembre 1996, n. 272.

⁵⁰ Cfr. Vidiri, *Modifiche alla legge del 1981: legge 586 del 1996*, in Riv. Dir. sport., 1997, p. 30 ss.

⁵¹ L’articolo 6 della legge n.91 del 1981 sanciva che: *“in ogni caso di trasferimento dell’atleta professionista, prevedeva la corresponsione, da parte della società cessionaria a quella cedente, di una specifica indennità di promozione e di preparazione, da determinare secondo coefficienti e parametri fissati dalle federazioni in relazione alla natura ed alle esigenze dei singoli sport (comma 1°)”*. Inoltre, *“in caso di primo contratto professionistico, l’indennità è dovuta alla società o alla associazione sportiva per cui l’atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica (comma 2°)”*.

contratto deve essere stabilito dalle Federazioni sportive nazionali un premio di addestramento e formazione tecnica in favore delle società od associazione sportiva presso la quale l'atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile”.

Inoltre, secondo quanto stabilito dal comma 2 del suddetto articolo, *“Alla società od alla associazione sportiva che, in virtù di tesseramento dilettantistico o giovanile, ha provveduto all'addestramento e formazione tecnica dell'atleta, viene riconosciuto il diritto di stipulare il primo contratto professionistico con lo stesso atleta. Tale diritto può essere esercitato in pendenza del precedente tesseramento, nei tempi e con le modalità stabilite dalle diverse federazioni sportive nazionali in relazione all'età degli atleti ed alle caratteristiche delle singole discipline sportive”*, mentre per effetto del comma 3, *“Il premio di addestramento e formazione tecnica dovrà essere reinvestito, dalle società od associazioni che svolgono attività dilettantistica o giovanile, nel perseguimento di fini sportivi”.*

Ma la riforma di maggior portata della legge del 1996 riguarda la soppressione del comma 2° dell'art.10 in base al quale l'atto costitutivo delle società sportive professionistiche doveva prevedere che gli utili fossero interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva⁵². Secondo la nuova previsione *“l'atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali”*, anziché le sole attività sportive ammesse in precedenza, consentendo alle stesse società di sfruttare le infinite possibilità di introiti offerte dall'esercizio dell'attività agonistica a livello professionistico, ammettendo di fatto il

⁵² Cfr. Castellaneta, *La libera circolazione dei calciatori professionisti alla luce della sentenza Bosman*, in *Il lav. nella giur.*, 1996, p. 633 ss.

fine di lucro⁵³. Lo stesso atto costitutivo “*deve provvedere che una quota parte degli utili, non inferiore al 10 per cento, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva*”.

La nuova previsione dell’art.10 rivela dunque il tentativo di incentivare le società professionistiche ad investire nei rispettivi settori giovanili. Con il mantenimento dell’indennità di promozione e di preparazione nel caso di stipulazione di primo contratto da professionista di un calciatore, veniva consentito ai club di recuperare una significativa quota di costo⁵⁴.

1.3.2 Il lavoratore sportivo tra subordinazione e autonomia

L’art.3 della legge n. 91/1981, costituisce, assieme all’art.2 già esaminato, la chiave interpretativa della legge in esame, individuandone il campo di applicazione. Infatti, si stabilisce che “*la prestazione a titolo oneroso dell’atleta costituisce oggetto di contratto di lavoro subordinato regolato dalle norme contenute nella presente legge*” e aggiunge al secondo comma che “*costituisce tuttavia oggetto di contratto di lavoro autonomo quando ricorra almeno uno dei seguenti*

⁵³; “*L’attenzione di tutti era concentrata quasi esclusivamente sull’espansione della bolla televisiva. Erano i tempi delle prime pay-tv e dell’escalation esponenziale dei ricavi da diritti tv. Ogni anno si capiva che dalle televisioni era possibile spremere sempre qualcosa in più, qualcosa a cui non si era pensato prima. Un qualcosa che veniva però quasi del tutto direttamente riversato nei salari dei giocatori, in modo da strapparli alla concorrenza, anche europea, in una corsa al rialzo senza fine. Fu perciò quella l’era non della costruzione di strutture societarie adeguate all’espansione del business, alla patrimonializzazione delle società, alla formazione di dirigenti in grado di navigare nei mercati. Fu l’era dell’esplosione dei costi di gestione, del costo del lavoro soprattutto, dei maxi-compensi ai procuratori, della cartolarizzazione dei proventi televisivi, dell’espansione del debito, dei bilanci rattoppati per evitare le ricapitalizzazioni. Una clamorosa occasione perduta di cui il calcio italiano paga ancora le conseguenze*”. Cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 84

⁵⁴ Cfr. Vidiri, *Modifiche alla legge del 1981: la legge 586 del 1996, 1997*, p. 30 ss.

requisiti: a) l'attività sia svolta nell'ambito di una singola manifestazione sportiva o di più manifestazioni tra loro collegate in un breve periodo di tempo; b) l'atleta non sia contrattualmente vincolato per ciò che riguarda la frequenza a sedute di preparazione o allenamento; c) la prestazione che è oggetto del contratto, pur avendo carattere continuativo, non superi otto ore settimanali oppure cinque giorni ogni mese ovvero trenta giorni ogni anno”.

La presunzione dell'esistenza di un rapporto subordinato per l'atleta professionista stabilita nel primo comma, dovrebbe dunque venir meno soltanto nei casi previsti dal secondo comma⁵⁵. Infatti, suddette ipotesi tassative di lavoro autonomo sono ritenute tali in quanto riflettenti un'attività non effettuata continuativamente, portando il Legislatore a discendere come conseguenza sul piano qualificatorio che il rapporto di lavoro sia un rapporto di lavoro autonomo⁵⁶.

Ma analizzando le tre ipotesi del 2° comma, notiamo che il requisito *sub a)* implica il carattere dell'occasionalità della prestazione, trascurando che l'impegno assunto con riferimento ad un'unica o più manifestazioni tra loro collegate farebbe venir meno il requisito dell'appartenenza a quella stabile organizzazione predisposta dal datore di lavoro.

Il requisito *sub b)* prevede la ricorrenza di un rapporto di lavoro autonomo in mancanza di un obbligo contrattualmente assunto di partecipare a sedute d'allenamento e di preparazione⁵⁷, nonostante l'art.1, co.1, l. n.91/1981 stabilisca che nella stipulazione del contratto

⁵⁵ A. D'HARMANT FRANCOIS, *Il rapporto di lavoro subordinato ed autonomo nelle società sportive*, in *Riv. dir. sport.*, 1986, 7

⁵⁶ G. VIDIRI, *Il lavoro sportivo*, in *Riv. it. dir. lav.* 2002, 59; M. COLUCCI, *op. cit.*, 24 ; M.T. SPADAFORA, *Diritto del lavoro sportivo*, Giappichelli, Torino, 2004, 61.

⁵⁷ M. COLUCCI, *Il rapporto di lavoro nel mondo dello Sport*, in *Lo sport e il diritto*, M. COLUCCI (a cura di), Jovene, Napoli, 2004, *op.cit.*, 24

tra società e sportivo professionista deve essere prevista la clausola contenente l'obbligo dello sportivo al rispetto delle istruzioni tecniche e delle prescrizioni impartite per il conseguimento degli scopi agonistici, tra le quali rientra anche l'obbligo di frequentare gli allenamenti e di osservanza delle indicazioni fornite dai tecnici per il raggiungimento di risultati positivi⁵⁸.

L'ipotesi *sub c)* stabilisce una soglia quantitativa minima della prestazione lavorativa al di sotto della quale è esclusa la tutela tipica del lavoratore subordinato, considerando che il rapporto di lavoro non abbia un peso predominante nella vita professionale dell'atleta, ovvero che l'esercizio della sua professionalità non dipenda in misura prevalente dal rapporto stesso⁵⁹.

In considerazione della peculiarità propria del lavoro dell'atleta professionista viene dunque previsto un limite quantitativo per l'applicabilità della disciplina del lavoro subordinato sportivo: al di sotto di quel limite il Legislatore ha ritenuto che non sussistano le condizioni per la realizzazione della tipica tutela del lavoratore subordinato⁶⁰.

Col tempo è stata segnalata da più parti la necessità, tra le altre, di ridefinire la figura giuridica del calciatore professionista. Alla luce degli sviluppi del fenomeno calcio nell'ultimo quarto di secolo e dell'oggettiva difficoltà a continuare ad applicare l'oramai anacronistica normativa sul professionismo sportivo, nel dicembre

⁵⁸ In giurisprudenza Pret. Treviso, 30 ottobre 1991, n. 174, in *Riv. dir. sport*, 1991, 360, ha riconosciuto la natura di lavoro subordinato e non autonomo al rapporto che lega un calciatore ad un'associazione sportiva qualora il relativo contratto, pur non disponendo alcunché in ordine all'attività preparatoria e di allenamento ed in contrasto con l' art. 4, comma 4 della legge n. 91 del 1981, abbia in sostanza recepito il contratto tipo predisposto dalla FIGC.

⁵⁹ M. COLUCCI, *op. cit.*, 24.

⁶⁰ M. PERSIANI, *Legge 23 marzo 1981 n. 91. Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*, in *Le nuove leggi civ. comm.*, 1982, 573

2006 il Ministero per le Politiche giovanili e le attività sportive del governo Prodi mise in atto un tentativo di revisione della Legge 91/1981 istituendo una “Commissione di studio per la riforma della disciplina del professionismo sportivo e delle società sportive”. Ma in conseguenza della caduta del governo Prodi, il lavoro della Commissione insediata dal ministro Melandri non si è infine tradotto né in atti legislativi né in proposte definitive⁶¹.

1.3.3 Le parti del rapporto di lavoro sportivo: gli sportivi professionistici e le società sportive professionistiche.

Ai sensi dell’art.2 della l. n.91/1981 sono parti del contratto di lavoro sportivo gli sportivi professionisti e le società sportive professionistiche, rispettivamente nelle vesti di lavoratori e datori di lavoro. L’art.10 della suddetta legge dispone che *“Possono stipulare contratti con atleti professionisti solo società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata”*. Inoltre, come già rilevato in precedenza, l’atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali, e provvedere che una quota parte degli utili, non inferiore al 10 per cento, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva.

Per quanto riguarda l’affiliazione delle società sportive, l’art.10 stabilisce che *“prima di procedere al deposito dell’atto costitutivo, a*

⁶¹ Cfr., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 61 ss.; l’operato della “Commissione Melandri” verrà analizzato nel capitolo III.

norma dell'articolo 2330 del codice civile, la società deve ottenere l'affiliazione da una o da più federazioni sportive nazionali riconosciute dal CONI⁶²". Infine, secondo quanto previsto dall'art.12, "Al solo scopo di garantire il regolare svolgimento dei campionati sportivi, le società di cui all'articolo 10 sono sottoposte, al fine di verificarne l'equilibrio finanziario, ai controlli ed ai conseguenti provvedimenti stabiliti dalle federazioni sportive, per delega del CONI, secondo modalità e principi da questo approvati".

Sempre secondo l'art.2, la qualifica dell'atleta professionista è subordinata ad una serie di requisiti. Ai fini della distinzione tra professionismo e dilettantismo, il riscontro nella prestazione resa dallo sportivo dei caratteri della continuità e della onerosità è dal punto di vista normativo susseguente all'accertamento della circostanza che, all'interno della disciplina considerata, la Federazione competente abbia effettivamente individuato la figura al cui tipo appartiene l'atleta professionista⁶³. Per la sola ragione della mancanza dell'intervento qualificatorio da parte della rispettiva Federazione continuano ad essere inquadrati come dilettanti atleti che prestano la propria attività a favore di società sportive in modo continuativo e a titolo oneroso⁶⁴.

In sostanza l'ordinamento sportivo non riconosce il cosiddetto "professionismo di fatto" per il quale, in realtà, non si può fare riferimento, dal punto di vista della disciplina applicabile, al diritto comune, perché ci si porrebbe in contrasto con la *voluntas legis* e si darebbe vita ad ulteriori problemi di disparità di trattamento⁶⁵.

⁶² I criteri riguardanti l'affiliazione delle società di calcio sono stabilite dalle NOIF della FIGC.

⁶³ Cfr. Giugni, *La qualificazione di atleta professionista*, in Riv. Dir. sport., 1986, p. 166 ss.

⁶⁴ Cfr. Realmonte, *L'atleta professionista e l'atleta dilettante*, in Riv. Dir. sport., 1997, p. 371 ss.

⁶⁵ Cfr. Vidiri, *La disciplina del lavoro sportivo autonomo e subordinato*, in Giust. Civ., 1993, II, p. 205 ss.

Nelle disposizioni statutarie e regolamentari della F.I.G.C., viene definito professionista il giocatore che pratica l'attività sportiva come lavoro primario mentre viene considerato diversamente il calciatore che pratica lo sport solo oltre le normali attività occupazionali⁶⁶.

Un altro interrogativo che nasce da un'attenta analisi della l.91/1981 è relativo alle figure professionali definite dall'art.2 con il termine di "sportivi professionisti". Si fa riferimento all'atleta, l'allenatore, al direttore tecnico sportivo ed ai preparatori atletici che conseguono la qualificazione delle federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse con l'osservanza delle direttive emanate dal C.O.N.I., non tenendo conto perciò, in maniera inequivocabile, di tutte le figure professionali che l'evoluzione organizzativa delle società sportive ha proposto nel corso degli anni⁶⁷.

1.4 Il contratto di lavoro sportivo

L'art. 4⁶⁸ della legge n. 91 detta una articolata disciplina, in più punti divergente da quella del comune del rapporto di lavoro subordinato, muovendo dalla premessa che la prestazione degli sportivi professionisti presenta natura e caratteristiche proprie, che la

⁶⁶ Cfr. Duranti, *L'attività sportiva come prestazione di lavoro*, in Riv. it. dir. lav., 1983, I, p. 699 ss.

⁶⁷ Secondo un orientamento dottrinale il Legislatore ha inteso elencare esemplificativamente le figure degli operatori sportivi più frequenti e note, senza escludere l'estensione della tutela propria del professionista anche ad altre figure di tecnici eventualmente previste dagli ordinamenti federali. Secondo un'altra dottrina, invece, solo se il Legislatore avesse utilizzato espressioni generiche si sarebbe potuto parlare di "norma aperta"

⁶⁸ L'art. 4 è rubricato : " *Disciplina del lavoro subordinato sportivo* ".

differenziano nettamente da ogni altra restante attività umana⁶⁹. Il suddetto articolo delinea gli elementi caratteristici del contratto di lavoro sportivo subordinato.

Il primo comma della disposizione in esame prevede che la costituzione del rapporto di lavoro sportivo, a titolo oneroso, avvenga “*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 e dai rappresentanti delle categorie interessate*”. In mancanza dell'atto scritto *ad substantiam*⁷⁰ il contratto stipulato tra lo sportivo e la società destinataria delle sue prestazioni deve ritenersi nullo. L'onere della forma scritta *ad substantiam* non si riscontra per l'ordinario contratto di lavoro, per il quale opera il generale principio civilistico della libertà della forma⁷¹.

Il requisito della forma scritta risponde ad una serie di esigenze che non risiedono soltanto nella maggior tutela del lavoratore ma anche nell'agevolare il controllo delle Federazioni sull'operato delle singole società, nonché nella garanzia di maggiore certezza e celerità nella risoluzione di possibili controversie tra gli atleti e sodalizi sportivi, manifestato dall'obbligo di uniformare il contratto individuale a uno schema di contratto tipo predisposto in conformità dell'accordo triennale stipulato tra la Federazione sportiva nazionale ed i “*rappresentanti delle categorie interessate*”.

⁶⁹ Cfr. Vidiri, *La disciplina del lavoro sportivo autonomo e subordinato*, in Giust. civ., 1993, II, p. 215 ss.

⁷⁰ Cfr. Vidiri, *Contratto di lavoro dello sportivo professionista, patti aggiunti e forma ad substantiam*, in Giust. Civ., 1999, I, p. 1613 ss.

⁷¹ Cfr. Vidiri, *La disciplina del lavoro sportivo autonomo e subordinato*, in Giust. Civ., 1993, II, p. 215 ss.

Il contratto individuale deve ritenersi radicalmente nullo, per difetto di forma convenzionale, qualora si discosti dalle clausole di tale contratto tipo⁷² approvato dalle organizzazioni di categoria al quale è riconosciuto valore essenziale per i fini di validità ed efficacia del contratto. Viene pertanto attribuita a ogni singola organizzazione sindacale il diritto alla partecipazione alla trattativa ed alla stipula dell'accordo.

Secondo quanto rilevato dal comma 4, nel contratto individuale *“dovrà essere prevista la clausola contenente l'obbligo dello sportivo al rispetto delle istruzioni tecniche e delle prescrizioni impartite per il conseguimento degli scopi agonistici”*⁷³.

Il quarto comma, inoltre, autorizza l'inserzione nel contratto individuale di lavoro di una clausola compromissoria mediante la quale sono devolute alla competenza di un collegio arbitrale le controversie insorte tra la società e lo sportivo sull'attuazione del contratto medesimo⁷⁴.

Le eventuali clausole contenenti deroghe peggiorative sono sostituite di diritto da quelle del contratto tipo⁷⁵, mentre secondo quanto è possibile dedurre dal successivo comma 3, che dispone la nullità solo per le ipotesi di clausole sfavorevoli allo sportivo, le clausole migliorative sono ammissibili⁷⁶.

⁷² Cfr. Dalmaso, *Il contratto di lavoro professionistico dello sportivo alla luce della l.23 marzo 1981, n. 91*, in *Giur. Merito*, 1982, IV, p. 230 ss.

⁷³ Cfr. M. Colucci, *Lo Sport e il Diritto. Profili istituzionali e regolamentazione giuridica*, 2004, p. 17 ss.

⁷⁴ Tale clausola dovrà contenere la nomina degli arbitri ovvero stabilirne il numero ed il modo per nominarli; cfr. Verde, *Clausola compromissoria*, in *Riv. dir. sport.*, 1980, p. 144 ss.

⁷⁵ Con la sostituzione delle pattuizioni concernenti deroghe in peius, il sistema adottato rievoca, quindi, il meccanismo generalmente introdotto dall'art.2077 c.c. (efficacia del contratto collettivo sul contratto individuale).

⁷⁶ Sul punto vedi Borruso, *Lineamenti del contratto di lavoro sportivo*, in *Riv. dir. sport.*, 1963, p. 52 ss.

Secondo il comma 2 dell'art.4 inoltre, la società sportiva di appartenenza ha poi l'obbligo di depositare il contratto individuale presso la federazione sportiva *“per l'approvazione”* previo accertamento della regolarità formale del contratto tipo ovvero delle norme inderogabili di legge e quindi di una verifica di non difformità del contratto predisposto in sede di contrattazione collettiva⁷⁷.

Per quanto concerne la durata del contratto, l'art.5 della l. n.91/1981 dispone che *“Il contratto può contenere l'apposizione di un termine risolutivo, non superiore a cinque anni dalla data di inizio del rapporto”*, ed inoltre sono ammesse *“la successione di contratto a termine fra gli stessi soggetti e la cessione del contratto, prima della scadenza, da una società sportiva ad una altra, purché vi consenta l'altra parte e siano osservate le modalità fissate dalle federazioni sportive nazionali”*. Il contratto quindi, secondo quanto previsto espressamente, deve avere una durata determinata, non superiore a cinque anni, ed allo stesso può seguirne un altro tra gli stessi soggetti, oltre che poter essere ripetuto o ceduto.

1.4.1 La rappresentanza sindacale dei calciatori: l'Associazione Italiana Calciatori e l'accordo collettivo

⁷⁷ Cfr. De Cristofaro, *Commento all'art. 4, l. 23 marzo 1981, n. 91*, in Nuove leggi civ. comm., 1982, p. 574 ss. Il compenso previsto in un patto aggiunto non potrebbe essere negato neppure nel caso in cui tale patto non sia stato depositato e approvato, dal momento che l'art. 4, comma 2, pone l'obbligo del deposito a carico della società sportiva.

L'accordo collettivo attualmente in vigore⁷⁸, ma in fase di rinnovo e al centro di una diatriba tra le Leghe Professionistiche e l'Associazione Italiana Calciatori, attua quanto previsto dall'art.4 e regola i rapporti di carattere economico e normativo tra i calciatori professionisti e le società sportive, individuandone i rispettivi diritti e doveri e le conseguenti sanzioni previste in caso di violazione dei propri obblighi contrattuali. E' stato stipulato per la prima volta nel 1989 ed è prorogato tacitamente ogni tre anni.

Anche nell'ambito del lavoro sportivo si manifesta la necessità di un'autonomia collettiva e dunque i soggetti che rappresentano gli sportivi professionisti e le società sportive, di concerto con le federazioni, danno luogo alla stipulazione di un contratto collettivo per ogni serie professionistica. Le Federazioni, alle quali sono iscritte non solo le società ma anche singoli sportivi, partecipano all'accordo come portatrici del comune interesse delle parti alla corretta organizzazione dell'attività sportiva⁷⁹.

L'Associazione Italiana Calciatori (AIC), fondata nel 1968, si occupa della tutela dei calciatori professionisti. L'AIC svolge soprattutto un'importante opera di confronto con la F.I.G.C e le Leghe per la gestione normativa concernente il rapporto calciatori-società, ovvero l'accordo collettivo e il contratto tipo, ma anche la disciplina del tesseramento dei calciatori stranieri, il regolamento degli Agenti dei calciatori, il funzionamento dei Collegi Arbitrali che devono decidere sulle controversie tra i calciatori e società, la disciplina dei rapporti

⁷⁸ Consultabile nella sezione "Normative" del sito ufficiale dell'Associazione Italiana Calciatori, www.assocalciatori.it

⁷⁹ M.T. SPADAFORA, *Diritto del lavoro sportivo*, Giappichelli, Torino, 2004, 156 ss.

calciatori-società in tema di diritti pubblicitari⁸⁰.

Nello specifico, l'accordo collettivo stipulato è composto da 30 articoli che regolano gli aspetti riguardanti il contratto individuale tra calciatore e società, i doveri delle società, l'inadempimento da parte delle società dei propri doveri, i doveri dei calciatori, l'inadempimento da parte dei calciatori ai propri doveri, norme finali. Gli articoli 2, 3, 5 dell' accordo collettivo si rifacendosi all' art. 4 della l. n. 91/1981, indicano le caratteristiche del contratto individuale tra calciatore professionista e società sportive, per quanto riguarda il profilo procedurale⁸¹.

⁸⁰ Dal 1968 ad oggi l' AIC ha raggiunto traguardi determinanti per la categoria che rappresenta. Oltre alla legge n. 91, le conquiste più significative sono state: il riconoscimento del diritto d'immagine (1974), l'abolizione del vincolo, la tutela previdenziale, la costituzione del Fondo di fine carriera, la firma contestuale per l'accettazione dei trasferimenti, l'Accordo Collettivo, il riconoscimento del diritto alla indennità di mancata occupazione per i calciatori a fine contratto, la costituzione del Fondo di garanzia atto a far fronte al pagamento degli emolumenti insoddisfatti dei calciatori tesserati per la società a cui è stata revocata l'affiliazione F.I.G.C.

⁸¹ Forma scritta a pena di nullità; redazione sull'apposito modulo federale; sottoscrizione apposta dal legale rappresentante della società e dal calciatore; deposito del contratto presso la Lega componente; approvazione del contratto da parte della Lega.

CAPITOLO II

L'INDUSTRIA DEL CALCIO IN ITALIA

2.1 Un sistema atipico: più complementarietà che concorrenza

Il calcio è, come noto, lo sport più amato e influente al mondo. E' stato calcolato che 1 miliardo e 800 milioni di persone lo seguono, 1 miliardo e 100 milioni di persone ne sono emotivamente coinvolte, alimentando così un business all'altezza dei maggiori settori produttivi⁸².

L'Europa è il cuore pulsante dell'industria calcio. Per numero di tifosi, per valore economico prodotto, per pubblico, per ore trasmesse in tv, per interesse dei media, per investimenti pubblicitari, per capacità di penetrazione trasversale nelle popolazioni. I numeri, relativi alla stagione 2007-2008 sono impressionanti: 16,7 miliardi di euro il fatturato totale diretto: 11,9 provenienti dai 53 campionati di vertice dei paesi affiliati alla Uefa (di cui 7,7 dalle sole Inghilterra, Spagna, Germania, Italia e Francia), 2,7 prodotti dagli altri campionati e 2,1 dalle singole federazioni e associazioni. Secondo quanto emerge dall'ultimo "Annual Review of Football Finance" di Deloitte, il calcio europeo ha fatturato 15,7 miliardi di euro, mentre le cosiddette "Big Five" nel 2008-2009 sono riuscite a raggiungere complessivamente 7,9 miliardi di euro (dai 7,7 della stagione precedente).

⁸² G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 9

Risulta essere un'operazione difficile calcolare l'indotto in Europa, mentre in Italia viene stimato in 6,8 miliardi di euro, di cui 4,3 di diretto e 2,5 di derivato, cifre che collocano l'industria calcio fra i primi settori economici d'Italia⁸³.

Il calcio è un sistema in costante crescita che risente poco persino delle crisi economiche più importanti. Sono stati 105 milioni gli spettatori che nella stagione 2008-2009 hanno assistito agli 11.460 incontri nei 53 campionati di vertice in Europa, dove tra le 732 squadre che partecipano ai campionati di massima serie ci sono 60 club (tutti provenienti dalle cinque leghe maggiori) che superano i 50 milioni di fatturato.

I ricavi complessivi sono così ripartiti: 36% diritti tv e media, 25% sponsorship e advertising, 22% matchday (incassi da stadio), 17% altri proventi. Per i campionati di vertice delle 53 federazioni europee i costi sono in linea con le entrate, a 11,8 miliardi. La suddivisione dei costi è così ripartita: il 56% per salari e stipendi, il 37% per spese di gestione, il 7% per altri costi. Attualmente in Europa il 51% dei club ha perdite operative per un totale di 578 milioni di euro, e sono quattro le nazioni che non hanno club in perdita.

L'Italia è il paese al mondo che presenta maggiore dipendenza dai diritti tv. Essi oggi rappresentano il 61% degli introiti e la percentuale è destinata a crescere nei prossimi anni grazie all'aumento del loro valore con il ritorno alla contrattazione collettiva. In 35 paesi su 53 i proventi da diritti tv rappresentano meno del 10% del totale⁸⁴. Nella stagione

⁸³ G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 10

⁸⁴ G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 10

2008-2009, i ricavi delle “Big Five” derivanti dai diritti televisivi ammontano 3.712 milioni di euro, pari al 47% dei ricavi totali⁸⁵.

Il costo del lavoro è mediamente molto elevato. Addirittura ci sono 60 club europei che superano il 100% del rapporto salari/fatturato e 110 club che superano il 70%, tra i quali figurano anche alcune società italiane. Il rapporto stipendi/ricavi al 51% della Bundesliga rimane il più “in salute” delle Big Five, mentre alla Serie A spetta il più alto pari al 73%.

Un capitolo in grande evoluzione è costituito dagli stadi di proprietà. Impianti progettati e creati per attirare più pubblico e fare business: il 23% delle squadre europee gioca in uno stadio proprio, il 55% degli impianti è di proprietà municipale, il 22% ha altri proprietari. Sono undici i paesi dove la maggioranza dei club detiene la proprietà degli stadi, ma la percentuale cresce se si guarda ai centri di allenamento: il 37%, rispetto al 47% di proprietà municipale e al 16% di altri proprietari.

E’ curioso notare come il calcio risenta poco o nulla della recessione.

Si osserva in una recente ricerca commissionata all’Università di Coventry come la grande crisi internazionale si è rivelata “un fattore chiave positivo, in quanto ha creato una nuova comunità di tifosi, persone non coinvolte in precedenza che sono alla ricerca di svago dal pessimismo connesso alle difficoltà economiche”.

Il fatturato totale del calcio europeo, federazioni escluse, nella stagione 2007-2008 è salito del 7,35% raggiungendo i 14,6 miliardi di euro, un miliardo in più rispetto alla stagione precedente. I ricavi delle cinque principali Leghe calcistiche d’Europa si sono attestati a 7,7 miliardi,

⁸⁵ Comunicato Stampa di Deloitte Italia disponibile all’indirizzo <http://www.deloitte.com> nella sezione “Ufficio Stampa”, “*Deloitte Annual Review of Football Finance 2010*”

rispetto ai 7,1 del 2006-2007, con un aumento del 7,79%. E, secondo Forbes, le entrate dei 25 club più importanti d'Europa, nell'ultima stagione sono cresciute addirittura del 20%. Nell'ultima stagione, sempre secondo Deloitte, il mondo dei club europei tende a diventare sempre più polarizzato. I primi 20 club d'Europa hanno generato ricavi per oltre 3,9 miliardi di euro sull'intero mercato della stagione 2008/2009 pari a oltre il 25% del mercato. Tra le Big Five la Liga spagnola è la meno equilibrata con una differenza di incassi di 25 volte tra il club più grande e il più piccolo. La Premier League e la Ligue 1 sono le più equilibrate, entrambe con una disparità tra il club più grande e il più piccolo di 6 volte.

Secondo alcuni osservatori le mancate ripercussioni della crisi mondiale sono solo temporanee, dovute cioè al fatto che praticamente tutte le società calcistiche usufruiscono di contratti pluriennali a lunga scadenza sia per quanto riguarda i diritti televisivi sia per le sponsorship⁸⁶. Tuttavia non si sono finora avvertiti segnali particolarmente allarmanti per il futuro se non quelli derivanti dalle difficoltà economiche, nell'ambito delle loro attività principali, di alcuni imprenditori proprietari di club calcistici. Anzi, vi sono state alcune indicazioni positive, rivelatrici di vitalità e attrattività, non scalfite dunque dalla crisi, del business legato al mondo del pallone. Nel giugno 2009 il gruppo irlandese Setanta, che deteneva una parte dei diritti televisivi della Premier League, ha dichiarato di non poter onorare i suoi impegni, ed il gruppo statunitense Espn ne ha immediatamente preso il posto. Aig, main sponsor del Manchester United fino al giugno 2010 ma soprattutto uno dei colossi assicurativi

⁸⁶ Cfr., G. TEOTINO, M. UVA, p.12 ss.

maggiormente colpiti dallo tsunami economico, è stato rimpiazzato da un altro gigante delle assicurazioni, Aon, con un corrispettivo quasi raddoppiato rispetto al precedente⁸⁷. Il Liverpool ha siglato recentemente il contratto più remunerativo della storia del club con l'istituto di credito statunitense Standard Chartered, per un corrispettivo di circa 80 milioni di sterline per i prossimi 4 anni, rinunciando alla partnership con la birra danese Carlsberg che durava da 17 anni.

Secondo Dan Jones, partner dello Sport Business Group di Deloitte, “la costante crescita dei ricavi del calcio europeo dimostra una tenace resistenza alla crisi economica, dimostrando così sia la fedeltà dei tifosi sia l'alto grado di attrattiva che il calcio mantiene nei confronti di sponsor e Media. Senza dubbio, la sfida più grande del settore non è dunque rappresentata dalle entrate ma dalla necessità di attuare un maggior controllo dei costi, in particolare degli stipendi dei giocatori e delle operazioni di calcio mercato”.

Neppure le presenze degli spettatori risultano in calo, nonostante dovrebbero essere l'indice più pericolante in una situazione di crisi, difficoltà economiche individuali e familiari e disoccupazione crescente. Nella stagione 2008-2009 si è anzi registrata nelle cinque leghe più importanti una crescita dell'1,7%: si è passati da una media di 29.900 spettatori a partita ad una media di 29.700. In Inghilterra e Germania grazie a impianti moderni e a una politica di contenimento dei prezzi e facilitazioni all'acquisto dei biglietti, messa a punto appositamente per fronteggiare i possibili effetti della recessione globale⁸⁸. In Italia, grazie al ritorno in Serie A di praticamente tutte le

⁸⁷ Cfr., G. TEOTINO, M. UVA, p.12 ss.

⁸⁸ Nel maggio 2009, il Norwich City, appena retrocesso dalla Championship alla League One (dalla Serie B alla Serie C) aveva già esaurito tutti i suoi 18.000 abbonamenti.

piazze maggiori, i ricavi generati dalla vendita dei biglietti hanno registrato una crescita di 10 milioni di euro (+5%) toccando quota 195 milioni di euro, incremento dovuto a una crescita della presenza media di spettatori giunta a 24.700.

Tornando ai fatturati complessivi, è interessante notare come è stata proprio la Serie A italiana a far registrare nel 2007-2008 la maggiore crescita dei ricavi, tornati a 1,4 miliardi di euro (e cioè all'altezza di Germania e Spagna), grazie ad un aumento addirittura del 22%, dovuto soprattutto al recupero da parte della Juventus dei livelli di fatturato pre-Calciopoli, in coincidenza con il ritorno in Champions League.

Nel 2008-2009, la Bundesliga ha registrato un aumento record del 10%, toccando quota 1.575 milioni di euro e superando la Liga spagnola, che ha ottenuto entrate di 1.501 milioni di euro. La Premier League inglese ha conservato la prima posizione a livello mondiale in termini di ricavi (2,3 miliardi di euro), mentre Serie A italiana (1.494) e Ligue 1 francese (1.048) hanno incrementato i propri fatturati rispettivamente per 73 (+5%) e 59 milioni di euro.

Nonostante gli allarmi che risuonano da più parti, non sembra dunque che il mondo del calcio risenta degli stessi mali che affliggono il sistema finanziario mondiale. Le spiegazioni vanno ricercate da una parte nella sua vasta popolarità, a tutti i livelli, fra tutti i ceti sociali, fra uomini e donne, fattori che lo rendono prodotto trasversale tra i più appetiti a livello mondiale, e dall'altra nelle sue atipicità economiche.

Certamente il livello dell'indebitamento complessivo dei club, come analizzato nei prossimi paragrafi, sta assumendo proporzioni preoccupanti, ma non a causa del crollo dei profitti.

L'impermeabilità del mercato del calcio alle tempeste del mercato globale è probabilmente l'anomalia più inattesa di un sistema anomalo quasi per definizione. Se la concorrenza è infatti alla base della vitalità di qualsiasi settore economico, nel mondo del pallone (e in tutti gli altri sport) essa è addirittura condizione necessaria alla sua stessa sopravvivenza⁸⁹. Ogni società di calcio per esistere ha assoluto bisogno della presenza di concorrenti dal momento che esercita la propria attività caratteristica nell'ambito della competizione sportiva. Il benessere di ogni club si misura certo, come negli altri settori economici, sulla sua capacità di prelevare sui club concorrenti, ma non può passare attraverso l'eliminazione di essi, né attraverso un loro ridimensionamento eccessivo. Più forti sono i loro concorrenti, più il prodotto complessivo è appetibile e acquisisce valore, anche se diminuiscono le possibilità di vittoria. Quando la Juventus in conseguenza delle sue responsabilità nello scandalo del calcio 2004-2005 venne retrocessa in Serie B, non fu soltanto il suo fatturato a ricevere un colpo quasi mortale, ma fu l'intero sistema della Serie A a perdere credibilità rispetto alle altre maggiori leghe europee. Per cui, ad esempio, l'Inter trasse giovamento dall'assenza di una sua tradizionalmente attrezzatissima rivale nella corsa allo scudetto, e dalla penalizzazione di altre forti avversarie come Milan e Fiorentina, ma vide allargarsi a proprio sfavore il gap competitivo rispetto alle altre grandi squadre europee. La mancanza di una forte opposizione interna in pratica ha portato alla squadra di Moratti una lunga e attualmente ancora aperta serie di scudetti, ma anche una serie di prestazioni negative in Europa interrotta solamente il 22 maggio 2010 dopo un

⁸⁹ G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 14

digiuno durato 45 anni, con la conquista della Champions League che negli ultimi anni sembrava essere diventata esclusiva inglese e spagnola.

In sostanza, ogni squadra di calcio ha bisogno della presenza delle avversarie. Ogni fallimento di un club non rinforza necessariamente i concorrenti, piuttosto indebolisce la consistenza effettiva del mercato⁹⁰. Ma addirittura i ricavi e gli stessi profitti di ciascuna società dipendono anche dalla forza dei suoi competitor. E' del tutto evidente che dal punto di vista dei consumatori, e cioè degli appassionati, un campionato incerto è molto più appetibile e attraente di uno deciso con molto anticipo. L'equilibrio competitivo rende l'evento agonistico carico di attese e quindi crea un prodotto più spettacolare e profittevole.

Questo ragionamento fra l'altro è alla base della discussione teorica e pratica a proposito della titolarità dei diritti televisivi. Gli anni della commercializzazione individuale hanno provocato in Italia una consistente alterazione degli equilibri economico finanziari del sistema. I rapporti grandi squadre/piccole squadre degli introiti derivanti da questa voce sono passati da 3 a 1, in certi momenti addirittura 10 a 1, rendendo così abissale il divario competitivo fra le società con grande e piccolo bacino d'utenza. La soggettività del diritto garantita da una legge del 1999 ha aumentato nell'immediato le risorse ma ha creato una distorsione evidente. Italia e Spagna sono stati con Grecia e Portogallo gli unici paesi europei in cui non vigeva la vendita collettiva. L'Italia vi ha posto rimedio con la Legge 106 del luglio 2007, la Spagna ci sta pensando.

⁹⁰ G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 15

La scarsa disponibilità delle grandi squadre italiane (Juventus, Milan, Inter) e spagnole (Real Madrid, Barcellona) alla commercializzazione centralizzata dei diritti tv, nonostante gli indubbi vantaggi che essa crea all'attrattività e quindi alla capacità di generare ricavi del prodotto calcio-paese, è peraltro motivata da un'altra atipicità di questo mercato anomalo. E' stato evidenziato infatti da numerosi studi come non sia la massimizzazione dei profitti l'obiettivo principale delle società calcistiche. Anzi, soprattutto in un sistema come quello italiano caratterizzato da ingenti perdite di gestione, sono l'immagine e il prestigio le ragioni principali per cui molti imprenditori hanno nel corso degli anni deciso di investire nel pallone. D'altra parte, il successo di una società di calcio non si misura sull'entità degli utili prodotti, né nella sua capacità di coinvolgere il territorio, valorizzare giovani risorse, divertire e rendere partecipe la sua gente, ma quasi sempre soltanto sui risultati sportivi, per i quali vi è una coincidenza di interessi fra produttori (proprietari, amministratori, dipendenti e collaboratori delle società) e consumatori diretti (i tifosi di quella stessa società). Per cui spesso una vittoria contro avversari non all'altezza e nel disinteresse pressoché generale è comunque considerata più profittevole di una sconfitta di misura contro grandi rivali e maturata in un evento che ha attirato interessi economici, mediatici e promozionali in tutto il mondo⁹¹.

E' compito peculiare di questa ricerca ribaltare, almeno sul piano teorico, questa credenza diffusa e ostativa al progresso del sistema calcistico italiano, nell'ottica di un nuovo e ideale scenario in cui sia

⁹¹ G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 16

possibile fondere passione, cultura sportiva, accoglienza, turismo, con business e competitività in campo nazionale e internazionale.

2.2 Il valore economico delle più ricche leghe europee

Come abbiamo visto il 52,7% del fatturato calcistico europeo (7,7 miliardi) nella stagione 2007-2008 proviene dai campionati di vertice delle cinque nazioni più importanti. Inoltre, a conferma della dominanza calcistica continentale di questi cinque paesi, va segnalato che circa il 16% del ricavato generale è creato dai loro campionati professionistici minori.

In realtà l'Inghilterra è lontana anni luce dalle altre. Per valore sportivo: 6 su 12 finaliste di Champions League nelle ultime edizioni e saldamente al primo gradino nel ranking Uefa. Per valore economico: nell'ultima stagione la Premier League ha fatturato 2.326 milioni di euro (115 in meno rispetto al 2007-2008, a causa della svalutazione della sterlina rispetto all'euro). Al secondo posto la Germania, a quota 1.575 milioni di euro (in crescita del 10%), che stacca la Spagna, in crescita del 4% (1.501 milioni). Italia e Francia, come rilevato in precedenza, raggiungono rispettivamente quota 1.494 (+5%) e 1.048 (+6%).

Dall'analisi dei fatturati e il loro andamento storico negli ultimi undici anni è possibile verificare come il calcio italiano abbia subito la sua sconfitta più cocente proprio sull'aumentare complessivo del fatturato.

Tabella 1 – I fatturati degli ultimi 11 anni nelle cinque maggiori Leghe europee

Fatturati	Inghilterra	Germania	Spagna	Italia	Francia
1998-1999	995	577	612	714	393
1999-2000	1147	681	722	1059	607
2000-2001	1392	880	676	1151	644
2001-2002	1682	1043	776	1277	643
2002-2003	1851	1108	847	1162	689
2003-2004	1970	1058	953	1153	655
2004-2005	1982	1236	1029	1336	696
2005-2006	2049	1195	1158	1399	910
2006-2007	2273	1379	1326	1163	972
2007-2008	2441	1438	1438	1421	989
2008-2009	2326	1575	1501	1494	1048

Fonte: Deloitte

NB: I dati sono in milioni di euro.

Nel 2000 l'Italia era praticamente a livello dell'Inghilterra e distanziava nettamente Spagna, Germania e Francia. Da allora gli inglesi hanno aumentato i loro ricavi del 102,8%, mentre in Italia sono cresciuti solo del 41,1%. Germania e Spagna nel 2006 hanno effettuato il sorpasso. Vedremo poi come la crescita tedesca sia equilibrata e figlia di un benessere generale del sistema, mentre quella spagnola derivi in massima parte dagli incredibili exploit economici di Real Madrid e Barcellona, favoriti anche dalla vendita soggettiva dei diritti televisivi⁹².

Se si osservano la struttura e la composizione dei ricavi, inoltre, i punti critici per l'Italia sono ancora maggiori. In nessun altro paese d'Europa la sopravvivenza stessa del calcio d'élite è così dipendente dai ricavi ottenuti grazie alla cessione dei diritti televisivi. Solo la

⁹² Recentemente il Presidente del Siviglia Jose Maria del Nido si è dichiarato disposto a tutto pur di impedire che la situazione di forte squilibrio perduri, trovando subito il sostegno di altri club di tutto il rispetto come Villareal, Athletic Bilbao ed Espanyol.

Francia, secondo uno studio svolto da Stage Up – Sport & Leisure Business⁹³, è destinata a superarci al termine della stagione in corso.

Tabella 2 – Composizione del fatturato delle cinque maggiori Leghe europee

Campionati	Stima fatturato 2010-2011	Diritti televisivi	Ricavi da stadio	Sponsor e Marketing
Inghilterra	2650	53%	26%	21%
Germania	1520	34%	23%	43%
Spagna	1430	44%	26%	30%
Italia	1500	63%	13%	24%
Francia	980	68%	14%	18%

Fonte: Stage Up – Sport & Leisure Business
 NB: La stima del fatturato è al netto delle plusvalenze.

Da questa tabella emerge evidente il lato debole del calcio italiano: l'esagerata dipendenza dai diritti televisivi è causata principalmente da una bassissima incidenza del ricavato dagli stadi, che non sono di proprietà dei club e quindi non producono utili da attività commerciali e culturali ad essi legate e sono anche poco frequentati, in quanto scomodi e talvolta pericolosi, non a misura di famiglia e perché la qualità dello spettacolo è andata via via scadendo anche da un punto di vista tecnico e agonistico. E' esattamente lo stesso problema della Francia, che è l'altra nazione in cui gli impianti sono di proprietà pubblica e che oltretutto non vive il calcio come passione sportiva principale. Agli antipodi si trova l'Inghilterra, capace di costruire proprio intorno agli stadi il suo modello vincente a partire dagli anni Novanta, grazie anche all'intervento diretto e determinante dello

⁹³ "Il business del campionato di calcio Serie A 2010-2011" è disponibile nel sito internet della società di ricerca, www.stageup.com

Stato: dopo il famoso rapporto Taylor⁹⁴ a conclusione di un'indagine sulla drammatica insicurezza degli impianti, nel 1990 venne istituito il Football Trust (oggi Football Foundation), un fondo finanziato dal governo, attraverso la destinazione di parte del prelievo fiscale sulle scommesse, per la costruzione di nuovi stadi oppure la ristrutturazione completa di quelli giudicati recuperabili fra gli esistenti.

La percentuale di ricavi da stadio delle squadre inglesi, che supera o comunque non si allontana dal 30%, non è neanche avvicinata dalle altre quattro principali leghe europee, nemmeno dalla Bundesliga, detentrici del record di presenze negli stadi, quasi sempre nuovi o modernamente ristrutturati, ma, contrariamente a quanto accade in Premier League, non sempre pensati per ospitare attività o iniziative di carattere extra-calcistico. Spetta invece stabilmente alla Germania il primato sul fronte delle entrate commerciali: la Bundesliga è prima per capacità di sfruttare marketing e sponsorizzazioni.

Interessante a questo punto verificare il peso specifico del costo del lavoro (e quindi sostanzialmente sugli ingaggi dei calciatori) sul totale dei ricavi.

Dalla Tabella 3 si può capire come l'Italia abbia sempre avuto un rapporto patologico fra stipendi e ricavi, raggiungendo nel 2001-2002 l'incredibile percentuale del 99%. Fu proprio al termine di quella stagione che cominciò un ridimensionamento importante, accentuato dalle conseguenze dello scandalo di Calciopoli, che però sembra essersi interrotto due anni fa. Nel 2007-2008 gli ingaggi dei calciatori sono schizzati all'insù del 34,6% lasciando così, nonostante l'aumento delle entrate, il costo del lavoro a un allarmante 68% sul fatturato. Ma

⁹⁴ G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 20

già dal 2008-2009 la svolta positiva è ripresa riportando la percentuale a un 63% che ricolloca l'Italia ai livelli della Spagna e dell'Inghilterra, scesa però al 60%, e in una situazione migliore di quella della Francia, ancora bloccata al 75%. Resta l'eccezione virtuosa della Germania al 52%.

Tabella 3 – Incidenza del costo del lavoro sul totale dei ricavi nelle cinque maggiori Leghe d'Europa

Costo del lavoro	Inghilterra		Germania		Spagna		Italia		Francia	
1998-1999	581	58%	317	55%	342	56%	512	72%	273	69%
1999-2000	710	62%	382	56%	390	54%	660	69%	324	53%
2000-2001	835	60%	447	54%	491	73%	868	85%	414	64%
2001-2002	1049	62%	553	53%	559	72%	1010	99%	441	69%
2002-2003	1131	61%	556	50%	607	72%	884	85%	467	68%
2003-2004	1205	61%	580	55%	608	64%	845	80%	450	69%
2004-2005	1166	59%	576	47%	658	64%	830	68%	437	63%
2005-2006	1269	62%	608	51%	739	64%	806	63%	541	59%
2006-2007	1440	63%	620	45%	822	62%	722	68%	619	64%
2007-2008	1511	62%	725	50%	900	63%	972	68%	703	71%

Fonte: Deloitte

NB: I dati sono in milioni di euro.

Interessante il rapporto con il resto dello sport professionistico d'avanguardia. Nessuna delle quattro Leghe professionistiche statunitensi scavalca il 60%: la Nba (basket) e la Nhl (hockey ghiaccio) lo avvicinano, la Mlb (baseball) supera di poco il 50%, la Nfl (football americano) si colloca addirittura fra il 40 e il 45%.

Il calcio tedesco dal punto di vista dei bilanci è dunque al momento il più virtuoso, anche grazie alla capacità di contenere il peso degli ingaggi dei calciatori. Nessun indebitamento, ottimo equilibrio fra costi e ricavi, tanto da consentire alla Bundesliga, almeno per una

volta, nella stagione 2006-2007, di battere la Premier League nella partita degli utili. Il calcio italiano, invece, è stato capace nell'ultimo decennio di realizzare una perdita operativa di 1.385 miliardi di euro, addirittura un miliardo in più della penultima in classifica, la Francia, che ha saputo limitare le perdite a 375 milioni. Non è possibile infine calcolare i risultati operativi della Liga spagnola, perché non tutte le società rendono noti i dati di bilancio.

2.3 Comparazione dei fatturati delle principali società italiane ed europee

Come le cinque maggiori leghe europee nel loro complesso, anche i più grandi club calcistici continentali hanno aumentato i loro ricavi nella stagione 2007-2008, in misura superiore rispetto all'intero mercato. Negli ultimi dieci anni il fatturato complessivo delle prime venti società d'Europa è aumentato di oltre tre volte. E nella stagione 2008-2009 vi è stata un'ulteriore lievissima crescita, di 26 milioni di euro (pari allo 0,67%), che ha portato il totale delle entrate a 3,9 miliardi. La maggior parte dei club top 20 ha aumentato il proprio fatturato⁹⁵ e, tra quelli segnalati in decrescita, va sottolineato che i club inglesi sono penalizzati dal cambio: il 30 giugno 2009 una sterlina era pari a 1,1741 euro rispetto a 1,2632 del 30 giugno 2008. Per il quinto anno consecutivo ai vertici della classifica dei ricavi c'è ancora il Real Madrid, ma, senza il crollo della moneta inglese, il Manchester United nel 2007-2008 e nel 2008-2009 avrebbe operato un

⁹⁵ Lo studio "*Deloitte Football Money League*", giunto alla sua tredicesima edizione, è disponibile nel sito internet di Deloitte, www.deloitte.com.

clamoroso, per quanto temporaneo, sorpasso. Così invece ha dovuto, come è possibile verificare nella tabella 4, anche il ritorno del Barcellona, che l'ha battuto nella finale di Champions del maggio 2009 a Roma. Nella tabella delle Top 20 2008-2009, spiccano due new entry: la squadra tedesca del Werder Brema, finalista dell'ultima edizione di Coppa Uefa (poi rinominata Europa League), e quella inglese del Manchester City, che ha subito sfruttato i primi ritorni degli investimenti dei nuovi proprietari, gli sceicchi dell'Abu Dhabi United Group.

Tabella 4 – I fatturati degli ultimi 11 anni nelle cinque maggiori Leghe europee

I fatturati nella stagione 2008-2009			
1. Real Madrid	401,4	11. Amburgo	146,7
2. Barcellona	365,5	12. Roma	146,4
3. Manchester United	327	13. Lione	139,6
4. Bayern Monaco	289,5	14. Marsiglia	133,2
5. Arsenal	263	15. Tottenham	132,7
6. Chelsea	242,3	16. Schalke 04	124,5
7. Liverpool	217	17. Werder Brema	114,7
8. Juventus	203,2	18. Borussia Dortmund	103,5
9. Inter	196,5	19. Manchester City	102,2
9. Milan	196,5	20. Newcastle	101

Fonte: Deloitte

NB: I dati sono in milioni di euro.

I dati economici sono estratti dai bilanci annuali di ogni squadra, o da altre fonti dirette, relative alla stagione 2008/2009. I ricavi escludono i ricavi derivanti dalla cessione dei giocatori, le imposte sul valore aggiunto e altre entrate derivanti da imposte. In alcuni casi sono stati fatti degli arrotondamenti sui valori relativi ai ricavi in modo da

permettere, sempre secondo il punto di vista di Deloitte, un esame più significativo e omogeneo del business del calcio sulle base delle analisi di ciascuna squadra.

Tabella 5 – Composizione del fatturato delle Top 20 europee

Club	Diritti televisivi		Ricavi da stadio		Sponsor e marketing	
1. Real Madrid	160,8	40%	101,4	25%	139,2	35%
2. Barcellona	158,4	43%	95,5	26%	112,0	31%
3. Manchester Utd	117,1	36%	127,7	39%	82,2	25%
4. Bayern Monaco	69,6	24%	60,6	21%	159,3	55%
5. Arsenal	89,0	34%	117,5	45%	56,5	21%
6. Chelsea	92,9	38%	87,4	36%	62,0	26%
7. Liverpool	87,6	40%	49,9	23%	79,5	37%
8. Juventus	132,2	65%	16,7	8%	54,3	27%
9. Inter	115,7	59%	28,2	14%	52,6	27%
9. Milan	99,0	50%	33,4	17%	64,1	33%
11. Amburgo	35,6	24%	55,5	38%	55,6	38%
12. Roma	86,9	59%	18,8	13%	40,7	28%
13. Lione	68,1	49%	22,4	16%	49,1	35%
14. Marsiglia	65,6	49%	24,9	19%	42,7	32%
15. Tottenham	52,6	40%	46,3	35%	33,8	25%
16. Schalke 04	34,2	28%	29,2	23%	61,1	49%
17. Werder Brema	61,2	54%	27,8	24%	25,7	22%
18. Borussia Dortmund	22,4	22%	22,2	21%	58,9	57%
19. Manchester City	56,7	55%	24,4	24%	21,1	21%
20. Newcastle	44,1	44%	34,1	34%	22,8	22%

Fonte: Deloitte

NB: I dati sono in milioni di euro.

Il Real Madrid riesce per la prima volta a raggiungere i 400 milioni di euro di fatturato per la stagione 2008-2009, con un incremento del 10% rispetto alla stagione precedente (+35,6 milioni). Tutto questo nonostante il perpetuarsi del periodo internazionale negativo della

squadra, che nelle ultime sette edizioni della Champions League è sempre stata eliminata agli ottavi di finale. Nell'estate del 2009, l'rientrante presidente Florentino Perez si è reso protagonista dell'ennesima campagna acquisti faraonica, dove ha investito 219 milioni di euro per prendere, tra gli altri, calciatori-brand in grado di rilanciare il marketing ed il merchandising della società (in flessione dopo l'addio dei vari Zidane, Ronaldo e Bechkam) come Cristiano Ronaldo e Kakà⁹⁶, e campioni in grado di riportare la squadra ai vertici come Xabi Alonso e Benzema (e nell'estate successiva aspiranti fuoriclasse come Ozil e Di Maria) , che tuttavia nella loro prima stagione madrilena non sono di fatto riusciti ad invertire la rotta. C'è da chiedersi, ora, quali livelli di virtuosità potrà raggiungere il Real Madrid se alla rinomata capacità di generare ricavi riuscirà ad abbinare i successi in campo sportivo internazionale, grazie al contributo di quello che attualmente viene considerato l'allenatore più competente in materia di gestione di situazioni complesse, José Mourinho, ma soprattutto, il più vincente in rapporto alla carriera fin qui avuta.

Il Real Madrid, nonostante un indebitamento pari a circa 560 milioni, ha i conti in ordine: utili operativi negli ultimi quattro anni (dal 2005 al 2009) pari 143,4 milioni; una equilibrata suddivisione delle entrate: 40% dal broadcasting, 35% da sponsor e marketing e 25% dallo stadio Santiago Bernabeu; un management in grado di affrontare e risolvere i problemi economici che di volta in volta si presentano.

La ripartizione dei ricavi del Barcellona non si discosta di molto da quella del Real Madrid: 43% dai diritti tv, 31% dalle attività

⁹⁶ Nel solo primo mese dopo l'ingaggio, sono state vendute magliette di Kakà e Ronaldo per 48 milioni di euro, con entrate supplementari per la società di circa 3,5 milioni.

commerciali, 26% dallo stadio. Le squadre inglesi, invece, sono sette tra le venti d'Europa (contro cinque tedesche, quattro italiane e due spagnole e francesi), sono specializzate nel cosiddetto "matchday". In particolare Manchester United e Arsenal ottengono la fetta principale dei loro ricavi dagli stadi: il 39% i Red Devils e il 45% i Gunners, grazie al loro nuovo stadio, mentre per Chelsea e Liverpool i diritti televisivi sono ancora la prima voce di ricavo (rispettivamente 38% e 40%), ma non certamente ai livelli di dipendenza delle squadre italiane, che sono tutte sopra il 50%. Come si può notare, il business stadio è comunque determinante, anche per tali piccole grandi squadre che hanno impianti con una capienza limitata a 40-45 mila posti.

Nell'analisi dei fatturati dei top club europei è inevitabile rilevare la straordinaria capacità delle società tedesche di generare ricavi commerciali. Nessuno riesce a ottenere quanto il Bayern da marketing e sponsor: il 55% del totale, per una cifra pari a 159,3 milioni di euro. Ma anche Schalke 04 e Borussia Dortmund oscillano intorno o sopra al 50%.

Da questi dati è quindi facile dedurre che la mancata competitività tecnica attuale del calcio italiano, con qualche sporadica eccezione, è conseguenza diretta delle capacità di generare ricavi e di produrre utili. Sul fronte delle uscite infatti le differenze sono meno marcate. Il costo del lavoro ha lo stesso peso specifico in quasi tutti i paesi, con la sola eccezione della Germania che riesce a tenersi intorno o addirittura sotto al 50%. La rigidità del sistema italiano e i suoi passi indietro negli ultimi anni derivano dall'essersi in qualche modo accomodato sul boom del mercato dei diritti televisivi, rinunciando a esprimere capacità manageriali in grado di agire attivamente sia sul fronte del

rinnovamento produttivo degli stadi sia su quello del marketing e della commercializzazione del marchio, a livello locale e, soprattutto internazionale.

Mettendo a confronto la classifica dei ricavi e la classifica finale della Champions League e dei campionati di prima divisione delle cinque maggiori leghe europee nelle ultime quattro stagioni di cui si dispongono dati completi (dal 2004 al 2008), si evince chiaramente come il fatturato incida in maniera corposa sul risultato sportivo. A vincere sono quasi sempre le squadre che incassano di più. Ma è anche vero che il rapporto è ambivalente: chi riesce a vincere vede, durante la stagione successiva, salire, in misura significativa, l'ammontare delle sue entrate. Una prospettiva, che, per una volta, ci riguarda da vicino: è assai probabile che la recente conquista del titolo europeo per club garantirà nei prossimi anni all'Inter un incremento percentuale del fatturato da record⁹⁷.

Ad ogni modo, 19 su 20 campionati esaminati sono stati vinti da una squadra inserita tra le prime quattro nella classifica dei fatturati (unica eccezione lo Stoccarda nel 2006-2007) e addirittura 12 sono stati vinti dalla squadra in assoluto con il fatturato maggiore. Inghilterra e Italia sono le due nazioni più rigide: le quattro squadre più ricche sono sempre le stesse nel periodo esaminato. Nella Premier League, 15 posti su 16 sono stati occupati dalle "big four", mentre in Serie A è stato lasciato solo un posto a stagione all'outsider di turno (Fiorentina, due volte, Udinese e Lazio). In Spagna esiste una sorta di duopolio perfetto, e solo nella stagione 2007-2008 il Villareal è riuscita a

⁹⁷ Le prime conferme ufficiali giungono dall'assemblea dei soci dell'Inter che il 28 ottobre 2010 ha approvato il bilancio al 30 giugno 2010, che si è chiuso perdite poco superiori ai 69 milioni di euro (la stagione precedente erano 154) e con un aumento dei ricavi saliti a 323 milioni di euro (rispetto ai 196,5 del 2008-2009, +64%)

occupare il secondo posto ai danni del Barcellona giunto terzo.

In Champions League la situazione non cambia. Le semifinaliste figurano sempre tra le prime quattro nei fatturati dei rispettivi paesi (Villareal e Psv uniche eccezioni), e in buona parte, tra le prime quattro per fatturato a livello continentale.

2.4 Il peso del costo del lavoro: un problema italiano

E' stata evidenziata, nell'analisi comparata con i bilanci delle altre società europee, quali sono i limiti principali del sistema Italia, e in particolare la dipendenza assoluta dai diritti tv nella composizione delle entrate. E' interessante andare verificare anche il dettaglio delle uscite: costo del lavoro e ammortamenti sono le voci principali.

Tabella 6 – Il costo degli stipendi dei calciatori delle squadre di Serie A nei bilanci 2007-2008

Il costo degli stipendi dei calciatori			
1. Inter	171,8	11. Siena	24,6
2. Milan	164,1	12. Napoli	23,2
3. Juventus	112,7	13. Udinese	21,9
4. Roma	91,4	14. Parma	20,5
5. Fiorentina	61,2	15. Atalanta	18,1
6. Torino	33,5	16. Livorno	17,7
7. Palermo	32,1	17. Cagliari	16,9
8. Sampdoria	29,1	18. Catania	16,5
9. Lazio	27,0	19. Reggina	15,5
10. Genoa	25,7	20. Empoli	13,2

Fonte: Elaborazione degli autori del testo "La Ripartenza", G.Teotino – M.Uva

NB: I dati sono in milioni di euro.

Esaminando la classifica del costo degli stipendi dei calciatori di Serie A nei bilanci di Serie A chiusi al 31 dicembre 2008 di Fiorentina, Milan, Sampdoria e Torino, e al 30 giugno 2008 per tutte le altre, si può notare come la classifica degli stipendi della stagione 2007-2008 non si discosta di molto dalla classifica finale del campionato successivo. L'eccezione più rilevante e clamorosa è la contro-performance del Torino, retrocesso in Serie B nonostante l'anno precedente avesse un costo del lavoro da zona Uefa. Ottime invece, rispetto alle spese, le prestazioni di Genoa (quinto) Cagliari (nono) e Atalanta (undicesima).

Interessante anche calcolare il rapporto fra il costo del lavoro (complessivo, non riferito ai soli calciatori) e il valore della produzione.

Tabella 7 – Il rapporto fra costo del lavoro e valore della produzione nelle squadre di Serie A nei bilanci 2007-2008

Rapporto costo lavoro/valore produzione			
1. Inter	91%	11. Parma	54%
2. Milan	81%	12. Atalanta	53%
3. Siena	77%	13. Empoli	52%
4. Livorno	76%	13. Reggina	52%
5. Genoa	71%	13. Udinese	52%
6. Torino	67%	16. Roma	50%
7. Sampdoria	66%	17. Catania	46%
8. Juventus	62%	18. Cagliari	45%
9. Fiorentina	60%	19. Napoli	30%
9. Palermo	60%	20. Lazio	28%

Fonte: Elaborazione degli autori del testo "La Ripartenza", G.Teotino – M.Uva

Non mancano le sorprese: hanno dimostrato una buona amministrazione club come Roma, Napoli e Lazio, lontanissime dal 91% registrato dall'Inter Campione d'Italia. Ma non è solo il costo del lavoro ad appesantire i bilanci delle società italiane. L'altra voce le cui dimensioni assumono un aspetto patologico è quella degli ammortamenti e delle svalutazioni. Nonostante la famosa legge salva-calcio, il decreto spalma-ammortamenti emanato per evitare il crac del sistema, nel 2007-2008 il totale ammonta a 339,1 milioni.

Tabella 8 – Ammortamenti e svalutazioni nei bilanci 2007-2008 delle squadre di Serie A e il loro peso in percentuale sul fatturato

1. Inter	44,9	22,6%	11. Genoa	10,9	27,9%
2. Milan	44,8	20,6%	12. Sampdoria	9,2	19,1%
3. Juventus	38,2	19,6%	13. Parma	9,1	22,7%
4. Fiorentina	28,8	27,4%	14. Atalanta	8,4	23,2%
5. Napoli	26,0	29,5%	15. Reggina	6,7	22,5%
6. Roma	24,1	12,7%	16. Cagliari	6,6	17,0%
7. Udinese	18,6	41,5%	17. Siena	5,9	18,1%
8. Palermo	16,2	27,5%	18. Catania	5,3	14,2%
9. Lazio	15,9	15,6%	19. Empoli	4,5	15,6%
10. Torino	11,5	22,3%	20. Livorno	3,5	13,7%

Fonte: Elaborazione degli autori del testo "La Ripartenza", G.Teotino – M.Uva
NB: I dati sono in milioni di euro.

A fronte di un costo del lavoro così elevato e di ammortamenti così onerosi, è evidente che il risultato non può che essere negativo, soprattutto perché il club italiano, contrariamente a quelli europei, riescono ad ottenere ricavi da big solamente grazie alla cessione dei diritti televisivi. Mentre i bilanci delle più forti squadre inglesi, spagnole e tedesche sono in attivo, anche consistente, o mal che vada in pareggio (altro discorso è quello dell'indebitamento), i deficit delle

squadre italiane continuano ad essere consistenti.

Infine, è utile riportare i bilanci d'esercizio delle venti squadre di Serie A nella stagione 2007-2008, seguendo l'ordine della classifica generale.

Tabella 9 – I risultati d'esercizio delle 20 squadre di Serie A nei bilanci 2007-2008

Rapporto costo lavoro/valore produzione			
1. Inter	-148.122.697	11. Atalanta	+3.201.223
2. Juventus	-20.787.469	12. Napoli	+11.911.041
3. Milan	-66.838.000	13. Sampdoria	-5.184.830
4. Fiorentina	-9.081.807	14. Siena	-4.549.107
5. Genoa	+1.504.757	15. Catania	+2.478.671
6. Roma	+19.203.000	16. Torino	-3.900.570
7. Udinese	+7.876.034	17. Reggina	+1.916.211
8. Palermo	-4.192.124	18. Parma*	-388.076
9. Cagliari	+2.715.576	19. Livorno*	+3.425.602
10. Lazio	+13.761.874	20. Empoli*	+1.756.169

Fonte: Elaborazione degli autori del testo "La Ripartenza", G.Teotino – M.Uva

* Parma, Livorno ed Empoli nel campionato successivo erano in Serie B. I dati sono in euro.

Nel complesso, nel 2007-2008, le venti squadre che hanno partecipato alla Serie A hanno realizzato una perdita d'esercizio pari a 193.294.522 euro, attribuibile però esclusivamente alle tre grandi squadre: Inter, Milan e Juventus (-235.748.166 euro). Il resto del movimento ha chiuso positivamente, con un attivo di 42.453.644 euro. Sicuramente un indice di maggiore avvedutezza, che ci auspichiamo possa diventare una consuetudine a partire dai prossimi anni⁹⁸.

⁹⁸ Cfr., G. TEOTINO, M. UVA, 40

2.5 I ricavi da stadio

In Italia tutti riconoscono la necessità di aver impianti sicuri, comodi, moderni e possibilmente di proprietà dei club. Ma la situazione attuale degli stadi è deprimente: la loro età media è di 68 anni⁹⁹. A parte due eccezioni, il San Filippo di Messina interamente costruito nel 2005 e il Del Conero di Ancora nel 1994¹⁰⁰, tutti gli altri interventi più recenti, spesso sbagliati per concezione e realizzazione, avvennero in occasione dell'organizzazione dei Campionati del mondo in Italia nel 1990. In Serie A e B non esiste al momento un solo stadio di proprietà di società di calcio, la Juventus è stata l'unica società capace di ottenere dal Comune di Torino la concessione per 99 anni del diritto di superficie, potendo così realizzare il suo progetto.

Negli ultimi anni è stata realizzata un'altra lunga e spezzettata serie d'interventi, che erano però dettati esclusivamente dalla necessità di adeguare le strutture. In particolar modo, ai regolamenti nazionali in caso di promozione alle categorie superiori, alle normative e ai regolamenti per lo svolgimento di competizioni internazionali (per ottenere la licenza Uefa o per avere la possibilità di ospitare finali di Coppa), alle misure di sicurezza introdotti dai vari decreti legge anti-violenza. Insomma, interventi di natura estemporanea, mai frutto, come fatto osservare anche dal Tavolo governativo per l'impiantistica sportiva, "di un piano strategico volto a garantire la fruibilità e la sicurezza, l'accessibilità anche nei confronti di categorie di utilizzatori

⁹⁹ Cfr., G. TEOTINO, M. UVA, 122

¹⁰⁰ Rilevazioni del "Tavolo governativo per l'impiantistica sportiva" istituito dal decreto Amato del 2007

non direttamente o non esclusivamente interessati allo spettacolo sportivo (famiglie, giovani, donne), l'attivazione di indispensabili flussi di ricavi aggiuntivi per le società proprietarie e/o gestori".

Nel frattempo, è stata invece adottata una vera e propria politica degli stadi nei paesi europei concorrenti. In Spagna, negli ultimi 15 anni sono stati eseguiti interventi significativi di ristrutturazione in oltre 70 impianti, dopo che agli inizi degli anni Novanta venne prima istituita una Commissione nazionale contro la violenza negli spettacoli sportivi e poi approvato un regolamento per la prevenzione della violenza. Da allora, a intervalli regolari, sono state via via approntate e introdotte le modifiche necessarie ad elevare gradualmente gli standard di sicurezza e comodità, anche con il contributo riservato al 10% degli introiti lordi dei concorsi a pronostici nazionali.

Agli inizi degli anni Novanta l'Inghilterra sull'onda del tragico incidente del 15 aprile 1989 a Hillsborough costato la vita a 95 persone, calpestate dalla folla accalcata all'ingresso dello stadio, ha messo in moto processo virtuoso grazie al rapporto del giudice Taylor, incaricato di fare luce sulla vicenda dal governo inglese che poi ha tradotto le sue raccomandazioni in leggi e regolamenti mirati a rendere gli stadi più sicuri, gli spettatori più controllati, i violenti puniti e gli impianti più comodi e moderni. Venne immediatamente istituito il Football Trust, finanziato dallo Stato attraverso la destinazione del 2,5% , poi elevato al 3 del prelievo fiscale sui giochi connessi al calcio, dalle agenzie di scommesse che ottennero una riduzione del carico fiscale complessivo e dalle principali istituzioni calcistiche del paese. Una strategia a lungo termine che ha portato a un deciso rilancio del calcio inglese. In dieci anni, il Football Trust ha

contribuito con 170 milioni a finanziare i progetti di 15 stadi nuovi e di 47 profonde ristrutturazioni, sui quali le società calcistiche investirono, per parte loro, più di 900 milioni di sterline¹⁰¹. Nel 2000 il Football Trust venne sciolto e rimpiazzato dalla Football Foundation, con compiti più vasti a sostegno del calcio di base. Ma la politica delle società non cambiò. Continuarono ad investire.

Tabella 10 – Gli investimenti diretti delle società inglesi negli stadi dal 2000 ad oggi

Stagione	Premier League (A)	Championship (B)	League 1 (C1) e 2 (C2)	Totale
2000-2001	160	27	8	195
2001-2002	144	29	18	191
2002-2003	133	27	16	176
2003-2004	178	15	9	202
2004-2005	164	15	6	185
2005-2006	204	20	9	233
2006-2007	127	14	20	161
2007-2008	134	43	10	187

Fonte: Deloitte

NB: I dati sono in milioni di sterline.

Discorso virtuoso anche in Germania. Con l'aiuto del Campionato del mondo del 2006 si sono realizzati investimenti su strutture e infrastrutture per oltre 2 miliardi di euro. E le presenze negli stadi della Bundesliga hanno avuto un incremento strepitoso proprio a partire dal 2000, anno in cui fu assegnata l'organizzazione del Mondiale. Da 29.100 presenze a partita, la media è arrivata a 42.600. In Italia l'organizzazione del Campionato del mondo del 1990 non fu certo sfruttata come si sarebbe potuto. Emblematico il caso dello

¹⁰¹ Cfr., G.TEOTINO, M.UVA, 124

stadio Delle Alpi di Torino, costruito per l'occasione e demolito dopo soli 18 anni. Ora, grazie alla perseveranza e alla lungimiranza della Juventus, e all'aiuto delle amministrazioni pubbliche locali e dell'Istituto per il Credito Sportivo, sulle sue rovine sorgerà un impianto interamente rifatto e innovativo.

Il risultato di questi approcci differenti si è rivelato per il calcio italiano economicamente devastante.

Tabella 11 – Incassi, spettatori e tassi di riempimento degli stadi nelle cinque maggiori Leghe europee nella stagione 2008-2009

Campionati	Incassi da stadio 2004-2005	Incassi da stadio	Spettatori medi per gara	Tasso di riempimento degli stadi
Inghilterra	588*	700 (+19,1%)	35.600	92%
Germania	207	388 (+63,2%)	42.600	84%
Spagna	276	396 (+43,5%)	24.500	76%
Italia	172	185 (+7,5%)	25.117	53%
Francia	120	137 (+14,2%)	20.900	80%

Fonte: Deloitte

NB: I dati sono in milioni di euro

* Erano 100 nel 1991

Rispetto alle nazioni concorrenti, quindi, l'Italia soffre per l'arretratezza delle strutture, per la difficile gestione della sicurezza, per il progressivo allontanamento del pubblico, che soltanto nelle ultime tre stagioni ha fatto registrare una lieve inversione di tendenza grazie al ritorno in Serie A di squadre di grandi città, e per l'incapacità di generare ricavi rilevanti alla gestione degli impianti, anche a parità di spettatori.

In Italia il momento più buio è stato quello del campionato 2006-2007, dopo lo shock dello scandalo di Calciopoli, con la Juventus in Serie B

e altri grandi squadre penalizzate. Una stagione nel corso della quale la Serie A ha subito l'onta non solo dell'ultimo posto delle Top 5 europee, ma addirittura di avere una media presenze inferiore alla Championship, il campionato di Serie B inglese¹⁰². Dopo quel minimo storico, ampiamente al di sotto dei 20.000 spettatori a partita, grazie al ritorno in A della Juventus e di altre squadre importanti come Napoli, Genoa e Bologna, c'è stata una lieve ripresa che ci ha consentito di risalire ai livelli di presenze della Spagna, ma sempre a distanza siderale da Germania e Inghilterra. E pensare che fino alla stagione 1996-1997 l'Italia guidava saldamente la classifica delle presenze. Quell'anno la Serie, e già il calo era cominciato, aveva una presenza media di 30.900 spettatori a partita, la Bundesliga 29.500, la Premier League 28.400, la Liga spagnola (la più costante) 24.200 e la Ligue 1 francese soltanto 14.200.

E' evidente a tutti come gli stadi italiani siano vecchi, scomodi, poco funzionali, insicuri e spesso quasi irraggiungibili. Ed ecco così che la forbice dei ricavi generati dall'utilizzo e dalla gestione degli impianti si allarga a dismisura nei confronti delle rivali europee. Abbiamo visto come le quattro principali squadre italiane (Juventus, Inter, Milan e Roma) si collochino nella classifica europea dei fatturati della stagione 2008-2009 fra l'ottavo e il dodicesimo posto. Se si tiene conto dei soli ricavi generati dallo stadio le squadre italiane precipitano all'undicesimo, tredicesimo, diciannovesimo e ventesimo posto. Oltretutto, se si allargasse la graduatoria ad altri club fuori dai primi venti nella valutazione generale, la situazione peggiorerebbe.

Le squadre italiane hanno quindi meno spettatori e da ogni spettatore

¹⁰² Cfr., G.TEOTINO, M.UVA, 126 ss.

ricavano meno di quanto non riescano a fare le concorrenti. Questo perché, a differenza di quel che accade in molti altri paesi europei, in Italia gli stadi sono luoghi dove si disputano solamente partite, in genere ogni quindici giorni. All'estero invece, gli impianti sportivi sono diventati sedi di attività commerciali, sociali, culturali e ricreative che vanno aldilà della semplice organizzazione dell'evento agonistico.

Tabella 12 – Incidenza del costo del lavoro sul totale dei ricavi nelle cinque maggiori Leghe d'Europa

Squadra	Media spettatori	Capienza stadio	Percentuale riempimento	Ricavi da stadio	Percentuale sul fatturato
1.Manchester UTD (3)	75.300	75.800	99,3%	127,7	39%
2.Arsenal (5)	60.000	60.400	99,3%	117,5	45%
3.Real Madrid (1)	64.300	76.400	84,2%	101,4	25%
4.Barcellona (2)	66.800	98.800	67,6%	95,5	26%
5.Chelsea (6)	41.600	41.800	99,5%	87,4	36%
6.Bayern Monaco (4)	69.000	69.000	100%	60,6	21%
7.Amburgo (11)	54.800	57.000	96,1%	55,5	38%
8.Liverpool (7)	43.600	45.500	95,8%	49,9	23%
9.Tottenham (15)	35.900	36.500	98,3%	46,3	35%
10.Newcastle (20)	48.800	52.400	93,1%	34,1	34%
11.Milan (9)	59.700	80.000	74,6%	33,4	17%
12.Schalke 04 (16)	61.400	61.800	99,4%	29,2	23%
13.Inter (9)	55.300	80.000	69,1%	28,2	14%
14.Werder Brema (17)	40.400	45.00	89,9%	27,8	24%
15.Marsiglia (14)	52.300	57.300	91,3%	24,9	19%
16.Manch.City (19)	42.900	47.700	89,9%	24,4	24%
17.Lione (13)	37.400	40.500	92,3%	22,4	16%
18.Borussia D. (18)	74.800	80.700	92,7%	22,2	21%
19.Roma (12)	39.400	72.700	54,1%	18,8	13%
20.Juventus (8)	22.400	28.000	80%	16,7	8%

Fonte: Deloitte

NB: L'ordine di questa classifica è stabilito dal valore dei ricavi da stadio. Fra parentesi dopo ogni società la posizione nella classifica europea dei fatturati complessivi. I dati sono in milioni di euro.

All'estero, gli stadi vivono sette giorni alla settimana e quelli più nuovi quasi sempre sono stati realizzati parallelamente allo sviluppo di importanti progetti di riqualificazione urbana e territoriale, portando non soltanto ritorni positivi d'immagine e opportunità di nuovi guadagni ai club calcistici che li detengono o li gestiscono, ma anche ricadute economiche positive dirette e indirette sull'area dove sono stati edificati. Niente di tutto questo è riscontrabile oggi in Italia. Secondo Luca Pancalli¹⁰³, “nel settore stadi paghiamo un ritardo di ben 15 anni rispetto agli altri paesi, con una disorganicità di interventi susseguitisi nel tempo, il più delle volte determinati dalla necessità di rispetto di nuove disposizioni legislative o dettate dagli organismi sportivi competenti, piuttosto che volti a ripensare gli impianti in termini strutturali e funzionali”.

2.5.1 Sviluppo del modello di “stadio produttivo” in Europa

E' quasi incredibile verificare l'incidenza di un nuovo stadio sui ricavi di qualsiasi club fin dal primo anno dopo l'inaugurazione. Uno stadio in cui gli spettatori possono finalmente godersi lo spettacolo secondo canoni di sicurezza e architettura adeguati allo specifico contesto calcistico, senza piste di atletica di mezzo e con la giusta inclinazione delle balconate. Uno stadio in cui non mancano i bar, i punti di ristoro, aree di ospitalità per i bambini, musei, store dei club, altre attività

¹⁰³ Presidente del Comitato (presto abolito) istituito nel gennaio 2008 dal ministero per le Attività sportive per rilasciare il parere di conformità sui progetti da inserire in un programma straordinario per l'impiantistica.

commerciali e ricreative. Tutto questo, facendo crescere in misura significativa i fatturati delle società.

Anche per quei club che hanno deciso di ridurre la capienza dello stadio in modo più (Benfica) o meno (Schalke 04) rilevante, l'impatto di un nuovo impianto sui ricavi appare a prima vista straordinario fin dal primo anno di utilizzo. Ma va osservato che mentre la squadra tedesca e quella portoghese hanno potuto usufruire del movimento e delle facilitazioni collegate ai grandi eventi realizzati nei loro paesi (Europei del 2004 in Portogallo e Mondiali del 2006 in Germania), le squadre inglesi si sono mosse sullo slancio dei provvedimenti governativi e dei benefici che tutto il movimento ne ha potuto trarre, anche senza potere più godere degli aiuti statali garantiti negli anni Novanta.

Tabella 13 – Gli ultimi cinque nuovi stadi costruiti da grandi club europei e i benefici immediatamente procurati

Squadra	Nome dello stadio	Anno di inaugurazione	Costo dell'opera	Differenza di capienza	Differenza di fatturato
Schalke 04	Veltins Arena	2001-2002	190	-500	+64
Manch.City	City of Manchester	2003-2004	230	+13.000	+23
Benfica	Estadio da Luz	2003-2004	150	-11.000	+15
Arsenal	Emirates Stadium	2006-2007	640	+22.000	+72
Manch.Utd	Old Trafford*	2006-2007	65	+8.000	+73

Fonte: Elaborazione degli autori del testo "La Ripartenza", G.Teotino – M.Uva

NB: I dati di costo dell'opera e differenza di fatturato sono in milioni di euro.

* Ristrutturazione

Molto significativa e ricca di indicazioni per le squadre italiane è l'esperienza dell'Arsenal. La società londinese, che ha dovuto attuare un lavoro di convincimento dei tifosi più tradizionalisti (perché si trattava di sostituire uno stadio storicamente carico di suggestioni

come quello di Highbury), si è fatta carico di un investimento globale di 400 milioni di sterline, interamente finanziato con capitale privato tramite l'emissione di due bond (uno a tasso fisso e uno tasso variabile) con scadenza a 21 e 23 anni per un importo complessivo di 250 milioni; la cessione dei "naming rights" per 15 anni per 100 milioni e la vendita della superficie del leggendario Highbury, dove sono sorti 700 appartamenti di lusso, oltre a 12.000 mq di attività commerciali¹⁰⁴. Il nuovo Emirates accoglie poco più di 60 mila spettatori (posti sempre esauriti e con 9.000 persone in lista di attesa), sono aumentati significativamente i posti riservati alla clientela business (da 400 a 7.100), e vi sono quattro ristoranti più vari punti di ristoro. La spesa media annua dello spettatore è salita così da 480 a 2.387 sterline. Gli introiti da stadio, dall'inaugurazione del nuovo impianto, sono cresciuti da 48 a 119 milioni, producendo un utile netto di una cinquantina di milioni. Il modello inglese, pur prevedendo all'interno dei singoli stadi una serie di attività sviluppate sulla base delle richieste del territorio (cinema e supermercati piuttosto che palestre e centri sociali), è comunque un modello di stadio prevalentemente calcistico. La gestione è sempre esclusivamente riservata ai club, che sono proprietari dell'impianto. Uno dei capisaldi delle strategie di marketing legate allo stadio inglese è la capacità di allungare il tempo di permanenza dello spettatore, in modo da aumentarne la propensione al consumo. Una versione più avanzata di questo modello da un punto di vista economico-gestionale è quella proposta ad esempio in Olanda dall'Amsterdam Arena, che è dotata di multisala, area concerti, casinò, area commerciale e che quindi

¹⁰⁴ Cfr., G.TEOTINO, M.UVA, 136 ss.

coinvolge interessi diversi e diversi percettori di reddito, e non la sola squadra di calcio dell'Ajax.

Sostanzialmente, non esiste un modello ideale di realizzazione di uno "stadio produttivo", anche perché qualsiasi modello va adattato alla realtà territoriale, al contesto sociale e urbanistico, al bacino d'utenza e agli stessi obiettivi sportivi del club che utilizza un determinato impianto.

2.6 I diritti televisivi

Il primato italiano nel settore della commercializzazione dei diritti televisivi nasce dalla capacità d'innovazione, dallo spirito d'iniziativa e dagli interessi sapientemente intrecciati del patron del Milan Silvio Berlusconi. Un mercato, quello dei diritti televisivi, nel quale i dirigenti più avveduti del calcio italiano hanno saputo agire da apripista per tutto il movimento europeo, valorizzare il prodotto e realizzare ricavi a uno standard che consente ancora oggi al calcio italiano di essere quasi leader nel settore, scavalcato in valori assoluti soltanto dalla Premier League. L'unico settore in cui al momento si è assolutamente competitivi. La reintroduzione della vendita centralizzata imposta dalla legge ha garantito ancora una volta, per il biennio 2010-2012, ricavi in aumento che porteranno a superare il muro del miliardo di euro, nonostante il movimento calcistico italiano abbia solo da pochissimo tempo messo mano alla soluzione del problema della commercializzazione dei diritti internazionali, per i

quali peraltro si registra un ritardo importante esclusivamente rispetto all’Inghilterra.

La crescita dei proventi televisivi negli ultimi trent’anni è stata esponenziale. Questo probabilmente aiuta a spiegare perché vi sia stato, parallelamente un progressivo processo di impigrimento collettivo nella ricerca di fonti di ricavo alternative.

In trent’anni i ricavi televisivi sono cresciuti 1000 volte. La vera svolta c’è stata quando, nel 1993, la Lega cede a Tele+, prima pay-tv italiana, i diritti televisivi criptati di 28 partite del campionato italiano di Serie A e di 32 del campionato di Serie B, che vengono disputate in posticipo serale.

Tabella 14 – Gli ultimi cinque nuovi stadi costruiti da grandi club europei e i benefici immediatamente procurati

Periodo	Ricavi annui	Prodotti venduti
1979-1980	1	Highlights e differite in chiaro
1981-1984	7,3	Highlights e differite in chiaro
1984-1987	13,6	Highlights e differite in chiaro
1987-1990*	30,4	Highlights e differite in chiaro
1990-1993	55,9	Highlights e differite in chiaro
1993-1996	98,1	Pay tv, highlights e differite in chiaro
1996-1999	219,5	Pay per view, pay tv, highlights e differite in chiaro
1999-2004**	517	Dirette satellitari e highlights in chiaro
2004-2005	568,5	Dirette digitali terrestri e satellitari, highlights in chiaro
2005-2010	750	Dirette digitali terrestri e satellitari, highlights in chiaro
2010-2012***	1000	Dirette digitali terrestri e satellitari, highlights in chiaro

Fonte: Elaborazione degli autori del testo “La Ripartenza”, G.Teotino – M.Uva

NB: * Oltre che alla Rai, ceduti diritti per la prima volta anche a Mediaset

** Introduzione della legge sulla soggettività dei diritti, la cifra corrisponde alla media annua del periodo

* In vigore la legge sulla centralizzazione della commercializzazione dei diritti. I dati sono in milioni di euro

Nel 1999 due fatti contribuirono all'esplosione dei diritti (+138,2% rispetto alla stagione precedente): intanto la presenza di due operatori sul mercato delle tv a pagamento (Tele+ e Stream), e poi l'approvazione da parte del governo D'Alema, del decreto legge recante "Disposizioni urgenti per lo sviluppo equilibrato dell'emittenza televisiva e per evitare la costituzione o il mantenimento di posizioni dominanti nel settore radiotelevisivo". I diritti di trasmissione del campionato non possono più essere venduti collettivamente dalla Lega, ma restano in capo alle singole società, chiamate soltanto a corrispondere alla squadra ospitata una percentuale (18-19%) del provento. La legge, senza riuscire a sviluppare la concorrenza nel mercato televisivo, ha favorito i più grandi che i piccoli club, provocando distorsioni nella ripartizione delle risorse prodotte dal campionato di calcio, tali da diminuire per molti anni, a detta dell'Antitrust, l'appeal del campionato stesso, reso squilibrato e perciò poco combattuto, con troppe partite dall'esito scontato. La nuova legge del 2007 ha portato ad un ritorno della vendita centralizzata, in quanto il disequilibrio economico tra società, in larga parte attribuibile a quel meccanismo di vendita, ha determinato anche un eccessivo disequilibrio sotto il profilo delle prestazioni tecniche.

I criteri di ripartizione previsti dalla nuova legge centrano sicuramente l'obiettivo di una ripartizione più equa, anche se non a livello dell'esperienza inglese, dove le risorse sono distribuite in parti uguali per il 50%, in base al numero di partite trasmesse in diretta televisiva per il 25% e per il restante 25% in base ai risultati del solo ultimo

campionato¹⁰⁵.

Se si osserva l'andamento del mercato in tutti paesi, pare errata la supposizione secondo cui ad un aumento dell'offerta televisiva corrisponda un calo delle presenze di spettatori negli stadi. Soprattutto in Germania ed Inghilterra, la diffusione delle partite live nelle tv a pagamento e l'aumento degli spettatori sono andati di pari passo.

Per capire quanto gli appassionati siano quantitativamente soddisfatti dell'offerta di calcio (nazionale ed estero) in tv, è molto interessante osservare i dati emersi da una ricerca condotta da Sport+Markt.

Tabella 15 – Il parere degli appassionati, paese per paese, sull'offerta di calcio nazionale ed estero in tv

	Non è abbastanza		Va bene così		Ce n'è troppo		Non so	
	Naz.	Estero	Naz.	Estero	Naz.	Estero	Naz.	Estero
Inghilterra	33%	18%	56%	70%	10%	8%	1%	4%
Francia	28%	39%	65%	54%	6%	5%	1%	2%
Spagna	22%	29%	61%	60%	15%	10%	1%	1%
Italia	10%	34%	56%	50%	33%	10%	1%	6%
Germania	27%	34%	66%	56%	6%	6%	1%	2%
Totale	24%	31%	61%	58%	14%	8%	1%	3%

Fonte: Sport+Markt, Football Monitor 2009

Dalla lettura di questa tabella si capisce che fra tutti gli appassionati di calcio europeo gli italiani sono quelli che più pensano (33%) ci sia troppo calcio in tv mentre solo il 10% ritiene al contrario che ce ne sia troppo poco. Esattamente l'opposto in Inghilterra, dove tutti gli stadi sono quasi sempre pieni e non tutte le partite sono trasmesse in diretta (solamente 138 incontri su 380, il 36,3%), perciò in molti vorrebbero

¹⁰⁵ G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 210

un'offerta televisiva più ampia. Oltre all'Italia, pure Germania, Francia e Spagna (una partita per giornata viene trasmessa in diretta in chiaro) trasmettono il 100% degli incontri.

Un settore dove l'Italia ha ancora grandi margini di crescita di crescita rispetto alla concorrenza è quello della commercializzazione dei diritti televisivi all'estero.

Tabella 16 – Il parere degli appassionati, paese per paese, sull'offerta di calcio nazionale ed estero in tv

	Premier League	Liga spagnola	Seria A	Bundesliga	Ligue 1 francese
Diritti per l'estero	320	100	90	40	25

Fonte: Sport+Markt.

NB: I dati sono in milioni di euro.

All'estero il campionato italiano ha una perdita di appeal legata al prodotto, che potrebbe essere superata modificando le strategie di vendita. La qualità dello spettacolo in Serie A è progressivamente calata, sia per la concentrazione dei migliori giocatori in poche squadre, sia per il trasferimento di alcuni grandi allenatori e giocatori all'estero, anche se negli ultimi anni è in costante aumento la tendenza di club di medio-alto livello di investire e valorizzare giocatori potenzialmente in grado, in breve tempo, di accendere le fantasie di mercato dei tifosi delle grandi squadre di tutta Europa¹⁰⁶.

Ma la causa del ridotto fascino del calcio italiano all'estero, sostengono gli esperti, non dipende soltanto dalla qualità del gioco: conta molto anche l'insieme del prodotto che viene venduto. Come

¹⁰⁶ Gli ultimi sono stati Pastore (Palermo) ed Hernanes (Lazio): insieme, sono costati alla Serie A meno di 20 milioni di euro, ed in breve tempo hanno già raggiunto valutazioni da capogiro.

spiega il presidente di Infront Marco Bogarelli, “nel cinema sono importanti la scenografia e la musica, nel calcio il contesto. Certamente nessuno ha mai visto stadi inglesi mezzi vuoti o campi inglesi con zolle che saltano, erba spelacchiata, sabbia che si solleva. L’Inghilterra ha fissato negli anni standard precisi e immutabili (praticamente perfetto, inquadrature costanti), che l’Italia non ha¹⁰⁷”. Importante è anche il modo in cui un prodotto viene venduto. Gli inglesi fanno sistema, vendono il loro campionato in blocco, un evento che ha valore in sé ed è anche assai bene confezionato, appetibile. E negli ultimi anni, mercati trascurati dal movimento calcistico italiano, specialmente quelli asiatici, hanno offerto alla concorrenza, specialmente quelli asiatici, sbocchi commerciali fantastici. Marco Brunelli, direttore della Lega, attribuisce molta importanza all’opportunità di distribuire un magazine televisivo in tutto il mondo: “Finora chi ha esercitato il ruolo di collettore dei diritti individuali ha certamente fatto bene il suo mestiere, ma si è limitato a vendere quei diritti in giro per il mondo potendosi curare poco del resto”. Invece, se si guardano i magazine di Premier o Champions League, o per uscire dal calcio, della Nba, si capisce subito che si tratta di prodotti che riescono a caratterizzare fortemente l’immagine della Lega che li gestisce. Non sono semplici raccolte di immagini, propongono storie, idee, approfondimenti, di elevato contenuto giornalistico e spettacolare. Aggiunge Bogarelli che “mostrando il report in cui sono indicati, nazione per nazione, i dati di diffusione di partite e magazine nelle varie televisioni titolari dei diritti, in cui sono elencate straordinarie performance di audience, la Premier League riesce a

¹⁰⁷ Cit., G. TEOTINO, M. UVA, 198

trovare ricchi sponsor per il proprio campionato”¹⁰⁸.

2.7 I ricavi commerciali

Nei cinque paesi calcisticamente più importanti d’Europa, su una popolazione complessiva di oltre 310 milioni (di cui più di 221 milioni sono in un’età compresa tra i 15 e i 69 anni), il bacino degli interessati al calcio (analisi di Sport+Markt del novembre 2008) è di oltre 159 milioni di persone (il 71,9%), circa 120 milioni (il 54,2%) delle quali segue direttamente e frequentemente il calcio in tv.

Tabella 17 – Numero di tifosi in patria e all’estero dei club calcistici delle cinque principali Leghe europee

Nazionalità	Tifosi in patria	Tifosi all’estero	Totale tifosi
Club inglesi	21.600.000	92.500.000	114.100.000
Club spagnoli	17.800.000	75.600.000	93.400.000
Club italiani	22.700.000	36.200.000	60.900.000
Club tedeschi	32.700.000	15.000.000	47.700.000
Club francesi	18.900.000	3.700.000	22.600.000

Fonte: Sport+Markt.

Analizzando poi gli otto paesi più importanti a livello internazionale (Brasile, Messico, Cina, di cui vengono considerati solo cinque-sei distretti, India, Stati Uniti, Giappone, Argentina, Russia) si rileva che nel 2005 vi si trovavano 580 milioni di persone interessate al calcio, che a dicembre 2008 sono diventate 710 milioni. Se si considera

¹⁰⁸ Cfr., G.TEOTINO, M.UVA, 253 ss.

l'intera popolazione mondiale, gli interessati al calcio sono oggi stimati in circa 1,8 miliardi di persone, mentre i tifosi, cioè coloro che hanno una propria squadra del cuore e quindi seguono regolarmente e con attenzione il calcio, compresi i campionati esteri, sono circa 1 miliardo e 100 milioni. Al comando delle classifiche di appeal in tutto il mondo troviamo Real Madrid, Barcellona, Manchester United e Milan.

Un'analisi dei fatturati aggregati dei campionati di calcio indica che la Premier League nel 2007-2008 ha raccolto 565 milioni, meno della Bundesliga, arrivata a 618 milioni. L'Italia con 369 milioni resta a metà strada fra Spagna (460 milioni) e Francia (296 milioni). A livello di società, le squadre tedesche sono tutte a cavallo del 50%, mentre le italiane navigano fra il 25% e il 30%. In nostri club più importanti sono infatti ritardo nello sviluppare politiche di marketing all'altezza della loro popolarità. Secondo Roberto Ghiretti, presidente dello studio Ghiretti (probabilmente la principale società italiana di consulenza in marketing e comunicazione sportiva), "vi sarebbe necessità di una strategia internazionale di marketing, di un ampliamento del bacino di utenza, un'operazione che non può che passare attraverso la capacità del calcio italiano di fare sistema"¹⁰⁹. Ma sembra mancare una continuità di sistema, una capacità di ragionare in termini di progettualità creative che valorizzino le potenzialità di marketing e comunicazione di un prodotto, il calcio, che ha pochi eguali nel panorama non solo sportivo nazionale. Fare sistema è il primo obiettivo, un percorso che tutte le società di calcio dovrebbero intraprendere insieme, consapevoli che i vantaggi generati dal sistema

¹⁰⁹ Cit., G. TEOTINO, M. UVA, 257 ss.

sono maggiori della somma di quelli generati dai singoli. Una volta creata una filosofia di sistema sarà poi possibile far planare i singoli progetti sul territorio creando nuovi spazi, nuovi servizi e inedite opportunità di marketing¹¹⁰”. Ma in Italia la progettualità manca del tutto. Essa nasce se ci sono società sportive che sanno che, se non contribuiscono a perseguire il bene comune, individualmente rischiano di essere annullate.

Fare sistema e creare prodotti: queste le prime indicazioni per risalire la china. Indicazioni che possono essere sviluppate soltanto attraverso un’approfondita analisi dei mercati internazionali e uno studio altrettanto approfondito delle esperienze di altri sport, altri paesi e di altri club, in modo da aprirsi al mercato e alla competizione a livello internazionale. Il segreto del sistema inglese sta nel fatto che lo stesso tipo di cultura, di approccio, di attenzione al servizio, al cliente finale, sperimentato in Premier League, si ritrova anche in tutte le squadre di seconda e terza divisione. In Germania, agli inizi del Duemila, è stata costituita una Lega concepita come struttura di servizio e dotata di capacità di iniziativa e fortissima autonomia rispetto alla Federcalcio¹¹¹. Ma marketing e merchandising hanno possibilità di successo commerciale molto maggiori se si può usufruire di un impianto capace di vivere 365 giorni l’anno, fatto che in Italia non è momentaneamente possibile. L’utilizzo degli stadi di calcio per

¹¹⁰ “Nulla di diverso da quello che da tempo si fa all’estero dove anche i giocatori diventano essi stessi “un prodotto”. In America, ad esempio nell’Nba, capita che tre giocatori possano andare a casa di un tifoso estratto a sorte, solo per portare i saluti e magari fare gli auguri a sorpresa di buon compleanno”, cit., G.TEOTINO, M.UVA, p.257 ss.

¹¹¹ Marco Brunelli, direttore generale della Lega italiana professionisti: “La Lega tedesca è una holding, all’interno della quale sono sorte una divisione che vende nel mondo il marchio della Lega stessa e delle sue società, una divisione che commercializza i diritti televisivi e una divisione che si chiama Lega Travel, la quale inizialmente ha sviluppato servizi alle società calcistiche e oggi sta sul mercato come uno dei primi travel operator del mercato tedesco: offre direttamente nuovi servizi e trasferte per i tifosi, pacchetti di viaggio e ospitalità alle aziende che seguono le squadre tedesche in giro per il mondo”, cit., G.TEOTINO, M.UVA, p.259 ss.

promozioni turistiche in molti paesi europei è ormai consuetudine abbastanza diffusa, anche aldilà dell'evento partita. Si organizzano visite guidate specialmente in quegli impianti che sono anche dotati del museo della squadra, altra risorsa economicamente rilevante per i club più celebri¹¹². Flavio Coccia, direttore operativo dell'Isnart (Istituto nazionale ricerche turistiche) insiste sull'opportunità di "attivare sinergie di co-marketing per la promozione di turismo e sport. Se una squadra va a giocare all'estero, contemporaneamente può promuovere il suo territorio, ad esempio allestendo stand di vendita di prodotti tipici, oppure installando cartelloni pubblicitari con la scritta "visit Italy". Il problema è di far dialogare i due sistemi, il calcio e il turismo, che oggi non comunicano, per portare ricchezza a tutt'e due i sistemi¹¹³,"

2.7.1 Il merchandising

Scendendo nel dettaglio del volume d'affari dei diritti commerciali, possiamo verificare come non è sul fronte degli sponsor di maglia che il calcio italiano si trova in sofferenza. Sport+Markt ha calcolato che nei sei mercati chiave del calcio europeo (i soliti cinque più l'Olanda), le entrate complessive in questo campo sono passate dai 395,5 milioni della stagione 2009-2010, ai 470,6 del 2010-2011 (+19%).

Tabella 18 – I ricavi generati dallo sponsor di maglia nelle cinque maggiori Leghe europee

¹¹² Il museo del Barcellona accoglie una media di 1.200.000 visitatori l'anno ad un prezzo di ingresso di 17 euro a persona per un incasso di 20.400.000 euro.

¹¹³ Cit., G.TEOTINO, M.UVA, p.288 ss.

Nazionalità	2007-2008	% su fatturato	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Inghilterra	97,5	4%	85,5%	83,5	128
Germania	95,5	6,6%	102,9	108,6	118,5
Italia	71,8	5,1%	70,5%	74,1	65,9
Francia	50,2	5,1%	50	37,8	58,7
Spagna*	50,2	3,5%	42,2	48,6	57,5

Fonte: Sport+Markt.

NB: I dati sono in milioni di euro

* Sulle cifre della Liga pesa la scelta del Barcellona, che anche in questa stagione accoglie sulla propria maglia il logo dell'Unicef per un'operazione di beneficenza.

Ma il punto di criticità del calcio italiano nel settore si registra là dove si tratta di commercializzare il proprio marchio e cioè nel merchandising.

Tabella 19 – Le entrate da merchandising e la spesa media dei tifosi nell'ultimo anno nelle cinque maggiori Leghe europee

Campionato	Ricavi da merchandising	% sul fatturato	Entrate medie per club	Spesa media per tifoso
Premier League	171.000.000	7,1%	8.600.000	65,40
Liga	145.000.000	10,6%	7.300.000	44,90
Bundesliga	127.000.000	8,9%	7.100.000	42,60
Ligue 1	86.000.000	8,6%	4.300.000	35,40
Serie A	64.000.000	4,4%	3.200.000	23,30

Fonte: Sport+Markt.

NB: I dati sono in euro.

I club calcistici italiani non riescono a coltivare la passione del tifoso e utilizzarne la potenzialità commerciale.

Marco Brunelli, direttore generale della Lega Calcio, afferma che “ogni anno la Football League o la Premier League scelgono un nuovo obiettivo da perseguire, danno gli strumenti, formano le persone,

mettono in circolo le best practices, e poi ogni club realizza il proprio progetto. Alla fine dell'anno la Lega raccoglie i risultati, valuta cosa c'è da fare per migliorare in quel settore e soprattutto comunica al pubblico i risultati, attraverso report annuali¹¹⁴”.

Fra le giustificazioni più gettonate dal sistema per spiegare l'incapacità di produrre risultati commerciali attraverso il merchandising vi sono l'impossibilità in Italia di tutelare i marchi, lo strapotere di chi smercia materiale contraffatto senza subirne conseguenze, in considerazione del fatto che la tutela prevista dall'attuale legge non è considerata adeguata. Secondo Ghirelli, “occorre ragionare seriamente sui prezzi, che spesso sono troppo gravosi per il tifoso medio, considerato, alle volte, anche il controvalore offerto in cambio. La realizzazione di linee di merchandising low cost, le cosiddette repliche, sarebbe una soluzione per limitare il fenomeno tutto italiano della contraffazione”.

2.8 Licenze europee

Nel 2003 l'Uefa approva il primo manuale contenente i requisiti necessari per ottenere la licenza Uefa¹¹⁵, una serie di parametri e standard minimi cui le società debbono uniformarsi se vogliono ottenere l'iscrizione alle competizioni europee. Il licensing system, introdotto a partire dalla stagione 2004-2005 (ma poi aggiornato nell'autunno 2005 ed in vigore dalla stagione 2008-2009), è un primo

¹¹⁴ Cit., G.TEOTINO, M.UVA, p.273 ss.

¹¹⁵ it.uefa.com nelle sezioni “*Il calcio prima di tutto*” > “*Proteggere il calcio*”> “*Licenze per club*”

passo fondamentale sulla strada di controlli seri in ordine all'applicazione delle regole e in vista di un intervento più incisivo anche in materia di fair play economico-finanziario. Questo sistema è stato introdotto dall'Uefa contemporaneamente in tutte le 53 federazioni nazionali associate. L'Uefa non ha però centralizzato la concessione delle licenze, ma ha conferito ad ogni singola federazione il ruolo di licenziatario (lasciando anche facoltà alle singole federazioni di delegarlo ulteriormente alle Leghe), considerata la necessità di adottare criteri comuni che fossero raggiungibili per tutti, anche per nazioni molto piccole¹¹⁶, ma di conseguenza inizialmente insufficienti per tutte le altre. Ogni federazione nazionale ha infatti possibilità, mantenendo i requisiti minimi obbligatori, di innalzare lo standard qualitativo e quantitativo delle prestazioni richieste per ottenere la licenza.

I criteri che le società sono tenute a rispettare per poter ottenere la licenza sono suddivisi in cinque categorie: sportivi, infrastrutturali, organizzativi, legali ed economico-finanziari. All'interno di ogni categoria, inoltre, sono previsti requisiti di tre gradi diversi: quelli obbligatori per ottenere la licenza; quelli obbligatori, ma in assenza dei quali la licenza viene concessa con l'indicazione di un termine entro il quale sanare la situazione e la previsione di sanzioni in caso di ulteriore inadempienza; e quelli da ritenersi, per il momento, soltanto come raccomandazioni di buona prassi.

Tra i criteri sportivi, è fondamentale l'esistenza di un programma di formazione del settore giovanile, con almeno cinque squadre giovanili per le fasce d'età dagli 8 ai 19 anni (con un programma per

¹¹⁶ L'Uefa chiede una capienza minima per lo stadio di 3.000 posti, capienza che in Italia non avrebbe senso, considerato che per giocare in Serie A la capienza minima è di 20.000 posti.

l'istruzione dei giovani calciatori) e l'esistenza di una politica antirazzismo.

I criteri infrastrutturali prevedono la disponibilità di uno stadio certificato, conforme ad una serie di requisiti legati a sicurezza, confort degli spettatori e dotazioni per i media, oltre ad un'ampia disponibilità di impianti di allenamento.

I criteri organizzativi, oltre naturalmente a imporre una struttura societaria conforme alle disposizioni del Codice Civile, indicano con esattezza le figure chiave che devono essere necessariamente presenti nell'organigramma (segretario generale/sportivo, responsabile dell'amministrazione e della finanza, responsabile dell'ufficio stampa, stewards, responsabile tecnico del settore giovanile, responsabile tecnico della prima squadra, allenatore in seconda, allenatori del settore giovanile, responsabile dello staff sanitario, massaggiatore e preparatore atletico della prima squadra). Per ogni ruolo vengono definite le mansioni, la qualificazione professionale richiesta e copia del contratto di lavoro.

I criteri legali impongono l'accettazione delle norme statutarie di Fifa, Uefa, Federazioni nazionali, Tribunale Sportivo di Losanna e di conseguenza anche della "clausola compromissoria", che impedisce il ricorso alla giustizia ordinaria per materie meramente sportive.

I criteri economico-finanziari infine prevedono una serie di obblighi che vanno dalla presentazione del bilancio revisionato da una società iscritta all'albo speciale Consob, all'assenza di debiti scaduti derivanti da trasferimento di calciatori, passando per la presentazione della situazione economico-patrimoniale semestrale ed il budget di conto economico e rendiconto finanziario.

Dal 2004-2005, anno della sua introduzione, hanno richiesto la Licenza Uefa mediamente l'80% circa delle società, e il 20% circa di esse se l'è vista negare.

Nello specifico, nel primo anno fra gli aventi diritto per meriti sportivi a partecipare alle competizioni europee, cinque club si sono visti rifiutare l'ammissione alla Champions League e due alla Coppa Uefa, La situazione è migliorata costantemente sino a quando, con l'introduzione nel 2008 di standard minimi più elevati, sono stati esclusi dalle due coppe europee 8 e 5 club nel 2009-2010.

In Italia l'adesione al licesing system è obbligatoria soltanto per i club della Serie A, ma l'ottenimento poi effettivo della licenza è necessario esclusivamente alle società che intendono e possono, in virtù dei risultati sportivi, partecipare alle competizioni europee. In cinque anni, il 36% dei richiedenti non ha ottenuto la licenza.

Tabella 20 – Risultati dell'applicazione del sistema delle licenze Uefa in Italia

Squadra	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Società richiedenti	18	23	22	21	20
Licenza concessa	10	13	15	13	15
Licenza negata	8	10	7	8	5
Percentuale bocciati	44%	43%	32%	38%	25%

Fonte: Uefa.

Francesca Sanzone, responsabile delle licenze Uefa per la Federcalcio italiana, racconta che finora l'Uefa, “per garantire l'assoluta integrità e trasparenza del processo di rilascio delle Licenze e la sostanziale omogeneità delle metodologie di valutazione a livello europeo,

compatibilmente con le diverse leggi nazionali vigenti, ha effettuato delle verifiche sulle federazioni nazionali, attraverso un meccanismo di certificazione di qualità, delegato alla Société General de Surveillance, una società svizzera”. L’Uefa inoltre ha costituito una commissione detta “Club Financial Control Panel che sarà responsabile del monitoraggio sul fair play finanziario dei club che partecipano alle competizioni Uefa, con l’obiettivo di promuovere un modello di business più sostenibile, spingendo i club a competere con le risorse derivanti dai propri ricavi, ridurre l’incidenza sui ricavi dei costi per il personale indirizzando gli investimenti verso i settori giovanili e gli stadi.

2.9 Licenze nazionali

Attualmente sono 38 su 53 le federazioni europee che si sono dotate di un sistema di licenze nazionali. Fra queste al momento non ci sono Italia, Inghilterra e Spagna. Il nuovo Statuto federale approvato durante il commissariamento Pancalli tuttavia, prevede l’adozione del sistema per tutte le squadre professionistiche e la Federazione sta studiando come e in che tempi adottarlo. In Inghilterra, su forte pressione della commissione che vigila sul calcio, è stato deciso che il sistema verrà adottato al più presto, probabilmente già dalla prossima stagione. In 14 federazioni vi è un’unica licenza senza la quale non si può partecipare non solo alle Coppe europee, ma neanche ai campionati. In altre 24 vi sono due licenze differenti per le competizioni Uefa e quelle nazionali.

Ora è chiaro che nel momento in cui si arriverà anche in Italia a

istituire un sistema di licenze nazionali, si dovranno stabilire requisiti minimi diversi per le diverse categorie. Naturalmente, però, con l'ovvia attenzione a fissare paletti più alti mano a mano che si sale. Secondo Francesca Sanzone, "il segreto per avere successo è apportare ogni anno piccole modifiche che alzino di volta in volta il livello degli standard richiesti¹¹⁷". Aggiunge che "il sistema delle licenze ha mostrato presto di portare con sé benefici tangibili. Dopo qualche sbandamento, anche le società hanno capito che il meccanismo funziona e ora spesso sono loro a chiedere alla Federcalcio di aggiungere nuovi criteri o renderli più stringenti. Negli ultimi c'è stato un netto miglioramento nella predisposizione dei programmi di formazione del settore giovanile, con l'investimento medio che in rapporto al fatturato è aumentato del 30% nelle ultime due stagioni. Abbiamo osservato anche un moderato aumento degli organici delle società, in particolare nelle aree amministrazione e comunicazione. Applicare un meccanismo analogo alle società di Serie B e Lega Pro dovrebbe portare a un miglioramento degli standard di questi club".

In Italia come in quasi tutti i paesi d'Europa, spetta alla Federcalcio concedere le licenze Uefa, tramite due commissioni di primo e secondo grado, entrambe nominate dal Consiglio federale.

2.10 Riepilogo dei fattori critici di debolezza del calcio italiano

¹¹⁷ Cit., G.TEOTINO, M.UVA, p.117 ss.

Dalle considerazioni fin qui esposte, è possibile ricapitolare brevemente i fattori che hanno provocato negli ultimi anni la perdita di competitività del sistema calcistico italiano in ambito europeo, da un punto di vista sportivo ed economico.

- Il professionismo è ancora regolato da una legge del 1981, promulgata cioè ben prima che esplodesse il fenomeno dello sport business, e poi corretta parzialmente solo attraverso interventi emergenziali e disomogenei.
- Nell'ultimo decennio la Serie A ha registrato la percentuale più bassa di crescita del fatturato (da 714 a 1421 milioni di euro, pari al 99%), rispetto alle altre nazioni concorrenti che hanno visto incrementare mediamente il loro fatturato del 145%.
- Il calcio italiano è quello che ha fra le entrate la maggiore incidenza dei diritti televisivi (63%) e la minore da incassi da stadio (13%).
- Finora la distribuzione dei diritti televisivi è stata appannaggio dei club più importanti, con un rapporto fra grandi e piccole di 7 a 1, mentre all'estero (esclusa la Spagna), i diritti tv riducono le distanze competitive tra grandi e piccole.
- Relativamente agli stadi, l'Italia è l'unico campionato europeo dove negli ultimi dieci anni vi è stato un calo degli spettatori medi per gara, oltre che il più basso coefficiente di riempimento e l'età media più alta (circa 68 anni). Inoltre restiamo all'ultimo posto nella classifica europea degli investimenti per la costruzione o la ristrutturazione degli stadi, nessuno di proprietà delle squadre di Serie A e B con l'eccezione della Juventus che ha ottenuto il diritto di proprietà per 99 anni sul suolo dove

sorgeva il suo impianto e ha deciso di costruirne uno nuovo.

- I ricavi da sponsorship e merchandising sono i più bassi d'Europa: 24% contro il 43% della Germania, leader in questa classifica.
- Il costo del lavoro nei club calcistici italiani è più o meno all'altezza di quello della concorrenza, ma il rapporto "salari+ammortamenti/fatturato" (circa il 90%) è il più alto d'Europa.
- Il calcio italiano negli ultimi 8 anni ha registrato una perdita operativa di oltre 4 miliardi di euro, scesi a 1,5 grazie all'artificio delle plusvalenze, ora meglio regolamentato che in passato.
- Il clima conflittuale interno e la convivenza tra Serie A e Serie B, ha impedito alla Lega professionisti di fare sistema e di lavorare per creare le condizioni di una diversificazione, il meno possibile squilibrata, delle fonti di ricavo.

CAPITOLO III

LE NUOVE LEGGI

3.1 Un tentativo fallito di revisione della l.91/1981: la Commissione Melandri

Abbiamo visto ampiamente nel capitolo 1 come il calciatore professionista in Italia sia considerato a tutti gli effetti un lavoratore subordinato, che viene tassato come ogni lavoratore dipendente e gode delle stesse tutele contrattuali di un operaio metalmeccanico¹¹⁸. Tutti i calciatori, dalla Serie A alla Lega Pro II divisione, godono delle stesse protezioni. Tutti aderiscono allo stesso contratto collettivo, con i medesimi diritti e doveri, e sono assistiti dallo stesso sindacato, l'Associazione Italiana Calciatori.

La legge n.91/1981 regola tutto lo sport professionistico italiano, senza alcuna differenza fra sport individuali e sport di squadra, fra sport che muovono interessi economici della dimensione del calcio e sport tradizionalmente poveri. Sono regolati dalla stessa legge sport che non hanno praticamente niente in comune come calcio e boxe, basket e motociclismo, golf e ciclismo. Una legge che di per sé è in grado di fornire ampie garanzie ai professionisti del pallone, ma insufficiente per combattere e far emergere il fenomeno del falso

¹¹⁸ Cfr., G.TEOTINO, M.UVA, p.63 ss.

dilettantismo anche nel calcio¹¹⁹. Tant'è che il parere degli esperti è diviso in due: chi ritiene che per il calcio si debba prevedere una legge ad hoc, e chi ritiene sia sufficiente fare riferimento al diritto comune, ma sono tutti d'accordo sul fatto che legge 91 non sia una risposta ai problemi del 2010.

Ad ogni modo, nel dicembre 2006, il ministero per le Politiche giovanili e le attività sportive del governo Prodi mise in atto un tentativo di revisione della legge n.91/1981 istituendo una "Commissione con compiti di studio, allo scopo di svolgere una ricognizione generale sullo stato di applicazione della disciplina del professionismo sportivo e delle società sportive e, in particolare, della legge 23 marzo 1981, n.91, nonché di proporre al Governo iniziative normative necessarie per adeguare tale disciplina alle mutate esigenze del mondo dello sport¹²⁰". La Commissione si è occupata di tre questioni fondamentali: disciplina dell'attività sportiva e delle società sportive; disciplina del lavoro sportivo; disposizioni tributarie. In apertura dei lavori, la Ministro Melandri ha dichiarato: "Mi attendo molto dai lavori di questa Commissione, possiamo contare su figure professionali di altissimo profilo che sapranno fornire un contributo prezioso per la riscrittura delle regole che presiedono al professionismo sportivo¹²¹". Ma il dibattito sui temi sopraelencati è ancora aperto, perché in conseguenza della caduta del governo Prodi, il lavoro della Commissione non si è tradotto né in atti legislativi né in proposte definitive.

¹¹⁹ Ci sono giocatori che in Serie D in certi casi guadagnano più di quelli di Lega Pro, ma sono considerati dilettanti a prescindere.

¹²⁰ Decreto istitutivo della Commissione, disponibile all'indirizzo www.politichegiovaniliesport.it

¹²¹ Dalla sezione "News attività sportive" del sito internet www.politichegiovaniliesport.it

3.1.1 Ridefinizione della figura giuridica del calciatore

Per quanto riguarda la figura giuridica del lavoro del calciatore, la commissione partì dall'esame di alcune criticità evidenziate dall'esperienza, e in particolare dalla difficoltà di continuare ad applicare quella legge, alla luce degli sviluppi del fenomeno calcio nell'ultimo quarto di secolo. Si tentò di ridiscutere la presunzione di subordinazione del rapporto degli sportivi professionisti. “Tale presunzione – si legge nella relazione finale recante l'Elenco delle questioni e delle proposte formulate dalla Commissione¹²² – risulta infatti difficilmente compatibile con l'esclusione del lavoro sportivo dalla sfera di applicazione di molte norme inderogabili del lavoro subordinato (art. 4, comma 8, della legge n. 91) e con la particolare configurazione della subordinazione degli atleti professionisti, che si risolve non tanto nella soggezione alle direttive del datore di lavoro, quanto piuttosto nella eterodeterminazione delle cadenze temporali della prestazione, che di per sé non è decisiva, secondo le regole generali del diritto del lavoro, ai fini della qualificazione del rapporto come lavoro subordinato”.

In riferimento alla reale forza contrattuale di molti di essi, la Commissione osservò che “occorre tener conto della forza contrattuale che molti atleti professionisti possono far valere nei confronti della società di appartenenza, sicché in molti casi viene meno l'esigenza di tutela del soggetto debole del rapporto contrattuale, che costituisce la ragion d'essere della disciplina normativa del contratto di lavoro

¹²² www.politichegiovaniliesport.it

subordinato”.

Nel tentativo di procedere ad una netta distinzione tra ipotesi di professionismo e dilettantismo, la Commissione ha evidenziato che, stante la previsione dell'art. 2 della legge n. 91, che affida alle scelte delle singole Federazioni sportive la possibilità di configurare o meno la figura dello sportivo professionista e, in particolare, dell'atleta professionista, soltanto alcune Federazioni hanno introdotto tale figura. “Pertanto atleti che praticano a livello di prima categoria sport di squadra come, ad esempio, la pallavolo e la pallanuoto sono attualmente da considerare sempre e comunque come dilettanti, benché tali soggetti svolgano una vera e propria attività lavorativa, per la quale percepiscono adeguati compensi. Tale situazione genera disparità di trattamento e incertezza in merito alla disciplina applicabile allo sportivo professionista di fatto”.

E' stata poi appurata la necessità di ridefinire a livello normativo la figura del professionista sportivo, con l'introduzione nell'ordinamento una figura di lavoratore ad hoc, “qualificata secondo due parametri concorrenti, ossia in base alla particolare tipologia della prestazione lavorativa richiesta (la c.d. prestazione sportiva) ed alla rilevanza economica della stessa (individuata, a livello legislativo, attraverso la fissazione di una soglia di reddito al di sotto della quale si configura una prestazione sportiva dilettantistica)”, senza quindi distinzione tra lavoro subordinato e autonomo e tra le diverse discipline sportive e dell'estensione delle garanzie ai c.d. professionisti di fatto, grazie all'introduzione di una soglia minima del compenso corrisposto dalla società/associazione sportiva, che nei fatti segnerebbe il confine tra professionismo e dilettantismo.

La Commissione inoltre posticipa la riflessione in merito all'eventuale riconducibilità del rapporto di lavoro dello sportivo ad una delle macrocategorie del lavoro, subordinato o autonomo, "anche al fine di colmare eventuali lacune che si venissero a determinare in sede di attuazione della nuova disciplina ipotizzata".

Altra riflessione considerata necessaria, è quella relativa alla possibilità di ampliare le figure professionali cui applicare la disciplina, includendo ad esempio direttori amministrativi, direttori marketing, fisioterapisti, che oggi non sono tutelati, "posto che la specialità del lavoro sportivo riguarda soprattutto gli atleti".

La Commissione si pronuncia anche in merito alla disciplina dell'intermediazione nella conclusione del contratto di lavoro sportivo, ritenendo opportuno introdurre un'apposita disciplina legislativa della intermediazione nella conclusione del contratto di lavoro sportivo, "che possa fungere da cornice alla disciplina posta dalle singole federazioni".

3.2 Una nuova legge sul professionismo in Italia

La definizione dei requisiti che qualificano il lavoro sportivo come professionista e quindi oggetto di lavoro subordinato, è certamente uno dei limiti dell'anacronistica legge n.91 del 1981. Tali requisiti, sono relativi all'onerosità dell'attività sportiva; il suo carattere di continuità; la necessità di conseguire, secondo quanto disposto dall'art.2, "la qualificazione dalle Federazioni sportive nazionali,

secondo norme emanate dalle Federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal Coni per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica". Continuità e onerosità non sono quindi, almeno attualmente, sufficienti a inquadrare il soggetto che svolge quell'attività come professionista, in mancanza di una sorta di autorizzazione della Federazione sportiva di competenza¹²³.

La necessità di introdurre una disciplina uniforme della figura ad hoc, come evidenziato dalla Commissione Melandri, è stata successivamente oggetto di una serie di obiezioni, fatte proprie anche da alcuni partecipanti al focus group organizzato nel corso della ricerca di Gianfranco Teotino e Michele Uva.

Al momento dello scioglimento della Commissione, è stato prodotto un nuovo documento contenente alcune precisazioni circa l'inopportunità di "un orientamento formalista che proceda verso la qualificazione in astratto del rapporto di lavoro sportivo come appartenente a un determinato genere¹²⁴. [...] Da ciò la preferenza ad un'opzione che privilegi [...] il riferimento alle concrete modalità di svolgimento del lavoro medesimo". Ma, come si legge ancora, "l'opzione della creazione di una nuova categoria di lavoratori sportivi espone al naturalmente al rischio che interi settori di disciplina del rapporto di lavoro, non previsti, né conseguentemente, disciplinati, rimangano privi di alcun riferimento normativo esplicito". E perciò alcuni membri della Commissione suggerirono la "formulazione di

¹²³ *"Uno dei casi più eclatanti è quello della pallavolo, sport per il quale la Federazione sportiva non riconosce il professionismo pur in presenza di giocatori con ingaggi da 300.000 euro annui"*, cit., G.TEOTINO, M.UVA, 63.

¹²⁴ A tal proposito si legge: *"[...] a meno di non procedere parallelamente alla declinazione della corrispondente disciplina in concreto; cosa che però costringerebbe a un serrato confronto con la reale situazione di fatto da accertare per ogni singola federazione sportiva (per prendere così atto della impossibilità materiale di regolare per legge, con una disciplina uniforme, il rapporto di lavoro sportivo unitamente considerato"*, cit., G.TEOTINO, M.UVA, 66

una norma di rinvio ai principi generali del lavoro subordinato”, quale “norma di chiusura a salvaguardia delle parti rispetto a situazioni non previste espressamente dalla nuova normativa”.

Di conseguenza, la proposta della Commissione era di modificare l’articolo 2 della legge n.91//1981 con questa nuova formulazione¹²⁵: “Ai fini della presente legge sono lavoratori sportivi, gli atleti, gli allenatori, i preparatori atletici, i direttori sportivi e le figure professionali ad esse assimilabili, che esercitano la loro attività con carattere di continuità, anche in modo non esclusivo, a fronte di un compenso, in qualsiasi forma corrisposto. Il Consiglio nazionale del Coni delibera ogni quattro anni una soglia reddituale minima per ciascuna disciplina sportiva. La deliberazione è approvata con decreto del ministro delegato per le Attività sportive. Si presume l’esistenza di un rapporto di lavoro sportivo se il compenso corrisposto supera la soglia reddituale di cui al comma che precede”. Per poi inserire un nuovo articolo, del quale, a seconda delle decisioni finali, sono state proposte due formulazioni. La prima: “Al rapporto di lavoro sportivo non si applicano le norme sui contratti di lavoro autonomo e subordinato, se non richiamate espressamente dalla nuova legge”. La seconda: “Per quanto non espressamente previsto dalla presente normativa al rapporto sportivo si applicano, in quanto compatibili, le norme sul contratto di lavoro subordinato”.

Nell’articolato proposto vi sono alcune norme che tendono a evitare l’aggiramento della legge, in particolar modo il tentativo di combattere il fenomeno già ricordato del falso dilettantismo, attraverso innanzitutto l’individuazione della soglia minima, stabilita

¹²⁵ G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 67

da Coni e ministero delegato allo Sport, al di sotto della quale l'attività sportiva è da considerarsi dilettantistica e poi con un esplicito riferimento alla "non esclusività" della prestazione. Si tratta di misure importanti che contemporaneamente possono coinvolgere, per quanto riguarda l'introduzione della soglia, pure i club calcistici facilitandoli nella politica di lancio dei giovani, al momento frenata dall'obbligo di contrarre anche con loro un rapporto di lavoro subordinato¹²⁶. Tenendo conto del compenso in "qualsiasi forma corrisposto", poi, comprendendo anche i "fringe benefits", si tenta di combattere le condotte elusive che hanno spesso prodotto contratti di sfruttamento dell'immagine dello sportivo, in modo da dissimulare regolari compensi per prestazioni¹²⁷.

Ma anche questo nuovo modo di concepire il lavoro sportivo in realtà presenta rigidità e garanzie che sembrano inadeguate alle evoluzioni verso un sempre più accentuato show business del movimento calcistico mondiale. A tal proposito è interessante riportare le riflessioni del professore Francesco Bilancia, ordinario di Diritto costituzionale all'Università di Chieti-Pescara e presidente della Commissione per la riforma, il quale riconosce che la stessa ha affrontato, nel corso dei lavori, il problema in modo eccessivamente rigido e formalistico, considerato che "il rapporto di lavoro tende oggi a qualificarsi piuttosto per il concreto regime che si instaura tra il lavoratore e il datore di lavoro, che non in base a schemi astratti imposti dall'alto¹²⁸".

¹²⁶ G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 67

¹²⁷ Le conseguenze fiscali di una normativa così rivoluzionata saranno analizzate nel prossimo paragrafo.

¹²⁸ "Oggi il diritto del lavoro sta subendo, soprattutto per opera del diritto comunitario, una radicale trasformazione, laddove la giurisprudenza europea procede a una continua destrutturazione formale del tradizionale modello del rapporto di lavoro subordinato per come si

Se da una parte quindi si spinge verso una normativa di diritto speciale, dall'altra si ritiene preferibile la semplice adesione alla legislazione ordinaria, visto che, come ha sostenuto il professore Andrea Zoppini, anch'egli membro della Commissione Melandri, "il diritto comune è in grado di risolvere gran parte, forse quasi tutti i problemi del pallone".

Anche l'idea di ripartire dall'unica idea di riforma organica, il lavoro della Commissione Melandri, trova forti dissensi. Il senatore Tiziano Treu, giuslavorista e partecipante al focus group per la ricerca di Teotino e Uva, vede un contrasto tra alcuni istituti, prelevati dalla contrattazione collettiva e altri da "un potere regolamentare che ricorda un po' quello degli ordini professionali". Aggiunge: "Da una parte si diversificano i lavori, dall'altra si avvicinano le tutele. Sono perciò d'accordo nel muoverci verso il diritto comune, il che significa che il rapporto di lavoro può essere autonomo, subordinato, parasubordinato solo a seconda di come si configura concretamente, come qualunque altro rapporto di lavoro di qualunque altro professionista".

Negli ultimi tempi, sempre più addetti ai lavori hanno reso pubblica la loro intenzione a favorire un dibattito produttivo che porti in tempi rapidi ad un intervento legislativo, pur conservando diverse motivazioni e vedute alla base dell'avvertita urgenza.

Nel corso del 214° Consiglio Nazionale del CONI, svoltosi a Roma il

era venuto configurando dopo il secondo dopoguerra, allo scopo evidente di tutelare piuttosto, al cospetto del mercato unico che si sta costruendo, la libertà di circolazione dei servizi che non le garanzie proprie del diritto del lavoro. Ci sarebbe quindi da chiedersi quanto senso abbia allora (anche dal punto di vista del lavoratore) ipotizzare di costruire una disciplina normativa che, imitando lo Statuto dei lavoratori, definisca la relazione dipendente-datore di lavoro secondo quello schema classico, a fronte dell'evoluzione del sistema dei principi in materia in direzione del tutto opposta. Ciò non per assecondarne gli esiti, quanto per denotare la concreta proposta di riforma con una adeguata dose di realismo".cit., G.TEOTINO, M.UVA, op.cit., 68 ss.

19 maggio 2010, il Presidente Gianni ha dichiarato che “tra le priorità essenziali del nostro programma vi è anche la riforma della legge sul professionismo sportivo, a trenta anni da quando fu emanata la legge n. 91 del 1981. A distanza di così tanto tempo, e considerate le profonde mutazioni avvenute nello sport professionistico, una riforma della legge del settore è indispensabile non solo per il calcio, ma soprattutto per le altre discipline professionistiche che maggiormente soffrono i vincoli e gli oneri che l’attuale normativa comporta¹²⁹”.

Giancarlo Abete, presidente federale, nel luglio scorso ha dichiarato che la legge 91 “necessita di aggiornamento e cambiamento” e non condivide la richiesta di incontro urgente del presidente di Lega Beretta con il governo per parlare di revisione delle leggi: “Le sedi per affrontare le modifiche normative sono sportive e quindi il Coni. Ovvio, poi che vi sia il contatto e il confronto con Parlamento e Governo¹³⁰”.

Nel corso del Consiglio di Lega del 16 luglio, si è discusso di riforme, e, in certo senso, il coinvolgimento di esterni per evitare conflitti d’interesse. Secondo il revisore Dino Feliziani “nella revisione della legge 91 è necessario inserire la previsione di amministratori indipendenti di nomina Coni e con una quota sensibile pari almeno ad un terzo. Così da ricondurre le questioni in un alveo più consono agli

¹²⁹ “*Ferma restando la doverosa tutela dei giocatori professionisti in quanto lavoratori, è ormai non più rinviabile un intervento legislativo che consideri la peculiare tipicità sia delle prestazioni lavorative sia dei modelli societari in modo che i club, alleggeriti degli oneri che attualmente devono sostenere, tornino soprattutto ad investire nei vivai. Prenderemo contatto con tutte le Federazioni che hanno settori professionistici chiedendo loro di presentare specifiche proposte, alla luce delle quali formulare una articolata richiesta al Governo*”, cit., www.coniservizi.coni.it > Notizie

¹³⁰ P.FRANCI, “*Il Pallone senza soldi*”, La Nazione, 17/07/2010

interessi di sistema¹³¹”.

Intenzioni che, almeno per ora, non sono state tradotte in azione.

3.3 La questione fiscale

Se vi è in Italia una pressione fiscale fra le più alte dell’Unione Europea, pari alla Francia e inferiore soltanto a quella dei paesi scandinavi, altrettanto non si può dire del costo del lavoro, con il settore calcio che non si discosta dalla media generale.

Tabella 21 – Benchmarking fiscale e contributivo nelle cinque maggiori Leghe europee

Pressione fiscale e contributiva	Italia	Inghilterra	Spagna	Germania	Francia
Carico fiscale società	31,4%*	28%	35%	44%	35,40%
Carico fiscale calciatori	43%	40%**	43%	45%**	40%
Contributi sociali per calciatori	18,25% massimale contributivo 86.669 euro	10%	6,35% massimale contributivo 31.824 euro	21% massimale contributivo 5.100 euro	20% massimale contributivo 29.184 euro
Contributi sociali per società	333%	11,8%	34,2%	21%	40%
Iva	20%	15%	16%	19%	19,6%

Fonte: Elaborazione degli autori del testo “La Ripartenza”, G.Teotino – M.Uva

** La percentuale corrisponde alla somma delle aliquote Ires e Irap.

¹³¹ M.GALDI, “La strana fideiussione a firma Elizabeth Queen”, La Gazzetta dello Sport, 17/07/2010.

** L'Inghilterra ha già annunciato che alzerà l'aliquota Irpef massima dal 40% al 50%, in Germania è in discussione una proposta di innalzarla dal 45% al 47,5%.

** L'Iva in Spagna è stata portata al 18% a partire dal 1° luglio 2010.

A favore del mondo del pallone non esistono facilitazioni particolari, agevolazioni e incentivi dei quali possono godere in certi settori e in certi periodi il sistema-calcio di altri paesi.

In Inghilterra le società con utile inferiore alle 300.000 sterline scontano un'aliquota del 21%. In Germania l'aliquota include l'imposta sui redditi d'impresa (26,5%), il contributo di solidarietà (5,5%) e l'imposta commerciale sui ricavi (che varia dal 13,04% al 20%). In Francia l'aliquota è composta da un'imposta sui redditi d'impresa pari al 33,33% più un addizionale che si applica a tutte le società.

In Italia si verifica una situazione paradossale. L'aliquota complessiva registrata nella tabella 21 tiene conto del 27,5% ai fini Ires e dell'aliquota base del 3,9% per l'Irap. I club italiani non sentono quasi il peso dell'Irap, avendo una dinamica reddituale negativa, mentre sono costretti a pagare un importo rilevante per l'Irap.

Ai fini Irap sono considerati componenti della base imponibile delle società praticamente tutti i ricavi: gli introiti da manifestazioni sportive, i diritti di sfruttamento radiotelevisivo, gli incassi pubblicitari e da sponsorizzazione, le plusvalenze e i contributi conseguiti dalle rispettive Federazioni o altri enti. Sono considerate invece componenti negative soltanto le quote di ammortamento dei diritti poliennali alle prestazioni dei giocatori e gli altri costi operativi, ma per espressa previsione normativa, sono escluse dalla formazione della base imponibile del tributo le spese per prestazioni di lavoro dipendente e gli interessi passivi, che nei club calcistici italiani hanno

un'altissima incidenza. L'Italia, in pratica, è l'unico paese europeo in cui le società calcistiche in perdita (la maggior parte) sono comunque costrette a pagare i tributi.

Esaminando il costo del lavoro e la relativa fiscalità, non c'è dubbio che nel confronto ai massimi livelli la tassazione privilegiata per i lavoratori stranieri (aliquota al 24% e solo sui redditi generati direttamente in Spagna per 6 anni) ha consentito per dieci anni alle squadre spagnole di contendere con successo alle avversarie europee l'ingaggio dei più grandi campioni. Dal 1° gennaio 2010 questa fiscalità di vantaggio non è più applicata agli stranieri con redditi superiori a 600.000 euro, e quindi è diventata inservibile per i calciatori più forti, anche se resta in vigore per tutti i contratti stipulati anteriormente a quella data.

Tabella 22 – Il costo di un calciatore straniero con un ingaggio netto di 2 milioni di euro all'anno

	Italia	Inghilterra	Germania	Francia	Spagna
Stipendio lordo	3.592.842	3.355.552	3.594.878	4.351.259	2.669.610
Contributi del club	-129.567	-424.258	-11.588	-1.079.164	-10.449
Contributi dei calciatori	-11.287	-35.995	-12.080	-475.640	-2.208
Irpef	-1.591.553	-1.319.556	-1.582.798	-1.875.619	-667.402
Altri contributi	-248.172	-	-	-	-
Imposte totali	1.970.581	1.779.811	1.606.467	3.430.423	680.059
Stipendio netto	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Costo totale	3.970.581	3.779.811	3.606.467	5.430.423	2.680.059

Fonte: "El Pais"

NB: I dati sono in milioni di euro.

L'elaborazione tratta da "El Pais" ci consente di capire quanto un calciatore straniero con un salario netto di due milioni di euro sia in realtà costato per tutto questo periodo alle varie società nelle solite cinque Leghe più importanti d'Europa. Le differenze sono spaventosamente a favore della Spagna, ma è pure evidente come sia penalizzata la Francia, che ha un costo del lavoro superiore del 36,5% rispetto all'Italia che spiega le difficoltà dei club transalpini a trattenere i giocatori migliori.

Abbiamo visto come il costo del lavoro nei club italiani abbia un peso rilevante nei fatturati. Secondo i dati del "Football Money League" di Deloitte, relativo ai venti club più ricchi d'Europa, Inter e Milan spendono per i giocatori e il resto del personale più di Real Madrid, Barcellona, Manchester United, Arsenal e Liverpool, e quasi il doppio rispetto al Bayern Monaco. Solo il Chelsea fa peggio, ma con un fatturato superiore di circa il 20%. Tutto questo, nonostante la recente tendenza di calciatori e allenatori del nostro campionato di andare all'estero per guadagnare di più.

L'incidenza così elevata del costo del lavoro è dovuta a numerosi fattori. In primis, al fatto che i club italiani hanno mediamente rose più larghe, pagano molto i giocatori di media levatura e tendono a trascinarsi ben oltre i 30 anni calciatori di buon livello con contratti appesantiti dagli "scatti di anzianità", ma che col passare del tempo tendono a fornire prestazioni meno scintillanti. Inoltre c'è da registrare un scarso utilizzo di calciatori provenienti dal settore giovanile (l'8,1%, contro il 26,8% della Francia, primatista tra le solite cinque), fatto strettamente collegato alla presenza di numerosi over 30 e al potere contrattuale in fase di acquisizione o rinnovo del rapporto già

in essere.

L'Italia anche nel calcio è un paese per vecchi: l'età media è 27,44, seconda solo a quella del campionato di Cipro (28,01) e nettamente superiore alla media europea¹³² (25,84).

Il già citato mancato sviluppo di una politica dei ricavi, oltre all'eccessiva rigidità delle retribuzioni (attualmente oggetto di contese tra l'AIC e la Lega Professionisti per il rinnovo dell'accordo collettivo) e ad un insufficiente politica di scouting, contribuiscono a rendere il quadro allarmante.

Per questa lunga serie di motivi, la questione fiscale dovrà necessariamente essere affrontata, in un progetto destinato a restituire competitività al calcio italiano. Tutto ruota intorno all'Irap, il tributo maggiormente penalizzante per il calcio italiano. La Commissione Melandri ha tentato di qualificare i compensi percepiti dai lavoratori sportivi non come redditi da lavoro dipendente, né da lavoro autonomo, ma come "redditi diversi".

Secondo l'avvocato Marco Di Siena, fiscalista e componente della Commissione, la fiscalità italiana del calcio professionistico non è un vantaggio né per il datore di lavoro né per il lavoratore, il calciatore professionista¹³³. Infatti una delle ipotesi che si era esaminata in Commissione era "la possibilità di immaginare un ritenuta alla fonte a titolo di imposta con conseguente esclusione del prelievo ordinario Irpef, che sulla base di alcuni calcoli potrebbe essere fissata tra il 20% e il 30%. Si presenterebbe però un problema di coerenza costituzionale con il principio di capacità contributiva, ma in realtà

¹³² Cfr., S.VERNAZZA, "Little Italy: gioventù bruciata, campionato vecchio e nazionali perdenti", La Gazzetta dello Sport, 03/08/2010.

¹³³ Cfr., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 79 ss.

esistono alcune giustificazioni a sostegno di una misura di vantaggio di tale genere, ad esempio il fatto che i redditi a cui ci si riferisce sono cospicui soltanto per il periodo in cui il lavoratore sportivo è al culmine della propria carriera, o comunque in un arco temporale limitatissimo”. In uno dei documenti approvati dalla Commissione, si legge si osserva come tale intervento “migliorerebbe la posizione complessiva del sistema sportivo nazionale, che sarebbe così in grado di beneficiare di un’opportuna leva fiscale tale da migliorarne la competitività a livello internazionale”.

Una riforma fiscale di questo potrebbe essere sostenuta anche da argomentazioni nobili, ma certamente avrebbe dei costi politici molto elevati, perché sarebbe difficile giustificare di fronte all’opinione pubblica un abbassamento delle tasse a lavoratori privilegiati come i calciatori. E dei costi economici: una riduzione del costo del lavoro potrebbe avere l’effetto di ampliare la base imponibile delle società calcistiche italiane che oggi è assai ridotta.

La questione relativa al vantaggio competitivo conseguito dai club spagnoli grazie alla tassazione favorevole che negli ultimi anni è stata consentita ai lavoratori, la cosiddetta Ley Bechkam¹³⁴, è stata risolta dalla Spagna stessa che ha deciso di abolire il privilegio limitando l’aliquota agevolata ai redditi non superiori a 600.000 euro.

Per quanto riguarda l’Italia, è suggestiva la proposta avanzata da Paolo De Ioanna, Consigliere di Stato, ex capo di gabinetto del ministero dell’Economia e delle Finanze, grande esperto di contabilità

¹³⁴ La legge è stata così ribattezzata in considerazione del fatto che la sua emanazione ha permesso che nell’estate del 2004, il calciatore David Bechkam, ambito dai maggiori club europei, optasse per la Spagna. Dopo una lunga contesa tra il Real Madrid e il Barcellona, il giocatore inglese scelse la prima opzione. I catalani si accontentarono, si fa per dire, di Ronaldinho, all’alba della sua esplosione, acquistato per una cifra inferiore dal Paris Saint Germain. Il verdetto del campo, già a distanza di breve tempo dai cambi di maglia, ha poi premiato ampiamente il Barcellona.

pubblica e partecipante al focus group organizzato da Teotino e Uva: “Immaginare una nuova legge-quadro per il settore calcio che per un tempo limitato preveda agevolazioni fiscali speciali e un percorso straordinario con vincoli, sanzioni e premi che, entro un periodo monitorabile, spinga le società a migliorare i propri asset da stadio, da impresa, da vendita di brand. Che individui cioè una strada virtuosa all’interno della quale anche l’importazione, ad esempio per tre anni, di un modello tipo quello spagnolo potrebbe essere sopportato. Una sorta di patto di stabilità per le società, con un “cuore giuridico” che tocchi alcuni punti di sistema, e con lo Stato controllore in vista di una verifica finale”.

E’ doveroso inoltre affrontare la questione relativa all’Iva. Per questa imposta l’Italia si colloca ai massimi europei. Essendo improponibile l’idea di un’aliquota scontata riservata al settore calcio, in alcuni paesi sono previste agevolazioni sui biglietti per gli stadi. In Olanda l’aliquota (19%) viene ridotta al 6% su biglietti e abbonamenti per tutte le manifestazioni sportive. In Francia gli stessi non sono assoggettabili all’Iva (19,6%) in quanto si applica un’imposta sostitutiva pari all’8%, mentre in Inghilterra non viene tassata una quota pari al 15% del prezzo d’ingresso¹³⁵. In Italia, invece, è prevista un’aliquota agevolata al 10% soltanto per i posti con un costo massimo fissato a 12,50 euro, oggi unanimemente considerato troppo basso dai dirigenti di tutte le società e perciò inapplicato.

Sull’Iva relativa al costo degli ingressi negli stadi potrebbe essere avviata un’operazione che preveda agevolazioni efficaci riservate ai biglietti meno cari, in modo da calmierare anche i prezzi medi, oltre a

¹³⁵ Cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 82 ss.

correggere alcune distorsioni prodotte dall'applicazione delle normative oggi in vigore. Infatti mentre da più parti, giustamente, s'invoca la presenza di un maggior numero di bambini negli stadi, oggi ogni società sportiva che intenda far entrare gratis gruppi di ragazzi under 14, è tenuta comunque a corrispondere l'Iva prevista per il biglietto relativo al settore dove essi vengono fatti accomodare.

3.4 La proprietà pubblica degli stadi italiani

Qualsiasi studio venga fatto sullo stato degli stadi italiani di calcio mette fra le criticità, oltre alla sicurezza e alla vivibilità, la proprietà comunale di praticamente tutti gli impianti, in alcuni casi con relativi costi di gestione a carico della collettività, a fronte di canoni di affitto pagati dalle società di calcio.

All'indomani dell'uccisione a Catania dell'ispettore di polizia Filippo Raciti, nel corso dei scontri tra tifoserie e forze dell'ordine in occasione della partita di campionato Catania-Palermo del 2 febbraio 2007, fu emesso dal Viminale il Decreto legge n.8 dell'8 febbraio 2007, convertito nella Legge 41 del 4 aprile 2007. Oltre a contenere nuove misure di "prevenzione e repressione di fenomeni di violenza connessi a competizioni calcistiche", all'articolo 11 la legge prevede un "programma straordinario per l'impiantistica sportiva" destinata allo sport professionistico e, in particolare, all'esercizio della pratica calcistica, al fine di renderla maggiormente rispondente alle mutate esigenze di sicurezza, fruibilità, apertura, redditività della gestione

economica finanziaria, anche ricorrendo a strumenti convenzionali.

Il tavolo governativo per l'impiantistica sportiva¹³⁶ ha prodotto idee e favorito la nascita del "Comitato per l'attuazione del programma straordinario per l'impiantistica sportiva". Ma come già accadde alla Commissione Melandri, la caduta del governo Prodi fece fermare tutto.

Tutto sembrava ad ogni modo legato alla candidatura italiana per l'assegnazione degli Europei di calcio del 2012. Fallita la candidatura, è caduto l'interesse, fatto che si è ripetuto due anni dopo per gli Europei del 2016 che sono stati assegnati alla Francia. Ogni intervento in materia di impiantistica sportiva è avvenuto soltanto laddove è emersa l'opportunità di ospitare grandi eventi sportivi, più che per la consapevolezza circa la strategicità di tali interventi nell'interesse dell'intero paese.

L'art.23 della Legge 106 del 19 luglio 2007, "Disciplina della titolarità e della commercializzazione dei diritti audiovisivi sportivi e relativa ripartizione delle risorse", dispone l'istituzione di una "Fondazione per la mutualità generale negli sport professionisti a squadre" destinata a riservare una quota delle risorse non inferiore al 4% totale "al sostegno degli investimenti per la sicurezza, anche infrastrutturale, degli impianti sportivi". Tra i compiti della Fondazione (che peraltro a distanza di tre anni non è stata ancora costituita) vi è anche quello di assegnare "necessariamente, almeno fino alla stagione sportiva 2015-2016, una quota delle risorse destinate alla mutualità generale, di cui all'articolo 22, al programma

¹³⁶ Al Tavolo governativo per l'impiantistica sportiva hanno partecipato il ministro per le Politiche Giovanili e le attività sportive, il ministro delle Infrastrutture, il ministro dell'Interno, il ministro dell'Economia e delle finanze, il Coni, i rappresentanti dell'Anci, delle regioni e delle organizzazioni sportive.

straordinario per l'impiantistica sportiva di cui all'articolo 11 del decreto legge 8 febbraio 2007".

3.4.1 Il ddl Lolli-Butti

Il piano straordinario di trasformazione e rinnovamento degli stadi, nelle analisi preliminari del Tavolo governativo per l'impiantistica sportiva, avrebbe dovuto garantire in primo luogo un miglioramento delle condizioni di sicurezza e comodità per gli spettatori, all'interno di un impianto qualificato come polo sociale e culturale in grado di essere utilizzato tutto l'anno, non solamente in occasione degli eventi. Non solo: è stata prevista una diminuzione dei costi per la collettività (derivante dai costi di gestione e manutenzione delle strutture che oggi gravano sui Comuni) e interventi di riqualificazione urbana ambientale e territoriale soprattutto in alcune città dove il difficile impatto ambientale dello stadio esistente rappresenta un problema. Il tutto nell'ottica di una diversificazione delle forme di ricavo (con riequilibrio delle voci del conto economico e, in caso di titolarità dell'impianto, patrimonializzazione) che contribuisca a garantire una maggiore competitività dello sport italiano a livello europeo e mondiale.

Dallo studio delle esperienze degli altri paesi, di un modello strutturale e architettonico che ben si adatterebbe alla situazione italiana, sono stati evidenziati alcuni elementi fondamentali: innanzitutto, il concetto di stadio deve essere visto come complesso di strutture multifunzionali non tutte finalizzate all'evento sportivo (a

basso costo di realizzazione, a basso impatto ambientale e secondi principi bioarchitettomici), grazie ad aree esterne di richiamo e con funzioni aggregate. E' necessaria la massima flessibilità nella progettazione degli spazi accessori e dell'immagine architettonica complessiva. Fondamentale infine, la redditività dello stadio considerato nel suo complesso (impianto sportivo e attività secondarie, spazio esterno).

Per Luca Pancalli "l'intervento strategico sul tema impiantistica si può costruire un percorso e un progetto dai quali poi tutta la collettività tragga dei benefici, puntando magari sull'opportunità di riqualificare urbanisticamente l'area individuata per i nuovi impianti, di dotarla di servizi e centri ricreativi, di creare nuova occupazione e utilizzare, per la realizzazione dei lavori, tecnologie alternative e a basso impatto ambientale¹³⁷".

Ma con la legislazione e le normative vigenti, fra il varo del progetto e la realizzazione dell'opera sono destinati a passare almeno sette anni. Per snellire le procedure e incentivare imprese e imprenditori a non trascurare questo settore che, è stato calcolato, per i soli stadi di calcio muoverebbe circa 4 miliardi di euro¹³⁸, i parlamentari Alessio Butti, esponente del Pdl (primo firmatario al Senato) e Giovanni Lotti, esponente del Pd (primo firmatario alla Camera) hanno presentato una proposta di legge bipartisan: "Disposizioni per favorire la costruzione e la ristrutturazione di impianti sportivi e stadi anche a sostegno della candidatura dell'Italia a manifestazioni sportive di rilievo europeo o internazionale¹³⁹".

¹³⁷ Cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 145.

¹³⁸ Cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 159 ss.

¹³⁹ www.governo.it, sezione "Governo informa" > "Dossier".

La legge si muove su due binari principali: una drastica riduzione della burocrazia, con autorizzazioni rilasciate ai costruttori in tempi record (45 giorni) ed un incentivo statale da 20 milioni come ammortamento per coprire gli interessi derivanti da mutui societari. I comuni potranno cedere l'area o il diritto di superficie ovviamente a titolo oneroso, ma senza gara, ossia attraverso l'assegnazione diretta. Una legge concepita per aiutare i club a trovare una seconda fonte di ricavi dopo quello dello sfruttamento dei diritti tv, ed inserita nel contesto della candidatura dell'Italia all'organizzazione degli europei del 2016, esplicitamente menzionati nel testo, poi assegnati alla Francia. Al testo inoltre è stata opportunamente attaccata la nuova ripartizione della mutualità dai diritti televisivi dal 2010 che sta alla base dell'accordo che ha portato alla formazione della Lega A e della Lega B: 7,5% alla B, 1% alla Pro, 1% ai Dilettanti, 0,5% agli impianti sportivi¹⁴⁰.

La legge è suddivisa in 5 capi: norme generali (finalità; definizioni), interventi straordinari (piano triennale di intervento straordinario per l'impiantistica sportiva), realizzazione di nuovi stadi o di nuovi complessi multifunzionali (individuazione di aree per la realizzazione di nuovi stadi o complessi multifunzionali; contenuto essenziali dei progetti per la realizzazione di nuovi stadi o complessi multifunzionali), ristrutturazione e privatizzazione degli stadi esistenti (cessione di diritti reali a società sportive per la ristrutturazione di stadi esistenti o per la loro trasformazione in complessi multifunzionali), norme comuni (misure per favorire l'attività di costruzione di nuovi stadi o complessi multifunzionali, ovvero la

¹⁴⁰ Cit., R.PALOMBO, "Stadi: ok alla legge. E l'Inter scatta", La Gazzetta dello Sport, 08/10/2009, p.5

ristrutturazione di stadi esistenti; modifiche al sistema di redistribuzione delle risorse assicurate dal mercato dei diritti audiovisivi di cui al decreto legislativo 9 gennaio 2008, n. 9), disposizioni finali (ambito di applicazione, entrata in vigore).

La legge, come precisato dall'art.2, è indirizzata ad impianti "di almeno 10.000 posti a sedere allo scoperto e di 7.500 posti a sedere al coperto". Per effetto dell'art.3, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della legge, è prevista la pianificazione¹⁴¹ dei progetti di costruzione, ristrutturazione, ammodernamento e adeguamento degli stadi, "e alla conseguente elaborazione del Piano triennale di intervento straordinario necessario per gli stadi e complessi multifunzionali idonei alla realizzazione di scopi di sicurezza delle manifestazioni sportive nell'interesse della collettività".

Secondo quanto disposto dall'art.1, relativo alle finalità, "La presente legge, attraverso la semplificazione e l'accelerazione delle procedure amministrative, ha lo scopo di favorire e di incentivare, mediante un Piano triennale di intervento straordinario, la realizzazione di nuovi impianti sportivi e stadi ovvero la ristrutturazione di quelli già esistenti in cui si sono disputati gli eventi sportivi, secondo criteri di sicurezza, fruibilità e redditività dell'intervento e della gestione economico-finanziaria, in modo che sia garantita, nell'interesse della collettività, la sicurezza degli impianti e degli stadi, anche al fine di prevenire i fenomeni di violenza all'interno e all'esterno dei medesimi, e sia migliorata, a livello internazionale, l'immagine dello

¹⁴¹ Per opera della "Presidenza del Consiglio, d'intesa con i ministeri dell'Economia e delle Finanze, dello sviluppo economico, dell'Interno, delle Infrastrutture e dei trasporti e per i beni e le attività culturali, nonché con il ministro del Turismo, sentiti i rappresentanti dell'Associazione nazionale dei comuni italiani (Anici) e del Comitato olimpico nazionale italiano (Coni), previo parere della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano".

sport in vista della candidatura dell'Italia per l'organizzazione di manifestazioni sportive di rilievo europeo o internazionale. [...] Le opere oggetto della presente legge sono dichiarate di preminente interesse nazionale, di pubblica utilità, indifferibilità e urgenza”.

Secondo l'onorevole Lolli, la legge quadro ha un senso solo se in funzione di un innesco di auspicabili circoli virtuosi. Ma, come ribadisce Michele Uva, la legge avrebbe senso solo se si riesce a consentire il superamento dei veri tre problemi che impediscono, a oggi, la realizzazione di stadi moderni, fruibili e polifunzionali¹⁴². Il primo attiene alla disciplina urbanistica, il forte impatto dello stadio sul territorio e gli effetti sulla viabilità e quanto tutto ne è connesso. Il secondo problema è quello relativo alla stretta connessione della realizzazione infrastrutturale con le licenze commerciali, considerato che le competenze sono ripartite fra programmazione regionale e poteri dei singoli Comuni. Il terzo problema è legato alla privatizzazione degli impianti comunali esistenti, che potrebbe essere giustificata dall'individuazione di percorsi e interventi urbanistici ad ampio spettro, nell'ambito dei quali sia possibile la realizzazione di una o più infrastrutture in grado di assorbire la domanda di eventi sportivi e non, nell'ambito di un bacino d'utenza non solo confinato al territorio comunale. Dall'esame delle varie esperienze e delle varie argomentazioni compiuto nel focus group realizzato nel corso della ricerca di Uva e Teotino, porta a pensare che anche a livello di calcio professionistico sia possibile imboccare strade diverse, in modo da trovare la giusta combinazione fra i vari fattori (proprietà, gestione, attività collaterali): strade che per i grandi club passano

¹⁴² Cfr., G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 170 ss.

necessariamente attraverso la proprietà e la messa a patrimonio dei nuovi stadi; mentre per alcune squadre medio-piccole si potrebbe anche pensare ad accordi commerciali e industriali con investitori privati e con le Amministrazioni pubbliche, alle quali mantenere la proprietà dell'impianto e, se interessate, la gestione delle attività commerciali¹⁴³.

Il testo è stato approvato in Commissione al Senato il 7 ottobre 2009, e dal 15 ottobre 2009 è al vaglio della 7^oCommissione permanente (Cultura, scienza e istruzione), anche se i lavori sono iniziati soltanto l'11 maggio 2010. Il disegno di legge è stato poi modificato per opera dello stesso onorevole Lolli d'intesa con il Sottosegretario allo Sport, Rocco Crimi, e corregge alcune storture presenti in quello licenziato al Senato che era stato poi aspramente contestato non solo dall'opposizione. La novità più importante riguarda l'introduzione di un tetto alle cubature connesse alla costruzione di un impianto. Una misura anti-speculazione edilizia selvaggia: a fronte di ogni posto dello stadio è previsto un massimo, espresso in metri cubi, di edificabilità a latere¹⁴⁴. L'articolo 2 della legge prevede, infatti, la possibilità di realizzare dei "complessi multifunzionali": ovvero costruire, oltre allo stadio, quartieri, centri commerciali, insediamenti residenziali e uffici anche in zone non attigue all'impianto sportivo.

Da mesi ormai si invoca vanamente da più parti la cosiddetta "settimana decisiva", quella che permetterà alla legge di essere approvata dalla Commissione Cultura con la "legislativa", cioè senza passare dall'aula. Poi la legge dovrebbe tornare al Senato per la

¹⁴³ Cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 174.

¹⁴⁴ Cit., R.PALOMBO, "Legge sugli stadi si riparte: no alle speculazioni edilizie", *La Gazzetta dello Sport*, 13/03/2010, p.5

successiva approvazione, ma questo, a quanto sembra, sarebbe una pura formalità.

In seguito agli episodi di violenza accaduti a Genova il 12 ottobre 2010 in occasione della gara di qualificazione agli europei 2012 tra Italia e Serbia, si è reso quanto mai indispensabile dare un'accelerata all'iter. Alcuni presidenti e dirigenti di club di Serie A, tra i quali Lotito, Blanc e Zamparini¹⁴⁵ sono compatti circa la necessità di approvare in tempi brevissimi il disegno di legge, certi che il problema sicurezza possa essere risolto solo dando alle società la proprietà delle strutture. Il presidente della Lega A Maurizio Beretta dichiara: “Bisogna partire da questo episodio perché la sicurezza ha anche bisogno di stadi nuovi. Bisogna costruire una nuova generazione di stadi e speriamo che quanto accaduto a Genova dia la spinta decisiva alla politica”.

Più dura la linea del presidente del Palermo Maurizio Zamparini: “Se le società potessero gestire la vigilanza in maniera seria, dando poteri di polizia agli steward, tutto si risolverebbe con relativa semplicità, come accade in Inghilterra. Lì i tifosi violenti li prendono e li sbattono in celle all'interno dello stadio. Poi la legge fa il suo corso. Certezza della pena è un concetto che in Italia non passa e farà sempre fatica a

¹⁴⁵ Afferma Lotito: “I tifosi sarebbero responsabilizzati quanto le società. La gestione della sicurezza sarebbe completamente a carico dei club, ma per un tifoso vivere uno stadio di proprietà significherebbe entrare in un posto familiare, creare un'empatia col luogo, partecipare con più responsabilità all'evento. Oggi non è così. Lo stadio viene visto come un luogo franco in cui è possibile tutto ciò che all'esterno è vietato. Non ci si rende conto della gravità della situazione probabilmente. Il 90 per cento dei nostri stadi non è a norma, sono strutture vetuste, fatiscenti e tantissime occasioni in passato sono già state perse. Speriamo di riuscire ora ad andare fino in fondo. Il problema non è solo meramente sportivo, ma assolutamente sociale. Garantire la sicurezza degli spettatori ad uno spettacolo sportivo è prima di tutto una questione di civiltà. Al momento i nostri sono stadi da Terzo mondo”. “, cfr., C.CITO, “Dateci gli stadi e mai più incidenti”, La Repubblica, 14/10/2010.

passare”.

Di recente, il Ministro degli Interni Roberto Maroni, nel corso di un incontro con l’Assemblea di Serie A avvenuto il 26 ottobre 2010¹⁴⁶, ha dichiarato che la legge sugli stadi sarà inserita direttamente all’interno del decreto sicurezza, con l’aggiunta di altri due punti che riguardano il mondo del calcio, ossia l’attribuzione pro-tempore di un ruolo giuridico diverso, ovvero di pubblici ufficiali, agli steward in servizio durante le partite e la reiterazione della flagranza differita per i reati commessi all’interno degli stadi.

¹⁴⁶ A.CAPONE, M.IARIA “*Maroni: la tessera funziona, diminuiti gli episodi di violenza*”, La Gazzetta dello Sport.it

CAPITOLO IV

LA RIFORMA DEI CAMPIONATI PROFESSIONISTICI

4.1 Il ruolo della Lega Calcio

Diciassette anni dopo la nascita della Premier League, il 1°luglio 2010 avviene la scissione della Lega professionisti in una Lega di Serie A e una di Serie B¹⁴⁷. A distanza di qualche mese, non si è ancora capito bene quali siano i programmi della nuova Lega e come saranno ridisegnati i suoi rapporti con la Federcalcio. L'unica mossa concreta, finora, è stata l'elezione del presidente, scelto al di fuori del mondo del calcio, Maurizio Beretta, un giornalista con importanti esperienze manageriali in Rai e in Confindustria alle spalle¹⁴⁸.

Quando è stata annunciata la costituzione della nuova Lega, nessuno dei proponenti è stato in grado di anticipare la nuova forma societaria ed organizzativa, né il tipo di rapporti che s'intendono avere con la Federcalcio. Sono vari i modelli, differenti tra loro, che possono essere adottati, attingendo alle diverse esperienze dei paesi europei.

Le Leghe inglesi e tedesche sono quelle che più riescono a “fare sistema”. Il meccanismo della separazione completa dalle Federcalcio nazionali, cui restano legate soltanto da contratti di servizio, consente una libertà d'iniziativa di cui si possono giovare sia le singole società,

¹⁴⁷ www.legaseriea.it

¹⁴⁸ Cit., G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 248.

arricchite da una distribuzione di risorse supplementari derivanti da uno sfruttamento completo del prodotto campionato, sia il pubblico, arricchito di conseguenza dalla superiore qualità dello spettacolo offerto in campo da squadre che non sono costrette a svendere giocatori e fuori campo dagli eventi realizzati per valorizzare ulteriormente gli appuntamenti calcistici. Non a caso, Inghilterra e Germania sono le nazioni dove percentuale di riempimento degli stadi è nettamente più elevata.

L'organizzazione della Lega, la qualità e l'indipendenza del suo management sono fondamentali in un contesto teso ad aumentare la competitività delle squadre italiane in Europa¹⁴⁹.

La Premier League è una società per azioni: ogni club partecipante detiene un'azione del valore simbolico di una sterlina, che i club retrocessi trasferiscono automaticamente ai club promossi dalla Championship. La Football Association, la Federcalcio inglese, detiene una "special share", mentre la Football League, la Lega che organizza Championship, League One e League Two detiene un'altra "special share" e un diritto di veto sulle decisioni su materie d'interesse comune.

La Dfl, la Lega tedesca, è una holding all'interno della quale sono sorte tre divisioni: una vende nel mondo il marchio della Lega e delle sue società, una commercializza i diritti televisivi mentre la terza, denominata Lega Travel, un'agenzia che organizza viaggi e trasferte al seguito delle squadre tedesche, e organizza pure viaggi dall'estero per seguire le partite in Germania.

¹⁴⁹ Cit., G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 251.

Il livello di solidarietà fra società è determinato dai meccanismi di organizzazione e di mutualità generale. In Italia finora c'è stata grande litigiosità fra le società di Serie A, mentre quelle di Serie B sono spesso state usate come massa di manovra per le decisioni assembleari e perciò sono riuscite a trasformare questo loro potere in contributi finanziari più sostanziosi. In Spagna la situazione è ancora peggio, perché Real Madrid e Barcellona hanno “fatto sistema” a sé ai danni delle altre squadre sia di Primera che di Segunda Division. In Germania invece esiste una forma di mutualità generale quasi perfetta, sullo sfondo di una regolamentazione assai severa contro chi non rispetta le regole dell'equilibrio economico-finanziario. Mentre in Francia la solidarietà è dettata, oltre che dalle regole imposte dalla Federcalcio, anche da una legislazione statale assai invasiva.

Inghilterra e Germania hanno capito bene l'importanza della capacità di fare sistema e agiscono di conseguenza. Il direttore generale della Lega italiana Marco Brunelli non nasconde invece il suo pessimismo: “Abbiamo soggetti che fanno parte dello stesso sistema: i calciatori, l'allenatore, i dirigenti dei club, la Lega, le sue società. Ma nel momento in cui la Lega studia un progetto collettivo, che dovrebbe dare anche valore a un club sul suo territorio, aiutandolo a crescere, deve innanzitutto convincerlo che non sta intaccando in alcun modo i suoi spazi autonomi di operatività¹⁵⁰”.

I dati relativi al numero dei dipendenti delle varie Leghe europee, dicono che l'Inghilterra è assolutamente all'avanguardia con due Leghe strutturate, organizzate e ricche di personale qualificato: un totale di 110 dipendenti fra Premier League e Football League. In

¹⁵⁰ Cit., G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 265.

Italia sono solo 28, ottavo posto dietro inglesi (58+52), francesi (55), tedeschi (47), greci, portoghesi, russi, e spagnoli (30). Dietro di noi, stanno peggio austriaci, bulgari, finlandesi e polacchi. Non propriamente coloro con cui dovremmo competere.

Il ruolo della Premier League e della Dfl risulta quindi essere trainante per il movimento sia in termini organizzativi sia in termini di sviluppo del prodotto, quindi del business di sistema. La trasparenza con cui esercitano le loro attività, la pubblicazione di report completi e dei relativi bilanci sui propri siti internet, rendendo conto di successi e insuccessi a tutto il pubblico interessato al calcio, è un forte segnale di serietà¹⁵¹.

Sarebbe doveroso sfruttare l'occasione offerta dalla nascita della nuova Lega di Serie A per ricostruirla sulla base del modello tedesco che prevede una maggiore autonomia della Federcalcio e rapporti regolati da un contratto per la fornitura di servizi, attraverso la costituzione di una holding articolata in divisioni. La nuova Lega non potrà che distinguersi dalle gestioni precedenti per la trasparenza, mediante pubblicazioni periodiche dei consuntivi delle attività svolte, della programmazione futura e dei dati economici e di bilancio della Lega stessa e delle singole società che la compongono. Ma non solo: sarà possibile fare sistema grazie all'individuazione di una serie di obiettivi e azioni in grado di valorizzare il marchio del campionato di Serie A, soprattutto all'estero dove sarà necessario presentarsi come "Sistema Calcio Italia", sul modello Nba. La capacità di generare ricavi, inoltre, potrà essere affinata fornendo agli associati strumenti e

¹⁵¹ Cfr., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 309

professionalità che consentano di ridurre il ritardo accumulato dalle squadre italiane rispetto alla concorrenza.

4.2 Le regole di mutualità

Verificando i rapporti fra i ricavi della prima e l'ultima classificata nei cinque principali campionati europei, e fra i ricavi della prima classificata e la sesta (ritenendo possa trattarsi di una posizione di classifica occupata da una formazione di medio calibro), si nota facilmente che quello spagnolo è il più iniquo, a causa del noto strapotere di Real Madrid e Barcellona in considerazione della vendita soggettiva dei diritti televisivi.

Tabella 23 – I rapporti fra i ricavi della prima e dell'ultima, e dell'ultima e la sesta classificata nel campionato 2007-2008 delle cinque principali Leghe europee

Nazione	Prima classificata	Ricavi prima	Ultima classificata	Ricavi ultima	Rapporto prima/ultima	Sesta classificata	Ricavi sesta	Rapporto prima/sesta
Italia	Inter	172,9	Livorno	25	6,9	Sampdoria	40	4,3
Inghilterra	Manch.U.	324,8	Derby C.	55,2	5,8	AstonVilla	95,5	3,4
Germania	Bayern M.	295,3	Duisburg	40	7,3	Stoccarda	111,5	2,6
Spagna	R.Madrid	365,8	Osasuna*	22	16,6	Santander	28	13,2
Francia	Lione	155,7	Metz	35	4,4	Rennes	53	2,9

Fonte: Elaborazione degli autori del testo "La Ripartenza", G.Teotino – M.Uva

* L'Osasuna nel 2007/2008 si classificò al 17° posto nel campionato spagnolo. Del Levante, ultimo in classifica, così come delle squadre piazzatesi al 18° e al 19° posto, non sono noti i bilanci.

Dietro la Spagna, si colloca immediatamente l'Italia, sempre a causa della commercializzazione individuale dei diritti televisivi. Il divario

sarebbe anche superiore se i grandi club riuscissero a sfruttare le loro altre possibili fonti di ricavo allo stesso modo in cui le sfruttano le concorrenti europee.

Il problema italiano è che ci sono tre grandi club che totalizzano più del 60% dei sostenitori e quindi, grazie al proprio bacino d'utenza, riescono ad accaparrarsi risorse che dovrebbero essere di sistema. Diventano sempre più forti, mentre le altre società sia per organizzazione sia per mentalità e bacino restano indietro. Da qui l'indebolimento economico e tecnico del sistema intero. Si tratta di una mentalità imprenditoriale di mercato che non va bene per il calcio. Se il prodotto va bene per la singola squadra, il valore del prodotto è destinato fatalmente a scemare¹⁵².

Questo fenomeno si è accentuato dall'inizio degli anni Novanta, quando ancora non c'era differenza di fatturato tra il calcio italiano e il calcio inglese. Nonostante una posizione di sostanziale parità, il costante allargamento della quota di mercato di tre soli club ha fatto sì che la differenza si è allargata al punto che oggi gli inglesi incassano quasi il doppio di noi. Racconta l'amministratore delegato del Lecce, Claudio Fenucci: "Nella progettualità sportiva ed economica dei grandi club è sempre stata presente una linea guida legata alla gestione dell'azienda calcio come operante in un normale settore industriale, dove il rafforzamento economico viene perseguito a scapito dei propri competitor. Nello sport non è così, il sistema deve rimanere adeguatamente competitivo, assicurando le giuste risorse ai partecipanti, per generare un continuo interesse di tutti i tifosi. La conseguenza di questa visione è stata quella di spostare l'attenzione

¹⁵² Cit., G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 217

sui diritti televisivi e, grazie ai ricavi generati dalla vendita soggettiva, dominare per alcuni anni le competizioni interne ed europee¹⁵³”.

Tuttavia, i club italiani si sono fermati ai bacini d’utenza nazionali, contrariamente a quelli inglesi che hanno sviluppato le loro capacità di attirare tifosi da ogni parte del mondo. Le potenzialità di business si allargano a quelle nazioni che oggi si aprono al calcio per varie ragioni, una delle quali (ad esempio in Thailandia e Indonesia) è l’esplosione del mercato delle scommesse sportive. Esempio: il Liverpool recentemente ha speso circa 250.000 euro per una ricerca¹⁵⁴ che l’aiutasse a capire com’è percepito e quali sono le sue possibilità di sviluppo in 50 paesi del mondo. In Italia un’unica società commissiona indagini di questo tipo, ma si limita a commissionarla in 20 paesi.

Inoltre i club italiani sono quelli che hanno i deficit operativi più consistenti, e che quindi comunque spendono più di quanto incassano. In Italia esistono due livelli di mutualità. Quella fra Serie A e B, la più onerosa in Europa, e quella che esiste all’interno della Serie A, che tiene conto di due fattori del prodotto chiamato “stadio virtuale”. Il primo è l’incasso da botteghino, unico caso in Europa: la squadra che organizza l’evento versa il 19% alla società ospite. Il secondo, è legato ai diritti televisivi e commerciali di Lega: anche in questo caso, viene versato il 19% del valore incassato alla società ospite.

¹⁵³ Continua: “Il risultato è che oggi il campionato è diventato quasi un format tv, funzionale a tutto il sistema allargato dei media, ma con un disinteresse partecipativo latente: basta osservare i dati di affluenza negli stadi delle ultime stagioni rispetto alla crescente attrazione negli stadi delle ultime stagioni rispetto alla crescente attenzione esercitata su sponsor e tifosi dalla Champions League. Devo però riconoscere che la forza della proposta di politica sportiva delle società maggiori risiedeva, oltre che nel potere economico delle loro proprietà, anche in una suddivisione del numero dei tifosi e simpatizzanti, a livello nazionale, assolutamente peculiare, inesistente in altri paesi”, cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 217

¹⁵⁴ Cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 218

La tabella 23 dimostra quanto siano più equilibrati i campionati inglese e francese, soprattutto per quanto riguarda i rapporti fra grandi e medie squadre, mentre in Germania ci sono poche ma molto penalizzate piccole squadre e invece c'è una distribuzione di risorse assai equilibrata fra una decina di squadre di vertice¹⁵⁵.

In Germania in realtà esiste una mutualità quasi perfetta, frutto di un accordo fra Federcalcio e Lega. Dal settembre 2000, la Lega gestisce collettivamente tutti i diritti (non solo quelli televisivi) dei 36 club che ne fanno parte. In un contratto molto articolato, che tiene conto delle esigenze dei campionati minori, sono rigorosamente regolamentati gli orari possibili per le dirette tv e viene consentita alla domenica alle 15:30 la disputa di non più di una partita di Bundesliga 1 e nessuna di Bundesliga 2, per lasciare ai dilettanti ampi spazi di manovra per attirare spettatori e generare ricavi autonomamente. L'80% dei ricavi va alla Bundesliga 1, che vengono a loro volta spartiti per il 50% in parti uguali e per il restante 50% secondo i risultati sportivi (tre quarti secondo i risultati degli ultimi tre anni, un quarto in base alla classifica del campionato in corso). Il 20% dei ricavi della Lega va alla Bundesliga 2, che viene diviso al 75% in parti uguali e per il restante 25% in base ai risultati sportivi. Particolare la ripartizione dei proventi della pay-per-view: il 64% va alla squadra che gioca in casa, il 32% alla squadra in trasferta e il 4% va alla Federazione. Come royalty per i diritti che le sono state trasferiti, la Dfl (la Lega) versa alla Dfb (la Federazione) il 3% di tutti i proventi da diritti tv e da botteghino.

In Inghilterra i diritti televisivi sono suddivisi per il 50% in parti uguali, per il 25% in base alla classifica finale del campionato e per il

¹⁵⁵ Soltanto il Bayern Monaco genera ricavi nettamente superiori alla media grazie alla valorizzazione del suo fortissimo marchio

25% in base al numero dei passaggi in diretta tv (solo il 36,3% delle partite viene trasmesso). Le squadre che retrocedono dalla Premier League usufruiscono di uno scivolo, mantenendo per due anni diritto a buona parte della loro quota. Il 5% del totale dei contratti tv viene comunque devoluto alla Football Foundation e al sindacato calciatori. La quota di mutualità riservata ai campionati inferiori è del 4% sul totale dei ricavi televisivi e commerciali della Premier League, che è destinato in particolare ai settori giovanili della Football League. C'è da osservare che né il Championship né League One e League Two hanno un drammatico bisogno di contributi, perché sono in gran parte autosufficienti, in grado di ottenere visibilità propria, sponsorizzazioni, contratti televisivi. Tutto ciò è favorito anche dal fatto che la Premier League non vende le dirette di tutte le partite.

In Francia vi è una mutualità fortemente centralizzata¹⁵⁶. Il 78% dei proventi di tutti i diritti televisivi viene distribuito alle squadre di Ligue 1 (per il 50% in parti uguali, per il 30% tenendo conto della posizione in classifica e per il 20% secondo un cosiddetto indice di notorietà, che privilegia i club più importanti), il 17% va alle squadre della Ligue 2 e viene suddiviso quasi interamente in parti uguali), mentre il 5% viene versato dalla Lega direttamente allo Stato che provvede a sovvenzionare i settori giovanili e gli altri sport.

La mutualità spagnola in pratica è stata invece abolita nel 1996 con l'introduzione della vendita soggettiva, che ha creato una forbice di proporzioni enormi tra le due big e le altre 18. I club minori, da qualche tempo, stanno tentando di alzare un po' il valore dei loro diritti televisivi ma la strada è lunga. La Lega spagnola, tuttavia,

¹⁵⁶ Cfr., G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 220

devolve una parte delle sue entrate, provenienti da sponsorizzazioni e da una quota sul movimento di giochi e scommesse, alla Federcalcio e al sindacato calciatori.

4.3 Il fair play economico-finanziario

Il 15 settembre 2009 il Comitato esecutivo dell'Uefa ha dato il via libera al Financial Fair Play Concept, ossia il programma che prevede l'introduzione di una serie di nuove regole di lealtà finanziaria che dovrebbero entrare in vigore a partire dal 2012-2013 e che dovranno essere osservate da tutte le squadre che parteciperanno alle competizioni europee. La Premier League, invece, ha varato una serie di nuove misure di equità economico-finanziaria immediatamente in vigore e ha deciso di imporre un tetto alle rose di tutte le venti squadre partecipanti, con tanto di "quote" tese a limitare l'invasione di stranieri.

Le nuove norme, proposte con il sostegno di tutti i portatori di interesse nel calcio europeo, sono state approvate all'unanimità in occasione del Comitato Esecutivo Uefa del 27 maggio 2010¹⁵⁷.

E' prevista una prima fase di implementazione progressiva di tre anni, 2010-2012, successivamente alla quale entrerà in vigore per la dichiarazione finanziaria del periodo che terminerà nel 2012 il punto chiave delle norme, ovvero l'obbligo di pareggio del bilancio, da

¹⁵⁷ www.uefa.com > Comitato Esecutivo Uefa

valutare durante la stagione 2013/14 delle competizioni UEFA per club.

Commentando questa importante decisione presa per il benessere del calcio europeo, il presidente UEFA Michel Platini ha dichiarato: "Abbiamo lavorato sul concetto di fair play finanziario a stretto contatto con i club, perché non è nostra intenzione punirli ma proteggerli. Siamo completamente d'accordo con le società. La filosofia consiste nel non spendere più di quanto si guadagna"¹⁵⁸.

"L'approvazione odierna segna una tappa importante per l'amministrazione finanziaria dei club europei, perché iniziamo a riportare stabilità e un senso economico comune al calcio. Ringrazio tutti i portatori di interesse che hanno sostenuto la causa".

Con il pieno sostegno alle norme sul fair play finanziario, dunque, i club accettano di cambiare il proprio operato e di compiere un sostanziale passo in avanti. I club verranno valutati su una base di rischio, che tiene conto dei debiti e dei livelli salariali. Inoltre, è previsto l'obbligo di pareggio del bilancio: i club non devono spendere più di quanto ricavato in un determinato periodo di tempo; non deve essere contratto nessun debito arretrato durante la stagione, verso i club, i dipendenti e/o le autorità sociali o fiscali. Obbligatoria, per i club, anche la fornitura di informazioni finanziarie per il futuro, in modo da garantire che i club possano adempiere agli obblighi successivi.

L'indipendente Panel di Controllo Finanziario dei Club, presieduto da Jean-Luc Dehaene, sarà responsabile per il processo di monitoraggio,

¹⁵⁸ Cit., www.uefa.com

in termini di valutazione della documentazione sottoposta dai licenziatari e, se necessario, potrà richiedere informazioni aggiuntive. Nel 2008 i 732 club europei di prima divisione hanno dichiarato 578 milioni di euro di deficit e speso 7,1 miliardi di stipendi¹⁵⁹. Qualcosa andava fatto per evitare l'autodistruzione. Alla base delle norme, l'idea di non spendere più di quanto si guadagna. Non da subito, ma gradatamente, raggiungendo l'obiettivo ideale, il pareggio di bilancio, nel 2017.

Il Presidente Uefa Platini spiega il suo progetto con una metafora che manda in bestia i club inglesi, primi destinatari delle nuove norme: "Perché chi frega di più deve vincere di più? [...] Me l'hanno chiesto Berlusconi, Moratti, Abramovich: regole per essere costretti a spendere di meno". Assistito da Gianni Infantino, segretario generale, Platini inventa il fair play finanziario, che pretenderà comportamenti sempre più virtuosi, comunque discusso e "trattato" con i club, e come detto approvato nel maggio 2010 in attesa dell'entrata in vigore prevista a partire dal 2011-12. Spendere meno quindi, ma progressivamente: è impossibile chiedere oggi bilanci a posto a club che hanno situazioni disastrose. Si ha deficit (non debito verso banche, altri club, giocatori, tasse, azionisti di riferimento) quando le spese superano i ricavi nell'esercizio di bilancio, anche se non si intendono tutte le spese. Fanno sì parte del conto "negativo" soprattutto acquisti e ingaggi, cioè voci che pesano drammaticamente sul bilancio, ma restano fuori dal conto invece quelle virtuose: stadi nuovi o ristrutturati, investimenti nel settore giovanile e nei progetti sociali.

¹⁵⁹ Cit., F.LICARI, "Mai più spese folli. Col fair play finanziario spendi solo se guadagni", La Gazzetta dello Sport, 14/08/2010.

Il “periodo di compensazione” che va dal 2011-12 al 2016-17 prevede due trienni nei quali sono ancora ammessi deficit. Per la precisione, nel 2011-14 i club potranno dichiarare un deficit finale del triennio di 45 milioni; nel 2014-17 la cifra sarà 30 milioni. Verosimilmente, nei primi due anni si potrà spendere 100 ma nel terzo anno occorrerà recuperare 55, e la perdita andrà comunque ripianata, con aumenti di capitale o donazioni, ma non attraverso un prestito, considerato che la donazione ristabilisce l'equilibrio finanziario senza obbligare il club al rimborso, mentre il debito invece grava sul bilancio. Questo perché se Abramovich un giorno Abramovich deciderà di lasciare il Chelsea, potrà chiedere indietro il prestito, magari trascinando il club al fallimento, ma non la donazione. L'Uefa si schiera apertamente verso il modello di club a “proprietà diffusa”, perché dietro l'intervento di un “azionista di riferimento” possono esserci anche motivazioni extracalcistiche: lecite (pubblicità per entrare in politica) e illecite (riciclaggio). Mentre è più difficile che questo accada con un aumento di capitale votato da 100 mila soci. Al termine dei due trienni, dal 2017-18 si potrà spendere soltanto quanto si guadagna, o con sforamenti minimi. Vigilerà un panel di controllo, che impedirà ad esempio mega-sponsorizzazioni finte dei proprietari al posto di una donazione oltre i limiti. Con l'avvio del procedimento alla Disciplina Uefa, si va incontro ad ammende, penalizzazioni e persino esclusioni dai tornei. Facile prevedere che nel prossimo decennio il calciomercato internazionale farà registrare cifre ben inferiori al recente passato. Basti pensare che dal 2000 a oggi il Real Madrid ha speso 1 miliardo di euro sul mercato, nettamente più di Barcellona (713) e Chelsea (600), che seguono a distanza.

L'introduzione delle norme sul fair play finanziario gioverà soprattutto ai club già dotati di stadi di proprietà, che garantiscono da un lato introiti diversi e costanti e dall'altro permetteranno alle società di "scaricare" per la contabilità sportiva i costi di realizzazione e gestione dell'impianto¹⁶⁰. Chiaramente, le stesse norme saranno penalizzanti per le società senza stadio di proprietà, in quanto l'affitto dello stadio è interpretato come un mero costo, che deve essere controbilanciato da un maggiore introito realizzato dal club.

4.3.1 Salary cap e luxury cap

Da almeno una decina d'anni si parla concretamente della possibilità di stabilire nel calcio europeo un tetto per gli stipendi. Nel 1999 l'Uefa incaricò una commissione di studiarne le possibilità effettive di applicazione, ma gli esiti di quell'elaborazione furono negativi e si preferì imboccare il percorso che poi avrebbe portato all'introduzione del sistema delle licenze europee.

Nello sport professionistico americano il tetto salariale, nella forma collettiva che stabilisce un limite alle spese generali di una società per gli stipendi dei giocatori, è stato introdotto negli anni Ottanta nella Nba, la National Basket Association, e negli anni Novanta nella Nfl, la National Football League, la Lega del football americano. Nella Nfl è stato adottato il cosiddetto "hard cap", e cioè un limite invalicabile fissato nel 63% dei ricavi complessivi della Lega. La Nba invece ha

¹⁶⁰ Cit., P.F.CAPELLO, "Fair play (finanziario), please", SportWeek - La Gazzetta dello Sport, 09/10/2010.

preferito un “soft cap”, sistema per cui ogni singola società non dovrebbe spendere per i salari più del 57% degli introiti complessivi. E’ possibile superare il tetto, purchè, per ogni dollaro in più speso, si versi identica somma alla Lega, che provvede a ripartirla in parti uguali fra le società che rispettano il limite (“luxury tax”).

Un modello sicuramente virtuoso, ma attualmente vi sono delle difficoltà che non permettono la sua applicazione al calcio italiano ed europeo, difficoltà anche giuridiche derivanti dal diritto comunitario.

All’applicazione del salary cap si oppongono innanzitutto i vari sindacati dei calciatori, alcuni dei quali mantengono un sostanziale diritto di veto su qualsiasi riforma di sistema.

In Italia peraltro una forma di tetto agli ingaggi già esiste: in Serie B. Nel 2002 una commissione costituita dalla Lega elaborò una proposta che prevedeva norme per il contenimento dei costi sia in Serie A che in Serie B, fra cui appunto tetto alle rose e salary cap. La Serie A, per la forte opposizione di Juventus e Inter, respinse la proposta, mentre la B la congelò per ripescarla in seguito. In sostanza, le società non possono corrispondere a calciatori e tecnici compensi lordi il cui ammontare superi il 60% del valore della produzione della stagione precedente, con eccezioni e gradualità di applicazione riservate alle squadre retrocesse dalla Serie A o promosse dalla Lega Pro. E’ possibile sfiorare, presentando una fidejussione oppure vincolando a garanzia le rate successive della mutualità cui hanno diritto. La Federcalcio, per evitare uno scontro con il sindacato calciatori, non ha recepito il regolamento istituito dalla Lega, e perciò le sanzioni possono essere solo amministrative. Se in futuro le violazioni portassero a sanzioni disciplinari vi sarebbero più certezze di

applicazione. Il problema italiano è proprio quello provocato da un alto peso del costo del lavoro rispetto ai fatturati, perché non sono solo i singoli ingaggi ad essere elevati, ma sono troppi i calciatori, e gli allenatori, che vengono pagati. L'Italia detiene infatti il primato del numero di tecnici di Serie A esonerati nelle ultime stagioni: ben 25 nelle stagioni 2007-2009¹⁶¹. Seguono a distanza Inghilterra (19), Spagna (14), Germania (9) e Francia (7). In due stagioni i presidenti di Serie A hanno cambiato 25 allenatori, il 62,5% del totale. Uno sperpero di denaro senza eguali. In Inghilterra e Germania, un tecnico dimessosi o esonerato, ha la possibilità di allenare un'altra squadra nella stagione in corso, anche facente parte dello stesso campionato. In Italia non è permesso e questo allunga la lista dei disoccupati con stipendio regolarmente pagato a fine mese. Di fronte ad una simile liberalità di comportamenti da parte delle società, è chiaro che le associazioni dei tecnici, accanto al sindacato calciatori, si oppongono a qualsiasi riforma strutturale.

4.4 La riforma dei campionati professionistici e il nuovo sistema delle mutualità flessibili a cascata

Un altro record negativo detenuto dal calcio italiano è quello del numero di squadre professionistiche: attualmente sono 126. Nessun sistema è in grado di sostenerne così tante né in Europa né nel mondo.

¹⁶¹ Cfr., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 229

Tabella 24 – Il numero di squadre professionistiche nei cinque paesi calcisticamente più importanti d’Europa

Italia		Inghilterra		Germania		Spagna		Francia	
Serie A	20	Premier League	20	Bundesliga 1	18	Liga	20	Ligue 1	20
Serie B	22	Championship	24	Bundesliga 2	18	Segunda Div.	22	Ligue 2	20
Lega Pro 1	36	League One	24	Dritte Liga	20				
Lega Pro 2	48	League Two	24						
Totale	126	Totale	92	Totale	56	Totale	42	Totale	40

Fonte: Elaborazione degli autori del testo “La Ripartenza”, G.Teotino – M.Uva

Addirittura il totale delle squadre di calcio professionistiche italiane è superiore al totale delle squadre delle quattro leghe professionistiche nordamericane, che sono in tutto 122¹⁶².

Si tratta per l’Italia di una situazione insostenibile, fuori da ogni logica economica e commerciale. Se poi si considera che le squadre di Serie D spesso hanno budget superiori a quelli delle società di Lega Pro, grazie alle facilitazioni di cui possono godere in virtù del loro status di “dilettanti”, è evidente che si spendono denari che il sistema autonomamente non può produrre. E che quindi le forme di mutualità a cascata attuali finiscono per danneggiare non soltanto le squadre di vertice, ma l’intero sistema. Se non si è ancora intervenuti ad affrontare con impegno la questione attraverso una riforma dei campionati, è perché attualmente vi sono delle difficoltà obiettive, derivanti principalmente dall’applicazione del decreto legislativo di riordino del Coni approvato nel luglio 1999, meglio conosciuto come Legge Melandri, che introduce il principio di rappresentanza di atleti e tecnici in tutti gli organi direttivi del Coni e delle singole federazioni

¹⁶² Baseball Mlb 30, Basket Nba 30, Football Nfl 32, Hockey Nhl 30.

sportive, stabilendone anche modalità e peso. Come si legge nell'articolo 16, comma 2, della suddetta legge¹⁶³, “Statuti delle federazioni sportive nazionali”, al fine di assicurare forme di equa rappresentanza di atleti e tecnici, “gli statuti prevedono la procedure elettorali che garantiscono, negli organi direttivi, la presenza in misura non inferiore al 30 per cento del totale dei loro componenti, di atleti e tecnici sportivi, dilettanti e professionisti, in attività o che siano stati tesserati per almeno due anni alla federazione per la quale partecipano alla procedura elettorale”. Le disposizioni della Legge Melandri sono state poi recepite dallo Statuto della Federcalcio.

A calciatori e allenatori spetta dunque una rappresentanza del 30% negli organi della Federcalcio, due terzi riservati ai giocatori e un terzo agli allenatori. Essendo giocatori e allenatori lavoratori dipendenti ad alto rischio disoccupazione in caso di riduzione del numero complessivo delle squadre professionistiche, non è difficile pronosticare che queste due componenti si opporranno sempre ad ogni riforma che vada in questa direzione, poiché in Federcalcio vige una sorta di diritto di veto nelle mani di ciascuna componente. Dunque senza una forzatura dei regolamenti in questo momento una riforma dei campionati appare improbabile. Massimo Coccia, esperto di diritto sportivo e vice-commissario di Federcalcio nel periodo delle riforme post-Calciopoli, ha affermato che “ciò che conta non è tanto il numero

¹⁶³ Art.16 comma 1: “Le federazioni sportive nazionali sono rette da norme statutarie e regolamentari sulla base del principio di democrazia interna, del principio di partecipazione all'attività sportiva da parte di chiunque in condizioni di parità e in armonia con l'ordinamento sportivo nazionale e internazionale”. Comma 2: “Ai fini di cui al comma 1, gli statuti prevedono procedure elettorali che garantiscono, negli organi direttivi, la presenza in misura non inferiore al 30 per cento del totale dei loro componenti, di atleti e tecnici sportivi, dilettanti e professionisti, in attività o che siano stati tesserati per almeno due anni alla federazione per la quale partecipano alla procedura elettorale. A tal fine lo statuto assicura forme di equa rappresentanza di atlete e atleti”.

stabilito a tavolino delle squadre prof, ma è fare in modo che il settore professionistico, in qualunque modo lo si voglia considerare, se ai sensi della Legge 91 o in maniera più sostanziale sulla base delle strutture possedute, sia affrontato sotto il profilo dei requisiti da avere per poterne far parte. Il tema è già stato affrontato durante il commissariamento con una norma in seno allo Statuto che finora è passata sotto silenzio, cioè l'istituzione delle licenze nazionali sulla falsariga delle licenze Uefa¹⁶⁴”.

Come già illustrato in precedenza, una società per poter partecipare alle competizioni europee deve rispettare determinati requisiti di carattere sportivo, infrastrutturale, organizzativo, economico-finanziario e legale. Con l'applicazione del sistema delle licenze anche in Italia, ci potrebbero essere casi di società che pur vincendo il campionato di Serie D non possono essere promosse non avendo ottenuto la licenza per giocare in Lega Pro. Sostiene Coccia: “Il discorso da affrontare subito non è quello del numero, quanto quello dei requisiti necessari per far parte delle squadre professionistiche: in questo caso il numero poi potrebbe ridursi automaticamente”. Lo Statuto indicava la stagione 2009-2010 come quella in cui sarebbe dovuto entrare in vigore il sistema, ma ad oggi, niente di tutto questo si è ancora verificato.

Nella stagione 2008-2009 la Serie A ha garantito alla B 80 milioni di euro: 65 direttamente, 5 provenienti dai diritti tv per la Coppa Italia, 7 dall'advisor Infront e 3 derivanti da accordi commerciali della Lega. Una cifra rimasta più o meno tale anche dopo la separazione e la fondazione della sola Lega di Serie A, passando attraverso la legge

¹⁶⁴ Cit., G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 237

che eleva la quota spettante dei diritti tv al 7,5%, a scapito della Fondazione per la mutualità generale¹⁶⁵. In passato anche dal calciomercato arrivavano alla Serie B risorse importanti, visto che da quel campionato, nell'era pre-Bosman, arrivavano i ricambi più importanti per le grandi squadre. Ora che questo ruolo formativo si è in parte esaurito, si deve ragionare su quale debba essere la nuova funzione di un campionato che non riesce a vivere con i propri mezzi, contrariamente, ad esempio, a quello che fa la Serie B inglese, che può vantare una media spettatori superiore alle 18.000 presenze a partita, stadi eccellenti, un grande senso di appartenenza territoriale e una audience televisiva di tutto rispetto.

Secondo quanto afferma Michele Uva, “bisogna fare qualcosa, o riformando la riforma Melandri, o vincendo le resistenze di calciatori e tecnici in Consiglio federale (quasi impossibile), o approfittando dell'introduzione delle licenze nazionali. Quest'ultima è la via apparentemente più agevole, anche se vi sono timori per le conseguenze politiche e legali che la bocciatura di una squadra, soprattutto se promossa sul campo, potrebbe avere¹⁶⁶”.

A mio parere, le tre strade sopraelencate potrebbero essere percorse in perfetto sincronismo. La necessità impellente del calcio italiano, il suo rilancio a 360 gradi, non può essere soddisfatta se non passando attraverso una riforma organica e strutturale i cui benefici siano ben compresi da tutte le componenti chiamate a fare dei passi indietro in cambio di evidenti benefici futuri. Dando ormai per certa

¹⁶⁵ Cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 239

¹⁶⁶ Continua: “Il meccanismo applicato dall'Uefa esclude la possibilità di rivolgersi alla giustizia ordinaria in caso di mancato rilascio della licenza, ma la tentazione Tar in Italia è sempre presente, per non parlare delle possibili marce su Roma di sindaci o politici capi-popolo” ,cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 238

l'emanazione imminente della legge sugli stadi, ed in attesa di una improrogabile revisione della legge sul professionismo, spetterebbe alla Lega l'onere di promuovere una campagna di sensibilizzazione di tutte le componenti del sistema calcio, affinché si possa procedere senza intoppi a riformulare l'offerta del prodotto calcio in Italia. Una campagna che sia in grado di evidenziare l'importanza di accantonare gli interessi di una minoranza che come è ormai perfettamente dimostrabile, impediscono una crescita globale del sistema. Se la Lega fosse in grado di comunicare con efficacia le prospettive reali che si presenterebbero in seguito alla caduta di alcune resistenze specifiche, otterrebbe quella credibilità fondamentale che attualmente manca. E' ormai evidente come la presenza di un vero sistema garantisce l'aumento del valore globale di una Lega, comprese quelle minori. Tanto più in una realtà come quella italiana, che può godere tra l'altro di una gloriosa tradizione ed è stata a lungo esempio invidiato a livello mondiale. E' davvero così difficile immaginare un ingranaggio perfetto in cui ognuno faccia la sua parte per il bene comune e solo di conseguenza, per il bene proprio? Penso che dinanzi ad un piano d'azione inconfutabile, possano cadere le resistenze di tutti coloro che attualmente mantengono delle posizioni di principio nella paura di veder mancare le promesse ricevute. I presidenti dei club di Serie A vogliono realmente un campionato competitivo o si accontentano di partecipare al campionato dei poveri e continuare a lamentarsi a turno su ogni questione critica senza far nulla di concreto per cambiare? Alcuni presidenti di Serie B o Lega Pro, ed i loro tifosi, accetterebbero un ipotetico ma momentaneo declassamento nelle serie inferiori, in cambio del privilegio garantito di far parte di una sistema

efficiente e capace di generare autonomamente importanti risorse, per sé e per il territorio attraverso spettacolo e cultura sportiva? Ed ancora, giocatori e allenatori, preferiscono correre il rischio ormai non più remoto che il giocattolo si rompa esibendo al mondo intero il loro diritto a essere protagonisti di un calcio precario, scadente, finto e decaduto con tutti i loro privilegi o benefici, o preferirebbero contribuire ad una nuova era all'insegna dello spettacolo e della competitività, dove sarebbero loro stessi a guadagnarci dal punto di vista professionale, economico e non ultimo, sociale? La risposta a queste apparentemente semplici domande la conosciamo tutti: nessuno è disposto a fare un passo indietro, e ognuno, con forza, difende le proprie ostruzionistiche posizioni, forti del proprio nome o della propria carica ma incuranti delle conseguenze.

Se la Lega riuscisse, anch'essa con forza, nel suo intento di promuovere la partecipazione collettiva al progetto finale, non sarebbe un problema lo Statuto della Federcalcio, né lo sarebbe quello del Coni. Non sarebbe difficile ottenere il rispetto di regole chiare e certe, giustificate dall'esperienza positiva di altri paesi che ci hanno superato, con grande attenzione ai principi e ai programmi dell'Uefa, che si sono ampiamente dimostrati in grado di accontentare tutti.

In tema di riforma dei campionati e di mutualità, l'Amministratore delegato del Lecce Fenucci prevede che "la Serie A chiederà probabilmente che una parte delle risorse destinate alla Serie B vengano distribuite in modo mirato, privilegiando quelle società che svolgono una funzione di sistema, schierando in campo un certo numero di Under 21. Ci potrebbe essere qualche difficoltà da parte delle società di Serie B ad accettare una proposta del genere, che

ricalca il progetto varato dalla Lega Pro. Il rischio è di causare segmentazioni inopportune nel mercato del lavoro sportivo, come avviene nei dilettanti, creando ogni anno una generazione di calciatori privilegiata, immediatamente eliminata nella stagione successiva. Sarebbe più utile, dando una logica di sistema anche al lavoro di sviluppo della Lega Pro, stabilire una serie di incentivi economici per le società di Serie B che fanno giocare i calciatori Under 23, così da creare un vero percorso formativo fra le varie categorie¹⁶⁷”.

Tale logica potrebbe essere ricollegata ad una nuova e più efficace visione del concetto di mutualità.

All'interno di un progetto organico di riforma del calcio, potrebbe essere una buona idea quella di legare parte dei ricavi della Lega a obiettivi considerati funzionali al sistema, sia per quanto riguarda la ripartizione dei diritti televisivi tra le società di Serie A, sia per quanto riguarda le mutualità da versare alle serie inferiori, riguardo le quali è stata sì appurata l'inopportunità, ma è altrettanto vero che la sua eliminazione porterebbe senza dubbio una vera e propria ribellione dei club delle serie inferiori, meno possibilitati, almeno attualmente, a produrre ricavi autonomamente. Le Leghe di Serie A, B e Lega Pro, potrebbero in futuro condividere proporzionalmente gli stessi programmi, in maniera tale da poter sviluppare un rapporto di reciproca dipendenza non più fondato su obblighi o doveri da considerare come privazione dei propri diritti peculiari, bensì su linee comuni i cui benefici andrebbero a ricadere sull'intero sistema. Idealmente, la Serie A dovrebbe essere in grado di trainare le serie inferiori, senza per questo dover rinunciare a qualche sacrosanto

¹⁶⁷ Cit., G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 241

diritto. La Serie B e la Lega Pro dovrebbero divenire portatrici degli stessi valori, potendo usufruire degli stessi strumenti individuati dalla Lega per produrre efficienza, collettivamente quanto individualmente. In tal senso, la Lega di Serie A potrebbe decidere di mutuare solamente la Serie B, alla quale spetterebbe poi il compito di fare altrettanto con la Lega Pro, che, a sua volta, verserebbe una parte dei suoi ricavi alla Lega Nazionale Dilettanti. Gli obiettivi dell'intero sistema, in questo modo, sarebbero graduati tra le varie categorie, con un denominatore comune: produrre spettacolo per sé, per il campionato, per le categorie superiori, per la nazionale.

Ipotizzando, ad esempio, che le mutualità siano tutte comprese tra l'8% e il 15%, a seconda degli obiettivi individuati, proposti ed eventualmente raggiunti, sarebbe facile ipotizzare che nell'arco di pochi anni le varie leghe inferiori abbiano ricevuto uno stimolo sufficiente ad affinare progressivamente le capacità di raggiungere gli obiettivi e quindi, a fare sistema.

Una distribuzione mirata delle risorse, e allargata fino al massimo stabilito ad esempio al 15%, dovrebbe senza dubbio tener conto della capacità della Lega di generare talenti in grado di adattarsi al campionato superiore. La ricerca del gioco e dello spettacolo, che può essere rilevata con parametri oggettivi come il numero delle reti segnate, il fair play e la correttezza in campo (sanzioni disciplinari), la quantità di calciatori che negli anni successivi raggiungono la nazionale maggiore o under 21, il coefficiente di riempimento degli impianti e la cultura sportiva dei propri tifosi, sono solo alcune delle funzioni di sistema che potrebbero essere incentivate grazie all'introduzione della mutualità flessibile a cascata. Si tratterebbe di

trovare la giusta combinazione volta a impedire che si sviluppi una politica di speculazione da parte delle società che potrebbero essere indotte inizialmente al raggiungimento ingegnoso di alcuni obiettivi o una scarsa osservazione di alcuni di essi. Spetterebbe ovviamente anche a Federcalcio e Coni un ruolo di rilievo nell'individuazione di tutti i fattori astratti riconducibili ad oggettività, in grado di stimolare comportamenti virtuosi da parte di tutte le società di tutte le serie, dalla A fino alla D.

4.5 Il ritorno della Serie A a 16 squadre

Nel 2003, in seguito al caso-Catania che ha portato in via straordinaria alla formazione di una Serie B a 24 squadre, la Serie A vede cambiare il suo format, sulla spinta decisiva dell'allora presidente del Perugia Luciano Gaucci. Dalle 18 squadre partecipanti (fino all'1988-89 erano 16) si passa a 20. Inizialmente si era ipotizzato, e parzialmente era stato confermato dall'incremento spropositato dei proventi relativi ai diritti televisivi, che l'allargamento della Serie A avrebbe garantito nuove risorse a tutte le società partecipanti, per via dell'aumento delle gare in calendario, che da 306 diventavano 380. Alla lunga, sono sorti seri problemi che inducono ad una riflessione accurata. Il campionato a 20 squadre mina terribilmente la competitività in campo internazionale e riduce sensibilmente il suo valore complessivo, a causa degli effetti concatenati di una serie così esagerata di gare in

programma, che inevitabilmente, non rispondono alle attese sotto il punto di vista del gioco e dello spettacolo.

Negli ultimi anni abbiamo spesso assistito alle lamentele di numerosi dirigenti e allenatori di squadre impegnate nelle competizioni europee, che non hanno mancato di far notare come il fitto calendario, sovrapposto a quello internazionale delle coppe europee e degli incontri ufficiali o amichevoli fra nazionali, sia ampiamente responsabile dell'incapacità delle nostre squadre di essere competitivi su più fronti. Si è giunti al paradosso che le nostre squadre lottano tutto il campionato per il piazzamento utile alla qualificazione all'Europa League, la fetta minore della torta europea, dai più considerato un misero premio di consolazione, festeggiano insieme ai propri tifosi, ma la stagione successiva puntualmente schierano le riserve allo scopo di preservare le energie per il campionato, dove nuovamente lotteranno con il coltello fra i denti per un piazzamento di rilievo. In questo modo, oltre a mortificare passioni e speranze dei propri tifosi, creano un danno irreparabile all'intero movimento italiano: dopo anni di rincorsa silenziosa, le tedesche, impegnate in campionato quanto nell'Europa League, hanno effettuato il sorpasso e dal prossimo campionato, solo le prime tre posizioni in classifica della nostra Serie A garantiranno l'accesso alla Champions League, con conseguenze economiche devastanti per un gruppo di squadre medie che dovranno contrarre ulteriormente i costi, e, di conseguenza, diminuire il proprio valore tecnico-sportivo. Ci vorranno anni prima di poter effettuare il contro-sorpasso, considerato che il ranking Uefa, che ripartisce tra i vari campionati i posti utili alla partecipazione alle coppe, tiene conto delle ultime cinque stagioni dei tornei continentali.

Nella logica del mercato calcistico, il campionato locale dovrebbe essere il trampolino di lancio ideale per le imprese in campo internazionale, dove sono in gioco prestigio, onore, e soprattutto, ricavi.

In un calcio così frenetico, aumenta il rischio di infortuni, ma anche nel migliore dei casi assistiamo ad una scarsa forma fisica per gran parte della stagione con conseguente diminuzione dello spettacolo che porta inevitabilmente ad un calo di interesse da parte degli appassionati e un poco accattivante spot per i potenziali nuovi appassionati.

In pochi anni, dunque, la qualità del gioco del campionato italiano ha subito un calo che non sembra arrestarsi. Una buona parte delle gare in programma non portano ricavi, non fanno registrare buoni indici d'ascolto, gli stadi si svuotano, mentre all'estero migliorano sotto ogni punto di vista di anno in anno. I grandi club, in Champions League, con eccezione delle ultime vittorie di Inter (2010) e Milan (2007), fanno fatica ad arrivare nella fase calda del torneo, e spesso subiscono delle vere e proprie lezioni di calcio da inglesi e spagnole fra tutte. Solo nell'ultimo anno si è venuto loro incontro, anticipando al venerdì alcune gare di campionato per permettere di avere un giorno in più di riposo completo a chi il martedì avrebbe poi disputato un importante incontro di Champions League.

Di recente, l'allenatore dell'Udinese Francesco Guidolin ha lanciato l'allarme, subito ripreso dall'illustre collega della Roma Claudio Ranieri. Interrogato sui tantissimi infortuni occorsi alle grandi squadre impegnate nelle coppe europee, in particolare Juventus, Inter e Milan, Guidolin ha fornito un'interessante chiave di lettura: "Credo che pesi

molto il fatto che in Italia ogni partita sia un dramma, e che i giocatori debbano affrontare un fortissimo livello di stress, consumando troppe energie nervose. Inoltre sarebbe saggio tornare a una Serie A a 18 squadre: significherebbe avere quattro settimane in più a disposizione per la preparazione e per il recupero degli infortuni¹⁶⁸". Ranieri ha poi aggiunto: "Troppi infortuni perché ci sono troppe partite. Poi da noi c'è una tensione che negli altri paesi non c'è¹⁶⁹". La Lamica (Libera associazione medici del calcio) potrebbe spiegare che un mese di attività in meno consentirebbe di evitare i turni infrasettimanali e di tutelare meglio la salute dei giocatori.

La Fifa da alcuni anni spinge affinché tutti i campionati nazionali siano formati da 16 squadre, per dare maggior spazio alle nazionali.

In effetti, considerando gli ultimi campionati, quasi sempre le ultime quattro classificate non hanno fornito prestazioni degne del palcoscenico della Serie A. Con la loro assenza, avremmo assistito ad un totale di 240 gare, certamente più appassionanti rispetto alle 140 mai disputate, a beneficio del gioco e dello spettacolo e senza dubbio con una minore quantità di infortuni. Nell'ipotesi di una riduzione delle squadre partecipanti da 20 a 16 squadre, con due retrocessioni, ci si troverebbe inevitabilmente di fronte alle resistenze di una lunga serie di presidenti di squadre minori, determinati a conservare status e priorità acquisiti. A meno che la Lega non sia in grado di dimostrare loro che in questo modo i benefici ricadrebbero su tutto il movimento, e anche la Serie B cui sarebbero inizialmente destinati, avrebbe decisamente un altro valore di quello attuale, grazie alle infinite possibilità di crescita economico-sportiva fornite dalla ridesignazione

¹⁶⁸ www.novantesimo.it

¹⁶⁹ www.gazzetta.it

dei rapporti tra società e Leghe e fra Leghe stesse. Inoltre, mentre ora la caduta nelle serie minori è spesso causa di fallimento o nel migliore dei casi tragico ridimensionamento, in futuro potrebbero essere studiati sistemi di scivolo in grado di attutire le cadute, con il vantaggio ulteriore di rendere meno esasperante la corsa alla salvezza ma non per questo meno spettacolare, e permettendo agli allenatori di lavorare con più serenità in considerazione del fatto che pure i presidenti vedrebbero cambiare la visione delle proprie prospettive negative.

Ma otto gare in meno del campionato italiano, potrebbero presto significare otto gare in più per le nostre squadre nelle competizioni europee. E la possibilità di puntare con decisione alla valorizzazione della Coppa Italia.

Una scelta in linea con i tempi, che costerebbe non pochi posti di lavoro, ma che consentirebbe di rivitalizzare il calcio italiano, con una serie di scelte (anche di giocatori) mirate e nel segno di una recuperata efficienza. Format che potrebbero essere poi ritoccati, se il settore dovesse dare nuovi segnali di ripresa. Sempreché il calcio italiano voglia davvero cambiare. E non solo a parole¹⁷⁰.

Il problema di fondo che potrebbe presentarsi per via della riduzione delle squadre di Serie A, sarebbe certamente quello della possibile riformulazione dei contratti relativi ai diritti televisivi. In realtà questo, in misura relativamente accettabile, potrebbe accadere solo per il primo biennio, considerato che già dopo un solo campionato sarebbe possibile constatare il cambio di rotta intrapreso a livello di gioco e spettacolo complessivo. Tra l'altro, è bene ricordare che la

¹⁷⁰ Cit., F.MONTI, *“Troppe squadre e troppi debiti. Ora serve una cura dimagrante”*, Corriere della Sera, 20/07/2010.

Premier League inglese, che per i diritti televisivi incassa più della nostra Serie A, trasmette le dirette di sole 138 partite. La riduzione del palinsesto televisivo, potrebbe inoltre essere compensato dalla nascita di un campionato di Serie B altamente competitivo, dove andrebbero a riversarsi numerose grandi piazze italiane (per tradizione o bacino d'utenza) che attualmente sono fuori dal grande giro, ma che in presenza di un sistema efficiente e di grande richiamo, sarebbero in grado di allestire in breve tempo strutture societarie adeguate al contesto. Tra l'altro, seguendo l'esempio tedesco, si potrebbe studiare assieme alle televisioni, le Leghe e i sindaci delle città una sovrapposizione intelligente dei due campionati nel palinsesto televisivo che andrebbe a compensare decisamente la riduzione delle gare di Serie A.

L'istituzione dei playoff, soprattutto riguardo l'assegnazione dello scudetto, è un tema molto delicato, e nonostante tutti siano concordi sul fatto che si tratterebbe di nuovi eventi televisivi di forte attrazione, allo stesso tempo si tratterebbe di una vera e propria rivoluzione culturale, in quanto in nessun paese al mondo si assegna il titolo nazionale attraverso i playoff. Ma esisterebbe un compromesso. I playoff progressivi.

Al termine delle trenta giornate previste dal calendario, si formano cinque gruppi da tre squadre, seguendo l'ordine della classifica finale, con esclusione dell'ultima classificata, che retrocede in Serie B.

Ogni gruppo determinerà il piazzamento finale utile alla qualificazione alle coppe europee e alla ripartizione dei ricavi della Lega secondo i parametri prestabiliti di cui parlerò più avanti.

Ipotizzando una classifica finale che veda l'Inter posizionarsi al 1° posto con 54 punti, al 2° la Roma con 52, e al 3° il Milan con 49, lo scudetto verrebbe assegnato al termine di una sfida di andata e ritorno tra le tre squadre, per un totale di sei gare. I punti ottenuti nei playoff andrebbero a sommarsi a quelli ottenuti nel corso dell'intero campionato. In questo modo, l'Inter avrebbe l'onore di legittimare il primato dimostrando a tutti gli appassionati e agli addetti ai lavori che i 2 punti che la separavano dalla Roma non erano frutto di una casualità o di un calendario benevolo ma, avendo mantenuto il vantaggio maturato nel corso della stagione anche nel corso dei playoff progressivi, che impongono lo scontro diretto, la sua vittoria finale sarebbe da considerarsi indiscutibile e sacrosanta. Anche le altre squadre del campionato disputerebbero dei mini gironi da tre, chi per ottenere una qualificazione europea, chi per raggiungere maggiori punteggi utili in fase di ripartizione dei ricavi. In questo modo non si dovrebbe più assistere alle gare prive di senso cui assistiamo da anni a fine campionato. A beneficio di tifosi, televisioni e società.

Il livello di incertezza del campionato risulterebbe nettamente maggiore rispetto al passato, anche se questo obiettivo non è legato unicamente allo stato di salute fisico dei calciatori ma sostanzialmente alla ripartizione dei proventi televisivi, e quindi, alla possibilità di ogni singola società di acquisire talento.

I diritti televisivi, che in un futuro non troppo lontano costituiranno solamente una delle tante opportunità di ricavo per i club che meglio sapranno sfruttare le nuove leggi, dovranno certamente essere distribuiti in maniera decisamente più equa rispetto al passato. L'ammontare dei ricavi complessivo, al netto della mutualità e dei

premi destinati alla Coppa Italia, dovrebbe essere distribuito in funzione del contributo di ogni società al valore del campionato: un terzo in parti uguali, un terzo secondo il bacino d'utenza, stabilito da diversi istituti di indagini demoscopiche (attraverso l'individuazione dell'utente televisivo) e tenendo conto del coefficiente di riempimento degli stadi, e un terzo per meriti sportivi. Questi ultimi dovranno ispirarsi al modello della Champions League, che garantisce dei premi partita sostanziosi (800 mila euro per la vittoria, 400 mila per il pareggio) oltre ad una serie di bonus¹⁷¹ per la partecipazione alla fase a gironi (3,8 milioni di euro più 550 mila euro per ogni gara disputata) e le gare ad eliminazione diretta (3 milioni alle squadre che raggiungeranno gli ottavi, 3,3 ai quarti, 4 milioni alle semifinaliste, 9 milioni ai campioni d'Europa e 5,2 alla finalista perdente). Oltre ai meriti sportivi determinati dal numero di vittorie e pareggi ottenuti ed il piazzamento finale, ai fini della compilazione della classifica virtuale che stabilirà la ripartizione dei ricavi della Lega, si potrebbe incentivare ulteriormente lo spettacolo assegnando una cifra più che simbolica per ogni rete realizzata (ad esempio 100.000 euro) e tenere conto di una serie di dati che esprimano dal punto di vista numerico la qualità del gioco della gara, avvalendosi della partecipazione della Panini Digital Soccer per l'individuazione dei vari parametri: ogni gara avrà un coefficiente di spettacolarità, premiando il gioco propositivo e l'intensità dello stesso e le occasioni da rete. La differenza fra uno 0-0 e un 3-3 dovrà essere palese dal punto di vista numerico, e di conseguenza, economico. Chiaramente le 16 società di serie A si divideranno la parte dei ricavi per meriti sportivi nella

¹⁷¹ www.uefa.com > Uefa Champions League > Finanza

misura in cui raggiungeranno gli obiettivi fissati dalla Lega. Per questo motivo, una parte dei ricavi (che aumenteranno sensibilmente per via del nuovo format che sarà orientato alla sua promozione all'estero, potendo sfruttare le incredibili opportunità offerte dal mercato cinese) potrebbe non essere assegnata e destinata ad altre attività tese a incrementare in altro modo il livello di competitività del campionato, tra cui attività di ricerca e indagini della Lega. Una commissione infatti potrebbe occuparsi di stilare una graduatoria attendibile dei 100 giocatori con più appeal in Italia e nel mondo, tenendo conto del rapporto tra valore sportivo e mediatico del singolo calciatore, senza nessun obbligo per le società di procedere all'acquisto di alcuno di essi, ma consigliandolo vivamente.

4.5.1 Serie B e Lega Pro

Uno dei problemi attuali della Serie B è la sua incapacità di proporsi come evento spettacolare, anche perché c'è troppo stress¹⁷².

Metà delle squadre, attualmente 22, è in lotta per salire in Serie A, anche se, sostengono molti dirigenti, i vantaggi della promozione non sempre compensano gli effetti devastanti di una possibile successiva retrocessione. L'altra metà, corre il rischio, economicamente drammatico, di finire in Lega Pro. Per stemperare le tensioni, anche in una Serie B ridotta a 18 partecipanti, sarebbe opportuno diminuire il

¹⁷² Cit., G. TEOTINO, M. UVA, *op.cit.*, 241

numero delle squadre che retrocedono, 2, come nel caso dell'ipotesi di una Serie A a 16 squadre.

Attualmente non fanno parte del campionato di Serie A squadre (ma soprattutto piazze) come Torino, Atalanta, Siena, Padova, Triestina, Reggina, Empoli, Verona, Monza, Pisa, Avellino, Messina, Venezia, per citarne alcune, che in caso di rivoluzione-valorizzazione dei campionati non avrebbero grosse difficoltà ad attirare nuovi grandi investitori concordi con le proposte e le idee virtuose della Lega. Creando un vero e proprio campionato di A2. Discorso che poi sarebbe possibile estendere in maniera più limitata ma sempre proporzionata alla capacità delle società di coinvolgere i territori, alla Lega Pro e alla Lega Nazionale Dilettanti. La Lega Pro resterebbe divisa in 1° e 2° divisione, entrambe formate da due gironi da 18. Il totale delle squadre professionistiche passerebbe quindi da 126 a 106. Una drastica riduzione giustificata oltre che dalla necessità dell'intero movimento nazionale di tornare ai fasti degli anni Ottanta-Novanta, anche dalla situazione sempre più drammatica in cui versano numerose squadre di Lega Pro, e negli ultimi anni sono in aumento le squadre di B che non sono in possesso dei requisiti necessari per l'iscrizione ai campionati. Il presidente della Lega Pro, Mario Macalli, è stato chiamato dal governo del pallone a studiare la riforma dei campionati: "Ho le idee chiare e non impiegherò molto tempo a presentare il progetto che mi è stato chiesto¹⁷³". Il sindacato calciatori per ora ha preferito il silenzio, per salvaguardare i posti di lavoro, ma sta salendo in maniera vertiginosa il numero di chi non viene pagato, perché non ci sono più soldi.

¹⁷³ Cit., F.MONTI, *"Troppe squadre e troppi debiti. Ora serve una cura dimagrante"*, Corriere della Sera, 20/07/2010.

4.6 Coppa Italia

Una volta risolto il problema legato all'intasamento del calendario, e ridefinito l'assetto dei campionati professionistici, sarebbe finalmente possibile rilanciare la Coppa Italia, un torneo che ha perso negli ultimi anni tutto il suo appeal al punto da essere considerata assolutamente superflua. La nuova competizione vedrebbe la partecipazione delle 106 squadre professionistiche più 6 squadre del Campionato Nazionale Dilettanti, individuate dalla rispettiva Lega secondo parametri prestabiliti.

Secondo il tabellone, al primo turno partecipano tutte ad eccezione delle 16 squadre del campionato di serie A, che entrano in gioco ai trentaduesimi di finale dove sfideranno le 48 qualificate. Seguiranno sedicesimi, ottavi, quarti, semifinali (andata e ritorno) e finale, che verrà disputata ogni anno in una sede diversa scelta dalla Federazione come avviene per le competizioni europee. Chi arriva in fondo disputa un totale di otto gare (per le squadre di Serie A sono sette), per un totale di 113 eventi. L'obiettivo della competizione sarebbe quello di portare il grande calcio nelle piazze minori, considerata l'opportunità di far disputare tutte le partite negli stadi delle squadre peggio piazzate o partecipanti a campionati inferiori. In questo modo verrebbe garantita una percentuale di riempimento degli impianti altissima, e grazie all'attività di promozione della Lega in collaborazione con gli

enti locali, accrescere lentamente il prestigio e il valore della competizione.

Dopo aver immaginato un campionato di Serie A ispirato per certi versi alla Champions League, garantendo alle squadre partecipanti grandi quantità di denaro, si potrebbe pensare ad una Coppa Italia in grado di rivestire a livello nazionale il ruolo della Europa League, attraverso la leva dei premi. Anche in questo caso spetterebbe alla Lega, a fronte dei corposi incrementi previsti, stabilire in quale misura la Coppa Italia può essere economicamente incentivata senza per questo sottrarre risorse importanti alla Serie A. Generando inoltre nuovi e inattesi ricavi, grazie alla vendita dei diritti televisivi della competizione e a nuovi contratti commerciali.

4.7 Una terza coppa europea

In un contesto nazionale così competitivo e virtuoso, e sempre finalizzato alla promozione internazionale del calcio italiano dal punto di vista commerciale e sportivo, potrebbe facilmente accadere che tra alcune squadre di Serie A regni il malcontento per non aver ottenuto un piazzamento utile alla partecipazione alle coppe europee. Un fatto che in verità già si verifica nelle altre nazioni europee che contendono all'Italia lo scettro di miglior campionato d'Europa, se pensiamo che, contrariamente a quanto succede con le italiane, in Inghilterra, Germania e Spagna non viene affatto snobbata l'Europa League, né dalle squadre, che schierano quasi sempre gli uomini migliori, né dai

tifosi, che seguono in massa la competizione anche all'estero. Facile quindi ipotizzare che un campionato italiano altamente equilibrato possa partorire classifiche stravolte da un anno all'altro. Ragion per cui, società e tifosi, potrebbero sentire spesso la mancanza delle coppe europee. A meno che la Lega italiana non coinvolga le altre Leghe concorrenti in un progetto sperimentale che preveda la nascita di una terza coppa, alla quale avrebbero diritto a partecipare le prime tre squadre non qualificate a Champions ed Europa League di Serie A, Premier League, Bundesliga, Liga e Ligue 1. Un'iniziativa che permetterebbe alla Lega italiana di assorbire le esperienze delle altre Leghe, potendo osservare direttamente le modalità di gestione e promozione degli eventi sportivi con grande attenzione all'aspetto turistico. Una possibilità di crescita enorme, grazie all'opportunità di concordare l'organizzazione di concerto con le altre Leghe anche in considerazione dell'assenza dell'Uefa, che tuttavia non dovrebbe opporsi alla nuova competizione in quanto verrebbe considerata ufficialmente come torneo amichevole. Favorendo uno scambio di esperienze utili a tutti gli ambiti di gestione della Lega, compreso il campionato. E garantendo visibilità e benefici anche a livello turistico. Al termine della stagione 2008-2009, si sarebbero qualificate Parma, Genoa, Bari; Everton, Birmingham, Blackburn; Athletic Bilbao, Deportivo La Coruna, Espanyol; Amburgo, Wolfsburg, Mainz; Bordeaux, Lorient, Monaco. Il torneo potrebbe prevedere tre gironi composti da cinque squadre, una per nazione, che si incontrano in gare di sola andata (per ciascuna squadra, due in casa e due fuori) che non saranno mai sovrapposte ad altre gare Uefa ufficiali. Alle semifinali (andata e ritorno) accedono le prime classificate più la migliore

seconda. Viene definita anticipatamente la sede della finale a gara unica, da disputarsi non più tardi degli ottavi di finale della Champions League, in maniera tale da non rivelarsi un peso per le varie squadre che nella fase calda dei rispettivi campionati nazionali farebbero certamente a meno di correre rischi inutili. Verrebbero disputate complessivamente 35 partite, per la promozione delle quali si potrebbe predisporre una stretta collaborazione tra Leghe, società, comuni, enti locali e associazioni turistiche. Il tutto in via sperimentale e finalizzato alla crescita e allo sviluppo di capacità che potranno essere sfruttate successivamente anche nell'ambito delle manifestazioni organizzate dall'Uefa.

4.8 La nuova politica dei vivai

Il Barcellona, che nella finale di Champions League vinta a Roma nel maggio 2009 contro il Manchester United ha schierato otto giocatori prodotti dalla Masia di Can Planes, la vecchia sede del centro sportivo riservato ai ragazzi selezionati, ogni anno investe sul settore giovanile circa 15 milioni. L'Arsenal, che ha strutture meno radicate e un'attività di scouting più affermata in giro per il mondo, spende circa 10 milioni di sterline.

Tabella 25 – Risorse investite nei settori giovanili dalle squadre italiane nella stagione 2007-2008

Tipo di squadra	% sul fatturato	Totali risorse	Media risorse per squadra
Grandi squadre	3,5%	35.063.400	5.843.700

Squadre medie	6,1%	22.090.583	2.454.509
Squadre piccole	5,9%	8.375.355	1.605.071

Fonte: Elaborazione degli autori del testo “La Ripartenza”, G.Teotino – M.Uva.

NB: S’intendono grandi squadre quelle con un valore della produzione superiore ai 100 milioni di euro, squadre medie quelle con un valore della produzione fra i 35 e i 100 milioni di euro, squadre piccole quelle con un valore della produzione inferiore ai 35 milioni di euro. I dati sono in euro.

Le grandi squadre nella stagione 2007-2008 hanno investito una cifra media di quasi 6 milioni di euro: delle somme molto contenute se si ragiona in percentuale sul fatturato. Anzi, si può dire che attualmente in Italia le grandi squadre investono sui giovani relativamente meno rispetto alle squadre medie o piccole di Serie A.

Tabella 25 – Risorse investite nei settori giovanili dalle squadre italiane nella stagione 2007-2008

Tipo di squadra	Stipendi e rimborsi spese	Trasporti, vitto alloggi, istruzione	Ammortamenti impianti	Ammortamenti costi calciatori	Altro
Grandi squadre	45,22%	35,31%	1,50%	12,46%	5,50%
Squadre medie	47,58%	35,00%	1,33%	6,09%	9,99%
Squadre piccole	33,79%	53,20%	0,20%	2,70%	10,11%

Fonte: Elaborazione degli autori del testo “La Ripartenza”, G.Teotino – M.Uva.

NB: S’intendono grandi squadre quelle con un valore della produzione superiore ai 100 milioni di euro, squadre medie quelle con un valore della produzione fra i 35 e i 100 milioni di euro, squadre piccole quelle con un valore della produzione inferiore ai 35 milioni di euro. I dati sono in euro.

Più del 12% delle spese dei grandi club se ne va per ammortamenti dei costi d’acquisizione dei giocatori, il che significa che le squadre più importanti ormai non si limitano a formare giocatori cresciuti in casa, ma li vanno a cercare in giro per il mondo. Per quanto riguarda i ragazzi fra i 14 e 19 anni comunitari non ci sono limitazioni, mentre per quelli provenienti dai paesi extra Ue, vi è la possibilità da parte

delle società di tesserarli come “giovani di serie” solamente se non sono mai stati tesserati prima. Fra Serie A, B e Lega Pro nel 2004 i calciatori extracomunitari con lo status di giovani di serie erano 83, nel 2009 erano diventati 316, con aumento del 280%¹⁷⁴. I giovani di serie, dopo il compimento del 16° anno possono firmare un contratto da professionista o in alternativa essere liberi di essere tesserati per qualsiasi altra squadra, fermo restando il pagamento dell’indennizzo previsto dalla Fifa per la società che lo ha formato.

La nazione con le frontiere maggiormente aperte è l’Inghilterra, che nella stagione 2009-2010 ha ospitato ben 418 stranieri. Seguono Germania (274), Italia (233), Francia (221), Spagna (170).

La libera circolazione dei calciatori è un fenomeno inarrestabile che non incide sulla competitività, né sui costi. Dalla sentenza Bosman (1995 a oggi) il numero di giocatori provenienti da federazione estera in Italia è aumentato in misura esponenziale: da 67 a 233 nell’arco di 15 stagioni.

Poiché vietato dai Trattati europei è impossibile frenare la possibilità di tesserare giocatori provenienti da paesi Ue. In Inghilterra non vi sono limiti per il tesseramento di calciatori extra-comunitari, a condizione che i maggiorenni abbiano un regolare permesso di soggiorno, peraltro assai difficile da ottenere poiché legato alla percentuale di gare disputate con la propria nazionale. Anche in Germania il tesseramento è libero, ma ogni club deve avere almeno otto giocatori cresciuti nel vivaio. In Francia c’è un tetto di quattro giocatori esclusi però quelli formati nei settori giovanili dei club. In

¹⁷⁴ “Le regole sono simili in tutti i paesi d’Europa, a eccezione della Francia, dove esiste una formula contrattuale chiamata “di apprendistato” che riesce a vincolare i giocatori sino al 19° anno di età. Il numero di calciatori stranieri tesserati per le squadre di serie A in Italia è perfettamente nella media europea”, cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 243

Spagna gli extracomunitari non possono essere più di tre. In Italia invece il tetto è di tre extracomunitari a squadra, ma solo se provenienti direttamente dall'estero, se già tesserati in Italia non c'è limite.

Numeri a parte, si discute molto anche di qualità dei settori giovanili, della loro capacità di formare calciatori che possano poi inserirsi senza traumi nella formazione titolare. La forza già ricordata del Barcellona deriva sì in buona parte dalle cifre investite nel vivaio, ma soprattutto dalla bravura di dirigenti, istruttori e tecnici che si occupano dei ragazzi. In stretto collegamento con i metodi di lavoro e allenamento utilizzati anche per la squadra maggiore. Ai giovani calciatori del Barcellona si insegnano gradualmente tecnica e movimenti da compiere in campo, secondo un modo di giocare, propositivo e offensivo, che sarà poi sempre lo stesso dai 14 anni in su. In Italia invece quasi sempre la tattica la fa da padrona fin dai primi calci. Come conferma Claudio Fenucci, a.d. del Lecce, una delle società più impegnate nello sviluppo del vivaio: “Le eccessive attenzioni sulle problematiche di carattere tattico di diversi allenatori dei settori giovanili hanno talvolta portato in prima squadra calciatori che non hanno una piena conoscenza dei fondamentali tecnici. I buoni risultati ottenuti negli anni scorsi dal settore giovanile della mia società sono dovuti anche alla presenza di uno staff di professionisti, composti da dirigenti, medici e preparatori atletici, che ha affiancato il lavoro degli allenatori¹⁷⁵. [...] E' necessario poi dotarsi di istruttori che si

¹⁷⁵ Continua: “In effetti, gli allenatori possono essere condizionati dal risultato della partita successiva e quindi organizzano in funzione di essa tutto il lavoro settimanale. I preparatori, in collaborazione con lo staff medico, incaricati dello sviluppo formativo e psicologico del giovane, devono incidere sulle scelte delle tipologie di allenamento, anche se queste non sono funzionali al risultato immediato. A costo di lasciare il ragazzo per tre mesi non in condizioni ottimali per la gara, se utile per la sua crescita”, cit., G.TEOTINO, M.UVA, *op.cit.*, 243

occupino, sempre in affiancamento, esclusivamente dell'addestramento tecnico dei giovani calciatori”.

Ricollegandoci a quanto detto in precedenza a proposito delle funzioni di sistema che nelle società delle serie inferiori dovrebbero essere incentivate e premiate, Fenucci afferma: “Se nel settore professionistico non si riconosce una dignità economica alle società di Serie B, è impensabile che esse possano continuare a svolgere il ruolo formativo che è stato loro assegnato. Un settore giovanile di buon livello non costa meno di 1-1,5 milioni di euro all'anno. Con un fatturato previsto per i club di B vicino ai 6,5-8 milioni l'anno diventa difficile acquisire risorse di qualità anche per questa attività. Il lavoro sui giovani è complesso: non ha grande visibilità, i risultati non sono immediati e ha, comunque, contenuti tecnico-scientifici elevati perché le metodologie di allenamento vanno parametrizzate all'età del ragazzo. E', dunque, necessario investire su tecnici bravi, su preparatori atletici esperti, su medici qualificati. Anche la gestione della remunerazione di queste figure dovrebbe essere impostata su logiche diverse, legando parte dei compensi ai risultati dell'attività formativa. Rilevanti, poi, sono i costi sostenuti per la ricerca dei talenti. Non sempre si trovano le qualità richieste nei giovani presenti sul territorio. Nella nostra esperienza di quindici anni, solo tre ragazzi nati nel Salento sono arrivati nel calcio professionistico di alto livello. Gli altri, come Vucinic o Ledesma, sono stati acquistati dall'estero, in maniera mirata, anche a importi considerevoli e hanno completato il loro percorso di formazione con noi”.

I settori giovanili hanno costi di gestione importanti ma producono un'utilità di sistema e dovrebbero quindi poter disporre di risorse di

sistema dedicate. Da un punto di vista normativo, lo sviluppo dei settori giovanili è tutelato esclusivamente dalla legge, nello specifico dalla legge 586/1996 che modificò in parte la Legge 91/1981: “L’atto costitutivo (delle società sportive) deve provvedere che una quota parte degli utili, non inferiore al 10 per cento, sia destinata a scuole di addestramento e formazione tecnico-sportiva”. Una disposizione del legislatore non supportata da alcuna norma sportiva.

In Europa le squadre più forti sono mediamente più giovani di quelle che non vincono, in Italia mediamente più vecchie. La percentuale dei giocatori impiegati che sono cresciuti nel vivaio è del 21% in Europa, il 12,8% in Italia, all’ultima posto della classifica continentale. A livello di rappresentative nazionali giovanili, in Italia è la Nazionale Under 21, che nei fatti diventa un Under 23, a essere tenuta in maggiore considerazione, soprattutto perché partecipa a un campionato europeo che vale anche l’accesso alle Olimpiadi e nel quale è tradizionalmente molto competitiva, avendo conquistato ben cinque delle ultime dieci edizioni. Ma il 12 ottobre 2010, data peraltro già nota per i disordini dei tifosi serbi a Genova, che potrebbero aver definitivamente convinto tutti sull’esigenza di dotare l’Italia di impianti a norma e rigidamente sorvegliati, passerà alla storia per un fatto altrettanto allarmante. Nelle qualificazioni alla fase finale dell’Europeo che si svolgerà nel giugno 2011 in Danimarca, l’Italia è stata sconfitta dalla Bielorussia, e in un colpo solo ha perso europei e Olimpiade, che non sfuggiva dal 1980. Il presidente del Coni Gianni Petrucci ed il presidente federale Giancarlo Abete erano accorsi a Borisov per festeggiare gli azzurrini, ma la festa si è trasformata in

una tragedia sportiva¹⁷⁶. Anche in questo caso sarebbe opportuno, come per quanto riguarda il problema-stadi/sicurezza, approfittare della drammatica situazione, ai minimi storici, per operare in vista di una lenta rinascita.

Le altre federazioni invece puntano sulle nazionali Under 20, categoria per cui è previsto un vero campionato del mondo, per giocatori di un'età in cui il talento ha ancora il sopravvento sulla tattica. Una competizione di altissimo livello che ha sempre messo in luce grandissimi campioni, ma che in Italia viene ostacolata dai club perché in occasione delle sue partite non si fermano i campionati. Nonostante gli azzurri si siano qualificati per la fase finale dell'edizione 2009, il commissario tecnico Rocca non ha potuto chiamare giocatori delle squadre maggiori e si è visto opporre ben 14 rifiuti alla convocazione di calciatori di club minori di Serie A e B.

¹⁷⁶ F.VELLUZZI, “Zoratto o Costacurta per il dopo-Casiraghi”, *La Gazzetta dello Sport*, 13/10/2010.

CONCLUSIONI

E' un mondo a sé quello del calcio, per via delle infinite implicazioni che da esso si diramano. Un settore che non è possibile associare a nessun altro considerate le sue infinite peculiarità-finalità e l'elevatissimo numero dei soggetti coinvolti. Perché il calcio, inteso nella sua dimensione professionistica, è un'attività sportiva finalizzata all'intrattenimento di una grande fetta della popolazione. L'elevato coinvolgimento del cittadino medio, fa sì che il mondo del pallone si trasformi in un serbatoio in cui confluiscono tutte le altre sfere della vita sociale, economica, politica. Un calcio che seppur all'interno di un ingranaggio che scricchiola, riesce costantemente ad attirare infinite risorse economiche da parte di sempre nuovi investitori, nelle vesti di proprietari desiderosi di aumentare il proprio giro d'affari o più semplicemente facoltosi candidati a imminenti elezioni politiche, che seppure spesso poco interessati al calcio, non possono che constatare come la vetrina che esso garantisce non ha eguali.

I celebri "22 che rincorrono una palla" sono infatti beneficiari, "vittime" e oggetto delle attenzioni di milioni di persone, che valutano, applaudono, manifestano il proprio disappunto, ma soprattutto, pagano, e lo fanno in relazione alla qualità dello spettacolo cui assistono. E' per questo motivo che, a fronte di una domanda sproporzionata, si articola l'offerta-calcio, i cui lavoratori hanno tutto l'interesse a rendere completa, avvincente e altamente spettacolare. Solo così si spiegano investimenti ai limiti della moralità da parte di alcune società per l'acquisizione dei cartellini di grandi calciatori e per le rispettive retribuzioni, e da parte di grandi aziende desiderose di

alimentare l'intero circuito con l'iniezione di capitali in grado di rendere la prestazione sportiva più ambita e qualificata, e di conseguenza apprezzata e retribuita grazie all'aumento dell'interesse da parte dei consumatori che si traduce in maggiori ricavi. Ricavi che tuttavia in virtù dell'exasperazione nella ricerca della vittoria vengono nuovamente reinvestiti. Nel calcio attuale infatti, pochissime società sono in grado di ridistribuire gli utili fra gli azionisti, e quelle che ne hanno la possibilità, sono dissuase facilmente dal prevedibile malcontento dei propri consumatori-tifosi cui andrebbero incontro.

L'intero sistema calcio, dunque, è retto dall'interazione di più soggetti in uno stato di forte tensione. Le società, che nell'ipotesi di un equilibrio competitivo vedono accrescere il proprio valore, in veste di datori di lavoro. I calciatori, e tutti i lavoratori sportivi coinvolti nella pratica agonistica e manageriale, che hanno il compito di cooperare per il raggiungimento del bene comune, ossia il triplice obiettivo: il risultato sportivo, l'efficienza economica e il soddisfacimento della propria utenza. I tifosi, e gli appassionati in genere, che in ostaggio della propria primordiale passione alimentano il mercato e influenzano scelte, investimenti, persino tendenze di gioco.

E' chiaro quindi che all'interno di un simile contesto, dove tutti i protagonisti hanno un compito ed un obiettivo ben definito vadano a scontrarsi molteplici interessi di parte.

Senza voler entrare nel merito della necessità o meno di regolamentare la pratica sportiva professionistica con il diritto comune o con quello sportivo, è certo che alla base del corretto funzionamento e dell'efficienza dell'intero sistema vi sia la semplificazione del rapporto di lavoro sportivo intercorrente fra datore di lavoro e

lavoratore sportivo. Appurata la necessità di revisionare la legge n.91 del 1981 che da 29 anni regola il variegato mondo del professionismo sportivo, stravolto nelle sue caratteristiche in questo arco di tempo, la nuova disciplina non può prescindere dalla qualificazione della prestazione lavorativa per come si configura concretamente. L'esatta misura di tutele, benefici, diritti e doveri deve essere pensata in funzione del mantenimento non della propria soggettiva posizione/ambizione, ma in previsione degli effetti che tali orientamenti possano produrre sull'intero sistema, compresi quelli che possono ricadere sui soggetti non espressamente coinvolti nella diatriba di turno. Se datori di lavoro e lavoratori non si accordano, in un qualsiasi settore, le aziende non producono, i primi vedono crollare i propri profitti, i secondi perdono la propria retribuzione. Se questo avviene all'interno del sistema professionistico sportivo, oltre alle società e ai calciatori, ci rimettono in maniera più o meno consistente televisioni, sponsor, investitori, tifosi, comuni, enti, aziende fornitrici di servizi, il settore dei trasporti e quello della ristorazione, i cui pareri restano inascoltati dalle parti contraenti. E' perciò doveroso limitare il potere ostativo di qualunque soggetto appartenente al sistema calcio, qualora questo vada a ledere sensibilmente interessi collettivi a favore di una seppur meritevole e rispettabile minoranza. Un potere ostativo che può insorgere sia nell'ambito del rapporto di lavoro sportivo, sia in quello del regolare svolgimento dei campionati in chiave competitiva: ingredienti imprescindibili per garantire l'assenza di sproporzioni nella ripartizione di diritti e tutele, e relegare l'opzionale-malcontento unicamente alla propria capacità/incapacità di entrare in

sintonia con la filosofia del modello di sport e business del terzo millennio, che si traduce in successo o fallimento sportivo.

BIBLIOGRAFIA

E.ALLORIO, *La pluralità degli ordinamenti giuridici e l'accertamento giudiziale*, Riv. dir. civile 1955

G.AMBROSIO – A.MARANI TORO, *L'iter parlamentare della 23 marzo 1981, n. 91, sui apporti tra società e sportivi professionisti*, in Riv. dir. Sport. , 1981

F.BIANCHI D'URSO – G.VIDIRI, *La nuova disciplina del lavoro sportivo*, in Riv. dir. sport., 1982

R.BLANPAIN, M.COLUCCI, *in Europa, diritto e sport*, 1998

R.BORRUSO, *Lineamenti del contratto di lavoro sportivo*, in Riv. dir. sport., 1963

CAMMAROTA, *Il concetto di diritto e la pluralità degli ordinamenti giuridici*, Catania 1926

M.CASTELLANETA , *La libera circolazione dei calciatori professionisti alla luce della sentenza Bosman*, in Il lav. nella giur., 1996

DE STEFANO – CHILOSI, *Disposizioni dello Statuto dei lavoratori incompatibili con il lavoro sportivo*, in Riv. dir. sport., 1983, edizione speciale.

M.COCCIA, *La sentenza Bosman: summum ius, summa iniuria?*, in Riv. dir.sport. 1996, 541

M.COCCIA, *L'indennità di trasferimento e la libera circolazione dei calciatori professionisti nell'Unione Europea*, in Riv. dir. sport., 1994

M.COLUCCI, *Il rapporto di lavoro nel mondo dello Sport*, in *Lo sport e il diritto*, M. COLUCCI (a cura di), Jovene, Napoli, 2004

M.COLUCCI, *Lo Sport e il Diritto. Profili istituzionali e regolamentazione giuridica*, 2004

C.M.DALMASSO, *Il contratto di lavoro professionistico dello sportivo alla luce della l.23 marzo 1981, n. 91*, in Giur. Merito, 1982, IV

M.DE CRISTOFARO, *Problemi attuali di diritto sportivo*, in Dir. lav., 1989, I

M.DE CRISTOFARO, *Commento all'art. 4, l. 23 marzo 1981, n. 91*, in Nuove leggi civ. comm., 1982

D. D'HARMANT, *Il rapporto di lavoro subordinato ed autonomo nelle società sportive*, in Riv. dir. sport., 1986

M. DI FILIPPO, *La libera circolazione dei calciatori professionisti alla luce della sentenza Bosman*, in Riv. it. Dir. lav., 1996

D.DURANTI, *L'attività sportiva come prestazione di lavoro*, in Riv. it. dir. lav., 1983, I

C.FOIS, *Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*, in Nuove leggi civ.comm.,1982

C. FRANCHINI, *La libera circolazione dei calciatori professionisti: il caso Bosman. Il commento*, in Giorn. Dir. amm., 1996

S.GRASSELLI, *L'attività dei calciatori professionisti nel quadro dell'ordinamento sportivo*, in Giur. it., 1974, IV.

A.LAMBERTI, *Gli ordinamenti giuridici: unità e pluralità*, Salerno 1980

S.LANDOLFI, *La legge n. 91 del 1981 e la emersione dell'ordinamento sportivo*, in Riv.Dir.Sport., 1986

A. LENER, *Una legge per lo sport?*, in Foro it., 1981

E.LUBRANO, *Rapporti tra ordinamento sportivo e ordinamento statale nella loro attuale configurazione*, in "Diritto dello sport", AA.VV., Giuffrè, Edizione 2008

C.MACRI', *Problemi della nuova disciplina dello sport professionistico*, in Riv. dir. civ., 1981, II

A.MARANI TORO, *Sport e lavoro*, in Riv. dir. sport., 1971

A.MARANI TORO, *Problematica della legge 91/1981*, in Riv. dir. sport. ,1983

G.MARTINELLI, *Lavoro autonomo e subordinato nell'attività dilettantistica*, in Riv. dir. sport., 1993

A.MARTONE, *Osservazioni in tema di lavoro sportivo*, in Riv. dir. sport., 1964, p.117.

O. MAZZOTTA, *Il lavoro sportivo*, in A. LENER, O. MAZZOTTA, G. VOLPE PUTZOLU, M. GAGLIARDI, *Una legge per lo sport?*, in Foro it., 1981, V

G.GIUGNI, *La qualificazione di atleta professionista*, in Riv. Dir. sport., 1986

L.PICCARDI, *La pluralità degli ordinamenti giuridici e il concetto di rinvio*, in Scritti giuridici in onore di Santi Romano, Cedam, Padova, 1940

M. PERSIANI, *Legge 23 marzo 1981 n. 91. Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*, in *Le nuove leggi civ. comm.*,1982

F.REALMONTE, *L'atleta professionista e l'atleta dilettante*, in Riv. Dir. sport., 1997

M.T. SPADAFORA, *Diritto del lavoro sportivo*, Giappichelli, Torino, 2004

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

G. VIDIRI, *Il lavoro sportivo tra codice civile e norma speciale*, in Riv. it. dir. lav., 2002

AA.VV., *Manuale di Diritto Sportivo*, UTET, 1999

G.VIDIRI, *Modifiche alla legge del 1981: legge 586 del 1996*, in Riv. Dir. sport., 1997

G. VIDIRI, *Il lavoro sportivo*, in Riv. it. dir. lav. 2002

G.VIDIRI, *La disciplina del lavoro sportivo autonomo e subordinato*, in Giust. Civ., 1993, II

G.VIDIRI, *Contratto di lavoro dello sportivo professionista, patti aggiunti e forma ad substantiam*, in Giust. Civ., 1999, I

VERDE G., *Clausola compromissoria*, in Riv. dir. sport., 1980

M.T. SPADAFORA, *Diritto del lavoro sportivo*, Giappichelli, Torino, 2004

ARTICOLI DA QUOTIDIANI

A.CAPONE, M.IARIA “*Maroni: la tessera funziona, diminuiti gli episodi di violenza*”, La Gazzetta dello Sport.it

P.F.CAPELLO, “*Fair play (finanziario), please*”, SportWeek - La Gazzetta dello Sport, 09/10/2010.

C.CITO, “*Dateci gli stadi e mai più incidenti*”, La Repubblica, 14/10/2010.

P.FRANCI, “*Il Pallone senza soldi*”, La Nazione, 17/07/2010

M.GALDI, “*La strana fideiussione a firma Elizabeth Queen*”, La Gazzetta dello Sport, 17/07/2010.

F.LICARI, “Mai più spese folli. Col fair play finanziario spendi solo se guadagni”, La Gazzetta dello Sport, 14/08/2010.

F.MONTI, “Troppe squadre e troppi debiti. Ora serve una cura dimagrante”, Corriere della Sera, 20/07/2010

R.PALOMBO, “Legge sugli stadi si riparte: no alle speculazioni edilizie”, La Gazzetta dello Sport

R.PALOMBO, “Stadi: ok alla legge. E l’Inter scatta”, La Gazzetta dello Sport, 08/10/2009.

F.VELLUZZI, “Zoratto o Costacurta per il dopo-Casiraghi”, La Gazzetta dello Sport, 13/10/2010.

S.VERNAZZA, “Little Italy: gioventù bruciata, campionato vecchio e nazionali perdenti”, La Gazzetta dello Sport, 03/08/2010.

WEBGRAFIA

www.assocalciatori.it

www.coniservizi.coni.it

www.deloitte.com

www.elpais.com

www.figc.it

www.gazzetta.it

www.governo.it

www.legaseriea.it

www.novantesimo.it

www.politichegiovaniliesport.it

www.sportundmarkt.de

www.stageup.com

www.uefa.com