

UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE DI MILANO

Facoltà di Giurisprudenza

Corso di laurea magistrale a ciclo unico di Giurisprudenza

Economicità e Sostenibilità nelle Società di Calcio Professionistiche

Relatore: Prof. Franco Dalla Sega

Tesi di Laurea: Alessandro Mosca

Anno Accademico 2013 – 2014

INDICE:

INTRODUZIONE	7
OBIETTIVO DELLA TESI	6
<u>CAPITOLO 1: IL CONCETTO DI ECONOMICITA' E SOSTENIBILITA' AZIENDALE</u>	<u>8</u>
1.1) ECONOMICITA' E SOSTENIBILITA'	8
1.1.1) ECONOMICITÀ	8
1.1.2) SOSTENIBILITÀ	15
1.2) EVOLUZIONE DELLE SOCIETA' DI CALCIO	20
1.3) IL RISULTATO SPORTIVO	33
1.4) MODELLO SPORTIVO AMERICANO (U.S. MODEL)	39
1.4.1) CARATTERISTICHE DEL MODELLI AMERICANO	39
1.4.2) DIFFERENZE TRA MODELLO AMERICANO E MODELLO EUROPEO	48
<u>CAPITOLO 2: FATTORI DI BUSINESS</u>	<u>55</u>
2.1) INTRODUZIONE: DA FENOMENO SOCIALE A BUSINESS	55
2.1.1) DA MOMENTO LUDICO A BUSINESS	55
2.1.2) EVENTI CHIAVE	57
2.2) SITUAZIONE ATTUALE	61
2.2.1) SITUAZIONE ATTUALE ITALIANA	61
2.2.2) SITUAZIONE ATTUALE A LIVELLO MONDIALE ED EUROPEO	65
2.2.3) COSTI E RICAVI	69
2.3) GOVERNANCE	75
2.3.1) MODELLO CHIUSO E MODELLO APERTO	75
2.3.2) GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ	80
2.4) MANAGEMENT	81
2.5) QUOTAZIONE IN BORSA	85
2.5.1) QUOTAZIONE IN BORSA: ASPETTI TECNICI	85
2.5.2) QUOTAZIONE IN BORSA E CALCIO	88
2.5.2.1) A.S. Roma	90
2.5.2.2) Inghilterra	92
2.5.2.3) Situazione Attuale Europea	93
2.6) FISCO	96
2.6.1) SITUAZIONE ATTUALE ITALIANA	96
2.6.2) CONFRONTO A LIVELLO EUROPEO	99
2.6.3) ANOMALIA ITALIANA	103

2.7) STADIO	105
2.7.1) EVOLUZIONE STORICA	105
2.7.2) NUOVI STADI	108
2.7.3) STADI ITALIANI E CONFRONTO A LIVELLO EUROPEO E MONDIALE	112
2.7.4) RICAVI	115
2.7.5) AFFLUENZA	118
2.7.6) LEGISLAZIONE ITALIANA	119
2.7.7) VIOLENZA	128
2.7.8) SITUAZIONE INGLESE	131
2.8) DIRITTI-TV	135
2.8.1) INTRODUZIONE	135
2.8.2) SITUAZIONE ATTUALE	139
2.8.3) SATURAZIONE	146
2.8.4) MODELLO UEFA: IL MARKET POOL	148
2.8.5) ITALIA	151
2.8.6) INGHILTERRA, GERMANIA, SPAGNA E FRANCIA	158
2.9) NUOVE TECNOLOGIE	164
2.9.1) NUOVE TECNOLOGIE ED INTERNET	164
2.9.2) NUOVE TECNOLOGIE	167
2.10) DIRITTI D'IMMAGINE	170
2.10.1) DIRITTI D'IMMAGINE, SFRUTTAMENTO E PROTEZIONE	170
2.10.2) NORMATIVE	172
2.11) BRAND, MARKETING, SPONSORSHIP E MERCHANDISING	176
2.11.1) BRAND	176
2.11.2) MARKETING	181
2.11.3) SPONSORSHIP E PARTNERSHIP	184
2.11.4) MERCHANDISING	188
2.12) SETTORE GIOVANILE E TALENT SCOUTING	192
2.12.1) INTRODUZIONE E DATI A LIVELLO EUROPEO	192
2.12.2) SITUAZIONE ITALIANA	199
2.12.3) SPAGNA, INGHILTERRA, GERMANIA E FRANCIA	204
2.12.4) TALENT SCOUTING	209
2.13) TRASFERIMENTI	214
2.13.1) EVOLUZIONE STORICA	214
2.13.2) SITUAZIONE ATTUALE	217
2.13.3) THIRD PARTY OWNERSHIP	223
2.13.4) COMPROPRIETÀ	227
2.14) AGENTI FIFA	229
2.15) FORMAT E RIFORME	235
2.15.1) INTRODUZIONE	235
2.15.2) UEFA	236
2.15.3) SITUAZIONE A LIVELLO EUROPEO	242
2.15.4) SITUAZIONE ITALIANA	246
2.15.5) CONVENZIONE DI COTONOU	252
2.16) MODELLI DI BUSINESS	254

CAPITOLO 3: INIZIATIVE UEFA	266
3.1) CAUSE, PRINCIPI ISPIRATORI, SVILUPPO ED EVOLUZIONE DEL SISTEMA DELLE LICENZE PER CLUB UEFA E DEL FAIR PLAY FINANZIARIO	266
3.1.1) INTRODUZIONE	266
3.1.2) NASCITA ED EVOLUZIONE DELLE NORMATIVE UEFA	268
3.1.2.2) Sistema delle Licenze per Club	270
3.1.2.2) Financial Fair Play	274
3.1.3) REDAZIONE DEI BILANCI	282
3.1.4) SANZIONI	284
3.1.5) CONCLUSIONE	286
3.2) NORMATIVE: SISTEMA DELLE LICENZE PER CLUB E FINANCIAL FAIR PLAY	287
3.2.1) INTRODUZIONE	287
3.2.2) SISTEMA DELLE LICENZE PER CLUB	291
3.2.3) FINANCIAL FAIR PLAY	300
3.3) RANKINGS	318
3.3.1) INTRODUZIONE	318
3.3.2) RANKING SPORTIVI	319
3.3.3) RANKING DI SOLIDITÀ E SOLVIBILITÀ SOCIETARI	325
CAPITOLO 4: L'INFORMATIVA CONTABILE	326
4.1) LE SCRITTURE CONTABILI	326
4.1.1) LIBRI SOCIALI	326
4.1.2) BILANCIO D'ESERCIZIO	329
4.1.2.1) Definizione	329
4.1.2.2) Principi Contabili	331
4.1.2.2.1) <i>Principi Contabili Nazionali</i>	334
4.1.2.2.2) <i>Principi Contabili Internazionali</i>	339
4.1.2.3) Composizione	349
4.1.2.3.1) <i>Nazionale</i>	349
4.1.2.3.2) <i>Internazionale</i>	355
4.1.3) BILANCIO CONSOLIDATO	359
4.2) PARTICOLARITÀ DELLE SOCIETÀ DI CALCIO	363
4.2.1) INTRODUZIONE	363
4.2.2) FIGC	364
4.2.2.1) Le Voci Caratteristiche dello Stato Patrimoniale	375
4.2.2.2) Le Voci Caratteristiche Del Conto Economico	379
4.2.3) MANUALE DELLE LICENZE U.E.F.A.	381
4.2.4) U.E.F.A. CLUB LICENSING AND FINANCIAL FAIR PLAY REGULATIONS	394

<u>CAPITOLO 5: ANALISI DI ALCUNI CASI AZIENDALI ALLA LUCE DEL FINANCIAL FAIR PLAY</u>	396
5.1) CONTABILITA' CREATIVA	396
5.1.1) INTRODUZIONE	396
5.1.2) PLUSVALENZE FITTIZIE	398
5.1.3) CESSIONE DEL MARCHIO	404
5.1.4) PRESTITO CON OBBLIGO DI RISCATTO	409
5.2) A.S ROMA	412
5.2.1) STORIA	412
5.2.1.1) Introduzione	412
5.2.1.2) Storia A.S. Roma fino all'Era Sensi	413
5.2.1.3) Nuova Proprietà	417
5.2.2) RELAZIONE FINANZIARIA ANNUALE PER L'ESERCIZIO CHIUSO AL 30 GIUGNO 2014	423
5.2.2.1) Introduzione	423
5.2.2.2) Relazione sulla Gestione	424
5.2.2.3) Bilancio Consolidato	437
5.2.2.3.1) <i>Note Esplicative</i>	441
5.2.2.3.2) <i>Analisi delle Voci dello Stato Patrimoniale Consolidato Attivo</i>	448
5.2.2.3.3) <i>Analisi delle Voci dello Stato Patrimoniale Consolidato Passivo</i>	455
5.2.2.3.4) <i>Analisi delle Voci del Conto Economico Consolidato</i>	462
5.2.2.3.5) <i>Adempimenti Ulteriori</i>	472
5.2.2.3.6.) <i>Relazione sulla Società di Revisione</i>	474
5.2.2.4) Relazione del Collegio Sindacale	476
5.2.2.5) Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari	481
5.2.2.6) Rlazione sulla Remunerazione	485
5.2.2.7) Riassumendo	487
5.2.2.8) Considerazioni Finali	500
<u>CAPITOLO 6: CONCLUSIONI</u>	509
6.1) ECONOMICITA' E SOSTENIBILITA' NELLE SOCIETA' DI CALCIO PROFESSIONISTICHE	509
6.2) METODO DI LAVORO	512
<u>BIBLIOGRAFIA:</u>	514
MONOGRAFIE E SAGGI DA RIVISTE SCIENTIFICHE	514
SITI INTERNET CONSULTATI	520
ARTICOLI DI GIORNALE	522
RIFERIMENTI LEGISLATIVI	527
INCONTRI E CONVEGNI	530
COMUNICATI	531
TABELLE E GRAFICI	533

INTRODUZIONE

OBIETTIVO DELLA TESI

Questa ricerca ha l'obiettivo di analizzare l'Azienda – Calcio nel 2014, rilevando quali siano le differenze con una qualsiasi altra azienda per poi analizzarla in tutti i suoi aspetti, interrogandomi sul suo sviluppo sostenibile. L'analisi verrà eseguita da un punto di vista comparatistico, storico, sociale, numerico, dottrinale, giurisprudenziale, economico e finanziario.

Si procederà, nel primo capitolo, ad individuare l'economicità e la sostenibilità come caratteristiche fondamentali per una qualsiasi azienda, ma che nel mondo del calcio stanno divenendo di primaria importanza solo recentemente in quanto l'obiettivo sportivo è stato per molto tempo la primaria ed unica finalità delle società di calcio professionistiche (profit oriented); lo stesso ragionamento non vale per il modello sportivo americano, più incline ad una visione aziendale (utility oriented).

Nel secondo capitolo si svolgerà una digressione storica che ha portato questo sport dall'essere un fenomeno di aggregazione sociale ad un vero e proprio business, specificando quali siano stati gli avvenimenti e le date fondamentali; si descriverà così l'espansione ed il coinvolgimento mondiale del Calcio per poi analizzarne tutti i singoli fattori di business al fine evidenziare la vastità di settori coinvolti ed il corrispondente sviluppo: governance, management, quotazione in borsa, fisco, stadi, diritti-tv, nuove tecnologie, diritti di immagine, brand, marketing, sponsorship, partnership, merchandising, settore giovanile, talent scouting, trasferimenti, agenti F.I.F.A., format, riforme e modelli di business.

Un ruolo fondamentale verso l'economicità e la sostenibilità aziendale nel mondo del calcio lo sta rivestendo la U.E.F.A. (terzo capitolo) che, agli inizi degli anni 2000, ha saputo cogliere il grido di aiuto delle società calcistiche incapaci di garantire un futuro ad un mondo pieno di debiti; così, dopo numerosi studi, è stata introdotto il sistema delle

Licenze per club (vi è stata una prima versione nel 2004, una seconda nel 2008 ed una terza nel 2010) che ha saputo riassetare i club da un punto di vista sportivo, infrastrutturale, organizzativo, legale ed economico-finanziario. Proseguendo sullo stesso cammino, nel 2010 è stato introdotto il Financial Fair Play che fissa particolari requisiti affinché i club calcistici possano partecipare alle competizioni U.E.F.A. Da sottolineare come il lavoro compiuto dal massimo organo calcistico europeo sia un lavoro dinamico e dunque in continuo mutamento, che tiene conto dei numerosi interessi in causa e delle mutevoli condizioni.

Nel quarto capitolo verranno evidenziate quali siano le scritture contabili a cui sono tenute le società, in particolare il bilancio che può essere redatto seguendo i principi contabili nazionali oppure i principi contabili internazionali. In più, per quanto riguarda le società di calcio, si elencheranno quali siano gli ulteriori adempimenti contabili che la F.I.G.C. (attraverso le Norme Organizzative Interne della Federazione) e la U.E.F.A. impongono.

Nel capitolo quinto si analizzerà un caso aziendale alla luce del Financial Fair Play, potendo così concretamente realizzare quali siano stati i mutamenti di gestione. L'esempio in questione è quello della A.S. Roma S.P.A. che è stato scelto poiché ben rappresenta il passaggio dal mecenatismo all'obiettivo dell'economicità e sostenibilità aziendale coniugate a buoni risultati sportivi ed in quanto si ricollega al modello sportivo americano da cui proviene la nuova proprietà.

Dopo avere analizzato il sistema calcio nei precedenti capitoli, in quello conclusivo, si rifletterà sull'effettiva e concreta possibilità di introdurre i concetti di economicità e sostenibilità anche a questa particolare tipologia di azienda, che permetterebbero un futuro radioso a questo sport.

CAPITOLO 1: IL CONCETTO DI ECONOMICITA' E SOSTENIBILITA' AZIENDALE

1.1) ECONOMICITA' E SOSTENIBILITA'

1.1.1) Economicità

Al fine di descrivere l'economicità bisogna preliminarmente compiere una distinzione tra¹:

- Equilibrio istituzionale: si ha un tal equilibrio quando tutti i membri dell'istituto condividono valori ed obiettivi proprio dell'istituto, nonché le sue strutture, modalità di governo e logiche organizzative; si può generalizzare affermando che vi è equilibrio istituzionale quando gli attuali e potenziali membri sono motivati ad entrare a far parte dell'istituto ed a permanervi.
Tale istituto è tipico delle società aperte (come le imprese) mentre non lo è per quelle chiuse (ad esempio le famiglie). E' un equilibrio di lungo periodo caratterizzato quindi da continuità/durabilità, caratteristica che deve essere presente sin dai soci fondatori intesa come ideale durata a tempo indeterminato della società, e che deve perdurare per tutta la vita della società stessa.
Altro elemento caratterizzante è l'autonomia, ossia sostanziale libertà di scegliere i propri fini e le proprie modalità di governo; ciò però non significa che non vi sia relazione con altri istituti, significa solo che essi sono in concorrenza tra loro e che le persone sono libere di scegliere.
- Equilibrio economico (o economicità) di un istituto, che è una delle condizioni fondamentali dell'equilibrio istituzionale;

¹ "Economia aziendale", Airoldi G. - Brunetti G. - Coda V., Il Mulino, Bologna 2005

si ha economicità quando l'istituto nel suo insieme è in grado di attrarre risorse sufficienti per remunerare tutte le condizioni di produzione e di consumo utilizzate per svolgere le proprie combinazioni economiche.

In altri termini l'economicità è la capacità dell'istituto di operare senza accumulare le perdite.

Equilibrio istituzionale ed economico sono interconnessi ma non sincroni, infatti può esserci equilibrio istituzionale pro tempore anche in condizioni di perdita quando si tratta di perdite di piccole dimensioni le quali possono anche protrarsi per molto tempo (in questo caso alcuni soggetti dell'istituto possono rinunciare a parte delle proprie remunerazione facendo in modo che la gestione finanziaria possa temporaneamente garantire la solvibilità dell'istituto). Se però le perdite sono di rilevanti dimensioni e si accumulano per un lungo periodo l'equilibrio istituzionale può venire compromesso fino a giungere alla sua estinzione, oppure alla sua acquisizione da parte di altro soggetto. L'economicità è dunque condizione necessaria per la vita duratura di un istituto; se e quando rilevanti perdite si accomunano per periodi non brevi l'istituto cessa o subisce trasformazioni radicali.

L'economicità è condizione di vita di istituti di ogni ordine, sia di quelli con fini economici (imprese), sia di quelli con fini non economici (famiglie, Stato).

L'economicità è nello stesso tempo un principio ed un obiettivo fondamentale di buon governo degli istituti.

In tale contesto emergono due elementi caratterizzanti, quali sono la durabilità e l'autonomia.

- Durabilità: Gli istituti (tra i quali emerge l'azienda come istituto con finalità economica) devono essere duraturi, cioè devono operare secondo condizioni di vita e di funzionamento tali da consentire di durare nel tempo in un ambiente mutevole.

La durabilità di un istituto va al di là del permanere delle persone che in un dato momento compongono l'istituto

stesso, si deve sempre ragionare tenendo presenti i membri potenziali futuri e la collettività in generale. E' per questo motivo che la singola persona che lega la vita di un istituto ad un proprio interesse produrrebbe danni economici.

- Autonomia: Non è sufficiente che l'azienda duri nel tempo, ma occorre anche che non si manifesti un sistematico ricorso ad interventi di sostegno o di copertura delle perdite da parte di altri istituti; l'autonomia è quindi una caratteristica che si accompagna necessariamente con la durabilità e che serve a qualificarla.

In realtà ci sono situazioni in cui la durabilità non è sostenuta dall'autonomia, infatti una famiglia può sopravvivere grazie a sussidi ed aiuti da parte di altre economie, oppure anche un'impresa che produce continue perdite di gestione può continuare a vivere, per un certo periodo di tempo, grazie all'immissione di nuovo capitale da parte dei soci. Questi esempi però hanno tutti un elemento in comune: la provvisorietà/precarietà. Basterebbe che il sussidio o la copertura delle perdite (rimanendo negli esempi precedenti) si arrestino per mettere in discussione la sopravvivenza degli istituti.

Il principio di economicità può essere intesa in due forme complementari:

- Come perseguimento di fini economici istituzionali; in particolare, per le imprese, tali fini coincidono con la produzione di remunerazioni monetarie e di altra specie per i prestatori di lavoro e per i conferenti di capitale di rischio.
- Come rispetto simultaneo di un insieme di condizioni di svolgimento dell'attività economica; in particolare nelle imprese si articola in quattro condizioni da rispettare:
 - Equilibrio reddituale: consiste nell'equilibrio tra componenti positivi e negativi di reddito ed

esprime l'attitudine della gestione di remunerare, con i propri componenti positivi di reddito, tutti i fattori produttivi compresi il capitale di rischio e di prestito.

L'equilibrio reddituale deve essere valutato in base a:

*Tempo: è riferito al lungo periodo (che può essere più o meno lungo in base al ciclo produttivo proprio di ciascuna azienda).

*Oggetto di riferimento: si può fare riferimento alla singola azienda (equilibrio aziendale) oppure al gruppo aziendale (equilibrio superaziendale di gruppo). All'interno di un gruppo un'azienda può svolgere una specifica coordinazione particolare (ad esempio la finanza, oppure la ricerca/sviluppo) ma può anche non essere rilevante per l'equilibrio reddituale, ma viene tenuta in vita perché offre opportunità o vantaggi alle altre aziende del gruppo senza che questi si manifestino in componenti positivi di reddito per l'azienda che li fornisce).

-Efficienza e flessibilità: L'azienda, autosufficiente da un punto di vista reddituale, può non rispettare pienamente il principio di economicità se le sue operazioni e processi si svolgono con gravi inefficienze o con palesi errori gestionali ed organizzativi; infatti potrebbero essere particolari condizioni dei mercati che consentono che tali inefficienze siano trasferite all'esterno senza

danneggiare l'equilibrio reddituale dell'azienda (ad esempio le posizioni di monopolio).

L'efficienza si può perseguire anche con l'innovazione dei processi; ciò introduce anche la caratteristica della flessibilità, infatti l'azienda durevole è quella che ricerca efficienza ma anche flessibilità, cioè predisporre le strutture efficienti in grado di adeguarsi tempestivamente alle esigenze incombenti).

- Congruità delle remunerazioni: E' la congruità dei prezzi-costi sostenuti e dei prezzi-ricavi conseguiti e, in particolare, la congruità delle remunerazioni del capitale-risparmio e del lavoro; non si può parlare di economicità se l'azienda ottiene equilibrio reddituale solo perché beneficia di particolari condizioni di acquisto delle materie prime e dei servizi di terzi o grazie solo ad una politica di prezzi imposti elevati. In tali situazioni la contemporanea presenza di un equilibrio reddituale e livelli accettabili di efficienza non consente di esprimere un giudizio di piena economicità, in quanto ci saranno altre aziende che sopportano le conseguenze di tutto ciò; si può così affermare che l'economicità aziendale viene perseguita grazie anche al concorso delle altre aziende.

Bisogna anche considerare le condizioni dell'ambiente, poiché tali condizioni, che si possono manifestare solo in una determinata area geografica, vanno valutate attentamente per dare un giudizio di economicità sulle imprese che se ne avvantaggiano.

Considerazioni analoghe valgono anche per l'accertamento della congruità della

remunerazione del capitale di rischio conferito, cioè di quel capitale che sopporta il rischio economico generale d'impresa.

- Equilibrio monetario: L'azienda deve operare secondo equilibrio tra componenti positivi e negativi di reddito, ma deve contemporaneamente essere sempre in grado di far fronte agli impegni di pagamento.

La diversa manifestazione temporale di costi e ricavi (diversa poiché ogni azienda ha il proprio ciclo produttivo) e dei relativi flussi monetari si traduce in fabbisogno finanziario; la gestione finanziaria funge così da cuscinetto tra la dinamica reddituale e la dinamica monetaria, compensando i periodi in cui si determinano squilibri monetari con quelli in cui si manifestano eccedenze di cassa.

Il principio di economicità non s'identifica col criterio della massimizzazione del profitto, a riguardo Valerio Onida² disse: “La non effimera prosperità dell'impresa, pur tenuta ad operare nel mercato secondo criteri di economicità aziendale, esige, non già la massimizzazione di un solo elemento, quale il profitto, ma la realizzazione di massimi simultanei progressivi, per quanto riguarda salari, dividendi ed autofinanziamenti, dinamicamente insieme combinati ed opportunamente contenuti al fine del loro mutuo rafforzamento, pur praticando, per i prodotti forniti dall'impresa, prezzi idonei a sostenere ed a dilatare la domanda”.

La massimizzazione del profitto è quindi uno schema semplificato della condotta delle imprese che una disciplina come l'economia aziendale ancorata alla realtà e volta a produrre proposizioni aventi valore normativo anche se non assoluto, non può pienamente

² Giurista italiano, giudice costituzionale dal 1996 al 2005 e professore di Diritto Costituzionale presso l'Università degli Studi di Milano.

accogliere; esso può essere al più solamente una prima approssimazione.

1.1.2) Sostenibilità

Gro Harlem Brundtland³ afferma che: “Lo sviluppo sostenibile, lungi dall’essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l’orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali”.

Dicendo ciò egli afferma che un’economia sostenibile coinvolge, in un rapporto d’interdipendenza, la tutela e la valorizzazione delle risorse naturali e la dimensione economica, sociale ed istituzionale delle imprese e dei cittadini, al fine di soddisfare i bisogni delle attuali generazioni, evitando di compromettere la capacità di quelle future di soddisfare i propri.

Lo sviluppo delle imprese non può pertanto prescindere dal considerare la sostenibilità del proprio operato, le organizzazioni devono quindi comprendere quali siano i fattori chiave per garantire una crescita sostenibile del business, rispondendo così a nuove esigenze quali:

- Comprendere quali sono i fattori chiave per garantire una crescita sostenibile del business e le diverse sollecitazioni che possono giungere da tutti i portatori d’interesse.
- Far leva su questa comprensione per creare nuove opportunità di business e mitigare, nel contempo, i rischi derivanti da un contesto in continuo mutamento.
- Definire e attuare modalità di lavoro sostenibili in tutte le aree e in tutti i processi dell’impresa.

Una strategia aziendale che ponga la sostenibilità al centro del processo decisionale consente di migliorare le performance dell’impresa nel medio e lungo termine.

Adottare i principi della sostenibilità, favorendo un’economia sostenibile, significa pensare ad un futuro del tutto nuovo per le imprese, sia per quanto riguarda il disegno, la produzione e

³ Oslo 20 aprile 1939, medico e politica norvegese, impegnata sul fronte ambientalista

la distribuzione dei prodotti esistenti che per quanto riguarda lo sviluppo dei nuovi prodotti.

L'adozione di politiche di sostenibilità non è più un'opzione possibile, ma è diventata una scelta ineludibile per la difesa del vantaggio competitivo.

Si possono individuare otto fattori chiave per intraprendere una crescita aziendale sostenibile⁴:

- Mission, Vision, Valori ed Obiettivi strategici che caratterizzano il comportamento; l'organizzazione, a partire dalla propria identità e dagli elementi che la caratterizzano, deve individuare il proprio percorso di sostenibilità, dando il relativo peso alle diverse dimensioni di sviluppo.
- Identificazione degli stakeholders; occorre, infatti, identificare gli stakeholders tipici dell'Organizzazione valutando la loro rilevanza rispetto all'Organizzazione stessa. Ciascuna categoria di stakeholder ha aspettative diverse a seconda del gruppo a cui appartiene e delle interconnessioni che esistono tra i diversi gruppi. Definita la mappa degli stakeholders occorre quindi identificare le attese degli stessi nei confronti dell'Organizzazione.
- Piano di sostenibilità; il successo aziendale non si basa esclusivamente su criteri di performance economica ma anche su criteri che misurano la performance ambientale e sociale ed è il piano industriale che delinea le linee guida di sostenibilità individuando gli obiettivi economici, sociali ed ambientali a medio termine (3-5 anni), a sua volta il piano di sostenibilità deve essere articolato in obiettivi a breve termine e quindi in azioni concrete e tangibili.
- Principio di comportamento; occorre definire specifici meccanismi di governance che consentano di applicare la

⁴ Deloitte “*Verso il valore sostenibile, la sostenibilità non è più un'opzione, ma driver di business*” Franco Amelio (Partner – sustainability leader) – 2012

corporate responsibility in maniera integrata con il business aziendale. La definizione di comitati a vario livello e di una specifica funzione di CSR è una condizione necessaria per poter attuare e gestire tutti gli aspetti di sostenibilità.

- Governance e sistemi di gestione; Al fine di attuare le linee di indirizzo ed i principi di comportamento esistono diversi strumenti che consentono di applicare sui processi aziendali la sostenibilità in maniera molto efficace e strutturata. Ci si può basare sui principi dell'organizzazione internazionale dei diritti umani e sugli standard ILO, ma anche sugli Standard internazionali che definiscono i requisiti di un "Sistema di gestione della qualità".
- Iniziative di Corporate Social Responsibility in diverse aree, come la Governance, l'ambiente, il personale o prodotti/servizi
- Monitoraggio: al fine di tracciare una situazione puntuale, completa e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici, sociali ed ambientali del contesto in cui l'impresa opera; si tratta di un bilancio vero e proprio in cui sono riportati sia gli utili raggiunti sia gli obiettivi di sostenibilità futuri.

I principali standard di riferimento utilizzabili per la redazione del Bilancio di Sostenibilità sono il GRI (Global Reporting Initiative) a livello internazionale e il GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) a livello italiano. Le imprese più evolute hanno iniziato un percorso di rendicontazione integrata, attraverso la predisposizione di un unico documento che include sia il Bilancio economico finanziario che quello di sostenibilità (integrated report), anche considerando le forti spinte in questo senso da parte della comunità internazionale con la creazione dell'IIRC (International Integrated Reporting Council).

- Comunicazione: è richiesta una maggiore trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholders rispetto alla mera esplicitazione delle informazioni del Bilancio d'esercizio.

Nella strategia di sostenibilità è fondamentale impostare un piano di comunicazione coerente ed efficace rispetto alla propria identity ed ai propri obiettivi definendo un piano di comunicazione interna, esterna, economico-societaria ed istituzionale.

A dimostrazione dell'importanza della sostenibilità come caratteristica fondamentale nelle società calcistiche, durante l'Assemblea degli Azionisti dell'F.C. Juventus tenutasi il 24 ottobre 2014, il Club ha presentato il suo primo Bilancio di Sostenibilità⁵, annunciato dall'amministratore delegato Aldo Mazzia durante il suo intervento.

La Juventus ha voluto redigere il proprio Bilancio di Sostenibilità rispettando le linee guida pubblicate dal GRI, Global Reporting Initiative, ente che, in materia, rappresenta il più autorevole punto di riferimento a livello internazionale.

L'obiettivo è di rappresentare con chiarezza le tematiche più sensibili che la Juventus deve quotidianamente affrontare, conscia dell'importanza del proprio ruolo non solo nel mondo sportivo, ma anche nella società. I punti più rilevanti sui quali si struttura il Bilancio di Sostenibilità e l'impegno quotidiano del club sono: antidoping, sicurezza allo stadio, attenzione verso i giovani, lotta al razzismo ed alle intolleranze, fair play e rispetto delle regole in campo, sostenibilità finanziaria, anticorruzione, corporate governance ed etica aziendale, comportamento dei tifosi ed impatto ambientale allo stadio.

Si tratta di tematiche che spesso fanno parte del dibattito pubblico e che la società vuole spiegare e chiarire all'insegna della trasparenza e finalizzata al miglior rapporto possibile con tutte le parti in causa.

Altro elemento che pone l'accento sull'importanza della visione del calcio come sostenibile è la presenza, all'interno del sito ufficiale

⁵ Esso è un documento mediante il quale il club s'impegna formalmente e in modo trasparente a costituire, mantenere e sviluppare un dialogo con i suoi principali interlocutori: investitori, media, fornitori, istituzioni, mondo del terzo settore, tifosi e sponsor.

della F.I.F.A., di una sezione denominata “Sunstainability” e che tratta tutta una serie di temi (come il Fair Play, la discriminazione razziale, la pace ecc) e di documenti che testimoniano la volontà di volere abbattere tutte quelle barriere che ostacolano la genuinità di questo sport⁶.

⁶ www.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/index.html

1.2) EVOLUZIONE DELLE SOCIETÀ DI CALCIO

Preliminarmente di analizzare le particolarità “dell’azienda-calcio” conviene compiere un breve excursus storico dell’evoluzione delle società di calcio⁷.

La prima società calcistica che apparve fu lo Sheffield F.C. nel 1857, in Inghilterra, mentre in Italia il primo club costituito fu L’internazionale Torino nel 1891; è improprio parlare di società poiché nacquero come fenomeno aggregativo di soggetti impegnati nella pratica sportiva, quindi, in forma sostanzialmente associazionistico-ricreativa, dunque le prime strutture associative erano modellate sullo schema giuridico delle associazioni non riconosciute (art 36, 37 e 38 c.c.) le quali operavano senza alcun perseguimento di finalità lucrative, senza personalità giuridica e finanziate dall’apporto di beni da parte degli associanti che costituivano idonea garanzia verso i terzi mediante il fondo comune, ma la responsabilità era degli associati.

Lo scopo dell’associazione non era quello lucrativo, ma bensì quello connesso alla mera pratica sportiva ed alla relativa diffusione; ciò che rilevava era il vincolo che legava l’associato all’associazione e di conseguenza il tesseramento presso la F.I.G.C. (Federazione Italiana Giuoco Calcio) che nacque il 16 marzo 1898 sotto il nome di F.I.F. (Federazione Italiana Football), nome che mantenne fino al 1909. La F.I.G.C. fu riconosciuta dalla F.I.F.A. (Fédération Internationale de Football Association) nel 1905 e dalla U.E.F.A. (Union of European Football Association) nel 1954.

In base allo Statuto⁸ vigente la F.I.G.C. è «associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato avente lo scopo di promuovere e disciplinare l’attività del giuoco del calcio e gli aspetti ad essa connessi» (art. 1, comma 1), nonché «associazione delle

⁷ La fonte del successivo excursus storico è da rinvenirsi nel libro “*La gestione delle società sportive nell’era del calcio business*”, Corvacchiola N., Febbo G., Cesi professionale, Milano, 2012; inoltre dall’indagine conoscitiva sul calcio professionistico deliberata dalla VII Commissione Permanente nella seduta del 4 marzo 2004; ed infine nella tesi di laurea di Mario Nicoliello riconosciuta con il premio di laurea “Artemio Franchi” IX edizione, dal titolo “*Stato dell’arte e prospettive dell’azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale*” 2007

⁸ www.figc.it/it/86/3827/Norme.shtml

società e delle associazioni sportive (le “società”) che perseguono il fine di praticare il giuoco del calcio in Italia e degli altri organismi a essa affiliati che svolgono attività strumentali al perseguimento di tale fine» (art. 1, comma 2).

Lo sviluppo quasi incontrollato del calcio a livello globale ed il conseguente aumento di interesse resero le associazioni sportive consapevoli del fatto che il solo contributo degli associati non sarebbe più stato sufficiente a sostenere le spese sempre più crescenti, nacque così l’idea di introdurre una remunerazione per lo spettacolo sportivo che le associazioni proponevano; si trattò del primo vero segnale che negli anni a seguire si sarebbe imposto come vero e proprio calcio business.

L’atleta-associato si trasformò ben presto nella figura dello sportivo che rendeva la propria prestazione a fronte di un pagamento, si iniziarono a gettare le basi per la nascita dello sportivo professionistico che venne definitivamente adottata con la legge n. 91 del 23 marzo 1981.

Le spese continuarono a crescere così le associazioni decisero di rivolgersi al mercato catturando l’interesse degli imprenditori che si avvicinarono all’area calcistica, in quanto essi si accorsero che i successi in campo sportivo sia a livello nazionale che internazionale, avrebbero potuto ricompensarlo con un importante ritorno pubblicitario e di conseguenza anche economico: nacque così la figura del “mecenato sportivo”.

Nel 1949 si fece un altro importante passo di crescita del fenomeno sportivo, la F.I.G.C. accorda alle società la possibilità di tesserare calciatori stranieri; ciò ebbe un notevole impatto in termini di incrementi di affluenza, infatti tra gli anni ’50 e ’60 si registrarono sempre più presenze negli stadi

La veste di associazione ormai era ormai inadeguata ai tempi, così iniziarono a trasformarsi ed a costituirsi le prime società calcistiche di capitali.

A riguardo la F.I.G.C. intervenne con due distinti provvedimenti:

- Il comunicato ufficiale F.I.G.C. n.51 del 16 settembre 1966 stabilisce lo scioglimento delle vecchie associazioni militanti nei campionati di Serie A e Serie B, con contestuale nuova costituzione in veste di società commerciali munite di personalità giuridica (individuata come condizione necessaria ed imprescindibile ai fini dell'iscrizione del campionato della stagione sportiva 1966/67)

Tuttavia tale operazione non fu avallata dalla Suprema Corte che quindi ne sancì l'illegittimità degli scioglimenti delle associazioni calcistiche, in assenza di un apposito provvedimento di legge che lo prevedesse. Le associazioni sportive furono dunque costrette a sciogliersi in maniera autonoma, costituendosi in forma di società di capitali con l'apporto degli ormai vecchi membri delle vecchie associazioni.

- Il secondo provvedimento fu assunto il 16 dicembre 1966 e riguardava la predisposizione di un modello standard di statuto societario obbligatorio per tutte le società, con l'espressa previsione, non del divieto di perseguire fini di lucro, ma del divieto di redistribuzione tra i soci degli utili eventualmente realizzati; gli utili sarebbero dovuti essere investiti per i miglioramenti, quindi per la finalità sportiva.

Tale divieto di distribuzione di utili tra i soci apparve come un'anomalia per una società di capitali, ma evidentemente il momento storico imponeva di curare maggiormente gli equilibri finanziari piuttosto che i possibili benefici dei singoli azionisti⁹.

Si preferì dunque inizialmente agire in via di tutela della società per passare, una volta garantita la stabilità alla società stessa, a poter far beneficiare degli utili anche agli azionisti.

Purtroppo però tali previsioni non furono rispettate, infatti la ricerca del risultato sportivo in Italia iniziò ma diventare il fine

⁹ Infatti trattasi di un periodo storico in cui si voleva dare stabilità ed equilibrio al mondo aziendale

primario di una società calcistica, tanto da raggiungere nel 1980 la cifra di 90 miliardi di lire di passivo di bilancio aggregato per quanto riguarda la Serie A. Si cercò di rimediare a tale situazione nell'anno successivo, anno in cui entrò in vigore la legge n. 91/1981 (c.d. legge sul professionismo sportivo) mediante la quale vennero abolite vecchie regolamentazioni, tra le quali il c.d. vincolo sportivo; inoltre la figura del lavoratore sportivo fu parificata a quella del lavoratore subordinato e venne eliminata la finalità di lucro ("l'atto costitutivo deve prevedere che gli utili siano interamente reinvestiti nelle società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva"). A questo punto i presidenti poterono solo guadagnare indirettamente dal calcio perché la gestione dell'impresa calcistica ha sempre dimostrato di essere una straordinaria modalità pubblicitaria per i presidenti stessi e quindi per i loro affari.

Il 1996 fu un anno di fondamentale importanza per quanto riguarda il mondo del calcio.

- Da un lato il 15 dicembre 1995 vi fu un'importante pronuncia resa dalla Corte di Giustizia delle Comunità Europee relativa alla vicenda Bosman che portò alla liberalizzazione dei trasferimenti degli atleti professionisti comunitari tra i Paesi membri UE, ed anche all'eliminazione dell'obbligo di versare, nell'ipotesi di passaggio di un calciatore con contratto scaduto ad altra società sportiva, l'indennità di preparazione e promozione da parte della società sportiva di destinazione a beneficio di quella di provenienza.

(Il caso Bosman¹⁰ si ebbe poco dopo la conclusione del Campionato del Mondo svoltosi in Italia nel 1990, il calciatore Jean Marc Bosman citava dinanzi al Tribunale di Liegi il F.C. Liegi (Belgio), nonché la Federazione calcistica belga, per aver impedito il suo trasferimento all'U.S.L. Dunkerque (Francia).Il

¹⁰ <http://www.colucci.eu/Sentenza%20Bosman.pdf>

F.C. Liegi aveva proposto a Bosman di rinnovare il proprio contratto di prestazione sportiva giunto a scadenza, tuttavia, con riduzione dell'ingaggio. Il calciatore rifiutava la proposta ed addiveniva ad un accordo con l'U.S.L. Dunkerque, senza che, però, le due società sportive riuscissero a convenire sull'indennità destinata a quella di provenienza (F.C. Liegi) ai fini del perfezionamento del trasferimento del calciatore, il quale, suo malgrado, fu costretto all'inattività per una intera stagione sportiva, a causa del mancato accordo tra le due compagini. La Corte d'appello di Liegi, con ordinanza del 1° ottobre 1993, si rivolgeva alla Corte di Giustizia delle Comunità Europee perché si pronunciasse, pregiudizialmente, ai sensi e per gli effetti di cui all'epoca vigente art. 234 del Trattato CEE, in ordine alla compatibilità con il medesimo Trattato (sotto il profilo tanto della normativa antitrust quanto di quella sulla libera circolazione dei lavoratori) dei regolamenti calcistici nazionali e internazionali in materia di indennità di trasferimento. L'organo giustiziale comunitario investito della questione, con provvedimento del 15 dicembre 1995, stabilì, in base all'art. 39¹¹ del Trattato CEE, in primo luogo, che le disposizioni regolamentari emanate dalle Federazioni Sportive Nazionali, per cui un calciatore professionista, cittadino di uno Stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincola ad una società, potesse essere ingaggiato da una società sportiva appartenente ad altro Stato membro, solo se questa avesse corrisposto alla società di

¹¹ 1. La libera circolazione dei lavoratori all'interno della Comunità assicurata.

2. Essa implica l'abolizione di qualsiasi discriminazione, fondata sulla nazionalità, tra i lavoratori degli Stati membri, per quanto riguarda l'impiego, la retribuzione e le altre condizioni di lavoro.

3. Fatte salve le limitazioni giustificate da motivi di ordine pubblico, pubblica sicurezza e sanità pubblica, essa importa il diritto:

a) di rispondere a offerte di lavoro effettive,

b) di spostarsi liberamente a tal fine nel territorio degli Stati membri,

c) di prendere dimora in uno degli Stati membri al fine di svolgervi un'attività di lavoro, conformemente alle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative che disciplinano l'occupazione dei lavoratori nazionali,

d) di rimanere, a condizioni che costituiranno l'oggetto di regolamenti di applicazione stabiliti dalla Commissione, sul territorio di uno Stato membro, dopo aver occupato un impiego.

4. Le disposizioni del presente articolo non sono applicabili agli impieghi nella pubblica amministrazione.

provenienza un'indennità di trasferimento, formazione e promozione, erano contrarie al principio di libera circolazione dei lavoratori a livello comunitario. Inoltre, il medesimo provvedimento, sancì la contrarietà alla libera circolazione dei lavoratori anche delle disposizioni regolamentari federali in base a cui le società calcistiche potevano schierare solo un numero limitato di calciatori professionisti cittadini di altri Stati membri in occasione dello svolgimento delle gare di campionato. Oggi Jean Marc Bosman (46 anni), dalla cui vicenda ha tratto origine la storica sentenza della Corte di Giustizia delle Comunità Europee (ora Corte di Giustizia Europea) che ha rivoluzionato il sistema dei trasferimenti dei calciatori, vive alla periferia di Liegi beneficiando soltanto di un modesto sussidio sociale pari a € 715,79 corrisposto dal Centre d'Aide Sociale)

- Dall'altro lato la legge n. 91/1981 venne emendata sulle basi della legge n. 586/1996 di conversione del d.l. n. 485 del 20 settembre 1996 (denominato decreto spalma perdite). Tale emendamento disorientò le società calcistiche in quanto introdusse delle novità in un sistema che fino a quel momento si era basato su meccanismi operativi molto diversi: ad esempio l'abolizione definitiva dell'indennità di preparazione cambiò di molti i piani delle società che dall'oggi al domani realizzarono di non potere più contare su tale indennità.

Ci si accorse che ciò potenzialmente avrebbe potuto avere un impatto distruttivo per le società, così l'indennità di preparazione venne sostituita dal premio di addestramento e formazione tecnica di cui il club avrebbe potuto beneficiare nell'ipotesi in cui vi fosse stata sottoscrizione del primo contratto da parte di un calciatore che presso lo stesso club avesse svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile (art.1).

La legge n. 586/1996 tolse il divieto di distribuzione degli utili ai soci (eliminando così quell'anomalia che impediva alle

società sportive di perseguire finalità lucrative soggettive), unico limite consisteva nel 10% degli utili da destinare alle scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva (art.4).

L'introduzione dello scopo di lucro ebbe anche la conseguenza di obbligo di nomina del collegio sindacale, ovvero dell'organo che avrebbe vigilato sulla corretta gestione societaria nella prospettiva di preservare nel tempo gli equilibri finanziari; l'atto costitutivo inoltre doveva prevedere che la società potesse svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali.

Un'importante novità consiste nel fatto che venne concessa alla società la possibilità non di svalutare in un'unica soluzione il valore iscritto in bilancio dell'indennità di preparazione e promozione che non sarà mai più incassato, ma di diluire tale svalutazione in tre esercizi; il risultato che ne consegue è quello di non appesantire il primo bilancio post-decreto, ma di consentire di spalmare la perdita in più anni. La situazione degenera in poco tempo nello scandalo denominato "Passaportopoli" in cui i giocatori extracomunitari, al fine di beneficiare dello status di comunitario, vanno alla ricerca di verosimili parentele all'interno dell'Unione Europea. A questo punto grazie alla sentenza Bosman il calcio è un fenomeno globale, vi è una crescente internazionalizzazione che porta ad una crescita quasi incontrollata del fenomeno calcistico che comporta la nascita di alcuni fenomeni che hanno rivoluzionato per sempre il calcio, tra i quali si ricordano: immigrazione di massa a discapito del calciatore italiano (oggi più che mai il calcio italiano ne sta pagando le conseguenze), nascita dei diritti TV, del merchandising, sfruttamento dei marchi e dell'immagine, diversa ripartizione dei ricavi provenienti dalle scommesse sportive, spostamento di alcune partite al sabato ed alla sera, quotazione in borsa, nascita di sponsor, problemi legati al doping, avvento dei procuratori,

doping finanziario e plusvalenze ecc. Le società da questo momento in poi sono quindi chiamate ad una corretta gestione economico-finanziaria.

Tale corretta gestione societaria non fu in pratica mai rispettata principalmente a causa degli alti ingaggi dei calciatori ed anche a causa delle sovrastimate entrate che sarebbero dovute derivare dai contratti con le televisioni a pagamento. Il legislatore italiano al fine di aiutare le società calcistiche ad uscire da tale situazione complicata interviene in due modi:

- Decreto legge n.138 del 8 luglio 2002 convertito in legge n.178 del 8 agosto 2002 (denominata Legge anti-solvenza)¹² con la quale le società di calcio possono giungere ad una transazione con l’Agenzia delle Entrate, anche mediante la rateizzazione del pagamento che può essere consentita fino ad un massimo di cinque anni; mediante tale legge molti club riuscirono a salvarsi dal fallimento.
- Agli inizi degli anni 2000 s’iniziò ad assistere a trasferimenti di calciatori per cifre consistenti che però non venivano effettuati in denaro, ma la contropartita era tecnica; così facendo la squadra cedente iscriveva nel conto economico la plusvalenza realizzata consentendole di risanare il bilancio diminuendo la perdita, mentre la squadra cessionaria iscrive nello stato patrimoniale il diritto pluriennale alle prestazioni del giocatore per un importo superiore al suo valore d’uso; a questo punto i bilanci dei due club sono pieni di immobilizzazioni immateriali sopravvalutate. La legge però impone che il patrimonio deve essere svalutato nello stesso esercizio per allineare il suo valore contabile all’effettivo valore di mercato; questo porterebbe conseguenze distruttive per i risultati economici in quanto i bilanci societari sarebbero gravati da ingenti svalutazioni. Per evitare ciò, il governo

¹² La norma in questione non è rivolta alle sole società di calcio, ma a tutte le società in generale; l’intervento legislativo è infatti rubricato “Interventi urgenti in materia tributaria, di privatizzazioni, di contenimento della spesa farmaceutica e per il sostegno dell’economia anche nelle aree avvantaggiate”.

emanò il decreto legge 24 dicembre 2002 n. 282 (denominato decreto salva-calcio) convertito nella legge n. 27 del 21 febbraio 2003 il cui articolo 3 introduce nella legge 91/81 l'articolo 18-bis rubricato disposizioni in materia di bilanci che cita: "Le società sportive previste dalla presente legge possono iscrivere in apposito conto nel primo bilancio da approvare successivamente alla data di entrata in vigore della presente disposizione tra le componenti attive quali oneri pluriennali da ammortizzare, con il consenso del collegio sindacale, l'ammontare delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti, determinato sulla base di un'apposita perizia giurata. Le società che si avvalgono della facoltà di cui al comma 1 devono procedere, ai fini civilistici e fiscali, all'ammortamento della svalutazione iscritta in dieci rate annuali di pari importo". Lo scopo è di permettere alle società (derogando ai normali principi contabili) la ripartizione su più esercizi delle perdite di valore permanenti dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti sorte in conseguenza alla crisi che ha investito il calcio; in tale modo si evita che le società calcistiche debbano adottare immediatamente i provvedimenti previsti dagli art. 2446¹³ e 2447¹⁴, ma in più le permette di rinegoziare, con adeguate tempistiche, gli assetti contrattuali complessivi e di assumere le decisioni più opportune per riequilibrare gli assetti patrimoniali, finanziari ed economici. Il presupposto per potere procedere alla svalutazione dei diritti pluriennali è l'esistenza di una perdita durevole di valore dei diritti non recuperabile in futuro e determinata per mezzo di una perizia. Nel 2003 l'Organismo Italiano di Contabilità (O.I.C.) in un documento indica quali sono i criteri per la rilevazione in bilancio della

¹³ Riduzione del capitale per perdite

¹⁴ Riduzione del capitale sociale al di sotto del limite legale

svalutazione¹⁵. Così facendo si riesce così a non appesantire i bilanci con risultati economici negativi, ma a spalmare tali perdite in più anni.

Tale decreto è però in contrasto con la IV e VII direttiva CEE (secondo cui i contratti con i giocatori quando vengono considerati come immobilizzazioni immateriali devono essere ammortizzati durante il periodo della loro utilizzazione; e che il valore dato alle immobilizzazioni deve essere ridotto al valore effettivo alla data di chiusura del bilancio, qualora si ritenga che si sia verificata una perdita di valore permanente), ma anche con l'art 87 del Trattato UE (secondo cui “sono incompatibili con il mercato comune gli aiuti concessi dagli Stati, ovvero mediante risorse stabili, sotto qualsiasi forma che favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la libera concorrenza”). Di conseguenza l'Unione Europea nel 2004 aprì una procedura d'infrazione nei confronti dell'Italia che si concluse in seguito all'emanazione del decreto legge n.115 del 30 giugno 2005 convertito dalla legge n.168 del 17 agosto 2005 il cui art 6.2 cita: “le società sportive che si sono avvalse della facoltà di cui all'art. 18-bis della legge 23 marzo 1981 n.91, e successive modificazioni, devono ridurre nell'esercizio chiuso o in corso al 31 dicembre 2006 l'ammontare del patrimonio netto dell'importo del valore residuo della voce di bilancio “oneri pluriennali da ammortizzare” iscritta tra le componenti attive per effetto della svalutazione dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti. Il patrimonio deve essere diminuito delle rettifiche di valore calcolate per ammortizzare sistematicamente il valore di questi elementi durante il periodo della loro utilizzazione. L'applicazione di tale disposizione non incide sulla posizione fiscale delle società interessate”. Tale norma quindi prevede che il periodo di ammortamento delle svalutazioni passi da dieci a cinque anni; ciò rappresenta un compromesso che si è dovuto adottare per evitare ulteriori problemi.

¹⁵ Si confronti Organismo Italiano di Contabilità (OIC), “*Criteri per la rilevazione in bilancio delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni degli sportivi professionisti in relazione al disposto dell'art. 18-bis della legge 23 marzo 1981 n.91*”, Roma, 2003

Nel 2003 vi è il decreto legge 19 agosto 2003 n.220 recante “Disposizioni urgenti in materia di giustizia sportiva” successivamente convertito nella legge 17 ottobre 2003 n.280 che sancisce il principio dell’autonomia dell’ordinamento sportivo che trova un limite unicamente a fronte di situazioni giuridiche soggettive rilevanti per l’ordinamento giuridico statale.. Si ricorda che l’attività delle società sportive professionistiche è disciplinato dalla F.I.G.C. ed in particolare dal Codice di giustizia sportiva. La legge appena citata prevede una riserva di giurisdizione sportiva avente ad oggetto materia di natura tecnica come l’osservanza delle norme regolamentari, organizzative e statuarie per garantire il corretto svolgimento delle competizioni e le sanzioni disciplinari sportive. Per quanto riguarda i rapporti tra giurisdizione sportiva e statale in materie non riservate alla giurisdizione esclusiva sportiva, in via generale vi è l’obbligo di previo esperimento dei relativi ricorsi presso gli organi di giustizia sportiva; una volta esauriti i gradi della giurisdizione sportiva le questioni potranno essere sollevate davanti al giudice ordinario.

Sempre nel 2003 vi sono da evidenziare numerosi problemi tra i quali si ricordano l’irregolarità delle iscrizioni ai campionati, fideiussioni false, debiti erariali, liberatorie non ottenute dai calciatori e plusvalenze fittizie; si tratta del doping finanziario. La procura di Roma tra il 1999 ed il 2002 indaga su attivi di bilancio fasulli giustificati dalla società mediante compravendite di campioni, ma anche di giocatori di basso livello fatti passare per superstar; a questo punto il sistema inizia a crollare: molte società fallirono.

A seguito di numerosi casi di bancarotta, fu varato il “Lodo Petrucci” (regolato dall’art.52.6 N.O.I.F.¹⁶) del 14 maggio 2004¹⁷ che prende il nome dall’allora presidente del C.O.N.I.; tale lodo consiste in una

¹⁶ Norme Organizzative Interne FIGC

¹⁷ Nel 2008 venne riservato alle sole società di Serie A e Serie B che in caso di fallimento riprendevano rispettivamente dalla Lega Pro Prima Divisione e Lega Pro Seconda Divisione; successivamente fu oggetto di forti critiche poiché nacquero molte società improvvisate e create solo per sfruttare la tradizione sportiva dei precedenti club falliti, tanto che molte di esse incapparono in nuovi fallimenti solo pochi anni dopo la loro fondazione: è così che il 27 maggio 2014 il Lodo viene abrogato e viene contestualmente deliberata la ripartenza dalla Lega Nazionale Dilettanti per tutte le squadre che vengano escluse dai campionati professionistici

particolare procedura burocratico-amministrativa che, nel caso dell'esclusione dai campionati professionistici di una società italiana di calcio per motivi finanziari, consentiva di non disperdere il patrimonio sportivo cittadino assegnando alla nuova società che veniva a costituirsi un titolo sportivo inferiore di due categorie rispetto a quello in possesso della società esclusa. Per poterne beneficiare la società fallita doveva possedere dei meriti sportivi, ovvero doveva vantare una permanenza consecutiva di dieci anni nelle serie professionistiche o almeno venticinque anni anche non consecutivi nel corso della sua storia. Di contro, la nuova società non doveva avere alcun legame dirigenziale con quella decaduta, e presentare una serie di garanzie di solidità economica. Non ereditava il marchio che poteva, in caso di successivo fallimento societario della squadra esclusa, essere comunque acquistato all'asta fallimentare, né i giocatori che venivano tutti svincolati. Originariamente aperto a Serie A, B e C, ma con la riforma del 2008 il Lodo fu ristretto alla sola Serie A e B. Fu inoltre stabilito che le nuove squadre beneficiarie iniziassero della Lega Pro (che sarebbe la vecchia Serie C): in Prima Divisione quelli rilevanti un titolo sportivo di Serie A, e in Seconda Divisione quelle giungenti dalla Serie B.

Nel 2006 vi è lo scandalo intercettazioni, in particolare emerge lo schema Moggi, ossia un insieme di relazioni tra arbitri, club, e procuratori finalizzate a favori per la società juventina ma ben presto si allarga a favore anche di altre società; le indagini si dividono in più tronconi: Torino (si indaga sulle irregolarità di bilanci e doping), Parma (calcio scommesse), Napoli (campionati truccati) e Roma (affari dei procuratori della Gea). In questa situazione la Federcalcio venne commissariata¹⁸.

Sempre nello stesso anno l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato concluse la prima indagine conoscitiva sul calcio professionista italiano evidenziando come il regolamento degli agenti

¹⁸ Il termine commissariamento non è un termine tecnico appartenente alle nozioni del diritto fallimentare. Con esso ci si riferisce, infatti, in generale a un provvedimento mediante il quale i poteri degli organi direttivi di un ente vengono sospesi autoritativamente e il loro esercizio viene affidato a un commissario

della F.I.G.C. contenga previsioni che non trovano alcun riscontro nel regolamento agenti F.I.F.A., ed in particolare si evidenzia come vi sia posizione dominante, nel mercato degli agenti, da parte della Gea World.

Un ulteriore fenomeno di calcio scommesse si ebbe nel 2011 quando la Procura di Cremona nell'ambito dell'inchiesta denominata Last bet, furono eseguiti numerosi provvedimenti di custodia cautelare nei confronti di moltissime persone legate al mondo del calcio ed a quello delle scommesse sportive; ne seguirono arresti ed anche molte sanzioni sportive tra le quali squalifiche, penalizzazioni, inibizioni e retrocessioni. Tale fenomeno ha investito molti calciatori, allenatori, dirigenti e società, a dimostrazione della vastità ed ampiezza di tale indagine vale la pena sottolineare che le indagini sono ancora in corso.

1.3) IL RISULTATO SPORTIVO

La differenza che intercorre, per lo meno in Europa, tra una qualsiasi azienda e “l’azienda-calcio” è la ricerca del risultato sportivo¹⁹; ciò significa che una società calcistica fissa come obiettivo primario, un obiettivo sportivo che sarà diverso da club a club a seconda delle proprie possibilità (a dimostrazione di ciò, nel Bilancio di Sostenibilità²⁰, e più precisamente nel capitolo dedicato alla Mission, si legge: ” Il primo fondamentale scopo di Juventus è dare ai propri sostenitori le più ampie soddisfazioni sportive”). L’obiettivo di massimizzare i profitti e di limitare le spese ad un concetto di sostenibilità aziendale, arriverà eventualmente in un secondo momento anche perché si è in un sistema in cui una volta ottenuto il successo sul campo, grazie agli introiti che ne conseguono, sarà più facile fare quadrare i conti.

La voglia dei club di prevalere sugli altri ha, fin da subito, comportato la necessità di essere migliori degli avversari e per fare ciò bisogna disporre di risorse migliori; quando si parla di risorse ci si riferisce a qualsiasi aspetto calcistico: agli albori si trattava soprattutto di risorse tecniche, quindi nell’aver a propria disposizione i giocatori migliori e ciò lo si poteva ottenere pagando di più gli stessi. (Tale fenomeno è cresciuto a livello esponenziale, pari passo con la popolarità che ben presto coinvolse il calcio; si iniziarono a spendere sempre più soldi in tale direzione facendo nascere il fenomeno del calciomercato che nacque ufficialmente negli anni ‘50 poiché mancavano giovani rincalzi a causa dell’appena conclusa guerra; in realtà ci si scambiava giocatori anche molto prima di tale data, infatti il primo acquisto-scandalo è considerato il passaggio di Emilio Santamaria che passa dalla Sampdoria al Genoa per 1.500 Lire. Nel 1927 vennero chiuse le frontiere e fu consentito solo il tesseramento di giocatori oriundi, oltre

¹⁹ La seguente elaborazione inerente al tema del risultato sportivo è stata recepita dall’incontro con il Dott. Andrea Traverso *Head of Club Licensing and Financial Fair Play*, svoltosi il 25 giugno 2014 a Nyon, Svizzera; ed inoltre dal libro “*Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*”, Lago U., Baroncelli A. e Szymanski S., Egea, Milano, 2004

²⁰ Per cui si rinvia al Capitolo 1.1

che italiani; tale provvedimento fece lievitare i prezzi a causa dello scarso numero di giocatori in circolazione ma ebbe anche come conseguenza negativa la nascita di quello che sarebbero poi diventati gli agenti, infatti essi trattavano i giocatori oriundi provenienti oltre oceano. Successivamente, durante il periodo fascista, erano i dirigenti attivi del partito fascista i presidenti delle società, così taluni trasferimenti avvengono tramite conoscenze altolocate, in cambio di determinati favori che non sempre hanno carattere calcistico o sportivo. Come già detto nel dopoguerra vi era da ricostruire anche il calcio, ma i giocatori di talento scarseggiavano, così si riaprirono le frontiere ma ben presto si concretizzarono dei trasferimenti folli da 500 milioni di lire, a cui si aggiunse la disfatta della nazionale contro la Korea del Sud che spinse la federazione a chiudere nuovamente le frontiere nella stagione 1966-67. Nel 1975 si abbatte la cifra record di un miliardo con il trasferimento di Beppe Savoldi dal Bologna al Napoli; è palese che il calcio è un business troppo appetibile così nel 1980 riaprirono le frontiere e continuò tale sviluppo che nel 1996, con la sentenza Bosman, ricevette un innesto notevole; da lì in poi i prezzi lievitarono fino a raggiungere le cifre del calcio moderno)²¹. A mano a mano che il calcio si sviluppò ci si accorse che le risorse che aumentavano la competitività potevano essere anche di altro genere: organizzative, infrastrutturale, scientifiche ecc. che ampliarono l'ambito su cui lavorare.

Ma per ottenere tali risorse l'elemento cardine è il denaro, quindi bisogna offrire più denaro dei concorrenti se si vuole disporre delle migliori frecce al proprio arco. Così facendo, in teoria, si ha più possibilità di vincere, e vincendo si ottengono più soldi sia in maniera diretta (ad esempio attraverso la vittoria di competizioni europee) che indiretta (infatti la vittoria di una competizione, nazionale o internazionale che sia, porta molta pubblicità e benefici di ogni tipo). Continuando ad innescare tale comportamento, si viene a creare un circolo vizioso in cui le società per potere vincere e quindi per potere consolidare la propria posizione nel lungo periodo, investono molti

²¹ www.storiedicalcio.altervista.org/storia_mercato_1.html

soldi in determinate risorse con la speranza che vengano ripagati col risultato sportivo. Il Problema consiste nel fatto che quando si parla di diritto sportivo non ci si riferisce al fatto di lottare fino all'ultima giornata per vincere uno scudetto o una coppa, ma ci si riferisce alla vittoria. Questa è l'accezione di successo sportivo prevalente nella nostra cultura; è un'accezione discussa perché conduce a privilegiare il risultato sul gioco²². Nella competizione sportiva vi è solo uno che vince mentre tutti gli altri sono perdenti e dunque solo uno riesce nel suo intento anche se gli avversari hanno creato squadre competitive; si viene quindi ad assumere un rischio molto grosso che investe molti settori in quanto il calcio è un fenomeno sociale che si contraddistingue da qualsiasi altro tipo di azienda. Il successo dipende dalla concorrenza, maggiore è la concorrenza tanto più difficile sarà ottenere il successo.

Di conseguenza per vincere le società sono addirittura arrivate ad anticipare le entrate future nel tentativo di costruire una squadra vincente, ma ciò ha portato ad una situazione dove le società più grandi sono in grado di reggere, mentre quelle più piccole rischiano di creare una situazione debitoria difficilmente risolvibile.

La ricerca ossessiva della vittoria ha portato molte società in una situazione di difficoltà dalla quale l'unica strada d'uscita consiste nelle iniezioni di nuovo capitale da parte dei presidenti, ma in diversi casi è avvenuto anche da parte di soggetti pubblici (vedi agevolazioni fiscali o decreto spalma perdite).

Si arrivano ad investire tali somme di denaro non solamente per fini sportivi ma anche per fini secondari, infatti si può affermare che vi è forte sinergia tra il business del calcio e gli altri business; in Italia si spreca gli esempi di presidenti che hanno acquistato delle società calcistiche con lo scopo di ottenere visibilità da sfruttare in altri ambiti; in quest'ottica le perdite quasi sicure vengono compensate in un altro ambito; tutto ciò giova il presidente e magari momentaneamente i tifosi, ma è deleterio per la sopravvivenza del

²² Fonte: *"Il Business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari"*, Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., Egea, Milano, 2004

club e del sistema calcio in generale poiché dall'oggi al domani quel presidente potrebbe benissimo non avere più bisogno del club per i propri fini, lasciando così il club stesso in gravi difficoltà economiche e gestionali.

Appurato che vi è questo circolo vizioso tra vincere e denaro, diventa molto importante per le società riuscire a diversificare le entrate, ossia riuscire ad ottenere denaro in maniera ulteriore rispetto al successo sportivo ed alle iniezioni di capitale fornite dal presidente, infatti riuscendo ad ottenere più entrate attraverso molteplici modalità si ottengono due vantaggi: il primo consiste nella possibilità di reinvestire tale denaro nello stesso settore al fine di migliorare la squadre ma anche la società nel suo aspetto gestionale; il secondo consiste nel dotare il club di una economicità e sostenibilità che le permetteranno di garantire tale livello competitivo nel corso degli anni.

E' dunque evidente la relazione che intercorre tra il risultato sportivo e quello economico, per raggiungere entrambi risulta fondamentale la volontà di vincere²³. A tale proposito riveste un ruolo principale la cooperazione, infatti il successo dipende dalla preparazione, dalla motivazione degli individui e dalla coesione della squadra (originariamente il calcio era insegnato nelle scuole d'élite proprio per sviluppare il concetto di cooperazione tra gli studenti). Tale cooperazione avviene tra tutti i giocatori, ma anche tra tutti coloro che fanno parte della società, quindi presidente, dirigenti, tecnici, tifosi ecc; tutte queste figure devono remare tutte nella stessa direzione se si vuole raggiungere il successo. Ma la cooperazione deve avvenire anche a livello delle diverse società calcistiche per creare la competizione; il calcio viene descritto come un'attività economica

²³ A riguardo si segnalano le parole dell'ex presidente dell'Inter Massimo Moratti: "Il calcio non è un'azienda. Non lo è in assoluto e non lo è a maggior ragione nel caso dell'Inter. È giusto rispettare perimetri e parametri, ma l'azienda non c'entra niente, perché non c'è tempo per i bilanci. Ogni settimana o addirittura ogni tre giorni, c'è una verifica e il risultato di una partita conta sempre molto. Non esiste la programmazione a medio o lungo termine. E poi ci sono i tifosi, con i loro sogni, le loro speranze, le loro aspettative. Ho sempre pensato che fossero loro i veri padroni dell'Inter. Per questo anche ai tempi di papà, per tutti noi della famiglia, l'Inter è sempre stata soltanto una passione. E proprio per questo guidarla è anche una sofferenza, che va al di là di quella del tifoso, perché ne hai la piena responsabilità. Ma è stata un'esperienza magnifica".

atipica proprio perché senza la cooperazione tra i diversi club non ci sarebbe competizione e quindi nessun business.

Per quanto riguarda il rapporto tra successo finanziario e successo sportivo, prima degli anni '90 a tale rapporto non venne attribuita una rilevanza particolare poiché gli investitori professionali raramente consideravano le società calcistiche come investimenti interessanti dato che venivano definite troppo piccole e con margini di profitto troppo bassi, ed infatti coloro che investirono fino a quel momento nel settore del calcio avevano ottenuto un guadagno insignificante se paragonato allo sforzo prodotto per ottenerlo. Come analizzato nel secondo capitolo, negli anni novanta una serie di accadimenti cambiarono radicalmente l'orientamento ed infatti le società calcistiche divennero degli investimenti redditizi. Per quanto riguarda il rapporto che c'è tra fatturato e successi sportivi si può dire che in Inghilterra tale rapporto è direttissimo (infatti solo tre volte in sette anni si sono classificati nei primi quattro posti della classifica formazioni fuori dalle prime quattro posizioni del ranking del fatturato), in Spagna Real Madrid e Barcellona hanno monopolizzato entrambe le classifiche, la Bundesliga si dimostra invece il campionato più incerto ed aperto in quanto lì equilibrio economico-finanziario del calcio consente una competitività più diffusa; in Italia ci si colloca a metà strada poiché in 8 occasioni si è classificato tra i primi quattro un club che invece non era nelle prime quattro posizioni della classifica dei fatturati (mai però in una dei primi due posti della classifica di Serie A).

E' anche importante evidenziare come il reddito di esercizio di una società di calcio non è un reale indicatore della sua situazione (come invece lo è per qualsiasi altra azienda), ma ad esso dovranno sommarsi tutta una componenti apparentemente extraeconomico quali il prestigio, la notorietà, la rilevanza sociale che direttamente o indirettamente discendono dai risultati sportivi che un club ha ottenuto.

La trasformazione del calcio da semplice fenomeno di aggregazione sociale a business e le relative fonti che ne hanno permesso la nascita

e ne permettono lo sviluppo vengono analizzati nel secondo capitolo.

1.4) MODELLO SPORTIVO AMERICANO (U.S. MODEL)

1.4.1) Caratteristiche del Modelli Americano

Il tema del risultato sportivo come obiettivo primario delineato fino ad ora coinvolge l'intero settore sportivo europeo sin dalla sua origine, possiamo considerarlo come l'elemento trainante su cui ci si è basati per sviluppare anche il sistema calcistico.

Questa mentalità però non può definirsi tipica di ogni cultura, ossia la ricerca dell'obiettivo sportivo non è vista in ogni parte del mondo come scopo primario di ogni società, infatti in America vi è una mentalità di concepire la competizione sportiva completamente differente dalla nostra²⁴.

Innanzitutto vi è da specificare che cosa s'intenda per "modello europeo" e modello americano" (il concetto di "americano" è complesso in quanto gli americani in sé non esistono, ma sono degli europei che arrivano per motivi religiosi o di opportunità). La comparazione più immediata è tra il mondo anglosassone e quello americano: gli inglesi hanno ritenuto, fino a tardi nel 1900, che lo sport potesse essere solo un fatto dilettantesco che spettava all'Elite²⁵. Gli americani (che abbiamo visto essere degli europei emigrati) sono partiti anch'essi da tale concetto, ma l'hanno avanzato tantissimo sotto i punti di vista:

- Culturale. Lo sport è dilettantesco finché lo si vive nelle università, ma ben presto inventano la figura mai vista prima dello studente-atleta²⁶ (una figura simile era prevista nei college inglesi, ma non così marcata) per cui i migliori studenti divenivano atleti, mentre ora l'evoluzione del sistema ha

²⁴ La seguente elaborazione inerente al tema della distinzione tra il modello sportivo americano ed il modello sportivo europeo è stata recepita dall'incontro con l'Avvocato Federico Buffa svoltosi il 4 ottobre 2014 ad Appiano Gentile

²⁵ Inizialmente lo sport per eccellenza era il canottaggio, cui seguirono tutti i sport con palla attualmente popolari.

²⁶ Infatti negli Stati Uniti è anche diverso il modo di intendere il college, infatti si cerca di educare la persona nella sua complessità, non concentrandosi solo su corsi ed esami, ma anche su altre attività capaci di stimolare tanto la mente quanto il corpo (sport, musica, teatro, eventi come dibattiti, conferenze, etc.). Inoltre negli USA "vivono" le proprie università: abitando nel campus, frequentando assiduamente i corsi, interagiscono coi professori e con altri studenti. Infine, il senso di appartenenza: negli USA, si resta legati alla propria "alma mater" anche dopo la laurea, tramite associazioni di "alumni" (ex studenti) e altre iniziative.

portato al reclutamento dei migliori atleti chiedendogli se vogliono anche studiare.

Gli americani, a differenza degli inglesi, considerano fin da subito che il professionismo sia perfettamente confacente all'etica protestante, che dovrebbero avere anche gli inglesi i quali però hanno un puritanesimo che gli americani non hanno nella loro fase formativa; di conseguenza l'idea di offrire degli spettacoli sportivi²⁷ e di considerare professionista un'atleta gli americani la superano prima di chiunque altro al mondo.

Negli anni '30 negli Stati Uniti esistono già delle forme spiccatissime di professionismo, nascono nell'ordine: Baseball, Football, Hockey e basketball, ultimo dal punto di vista dell'importanza, tanto è vero che si gioca nelle date libere dell'Hockey.

Gli americani sono i primi che creano l'idea dello "sportivomito", il primo in assoluto fu Babe Ruth²⁸, la cui cessione gettò le basi per una delle più grandi invenzioni del sistema americano: la "Competitive Balance". A differenza degli europei, gli americani pensavano che non sia corretto che le squadre possano permettersi di acquistare i giocatori, poiché se lo facessero si creerebbero delle squadre di ricchi e di poveri, ci sarebbero state delle squadre che si sarebbero potute permettere di acquistare l'intera nazionale statunitense. Per gli americani ciò non è corretto.

Dopo la guerra, tra il 1945 ed il 1950, le leghe professionistiche americane sono tutte in funzione e nasce più o meno quello che è il sistema contemporaneo. A differenza di come avviene in Europa, non vi è una grande rilevanza sociale in quanto, essendo imprenditori, sono preoccupati di fornire uno spettacolo.

²⁷ Un esempio è l' NBA All-Star Game che è uno degli eventi più importanti della stagione della NBA: non ha niente a che vedere che il campionato, anzi per un weekend la competizione si ferma per fare posto a gare spettacolari (schiacciate, abilità varie e tiri da tre) che culminano la domenica sera nell'atto conclusivo che è la partita tra due squadre composte dalla selezioni dei migliori giocatori di Eastern Conference e quelli della Western Conference.

²⁸ Venne ceduto, dai Boston Red Sox ai New York Yankees, dal proprietario dei Sox che dovette finanziare il musical "No, No, Nanette" e quindi cedette il suo miglior giocatore ai rivali di sempre.

Da un punto di vista giuridico, essi non concepiscono che in un contesto di società privatistiche siano applicabili dei principi di ordinamento speciale, ad hoc; ciò significa che non ci sono delle norme per lo sport, le norme di diritto civile, basate sulla common law, sono tutte applicabili anche al sistema sportivo (cosa che gli europei fanno estremamente fatica ad accettarlo). Un caso significativo è il decreto spalmato perdite; tale decreto è lontano dai principi americani in quanto esso si concretizza nel fatto che un club calcistico viene trattato meglio di un qualsiasi altro soggetto privato.

Il principio delle leghe professionistiche americane è basato sul concetto di “Everybody Prospering”, ossia “tutti devono guadagnare”; per tale motivo non è concepibile un’idea di retrocessione perché non si può giustificare il fatto di perdere milioni di dollari a causa delle sconfitte sportive.

Essi si basano sulla convinzione di un’uguaglianza competitiva, ossia che tutte le franchigie devono disporre di mezzi uguali per accrescere appunto tale competitività e di conseguenza concretamente tutte possono vincere. Un istituto figlio di tale ideologia è il “Draft”, ossia l’osmosi dei giocatori che provengono dal sistema universitario o delle farm team²⁹; secondo tale istituto gli ultimi classificati scelgono per primi per far sì che coloro che si presumano essere i migliori giovani talenti vadano a rafforzare le ultime squadre classificate.

Un altro istituto finalizzato a impedire sia la crescita incontrollata dei costi di gestione delle squadre, che per evitare squilibri tecnici tra società con più disponibilità finanziarie e altre che ne dispongono di inferiori è il “Salary Cap” o tetto salariale, che consiste nella somma massima di denaro che una società può spendere complessivamente, per ogni stagione, per gli ingaggi della propria rosa sportiva. Gli americani lo introducono sia come limite massimo, ma anche come limite

²⁹ E’ una squadra il cui compito è di formare e fare acquisire esperienza a giovani giocatori, con l’accordo che tali talenti potranno passare ad un livello superiore una volta raggiunto un determinato punto prestabilito

minimo riuscendo così a perequare il sistema (nel calcio ciò non avviene, infatti non è inusuale vedersi affrontare squadre i cui monte ingaggi sono l'uno 10 volte superiore a quell'altro). In Europa l'unico modello ispirato a questi principi fu la più giovane lega professionistica di vertice, ossia la Bundesliga; i tedeschi che, come gli svizzeri e gli americani, hanno un sistema federativo puro e per primi introducono il Salary Cap nel 1963 che è l'anno di fondazione della Bundesliga. I tedeschi dividono i giocatori di interesse nazionale (per i quali è fissato un tetto massimo di spesa per l'acquisto ed anche un tetto massimo salariale) ed internazionale (per i quali è fissato un altro tetto massimo di spesa per l'acquisto ed anche un altro tetto massimo salariale). Il loro sogno riescono a concretizzarlo solo nei primi 7 anni, in cui 7 squadre diverse vincono il campionato (ottengono l'applicazione perfetta nel calcio del sistema federale); successivamente, agli inizi degli anni 70, si creano due poli: Bayern Monaco e Borussia Moenchengladbach³⁰. Da lì il sistema non è più riuscito a funzionare e tuttora non è più in funzione nonostante i tedeschi furono i primi europei ad applicare il Salary Cap in quanto hanno lo stesso principio federale degli americani.

- Regolamentare. Ci sono tre considerazioni degne di nota.
 - I diritti televisivi³¹ vengono divisi in quote uguali circa a quantità e qualità per tutte le franchigie, quindi indipendentemente dal fatto che si tratti della prima o dell'ultima franchigia classificata vengono distribuite le stesse risorse economiche; inoltre vi è una contrattualizzazione collettiva dei diritti radio-televisivi.
- Il fatto che le tre principali squadre del campionato di calcio italiano (ma ciò avviene più marcatamente

³⁰ Rappresentati rispettivamente da Beckenbauer e Gunter Netzer

³¹ L'NBA ha appena siglato un accordo con Tnt, Espn/Abc per il quale tali emittenti televisive dovranno versare 24 miliardi di dollari a partire dalla stagione 2016/17 per 9 anni; a gioire non sono solo le franchigie, ma anche i giocatori in quanto è previsto un aumento del salary cap

anche in Spagna), rappresentano il 60% del tifo, guadagnano tre o quattro volte per gli americani è inaccettabile poiché rappresenta l'emblema dell'ineguaglianza.

Così facendo, gli americani invitano ad investire in maniera strutturale e sostenibile nello sport; al contrario nel sistema calcistico europeo non si ha un'attività di impresa, ma si ha un'attività di mecenatismo in cui il proprietario compra una club poiché ha bisogno di usare quella società come volano per altre attività; questo negli Stati Uniti non avviene (basti pensare al fatto che l'occupazione della famiglia proprietaria dei Los Angeles Lakers è la presidenza dei Lakers); è un investimento di un altro genere, infatti l'investimento è un investimento proprio perché si è "sicuri" che ci sarà un ritorno economico, mentre invece in Europa si può parlare al contrario di un investimento "sicuro" senza ritorno economico.

- Essendo gli Stati Uniti un sistema federalista, essi sono legati ad un sistema fiscale diverso stato per stato; questo è il motivo per cui le franchigie cambiano di città (il che per gli europei è un comportamento incomprensibile) ma è ovvio che sia così in un sistema federalista puro. Naturalmente ci sono stati fiscalmente più oppressivi (California) e stati meno oppressivi (Florida); vi è da dire che le condizioni fiscali che la singola città o contea decide di applicare ad una franchigia sono eccezionali, ma tali condizione verranno applicate solo se in cambio la franchigia garantisce di portare un determinato business a quella stessa città o contea. Detto più semplicemente accade che se una franchigia riesce a garantire un determinato movimento di denaro alla città, quella

stessa città la tratterà favorevolmente da un punto di vista fiscale; tutti ci guadagnano e tutti sono contenti: è questo “l’everybody prospering”. Non è la singola franchigia o il singolo sindaco a godere di tale attività, ma tutta l’economia locale: ad esempio ne godrà il cameriere del bar vicino all’arena dato che nei giorni delle partite guadagnerà molte più mance rispetto ad una giornata qualsiasi. E’ dunque tutta una questione di soldi (alla luce di ciò si capisce ancor di più il fatto che un americano non concepisca che una franchigia che muova tutto quel denaro possa retrocedere riducendo così tale movimento in maniera esponenziale). Vi è anche da dire che non è all’ordine dal giorno vedere una franchigia spostarsi, però ciò che rileva è quello che sta dietro a tale possibilità ed anche il fatto che in Europa una situazione simile è impensabile in quanto il legame Club-città rappresenta un legame inscindibile.

- Il sistema americano non potrebbe mai contemplare l’idea del prestito per due motivazioni. La prima motivazione consiste nel fatto che, come avvenne in passato in Italia, due società possono servirsi dell’istituto del prestito a fini contabili, cioè mettendo a bilancio operazioni discutibile da un punto di vista legale solo per far quadrare i conti, anche attraverso degli istituti che non sono contemplati nel regolamento; se negli Stati Uniti si presentasse una situazione simile, la Lega impedirebbe alle due franchigie di operare sul mercato oppure di poter scegliere per primi al draft per punire questo tipo di comportamento³², mentre in Italia si risolverebbe il

³² Per aver nascosto di aver firmato coi giocatori prima della data consentita, ai Minnesota Timberwolves per tre anni è stato impedito di poter scegliere con la prima chiamata del draft (che costituisce una dura sanzione); oltretutto bisogna evidenziare che questo non è un vero e proprio caso di doping finanziario, ma è piuttosto classificabile come scorrettezza dal punto di vista formale che limita i diritti delle altre 29 franchigie.

tutto con delle semplici ed irrisorie multe. Si parla a riguardo di doping finanziario.

Inoltre, col prestito, accade che un giocatore offra la propria prestazione per una squadra mentre il suo cartellino è di proprietà di un'altra. Non è inusuale che tale giocatore vada in prestito ad un club meno blasonato per riscattarsi dalla precedente stagione negativa disputata, ma tale club non può garantirgli lo stesso stipendio ed è così che, il club di appartenenza ed il club per cui gioca, si dividono la somma assicurando al giocatore l'intero stipendio. Questo per gli americani è inaccettabile poiché se le due squadre si affrontassero, il giocatore in pratica giocherebbe contro una società che in parte gli paga lo stipendio; e questo si è verificato in Italia anche in partite decisive per l'assegnazione dello scudetto, se oltretutto si considera l'aggravante che tale calciatore potrebbe godere degli eventuali premi scudetto significa che egli otterrebbe dei premi in caso di sconfitta³³. In Europa la situazione è opposta, a riguarda si è pronunciata nell'aprile del 2014 l'U.E.F.A. in merito alla possibilità che una società potesse schierare in una semifinale di Champions League un calciatore il cui cartellino apparteneva alla squadra avversaria: il responso sancì l'invalidità di eventuali pattuizioni stipulate tra i due club che vietassero la presenza in campo del giocatore in questione³⁴.

- Etico. Avendo alle spalle un simile background culturale e regolamentare, tutte le parti in causa hanno gli stessi interessi e

³³ Questo è il caso di Nicola Amoroso, il quale nella stagione è di proprietà della Juventus ma gioca in prestito nel Perugia. Ultima giornata di campionato decisiva per l'assegnazione dello scudetto è proprio Perugia contro Juventus.

³⁴ Stagione calcistica 2013-2014 nella semifinale di Champions League si sfidano Atletico Madrid contro Chelsea. Il portiere Thibaut Courtois è di proprietà del Chelsea ma gioca in prestito all'Atletico Madrid; al momento della stipula dell'accordo le due società concordarono che in un eventuale scontro tra i due club, il giocatore non avrebbe potuto giocare ed in caso di infrazione la società spagnola avrebbe dovuto corrispondere 3 milioni di euro ai blues. L'UEFA intervenne a riguardo sancendo l'illegittimità di tali accordi e così Courtois fu schierato in campo per le due gare

quindi l'aspetto etico assume una rilevanza fondamentale nell'idea di Lega unita e compatta a tutela di tali interessi. Attualmente in Italia nei ruoli dirigenziali di società calcistiche vi è la presenza di condannati in vari gradi di giudizio; in Inghilterra la situazione è già differente poiché colui che ha dei carichi pendenti a livello penale non può divenire in prima persona proprietario di un Club³⁵. Negli Stati Uniti il trattamento è ancor più rigido³⁶; a livello dirigenziale di vertice non si è candidabile se non ci sono determinate condizioni.

Tale rigidità a livello dirigenziale deve essere anche pretesa a livello dei giocatori se si vuole mantenere un sistema imperniato sull'etica e sulla tutela degli interessi di tutti; quindi anche gli atleti devono tenere un comportamento consono a tale sistema. In Europa, ma soprattutto in Italia sia a livello dirigenziale (come appena visto a causa delle condanne penali) che di atleti (a causa di dichiarazione sopra le righe³⁷) a tale aspetto etico non viene attribuita molta rilevanza; negli Stati Uniti ciò non avviene, infatti se, ad esempio, un giocatore in una dichiarazione mettesse in discussione la regolarità dell'esito sportivo ("Conduct detrimental to the League") ci sarebbero ripercussioni enormi: innanzitutto il giocatore verrebbe multato per una somma cospicua; in seconda battuta l'ufficio legale di uno degli sponsor principali della lega risolverebbe il contratto poiché non vorrebbe associare il

³⁵ Ultimo caso in ordine cronologico è stato quello che ha visto Massimo Cellino (ex presidente del Cagliari) acquisire la società inglese Leeds United; causa di una condanna in primo grado per evasione fiscale comminatagli in Italia, la Football League ha inizialmente opposto il proprio diritto di veto contro l'acquisto della squadra inglese (in Inghilterra la Federazione ha infatti la possibilità di impedire scalate societarie a soggetti dalla condotta morale dubbia); i legali di Cellino hanno però presentato ricorso, evidenziando il fatto che la giurisprudenza italiana ammette la presunzione d'innocenza sino all'ultimo grado di giudizio e riuscì così a superare il "fit and proper person test" (obbligatorio per chiunque voglia assumere il controllo di un club professionistico nel calcio inglese). Dopo avere ottenuto dalla magistratura italiana i documenti che attestino l'evasione fiscale, la Football League ha squalificato Cellino invitandolo a dimettersi dalla carica di presidente. L'ex presidente del Cagliari ha comunque la possibilità di presentare ricorso.

³⁶ Donald Sterling, ex proprietario dei Los Angeles Clippers, fu costretto a vendere la propria società per avere utilizzato espressioni razziste in una conversazione telefonica registrata dalla sua fidanzata e poi resa pubblica.

³⁷ Il 5 ottobre 2014, a seguito della sconfitta per 3 a 2 della Roma contro la Juventus a Torino ed a seguito di episodi avvenuti durante la partita che hanno suscitato molte polemiche, il capitano della Roma Francesco Totti nell'interviste successive al match affermò: "Sono dispiaciuto, quello che è successo ha condizionato la partita, da anni si verificano certi episodi che condizionano le annate. Non so se stiamo stati battuti dall'arbitro, sicuramente non dalla Juve. Con le buone o con le cattive vincono sempre. Le immagini parlano chiaro. Tutta Italia dovrebbe dire questo"

proprio nome ad una lega che è stata definita falsata o alterata da uno dei suoi protagonisti. Tutto ciò avrebbe un riscontro anche per quanto riguarda gli azionisti, i quali, a seguito di un fatto simile, negli Stati Uniti chiederebbero informazioni e chiarimenti relativi all'accaduto a tutela del proprio investimento; ma anche l'autorità di vigilanza del mercato azionario interverrebbe, nel caso in cui la società sia quotata, tutelando gli azionisti di una franchigia di cui un giocatore ha dichiarato che il campionato non è regolare. In Italia però il trattamento è diverso, a quel comportamento non si dà una grossa rilevanza altrimenti si dovrebbe ridiscutere tutto quanto³⁸.

Tal evidente maltrattamento del problema etico sta alla base delle distanze che intercorrono tra modello Americano ed Europeo, a cui vanno aggiunte anche le già enunciate distanze culturali e regolamentari. Tali distanze sono quindi figlie dei principi fondamentali su cui i due modelli sportivi si sono basati e sul relativo sviluppo che li ha caratterizzati nel corso dei molti anni. E' quindi molto difficile importare ed applicare in Europa concetti ed istituti americani, a tal fine si necessiterebbe di un adattamento (quasi sostitutivo) culturale, regolamentare ed etico; ed è per tale ragione che una riforma del sistema calcio dall'esterno è impensabile.

³⁸ Un altro esempio che ci mostra come in Italia certe affermazioni vengano trattate diversamente è il caso del neopresidente della Federcalcio Carlo Tavecchio, il quale disse: "Le questioni di accoglienza sono una cosa, quelle del gioco un'altra. L'Inghilterra individua dei soggetti che entrano – afferma -, se hanno professionalità per farli giocare, noi invece diciamo che 'Opti Poba' è venuto qua che prima mangiava le banane e adesso gioca titolare nella Lazio". A seguito di tali dichiarazioni Tavecchio è stato eletto alla presidenza della Federcalcio ma nel frattempo la UEFA ha aperto un'indagine in merito a tali dichiarazioni squalificandolo per 6 mesi; stessa pena gli è stata successivamente inflitta dalla FIFA.

1.4.2) Differenze tra Modello Americano e Modello Europeo

La tabella sottostante enuncia le principali differenze tra i due modelli sportivi³⁹

	MODELLO AMERICANO	MODELLO EUROPEO
1)	<u>UTILITY ORIENTED</u> <ul style="list-style-type: none"> • Massimizzare i profitti • Perdite rare • No simbiosi Franchigia - città • No spese eccessive rispetto ai ricavi 	<u>PROFIT ORIENTED</u> <ul style="list-style-type: none"> • Massimizzare le vittorie (risultato sportivo) • Utili Rari • Simbiosi Club - città • Spese eccessive rispetto ai ricavi
2)	<u>NO SISTEMA FEDERALE</u> <ul style="list-style-type: none"> • Lega ha molti poteri 	<u>SISTEMA GERARCHICO FEDERALE</u> <ul style="list-style-type: none"> • Poteri vengono delegati
3)	<u>COMPETITIVE BALANCE</u> <ul style="list-style-type: none"> • Chiunque può vincere • Molte regole al fine di equiparare (salary cap, vincoli contrattuali, contrattazione collettiva diritti tv ecc.) • Poche franchigie giungono al fallimento • Sostenibilità aumenta gli investimenti stranieri 	<u>COMPETITIVE UNBALANCE</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vincono sempre gli stessi • Poche regole al fine di equiparare • Diversi Club giungono al fallimento • Investimenti stranieri non sono frequenti
4)	<u>IMPORTANZA DEI COLLEGE</u>	<u>IRRILEVANZA DEI COLLEGE</u>
5)	<u>MODELLO CHIUSO - DRAFT</u>	<u>MODELLO PIRAMIDALE - NO DRAFT</u>
6)	<u>BASATO SUL CODICE CIVILE</u>	<u>ORDINAMENTO SPECIALE</u>
7)	<u>MODELLO NON ESCLUSIVO</u>	<u>MODELLO ESCLUSIVO</u>
8)	<u>SISTEMA PARTE DALL'ALTO</u>	<u>SISTEMA PARTE DAL BASSO</u>

1) Gli economisti dello Sport affermano che in generale le franchigie degli sport professionistici nord-americani (Baseball, Football,

³⁹ Fonte: elaborazione dell'autore su informazioni provenienti da "Insegnamento di economia dello sport" del corso di laurea di scienze del turismo dello sport, a cura di Marco Di Domizio (ricercatore di Economia Politica presso la Facoltà di Scienze Politiche della Università degli Studi di Teramo).

Hockey e Basketball) sono classificabili come “Profit Oriented”, mentre i club europei sono classificabili come “Utility Oriented”.

La differenza consiste nel fatto che gli americani trattano la franchigia come un’attività di impresa dalla quale ottenere un ritorno economico, sul modello di qualsiasi altra attività di impresa di qualsiasi settore industriale; il principio è lo stesso: la massimizzazione dei profitti e l’assenza delle perdite. Tutte le spese sostenute dal club sono tutte in funzione di un ricavo. Secondo tale impostazione non è assurdo che una Franchigia possa cambiare città, infatti essa avrà sede nella località che gli consenta il miglior business possibile.

Il proprietario del club europeo invece lo considera come un normale bene di consumo dal quale trarre gratificazione; la massimizzazione delle vittorie (risultato sportivo) è l’obiettivo principale. E non stupisce il fatto che, avendo come scopo i successi sul campo, si vada incontro a spese eccessive rispetto ai ricavi che raramente conducano ad ottenere degli utili alla fine dell’esercizio. Per gli europei è impensabile separare il club dalla propria città, significherebbe privare la società della sua linfa vitale.

La differenza consiste nel fatto che i proprietari dei club americani massimizzano i profitti mentre quelli europei massimizzano le utilità derivanti dalle vittorie; inoltre le perdite nel sistema americano rappresentano l’eccezione (se ci fossero sarebbero facilmente compensabili con la cessione della franchigia stessa), all’opposto in Europa sono gli utili di gestione a rappresentare l’eccezione e non la regola. Per comprendere tutto ciò basti osservare la diversa gestione che si ha tra i due modelli in quanto ad infrastrutture e costi del personale.

- 2) Negli Stati Uniti, stante l’assenza di una federazione sportiva nazionale, le leghe rappresentano il fulcro dell’attività sportiva professionistica americana di squadra; esse non si limitano all’organizzazione dei campionati ed alla emanazione delle eventuali regole tecniche di riferimento, ma sono dotate di un potere decisionale e gestionale esclusivo in tema di risorse (economiche e non) destinate all’attività sportiva.

Invece in Europa vi è la presenza delle federazioni che hanno la funzione di promuovere, regolamentare e organizzare lo svolgimento sul territorio nazionale, europeo ed internazionale della disciplina sportiva di riferimento mediante l'indizione di campionati (dalle categorie giovanili fino alla massima serie)⁴⁰

- 3) Un'altra differenza riguarda la competitive balance (americana) ed all'competitive unbalance (europea); attraverso la competitive balance vengono introdotte tutta una serie di norme ed istituti finalizzate ad equilibrare il più possibile il livello del campionato, dando così la possibilità a chiunque di vincere (obiettivo sportivo) ma soprattutto aumentando l'appetibilità e concorrenzialità della competizione stessa, il che significa aumentarne l'interesse e da ciò ne deriva indirettamente un aumento dei ricavi (massimizzazione dei profitti) mediante la vendita dei diritti-tv, degli incassi da botteghino, merchandising ecc. la presenza di vincoli o di regole, improponibili in qualsiasi altra attività economica, era accettata in nome dell'eccezionalità del prodotto offerto, ossia quello sportivo; tra le regole introdotte vale la pena citare il Salary Cap, la Luxury Tax⁴¹, i Draft, i vincoli contrattuali, la contrattualizzazione collettiva dei diritti tv (la cui redistribuzione egualitaria per tutte le franchigie è un elemento fondamentale) ecc. Riuscendo a tenere equilibrato il livello sia sportivo che economico le franchigie ottengono due risultati: da un lato difficilmente giungono in situazioni di difficoltà da un punto di vista finanziario e conseguentemente dall'altro lato la sostenibilità aziendale funge da calamita per gli investimenti anche stranieri, proprio perché la società è una società sana.

Un elemento rilevante ai fini della competitive balance è costituito dai

⁴⁰ In particolare la F.I.G.C. è l'organo di controllo e supervisione del calcio in Italia (sia a 5 che a 11), quindi sia club che nazionali. Ad essa sono affiliate la Lega Nazionale Professionisti Serie A (LNPA), la Lega Nazionale Professionisti Serie B (LNPA), la Lega Italiana Calcio Professionistico (LPRO), la Lega Nazionale Dilettanti (LND), l'Associazione italiana Arbitri (AIA), l'Associazione Italiana Calciatori (AIC) e l'Associazione Italiana Allenatori di Calcio (AIAC). Dalla federazione si distinguono quindi le Leghe, in particolare la Lega Nazionale Professionisti Serie A (LNPA) che gestisce il campionato di Serie A; ” ex art. 1 Statuto LNPA : “La Lega Nazionale Professionisti Serie A (di seguito: Lega Serie A) associa in forma privatistica le società affiliate alla F.I.G.C. che partecipano al Campionato di Serie A e che, a tal fine, si avvalgono delle prestazioni di calciatori professionisti” ex art. 1 Statuto LNPA, mentre all'art. 3 dello stesso ne disciplina i compiti.

⁴¹ Se una franchigia spende più di un certo limite fissato per il pagamento degli stipendi dei propri atleti, per ogni dollaro eccedente tale limite dovrà pagare una tassa decisa dal Collective Bargaining Agreement (CBA).

molti ed ampi bacini di utenza presenti negli Stati Uniti, infatti vi sono 13 aree metropolitane che contano più di cinque milioni di abitanti; ciò significa che molte città sono in grado di coinvolgere un numero elevatissimo di persone creando un giro d'affari notevole⁴², ma non solo, infatti saranno anche delle mete attrattive per i giocatori stessi che potrebbero essere affascinati da una città piuttosto che da un'altra. In Europa invece si parla di competitive unbalance poiché vi è l'assenza di regole che mirino all'equiparazione, non vi è un livello economico e sportivo più o meno uniforme, infatti sono sempre le stesse società che vincono e non a caso sono coloro che dispongono di più risorse; tutto ciò però comporta il rischio di una perdita di competitività, di interesse e quindi indirettamente di denaro. Così facendo non è raro imbattersi in società in gravi difficoltà economiche che ben presto giungeranno al fallimento ed a salvarle, in questo caso, difficilmente potranno essere degli investitori stranieri in quanto non vi è appetibilità. Si è molto parlato della possibilità di introdurre il Salary Cap anche a livello europeo ed in alcune competizioni è avvenuto (ad esempio nella Serie B italiana vi è un Salary Cap che però non è come quello tipico americano in quanto la somma la si stabilisce in base ai ricavi della precedente stagione); vi è anche da sottolineare che la normativa U.E.F.A. del Financial Fair Play da un certo punto di vista la si può considerare come una sorta di Salary Cap in quanto indirettamente costringe le società a non poter pagare i calciatori più di una certa cifra.

A dimostrazione della competitive unbalance europea, la Deloitte a riguardo è arrivata a suddividere la Serie A in tre gruppi: le grandi che lottano per la prima posizione e che dispongono di molte risorse, altre squadre che lottano per le posizioni di vertice con risorse limitate e le piccole che lottano per i risultati economici con il vincolo dei risultati

⁴² Negli Stati Uniti il rapporto tra l'area metropolitana più popolosa (New York) e la 15a (Minneapolis) è di 7 a 1, ma nelle prime aree metropolitane per numerosità non è raro trovare due o più franchigie impegnate nella stessa lega, per cui ponderando al numero di franchigie il rapporto arriva anche a 3,5 ad 1 se non a 2,3 ad 1. Se consideriamo il caso del calcio in Italia, in Serie A il rapporto tra la popolazione della città più popolosa (Roma) con quella meno popolosa (Empoli) era di circa 60 ad 1 che diventa di circa 30 ad 1 se ponderiamo il dato al numero delle squadre romane partecipanti al campionato.

sportivi⁴³.

- 4) Una peculiarità del sistema sportivo americano si trova nel ruolo di formazione e preparazione degli atleti delle università. I campionati universitari americani rappresentano la rampa di lancio per gli atleti intenzionati a partecipare alle selezioni annuali dei Draft e sono organizzati da veri e propri enti associativi il cui compito principale è di gestire e realizzare i programmi sportivi per le università e per i colleges ad essa aderenti prevedendo anche regole per il rilascio di borse di studio.

Nel sistema europeo occidentale il ruolo delle università nella formazione dei futuri atleti professionisti non riveste invece un ruolo di prim'ordine. Anzi sono note (per lo meno per quanto concerne il territorio italiano) le difficoltà per le società e associazioni sportive di interagire col sistema scolastico nazionale.

- 5) Sempre ai fini della competitive balance un ruolo rilevante è rivestito dal Draft che è il sistema con cui vengono scelti i giocatori senza contratto provenienti dai campionati universitari, amatoriali o stranieri; ogni squadra ha diritto ad una scelta il cui ordine viene stabilito da un sorteggio. Ed è proprio in tale sorteggio che rileva la competitive balance: esso è basato sui record peggiori, ovvero il numero di partite vinte e perse durante l'anno, delle squadre: le squadre con il record peggiore avranno una maggior possibilità di avere la scelta più alta. Vale la pena di ricordare che nel sistema americano non sono previste promozioni o retrocessioni (a differenza del modello piramidale europeo), vi è un unico campionato in cui l'ultimo classificato, al posto della retrocessione, avrà le maggiori chances l'anno seguente di mettere sotto contratto il giovane più promettente.

Il sistema del Draft esclude che, nel professionismo statunitense, i trasferimenti dei giocatori avvengano senza passaggio di denaro; l'ingaggio di un giocatore avverrà dunque o per mezzo del Draft o con lo scambio alla pari. Si è deciso di procedere in suddetta maniera per

⁴³ Deloitte è un'azienda di servizi di consulenza e revisione, la prima nel mondo in termini di ricavi e numero di professionisti. Nell'esercizio fiscale 2013, ha raggiunto la cifra record di \$32.4 miliardi di ricavi.

evitare che possano avvenire dei fenomeni di falsificazioni di plusvalenze.

In Europa invece non vige il sistema del Draft, ma vige quello delle promozioni/retrocessioni.

- 6) Gli americani credono che per regolare il loro sistema sportivo sia sufficiente il loro diritto civile basato sulla common law, a differenza gli europei hanno avvertito la necessità di adottare uno speciale ordinamento sportivo.
- 7) Il modello esclusivo europeo prevede solo una federazione nazionale per sport per Paese, al contrario quello non esclusivo americano prevede la possibilità di creare leghe alternative e concorrenti (in realtà ciò non è mai accaduto per motivi di mercato e non istituzionali o legislativi).
- 8) Il modello europeo si sviluppa dal basso, ovvero trae origine dalle società calcistiche che crescono e sul territorio e per mezzo del settore giovanile; il modello americano invece si può dire che si afferma dall'alto, in quanto le leghe ed i campionati non sono emanazione delle società sportive

Detto ciò il Soccer americano è una realtà moderna in quanto la Major League Soccer (MLS)⁴⁴ venne fondata nel 1993 ed oltretutto si basa su un format del campionato molto differente (abbiamo visto che non vi sono promozioni e retrocessioni, ma in più il campionato si divide in regular season in cui le squadre si affrontano tutte tra di loro per un totale di 34 partite, ed in post season in cui le prime classificate si scontrano secondo il modello dei play-off) da quello europeo il quale rappresenta la normalità considerando la storia di questo sport. Essendo uno sport in evoluzione il livello del soccer non è paragonabile al calcio europeo, ma negli ultimi anni alcuni famosi calciatori europei sono migrati nella MLS per disputare gli ultimi anni di carriera attratti da questa nuova possibilità a cui va aggiunto il

⁴⁴ Nel 2014 la MLS ha voluto sottolineare la propria evoluzione anche con un cambio di logo: il nuovo simbolo esordirà nella stagione 2015 in occasione della ventesima edizione del torneo.[11] L'espansione della lega è arrivata a 20 club nel 2015, con due nuovi ingressi previsti nel 2017. L'obiettivo dichiarato dal commissioner Garber è di raggiungere 24 club entro il 2020.

tenore di vita che molte città statunitensi possono offrire. Parallelamente si è elevato anche la qualità ed il valore dei calciatori americani stessi, basti guardare i risultati della nazionale che all'inizio del mondiale brasiliano (concluso con un'eliminazione agli ottavi di finale dopo uno scontro alla pari con il Belgio terminato ai tempi supplementari) era al 13° posto⁴⁵ nel ranking F.I.F.A. Gli americani stanno investendo molto nel soccer infatti nelle ultime due stagioni è stato organizzato "L'International Champions Cup", un torneo che viene disputato in varie città negli Stati Uniti a cavallo tra luglio ed agosto al quale vengono invitati 8 top club europei; il pubblico ha risposto in maniera positiva a questa competizione, tanto è vero che alla partita che ha visto scontrarsi Manchester United e Real Madrid, al Michigan Stadium erano presenti 109.000 spettatori. Un ulteriore elemento che denota l'espansione del fenomeno del soccer è l'apertura di uffici e dipartimenti commerciali in territorio americano da parte dei top club europei tra cui vale la pena ricordare il Bayern Monaco ed il Barcellona, oltre al Manchester City che si è spinto oltre partecipando per l'80% alla nuova franchigia New York City Football Club.

Al momento un paragone con il calcio europeo non è ipotizzabile, ma certamente il soccer americano ha ampi margini di miglioramento.

⁴⁵ Due anni prima si presentava come 36°, peggior risultato di sempre

CAPITOLO 2: FATTORI DI BUSINESS

2.1) INTRODUZIONE: DA FENOMENO SOCIALE A BUSINESS

2.1.1) Da Momento Ludico a Business

Il calcio è lo sport più popolare del mondo e sono molteplici i paesi che ne rivendicano l'invenzione, infatti l'origine del moderno football è contesa tra presunte origini greche (l'episcyros), cinesi (cuju), romane (l'harpastum), svizzere (l'hornusse), francesi (soule), giapponesi (kemari) ed italiane (calcio fiorentino)⁴⁶; già da tale disputa si può rilevare come la competitività all'interno del mondo del calcio riveste un ruolo pregnante.

Il calcio, come altri sport, nacque come un gioco con finalità ludiche e come un fenomeno di aggregazione sociale per poi trasformarsi nella seconda metà dell'ottocento in uno sport organizzato e regolato; le origini della Football Association si trovano nelle scuole private inglesi, dove tale sport inizialmente veniva insegnato al fine di spiegare il concetto di cooperazione, infatti gli studenti venivano a formare una squadra per il raggiungimento di uno scopo comune⁴⁷. Il calcio piano a piano cominciò a diffondersi in altri ambienti, divenne in poco tempo lo sport di tutti, varco rapidamente anche i confini nazionali inglesi per svilupparsi in tutta l'Europa; si trasformò in un fenomeno sociale che coinvolgeva ed univa più generazioni. Considerare il calcio come un'impresa era impensabile.

Vennero a formarsi stabilmente delle squadre ed il concetto sociale del calcio iniziò ad essere sostituito dalla competitività ed alla concorrenza: si può infatti affermare che la concorrenza gettò le basi per il lento mutamento del calcio da sport a business ed in particolare l'Inghilterra fu la prima nazione ad accogliere il principio della

⁴⁶ "Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari", Lago U., Baronceli A., Szymansky S., Egea, Milano, 2004 pg.17

⁴⁷ Commission on Industrial Relation Report 1974

concorrenza nell'economia e di conseguenza fu la prima nazione ad introdurlo nello sport.

Più acquisiva popolarità più fu necessario dotarsi di un'adeguata organizzazione: innanzitutto furono organizzati gli incontri, poi fu necessario creare dei servizi per i tifosi e sono proprio i tifosi la causa della trasformazione del calcio da momento ricreativo a vero e proprio business; infatti lungimiranti imprenditori, fiutando l'affare e l'ampio potenziale dettato dalla sempre maggiore popolarità, iniziarono a ragionare su un piano economico. Ben presto diventò più importante vincere che partecipare ed allora iniziarono a venire offerti i primi compensi ai giocatori, compensi che venivano ricavati dalla vendita dei biglietti per assistere alle partite e per venire incontro a tele richiesta vennero costruiti anche i primi stadi.

I dirigenti a questo punto dovettero iniziare a fare i conti con i problemi di gestione ordinaria che sorgono in qualsiasi impresa; comunicazione, marketing, promozione, gestione ecc. Il calcio consiste in un prodotto, fornito da lavoratori, che viene venduto ai clienti, utilizzando dei terreni, fabbricati ed equipaggiamenti in cambio di un salario, in un ambiente competitivo che necessita di un grado di cooperazione con i concorrenti.

Il sistema del calcio divenne sempre più complesso e diventa anche sempre più difficile equilibrare la ricerca del profitto con la ricerca del successo sportivo.

Si è così illustrato come il passaggio dall'aspetto sociale a quello economico-finanziario è avvenuto quasi in maniera automatica, spinto sia dalla voglia di vincere, che da quella di fare profitti; a riguardo basti dire che le prime squadre furono immediatamente costituite, ad esse ben presto seguirono l'organizzazione dei campionati, i trasferimenti dei giocatori, i salari, i dirigenti, i procuratori e tutte quegli sviluppi che ci hanno condotto fino al calcio del giorno d'oggi.

2.1.2) Eventi Chiave

Non è quindi facile individuare un momento o un evento che ha rappresentato la chiave di volta del calcio-business, ciò perché lo sviluppo avvenne in maniera differente sul territorio europeo. Se si vogliono indicare delle date o degli avvenimenti che hanno particolarmente inciso in tale trasformazione, a mio avviso ve ne sono quattro, e sono:

- Stagione calcistica 1980-1981: anno in cui, dopo 13 anni, riaprirono le frontiere e fu quindi possibile acquistare e vendere giocatori stranieri. Non fu la prima volta che ciò accadde, ma in tale anno riveste particolare importanza poiché i prezzi di acquisto dei giocatori ed i relativi stipendi raggiunsero cifre considerevoli, facendo registrare un balzo enorme solamente comparandolo con l'annata precedente ed il mercato italiano divenne il mercato di riferimento per i prezzi di tutto il mondo. Dagli anni '80 in poi crebbe a dismisura il numero dei giocatori che a fine carriera potevano permettersi di vivere di rendita, cosa impensabile pochi anni prima.

Nel 1986 l'avvento di Silvio Berlusconi nel mondo del calcio ebbe un effetto di cambiamento sotto due profili: da un lato fece saltare gli equilibri del calciomercato fino ad allora dominato dalla Juventus; dall'altro ruppe il monopolio RAI per quanto riguarda la trasmissione delle partite facendo aumentare i ricavi.

Nonostante tale rivoluzione si era ancora in un contesto in cui il calciatore era ancora fortemente vincolato al suo Club; infatti i giocatori potevano essere ceduti mentre erano sotto contratto o in scadenza di contratto contro indennizzo al venditore. Di lì a poco intervenne una sentenza della Corte Europea di Giustizia che rivoluzionò il mondo del calcio⁴⁸.

- Sentenza Bosman (la cui trattazione è rinviata al primo capitolo): il 15 dicembre del 1995 con tale sentenza

⁴⁸ "Tutto il calcio miliardo per miliardo- Il pallone da Rocco ad Abramovich". Turaro G., Il Saggiatore, Milano, 2007

cambiarono in modo drastico le norme sul trasferimento dei calciatori, infatti numerose ed importanti ne sono le conseguenze⁴⁹:

- Definitiva caduta delle barriere geografiche sui mercati
- Aumento del potere contrattuale dei giocatori nei confronti delle società e conseguente aumento del potere degli agenti dei giocatori
- Ricerca da parte dei club di nuove fonti di ricavo
- Crisi dei settori giovanili dei club maggiori
- Allungamento della durata ed aumento dei contratti dei calciatori.
- Introduzione di clausole rescissorie

Al tempo della sentenza qualcuno disse che ciò avrebbe distrutto il calcio, rovinato i club e devastato i vivaia che sarebbero così potuti essere liberamente saccheggianti dai club più ricchi; la sentenza Bosman però non deve fungere da capro espiatorio, infatti la Corte di giustizia non vieta ai club di avere un buon vivaio e formare in casa i suoi campioni (anzi è addirittura previsto un indennizzo per chi vende i propri talenti ad altre squadre). Tutto ciò ha costituito un'occasione di guadagno per molti agenti e dirigenti i quali hanno ricostruito alberi genealogici ad hoc e passaporti falsi al fine di rendere comunitari giocatori che in realtà non lo erano. In tali situazioni il business inizia a prevalere sullo sport.

- Diritti TV: il 27 maggio 1992 le squadre della massima serie inglese si separarono dalla federazione nazionale (Football League) creando una lega autonoma ed orchestrando il primo accordo per la vendita dei diritti televisivi ad una piattaforma satellitare (SKY) facente parte della holding News Corporation; proprio tale volontà di trattare singolarmente i propri diritti televisivi fu la causa dello scisma. In realtà già il 4 novembre 1984 Canal + inaugurò la rete a pagamento (nel

⁴⁹ *“Il business del calcio – successi sportivi e rovesci finanziari”*, Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., Egea, Milano 2004

1989 si espanse in Belgio e nel 1990 in Spagna). Per capire l'importanza economica dei diritti televisivi basti ricordare che prima del 1992 il club più ricco del calcio britannico era il Glasgow Rangers (oggi militante nella seconda lega a seguito del fallimento del 2012) mentre oggi lo è il Manchester United con oltre 540 milioni di fatturato. Il dilagare del calcio a livello mondiale nell'offerta delle tv a pagamento ha fatto da volano ad una serie di altri aspetti commerciali tra i quali il merchandising, gli accordi commerciali per le sponsorizzazioni, nuovi stadi ecc. che hanno contribuito ad incrementare l'importanza del calcio che diviene così sempre più business oriented⁵⁰.

- Quotazione in borsa: quando una società di capitali non ha abbastanza soldi o vuole ridurre la sua esposizione con gli istituti di credito, può ricorrere al mercato finanziario e trovare nuovi soci tra gli investitori. La quotazione in borsa permette di raggiungere lo scopo in un modo molto favorevole ad un club di calcio. Ciò avviene nel 1983 a Londra (epoca in cui le partite in pay per view ed i relativi diritti non esistevano ancora) con Irving Scholar che acquista il Tottenham, il quale versava in cattive condizioni economiche dopo la ristrutturazione della tribuna ovest del White Hart Lane, e decise di quotarlo; gli analisti finanziari non furono favorevoli a tale operazione in quanto sostenevano che non poteva farsi affidamento su una società che non dipende dai risultati trimestrali ma da partite che si giocano ogni settimana. Seguì l'ingresso del Millwall nel 1989 ed il 10 giugno 1991 debuttò in borsa il Manchester United il cui collocamento rovescherà l'atteggiamento generale verso l'abbinata calcio-borsa in quanto ha sostenitori in tutta l'Inghilterra e non solo; in più è perfetto il tempismo con cui vi è l'ingresso nel mercato azionario, in quanto l'anno successivo con l'avvento dei diritti tv, piovono 305 milioni di sterline sui club inglesi. Il

⁵⁰ *"Tutto il calcio miliardo per miliardo- Il pallone da Rocco ad Abramovich"*, Turaro G., Il Saggiatore, Milano, 2007

Manchester United sfruttò a pieno tale opportunità ottenuta grazie anche ai grandi risultati sportivi, e sulla base di tale modello molte società europee si quotarono. Nella stagione 1998-1999 iniziarono ad avvertirsi i primi segnali che la festa sta finendo, infatti i presidenti spendono sempre di più nell'acquisto dei giocatori; con i diritti tv che bastano appena a pagare gli ingaggi, la Borsa diventa un modo in più per indebitarsi⁵¹.

Questi sono i quattro momenti spartiacque del calcio contemporaneo, le società di calcio da semplici aggregazioni con finalità ludiche si trasformano in vere e proprie aziende business oriented; e come per tutte le aziende diventa fondamentale il corretto aspetto gestionale delle stesse, diventa fondamentale l'adeguata politica societaria adottata al fine di raggiungere i due obiettivi che portano all'economicità ed alla sostenibilità dei club: ovvero lo scopo sportivo e quello economico; tale idea si legge anche nel Bilancio di Sostenibilità della Juventus, che nel capitolo dedicato alla Mission cita: "Tra i principi fondamentali c'è la volontà di promuovere l'etica sportiva e conciliare la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza etica e sociale".

Verranno ora esaminati tutti gli effettivi e potenziali fattori di business, illustrandone la relativa importanza e le relative conseguenze che la loro adozione comporta.

⁵¹ "Tutto il calcio miliardo per miliardo- Il pallone da Rocco ad Abramovich", Turaro G., Il Saggiatore, Milano 2007

2.2) SITUAZIONE ATTUALE

2.2.1) Situazione Attuale Italiana

Occorre fotografare la situazione attuale del calcio per poterne capire la rilevanza a livello mondiale: oltre 1.6 miliardi di persone mostrano interesse in questo sport e 270 milioni di persone ne sono direttamente coinvolte, di cui 265 milioni di calciatori (239 milioni di uomini e 26 milioni di donne che rappresentano il 4% della popolazione mondiale), 4 milioni tra allenatori, staff medico, staff tecnico, staff amministrativo ed 1 milione di arbitri ed assistenti. Le società calcistiche che partecipano ai vari tornei e campionati sono più di 1.7 milioni⁵².

A dimostrazione dell'importanza del calcio la rivista americana Forbes⁵³ ha stilato la classifica delle società sportive di maggior valore e sul podio si trovano proprio tre società calcistiche: al primo posto vi è il Real Madrid (3.440 milioni di dollari) seguito da Barcellona (3.200 milioni di dollari) e dal Manchester United (2.810 milioni di dollari)⁵⁴.

Dal report calcio 2014 della F.I.G.C. si nota che il fatturato aggregato dei 728 club partecipanti alle 53 top divisions europee ammonta a 14.1 miliardi di euro con conseguente crescita del 6.9% rispetto al 2011 (mentre nel medesimo periodo i costi totali sono cresciuti del 2.1%); la perdita netta aggregata è di -1.1% miliardi di euro (dato che indica un significativo miglioramento rispetto al -1.7 miliardi di euro del 2011).

Il tasso di crescita annuale composto tra il 2008 ed il 2012 del fatturato totale è aumentato del 5.5% (rispetto allo 0.7% dell'economia europea nel medesimo periodo); il tasso di crescita annuale composto sempre tra il 2008 ed il 2012 relativamente ai costi del personale è del 6.7% la cui incidenza sul fatturato è passata dal

⁵² Dati provenienti dall'ultimo censimento F.I.F.A. aggiornati al 2006

⁵³ E' una rivista statunitense di economia e finanza fondata nel 1917 da Bertie Charles Forbes

⁵⁴ www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/07/16/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2014/

62% del 2008 al 65% del 2012 (se ne ricava dunque l'aumento dei salari dei calciatori che riflette un peso maggiore sul fatturato)⁵⁵.

A fronte di questi numeri pare limitativo considerare il calcio soltanto nella sua dimensione di attività sportiva organizzata senza considerare le sue implicazioni sociali ed economiche; da un punto di vista economico il calcio si configura sempre più come un vero e proprio settore imprenditoriale che risponde come ogni impresa alle logiche del mercato e della redditività, oltre a rappresentare un contributo non secondario rispetto a numerose ed importanti attività tra le quali vale la pena citare la pubblicità, diritti tv e sponsorizzazioni. E' quindi necessario adottare criteri di efficienza che rendano meno precari gli equilibri di bilancio dei club.

Dai numeri appena esposti si ricava che, nonostante la crisi economica generale, il settore del calcio è in controtendenza, ossia evidenzia una crescita che è sì economica, ma tale crescita economica è figlia di una presa di coscienza da parte delle società di doversi ispirare ai principi di economicità e sostenibilità se vogliono assicurarsi una stabilità societaria nel lungo periodo; è il segnale che qualcosa sta cambiando, infatti i club, da aziende atipica, stanno sempre più iniziando a ragionare come una qualsiasi azienda da un punto di vista gestionale ed industriale.

Per rendersi conto dei progressi dell'industria calcio è necessario analizzare cosa sia successo dal 2007 ad oggi nell'economia italiana generale: le banche hanno raccolto 200 miliardi di euro e generato sofferenze per circa 110 miliardi (significa che ogni 2 euro di raccolta ne hanno messo a rischio uno, finanziando famiglie ed imprese che oggi faticano a far fronte ai nostri impegni); il debito sovrano è passato da 1.700 a 2.160 miliardi di euro ed il rischio dell'Italia è valutato essere circa tre volte superiore a quello tedesco; il PIL è

⁵⁵ Report Calcio F.I.G.C. è elaborato dal centro studi della F.I.G.C. in collaborazione con Arel e PWC, fornisce annualmente una rappresentazione dell'impatto fiscale del calcio ed i suoi sistemi di governance, il calcio dilettantistico, un rapporto tra gli stadi italiani ed il numero di spettatori, oltre ad un benchmark internazionale svolto con la collaborazione della U.E.F.A.

stagnante, cresciuto solo del 0.8% dal 2007 ed il tasso di disoccupazione è passato dal 6.1% al 13.6%.

Nonostante ciò l'industria del calcio ha continuato a crescere infatti i ricavi aggregati del calcio professionistico segnano un incremento del 16.6% passando da 2.3 miliardi di euro dal 2007 a 2.7 del 2013 (risultato ancora più stupefacente se confrontato con la performance media delle imprese italiane); il sistema calcio si è però dovuto adeguare alla crisi dei mercati finanziari riducendo il costo del lavoro aggregato ritornato nel 2013 ai valori del 2010 pari a 1.4 miliardi di euro. La crescita dei ricavi è principalmente alimentata dai media che dal 2007 contribuiscono con un miliardo di euro annui e dalle plusvalenze generate dalle cessioni di calciatori cresciute del 65.9% rispetto al 2007 (questo dato dimostra la fuga di campioni dal nostro campionato da cui ne consegue una diminuzione d'attrazione); ricavi da diritti-tv e plusvalenze rappresentano rispettivamente il 38% ed il 20% del totale dei ricavi aggregati (58% del totale)⁵⁶. Le plusvalenze nel breve termine diminuiranno in quanto l'uscita dei migliori giocatori dal nostro campionato è quasi terminata e difficilmente sarà sostituita, sempre nel breve termine, dalla valorizzazione di giovani talenti; ci si chiede invece per quanto tempo sia ancora sostenibile la dipendenza da così forti fonti di ricavi televisivi, infatti se i media non considerassero più questo investimento come profittevole non contribuendo con tali somme, il sistema sarebbe improvvisamente ridimensionato.

E' quindi necessario disegnare un futuro sostenibile che non dipenda solamente dai diritti-tv, bisogna iniziare a diversificare i ricavi: riniziare a portare tifosi allo stadio riducendo così la dipendenza da diritti-tv considerando che la media dei tifosi italiani è di appena 22.591 (contro i 42.583 tedeschi e 35.921 inglesi) registrando una riduzione del 6.4% rispetto al 2012.

Anche il mercato dei trasferimenti rappresenta un problema se si considera che il 51% (di cui l'84% verso categorie inferiori) è rappresentato da prestiti, il 34% a titolo oneroso ed il 15% a parametro

⁵⁶ Report Calcio F.I.G.C. 2014

zero; il 51% può essere visto in maniera positiva solo se consiste in prestiti di giovani al fine di completare la formazione degli stessi aumentandone il valore, ma si sa che ciò avviene raramente in quanto la valorizzazione dei giovani è un tasto dolente in Italia⁵⁷.

La Serie A negli anni '80, '90 e fino agli inizi degli anni 2000 era il campionato di calcio per eccellenza dove tutti i migliori calciatori sognavano di militare, mentre attualmente Premier League, Bundesliga e Liga ci hanno sorpassati; questo è sicuramente merito di inglesi, tedeschi e spagnoli, ma sicuramente non si può negare che sia anche demerito degli italiani che erano troppo concentrati a sfruttare il momento positivo che stavano vivendo evidenziando una mancanza di pianificazione per il futuro ed ora se ne stanno pagando le conseguenze. Basti pensare che dieci anni fa Barcellona e Roma producevano lo stesso fatturato, mentre ora i blaugrana (482.6 milioni di euro) hanno ampiamente superato i giallorossi (124.4 milioni di euro).

Negli ultimi dieci anni il Real Madrid, il Manchester United, il Bayern Monaco ed il Barcellona hanno visto crescere il loro fatturato rispettivamente del 132%, 109%, 193 % e 187%; Juventus, Milan ed Inter invece non hanno seguito il passo dei top club europei, infatti la Juventus ed il Milan sono cresciute rispettivamente del 30% e del 13%, mentre l'Inter ha addirittura visto perdere il 3%⁵⁸.

⁵⁷ Report Calcio F.I.G.C. 2014

⁵⁸ “Fatturati a confronto tra le grandi d'Europa e quelle italiane”, La Gazzetta dello Sport, 3 gennaio 2015

2.2.2) Situazione Attuale a Livello Mondiale ed Europeo

Per quanto riguarda invece la panoramica a livello mondiale vediamo che:

- Brasile: tradizionalmente è stato un Paese esportatore ma negli ultimi anni non è più così, infatti il calcio brasiliano ha visto un'evoluzione grazie anche alla crescita economica dell'intero Stato: tra il 2007 ed il 2012 il valore della produzione dei 20 club partecipanti al Brasileao è aumentato del 73% considerando la diminuzione delle plusvalenze (dal 37% al 15%, segno della volontà di tenere i propri talenti)⁵⁹; la coppa del mondo del 2014 proprio in Brasile aumenta questo fenomeno espansivo in termini di esperienza, economia ed infrastrutture.
- Russia: rimanendo in tema di coppa del mondo, la Russia ospiterà la prossima edizione nel 2018 e di conseguenza i numerosi investimenti che si faranno accresceranno calcisticamente questo paese che già da alcuni anni mostra una crescita; a dimostrazione di ciò si vedano i risultati a livello europeo dei vari CSKA Mosca, Zenit Sanpietroburgo e Rubin Kazan, ma anche i numerosi investimenti effettuati (su tutto Fabio Capello come CT della nazionale)
- Cina: si conoscono le potenzialità economiche della Cina che ha comunque dimostrato di volere investire nel calcio con gli acquisti dei vari Drogba ed Anelka, ma anche degli italiani Gilardino, Diamanti e l'allenatore campione del mondo Marcello Lippi che ha portato il Guangzhou Evergrande a vincere la coppa d'Asia, a cui è succeduto il capitano della nazionale italiana campione del mondo Fabio Cannavaro. Il Capo dello Stato, Xi Jinping, sta portando avanti un progetto di sviluppo del calcio cinese, secondo il quale questo sport nel 2017 diventerà materia scolastica prevedendo la formazione di

⁵⁹ Fonte www.solocalcio.com

sei mila allenatori⁶⁰. A questo si aggiunge l'interesse mostrato dai cinesi al calcio europeo come dimostrato dall'acquisto di Infront da parte del colosso Wanda che potrebbe altresì entrare nel business degli stadi.

- Qatar: qui è stata assegnato lo svolgimento del campionato del mondo del 2022 (ma rimangono forti dubbi sulla sua aggiudicazione e reale praticabilità);
- Stati Uniti: da segnalare l'espansione del gradimento del calcio negli Stati Uniti evidenziata dal trasferimento di top player europei a fine carriera, ma anche dagli ottimi risultati ottenuti dalla nazionale.
- Per quanto riguarda il calcio a livello europeo si può affermare che la Bundesliga è l'eccezione agli squilibri e fragilità del settore del calcio, infatti la solidità patrimoniale e l'equilibrio economico-finanziario derivano da politiche lungimiranti iniziate anni fa ed i cui risultati odierno sono molto soddisfacenti. Nella stagione 2013-14 i ricavi dei club della massima serie tedesca hanno raggiunto quota 2.45 miliardi di euro, in aumento del 12.9% rispetto alla stagione precedente (si consideri che 24 club su 36 di Bundesliga e Zweite-Bundesliga hanno chiuso il bilancio in attivo). In particolare i diritti-tv sono passati da 619.9 milioni di euro a 716.8 milioni di euro, cifra che è destinata a salire nella stagione in corso; in aumento anche i ricavi pubblicitari (che passano da 578.8 milioni di euro del 2013 a 640.6 milioni di euro del 2014), i ricavi da botteghino (da 469.3 milioni di euro, a 482.5 milioni di euro). Da sottolineare come il rapporto tra costi del personale e fatturato sia solo del 36.8%, nonostante il costo del personale sia in leggero aumento (da 974.7 milioni di euro a 1.06 miliardi di euro)⁶¹.

⁶⁰ "La Cina nel pallone. Il leader Xi annuncia: "Saremo i più forti", Corriere della Sera, Guido Santavecchi, 1 marzo 2015

⁶¹ "L'ascesa sostenibile della Bundesliga: ricavi sulla soglia dei 2.5 miliardi nel 2014", Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 24 gennaio 2015

La Spagna rappresenta l'esempio negativo in quanto a polarizzazione: Barcellona e Real Madrid⁶² (più la recente eccezione dell'Atletico Madrid) fanno il vuoto sotto di loro, grazie alla contrattazione individuale dei diritti tv godono del 54.1% di tali diritti, ma si garantiscono un sostanziale equilibrio economico dato dal rapporto stipendi su fatturato (45% Real Madrid e 53% Barcellona); preoccupa l'alto livello di indebitamento (Real Madrid e Barcellona evidenziano una percentuale di copertura dell'indebitamento tramite il fatturato pari a circa l'80%, mentre la media delle altre 18 squadre della Liga è pressoché fallimentare), infatti il debito complessivo del calcio spagnolo con il fisco nel 2013 era di 690.4 milioni di euro di cui 462 milioni dalle squadre della Liga. Squadre come l'Atletico Madrid, il Levante ed il Majorca hanno trovato accordi col governo per sanare i proprio debiti, mentre i club che rimarranno debitori anche nel 2015 dovranno obbligatoriamente versare il 35% dei ricavi da diritti-tv per ripianare tale debito.

La Premier League inglese rappresenta sia il bello (fatturati in continuo aumento ed appeal crescente) che il brutto (alto costo del lavoro ed indebitamento) del calcio europeo.

La Ligue 1 è tra le 5 maggiori potenze europee quella in condizioni peggiori infatti il fatturato complessivo è in calo ed è l'unico paese che effettivamente risente delle condizioni negative della crisi economica internazionale; per sopravvivere necessita di ottenere plusvalenze dalla cessione dei calciatori. In Italia abbiamo visto che la sostenibilità è un obiettivo tutt'altro che vicino infatti il calcio italiano dipende dai diritti-tv (l'incidenza sul fatturato è del 60% contro il solo 30% della Bundesliga)⁶³, ma le difficoltà dipendono relativamente anche

⁶² Le due antagoniste da sole hanno intrapreso un percorso che le ha portate sempre più a scalare la classifica dei ricavi, infatti se nella stagione 2003-04 il Real Madrid ed il Barcellona ricavavano 405 milioni di euro e le altre 18 squadre della Liga 548 milioni, nella stagione 2012-13 i Blancos ed i Blaugrana hanno incassato 1.002 milioni mentre le altre 18 squadre 858 milioni.

⁶³ Fonte: www.solocalcio.com

dalla crisi generale (lo Stato nel 2015 taglierà i fondi al C.O.N.I. che a sua volta diminuirà di 20 milioni il contributo alla F.I.G.C. che scende così a 42,5 milioni più 5 recuperati attraverso movimenti legati al finanziamento dello Stato ed alla mutualità)⁶⁴; ma soprattutto manca una visione manageriale a lungo termine relativamente ad infrastrutture, management, merchandising e settore giovanile; a diminuire l'appel verso il calcio italiano ci sono i vari episodi legati alla legalità tra i quali ricordiamo calciopoli e lo scandalo scommesse. Il punto di svolta sembra da collocarsi nel fallimento della nazionale italiana ai mondiali in Brasile con conseguenti dimissioni del presidente federale Giancarlo Abete e nascita del nuovo corso presieduto da Carlo Tavecchio.

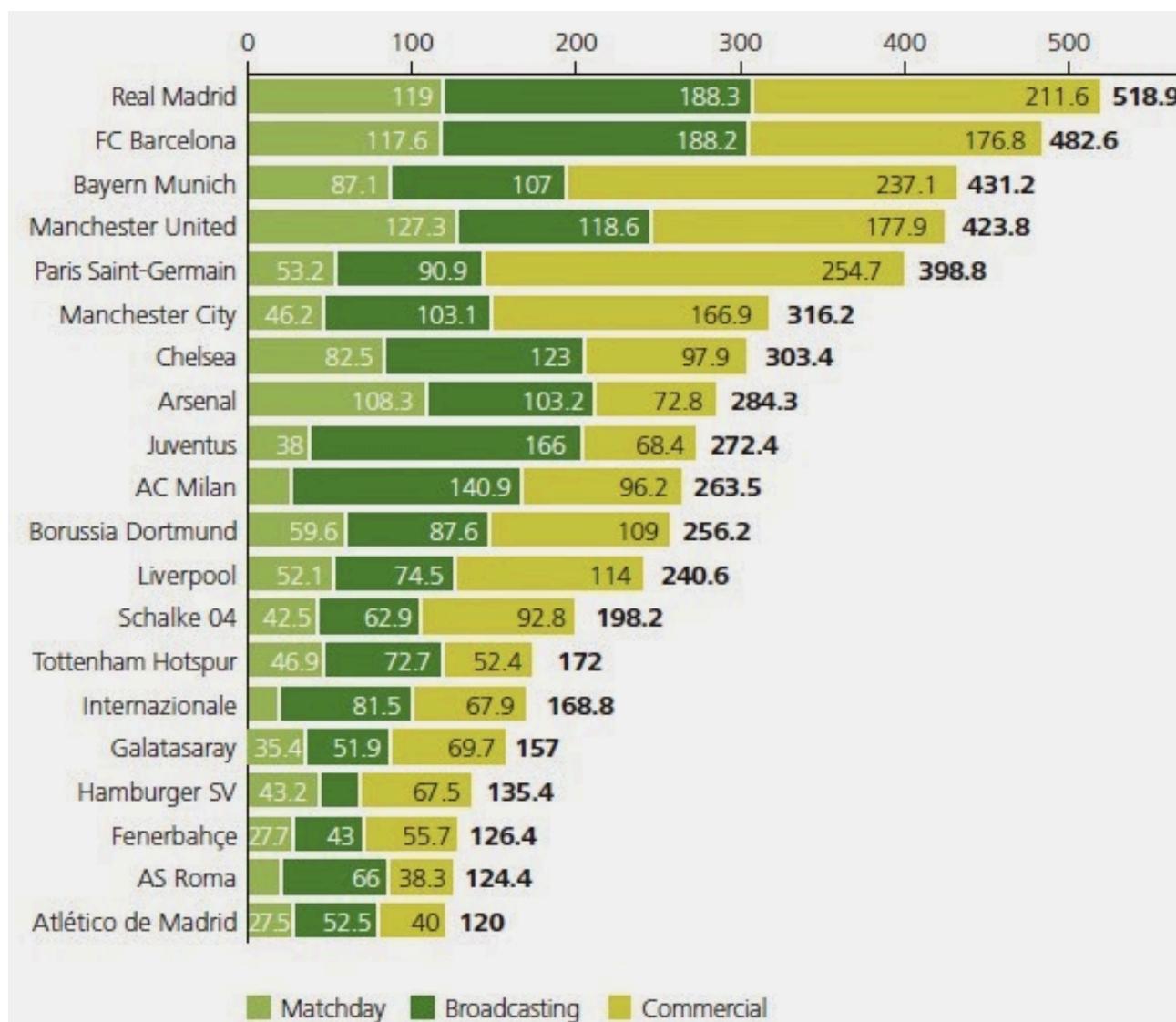
In questo momento il punto forte del calcio italiano è la sua capacità di esportare Know-how infatti vi sono molti allenatori che all'estero hanno ottenuto successi: Ancelotti (Chelsea, Paris Saint Germain e Real Madrid), Mancini (Manchester City), Spalletti (Zenit Sanpietroburgo), Di Matteo (Chelsea) e Lippi (Guangzhou Evergrande) su tutti.

La situazione del calcio europeo viene esaminata più dettagliatamente nel prosieguo del capitolo.

⁶⁴ Comunicazione ufficiale C.O.N.I.

2.2.3) Costi e Ricavi

Lo sport è un settore in continua evoluzione per quanto riguarda i fatturati, per quanto riguarda il calcio, il fatturato medio dei top 20 club è di 269 milioni di euro, segue la NFL (Football americano) con 216 milioni, poi la MLB (Baseball) con 178 milioni, la NBA (Basket) con 92 milioni ed infine la NFL (Hockey) con 65 milioni. Guardano in particolare nel calcio, si veda il grafico sottostante⁶⁵.



Aumentano i ricavi ed assieme ad essi i costi (quelli del personale soprattutto), così aumentano anche le perdite e conseguentemente i debiti: da un punto di vista economico si può parlare di tutto ma non

⁶⁵ Fonte: Deloitte Football Money League 2014

di stagnazione; per quanto riguarda le entrate vi è una variazione positiva ma i diritti televisivi ne sono i principali artefici.

L'elevato livello di perdita netta aggregata non dipende dal periodo di crisi economica in cui si vive (infatti i ricavi dell'industria del calcio sono cresciuti significativamente), ma è figlia dell'incremento dei costi che ha superato quello dei ricavi portando la perdita complessiva a peggiorare di circa otto volte in 5 anni; la crisi che caratterizza il calcio la si può quindi attribuire a delle vere e proprie carenze strutturali.

Nel 2013 i ricavi di vendita hanno fatto registrare un aumento del 1.7% (2.159 milioni di euro), quelli da diritti-tv segnano un aumento del 4.6% (1.037 milioni di euro), le plusvalenze per cessione giocatori registrano una minima flessione dello 0.1% (536 milioni di euro) ed il valor della produzione cresce del 1.3% (2.696 milioni di euro); per quanto riguarda i costi vediamo che quello della produzione è diminuito del 1.5% (2.972 milioni di euro), quello del lavoro è diminuito del 3.3% (1.455 milioni di euro), gli ammortamenti e le svalutazioni subiscono una lieve flessione dello 0.4% (609 milioni di euro), mentre gli altri oneri diversi di gestione crescono del 6.7 % (355 milioni di euro)⁶⁶.

In Italia i ricavi maggiori provengono dai diritti-tv nazionali (mentre quelli nazionali possono solo migliorare considerando l'attuale scarso appeal del calcio italiano sul mercato estero) e dalle plusvalenze, però non si può continuare in tale direzione poiché i diritti-tv non costituiscono un introito sicuro ai fini della sostenibilità del calcio italiano poiché se l'interesse diminuisse diminuirebbero anche le somme che garantiscono tali diritti; per quanto riguarda le plusvalenze abbiamo già detto che i top player sono quasi tutti emigrati dal nostro campionato e quindi bisogna aspettare un'immediata flessione di questa voce. Risulta fondamentale quindi riuscire a diversificare le fonti di ricavo.

Relativamente ai costi, la voce che maggiormente incide sono i costi del lavoro, infatti il costo medio degli stipendi, per quanto riguarda il

⁶⁶ Report Calcio F.I.G.C. 2014

calcio, dei top 20 club è di 155 milioni di euro, segue la NFL con 118 milioni di euro, poi la MLB con 94 milioni di euro, la NBA con 49 e la NHL con 45⁶⁷.

Per quanto riguarda i salari medi che le singole società versano ai propri atleti, in testa vi è il Manchester City che garantisce uno stipendio medio di 6.646.386 milioni di euro, seguono i New York Yankees (Baseball) con 6.582.491 milioni, poi Los Angeles Dodgers (Baseball) con 6.374.647 milioni, Real Madrid con 6.217.378 milioni, Barcellona con 6.102.745 milioni, Brooklyn Nets (Basketball) con 5.584.391, Bayern Monaco con 5.482.149, Manchester United con 5.381.725 milioni, Chicago Bulls (Basketball) con 4.962.686, Chelsea con 4.961.229, Arsenal con 4.858.366 ed infine New York Knicks con 4.808.895⁶⁸.

Il costo degli stipendi assieme a quello degli ammortamenti e delle svalutazioni in alcuni casi viene a superare il 100% dei ricavi; è una situazione insostenibile poiché 10 società su 20 spendono più di quanto incassano (nel 2012 l'Inter guida la classifica della percentuale di incisione degli stipendi sui ricavi con il 90%, seguiva il Milan con l'88%, Manchester City con l'87%, il Corinthians con l'86% ed i New York Islanders, Hockey, con l'83%). L'incidenza del costo degli stipendi è però una costante nel calcio europeo ad eccezione della Germania dove la crescita dei salari dei calciatori procede di pari passo con l'incremento delle entrate dato che l'incidenza è praticamente invariata (al contrario in Italia è aumentata fino a superare il 75%)⁶⁹.

⁶⁷ Si consideri che le squadre di calcio hanno una media di 25 giocatori, la NFL di 53 giocatori, la MLB di 25 giocatori, la NBA di 15 e la NHL di 23

⁶⁸ Fonte: www.sportintelligence.com

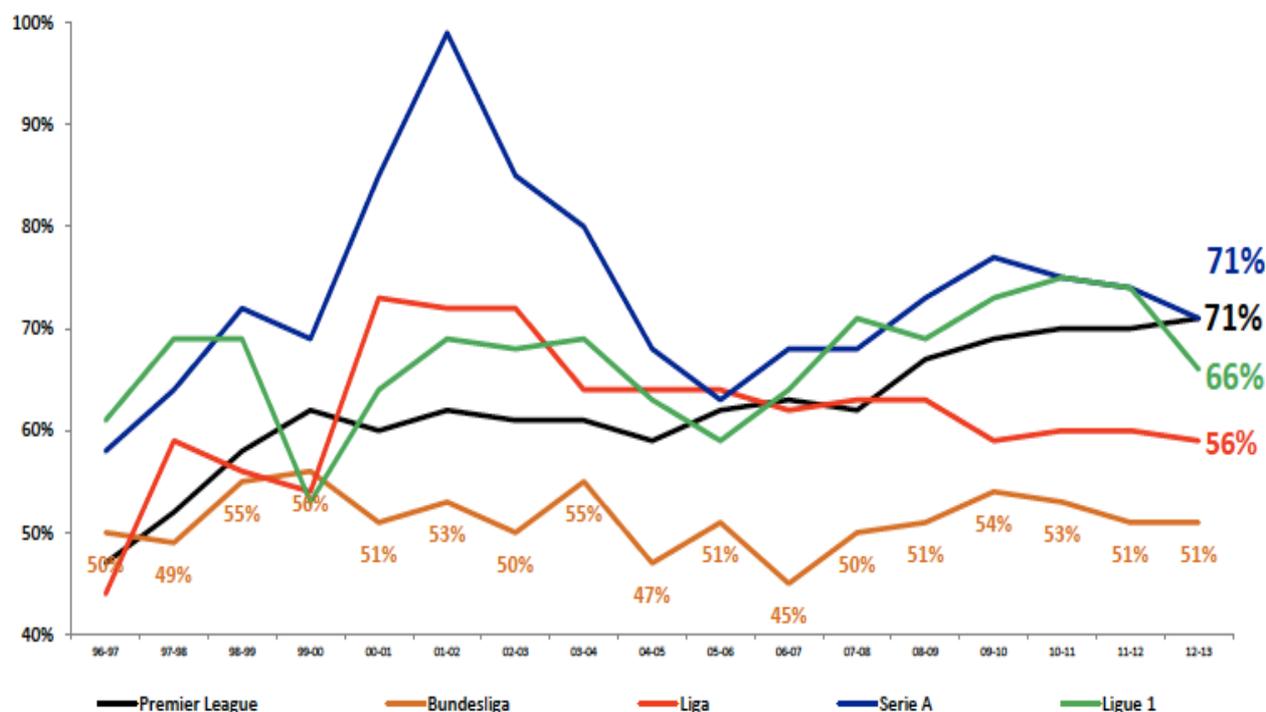
⁶⁹ Report Calcio F.I.G.C. 2014

La U.E.F.A., mediante la tabella sottostante⁷⁰, dimostra come siano aumentate le perdite nel corso degli anni soprattutto a causa dell'aumento sconsiderato dei costi del personale che sono passati da 4.9 miliardi nel 2006 (incisione media sul fatturato del 54%) ai 9.2 miliardi del 2012 (incisione media sul fatturato del, 65%).

<i>Dati in € m.di</i>	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Diritti media	2.8	3.5	4.0	4.2	4.5	4.8	5.5
Sponsor e advertising	2.4	2.7	2.8	3.0	3.2	3.3	3.3
Ricavi da gare	2.1	2.5	2.5	2.5	2.6	2.5	2.5
Ricavi commerciali e altri ricavi	1.7	1.9	2.0	2.1	2.5	2.5	2.8
Fatturato totale*	9	10.6	11.4	11.7	12.8	13.2	14.1
Costi per il personale	4.9	6.2	7.1	7.5	8.2	8.6	9.2
Costi netti da trasferimenti**	0.5	0.4	0.3	0.5	0.9	0.8	0.6
Altri costi***	3.9	4.5	4.6	5.0	5.3	5.5	5.4
Costi totali	9.2	11.2	12.0	12.9	14.4	14.8	15.2
Risultato netto	-0.2	-0.6	-0.6	-1.2	-1.6	-1.7	-1.1

⁷⁰ Fonte: Centro Studi FIGC

Il grafico che segue invece raffigura l'evoluzione del rapporto stipendi/ ricavi tra le 5 maggiori competizioni nazionali europee⁷¹.



La crisi strutturale cui si sta assistendo è dovuta anche dall'elevato livello di indebitamento, infatti se da un lato vi sono esempi positivi come la Bundesliga e la Ligue 1 che hanno un grado di copertura del passivo con il fatturato rispettivamente del 216% e del 146%, dall'altro lato vi sono gli esempi negativi della Premier League, della Serie A e della Liga che invece raggiungono rispettivamente il 55%, il 53% ed il 50%.

Si è dunque arrivati a questa situazione ottenendo una perdita aggregata di 7 miliardi di euro in 7 anni, in media una società per 8 euro incassati ne spende 9 per i costi ed il risultato inevitabile è che il 55% delle società è in perdita. La Premier League e la Serie A dal 2007 al 2012 hanno perso rispettivamente 1.939 milioni di euro e 1.159 milioni di euro, hanno perso di meno la Ligue 1 e la Liga con 210 e 129 milioni di euro, mentre la Bundesliga si dimostra l'unico campionato sostenibile avendo incassato 96.7 milioni; in questi 5 anni sono fallite 120 società professionistiche tra prima e seconda divisione, senza considerare quelle che sono state salvate dai governi.

⁷¹ Fonte: "Il calcio ai tempi dello spread", G. Teotino, M. Uva, Il Mulino, Milano 2012

Le società, non riuscendo più a coprire i costi, hanno difficoltà a pagare regolarmente gli stipendi, infatti si stima che un giocatore su tre non riceve lo stipendio entro il tempo stabilito.

Altro dato preoccupante per il calcio come sport a livello mondiale è che, considerando i primi 55 campionati nazionali più importanti, Bundesliga, Premier League, Serie A e Ligue 1 incidono per il 66% sul fatturato e sui costi del personale, per il 79% sui diritti tv e per il 52% sull' affluenza allo stadio. Un fenomeno simile accade per i migliori 20 club calcistici che pesano per il 52% del fatturato dei 5 migliori campionati ed addirittura per il 34% del fatturato globale⁷².

⁷² Fonte: Deloitte, Football Money League 2013

2.3) GOVERNANCE

2.3.1) Modello Chiuso e Modello Aperto

Nel gioco del calcio fondamentale sono sempre stati gli schemi ed il principio di gioco cui una squadra si ispira, mano a mano che però il calcio diventa sempre più un fenomeno aziendale assume rilevanza anche l'aspetto societario ed il relativo modello di governance che viene adottato, il quale può venire descritto come lo schema di gioco della società.

Esistono vari tipi di sistemi di governance che sono il frutto di diverse concezioni circa la natura e la finalità dei club, ma si possono individuare due macrolivelli⁷³:

- Modello chiuso: gli organi di controllo della società sono nelle mani degli azionisti di controllo (spesso è una sola persona), il potere è dunque concentrato in pochi soggetti i quali apportano anche il capitale di rischio. Le motivazioni che inducono un soggetto ad investire in suddetta maniera in una società calcistica sono l'appagamento personale (risultato sportivo, prestigio, visibilità sociale), il ritorno economico diretto o indiretto (quest'ultimo consiste in guadagni che derivano da attività imprenditoriali rispetto alle quali la visibilità calcistica riveste un ruolo importante). Tale modello è tipico dell'Inghilterra e dell'Italia, infatti da noi le società in cui un solo socio detiene più del 50% della società sono 83 sulle 110 società professionistiche (75%), le società in cui 2 soci detengono più del 50% sono 14 (13%), le società in cui 3 o 4 soci detengono più del 50% sono 5 (5%) e le società in cui 5 o più soci detengono il 50% sono 8 (7%); per quanto riguarda la struttura organizzativa le società in cui vi è un amministratore unico sono 33, da 2 a 4 amministratori sono 33, da 5 a 7 amministratori sono 25, da 8 a 10 amministratori sono 13 ed oltre 10 amministratori sono 6 (la media è di 7.1

⁷³ "Il calcio ai tempi dello spread", Teorino G., Uva M., Il Mulino, Bologna, 2014.

amministratori con una media di 54.9 anni); il 99% delle 110 società professionistiche italiane utilizza il sistema di amministrazione e controllo tradizionale, mentre l'1% quello dualistico; relativamente al controllo contabile 78 società utilizzano il collegio sindacale (71%), 22 il revisore legale o società di revisione(20%) e 10 il sindaco unico (9%)⁷⁴.

Il calcio Italiano ha ottenuto i migliori successi sia in ambito nazionale che internazionale quando vi erano mecenati pronti ad investire, ma l'evoluzione del sistema calcio sta conducendo il modello chiuso in crisi in quanto i costi sono maggiori dei ricavi e i presidenti non riescono più a coprire le perdite (in Italia negli ultimi 7 anni sono fallite 74 società professionistiche).

Una situazione simile si presenta in Inghilterra dove il modello societario più utilizzato è la Limited Liability Company, una sorta di S.R.L. utilizzata sin dagli albori per evitare il fallimento personale del presidente; anche qui la situazione è peggiorata con l'introduzione dello scopo di lucro la cui conseguenza consiste nella chiusura in perdita della maggior parte dei bilanci dei club di Premier League. Il calcio inglese però attrae gli investitori stranieri (12 squadre su 20 sono straniere, mentre in Serie A le straniere sono solo 2).

- Modello aperto: negli organi interni dei club sono coinvolti anche altri soggetti diversi dall'azionista di maggioranza, ciò avviene sia perché non è sempre previsto un'azionista di maggioranza, sia perché negli organi direttivi vi sono anche altre figure oltre ai soci. In tale modello non prevale l'aspetto economico, ma vi sono rappresentanze di interessi collettivi, sportivi o socio-culturali; di solito tale modello si identifica con l'espressione "azionariato popolare" ed è tipico della Germania e della Spagna. Infatti, mentre in tutta l'Europa negli anni 90 veniva introdotto lo scopo di lucro, in Germania si

⁷⁴ Report Calcio F.I.G.C. 2014

stabili che il 50%+1 del capitale dovesse appartenere ad associazioni sportive (con relativo 50%+1 del potere di voto) ad eccezione dei club che in data 1 gennaio 1999 dimostrassero di avere avuto una proprietà fissa negli ultimi 20 anni (solo Wolfsburg e Bayer Leverkusen). Esempio del “Regel 50%+1” è l’Amburgo in cui i fan sono addirittura dirigenti, infatti i soci dell’Hsv Supporters Club costituiscono un organo del club il quale si incontra regolarmente con il Board of Directors dell’Hamburger SV (che è una polisportiva) per discutere di tutto ciò che sta all’interno o all’esterno della società; ogni membro del Supporters Club ha diritto ad un voto nell’assemblea generale della società ed il suo status gli consente anche di essere eletto o nominato nel Board of Directors (consiglio d’amministrazione) e nel Supervisory Board (consiglio di sorveglianza). Il Supporters club svolge anche attività più operative come la vendita dei biglietti, l’organizzazione del tour del museo del club, la commercializzazione del merchandising, l’organizzazione di tornei sportivi ecc. Anche a livelli di singoli club la Germania è all’avanguardia, infatti il Bayern Monaco segue il modello dell’azionariato popolare: il 75.01% del capitale appartiene all’associazione sportiva F.C. Bayern Munchen (composta da oltre 187.500 soci), il restante 24.99% è diviso in parti uguali tra Adidas, Audi ed Allianz; il che significa che la società bavarese ha venduto parte del proprio capitale ai propri sponsor i quali da semplici sponsor diventano partner. Il Bayern ottiene ottimi risultati economici⁷⁵ (è in utile da 20 anni) primeggiando in quanto a ricavi commerciali e sponsor, ed ottiene costantemente ottimi risultati sportivi: si veda in particolare che lo sponsor tecnico, l’Adidas, nel 2011 ha rinnovato l’accordo col Bayern Monaco per un totale di 200

⁷⁵ Tanto da ripianare il debito di 346 milioni di euro necessari per costruire l’Allianz Arena con sedici anni di anticipo, a riguardo è intervenuto Rummenigge che afferma: “Avevamo contratto un debito da 346 milioni di euro da spalmare in 25 anni, fino al 2030. Ma abbiamo già saldato tutto dopo nove anni, siamo orgogliosi di questo. Gli incassi futuri dello stadio potranno così servire a migliorare la qualità della rosa”

milioni in 8 anni; Audi contribuisce come Adidas con 200 milioni di euro; il Jersey Sponsor, T-Mobile, versa invece 27 milioni annui. I rapporti col colosso assicurativo tedesco Allianz constano in un finanziamento bancario da 346 milioni di euro, nell'aumento del capitale sociale pari a 110 milioni di euro ed alla cessione del naming rights per un valore di 90 milioni di euro. I 346 milioni di euro necessario per la costruzione dello stadio sono stati coperti per 200 milioni di euro mediante le operazioni di aumento del capitale sociale (8.33% del capitale è stato così sottoscritto e versato da Allianz nel febbraio del 2014) e della cessione del naming rights, mentre gli ulteriori 146 milioni di euro sono stati rimborsati in 9 anni, ripagando così con 16 anni di anticipo il finanziamento erogato per la costruzione dello stadio.

In Spagna alla fine degli anni '90, per aiutare un settore ormai in declino, fu introdotta la forma giuridica societaria della Sociedad Anonima Deportiva (SAD) per la quale la responsabilità dei soci proprietari veniva limitata al capitale posseduto all'interno del club, in modo che non ci fosse più il rischio che gli stessi soci potessero vedere intaccati i propri beni personali; a tale riforma non seguirono risultati brillanti infatti i debiti di molti club della Liga verso le banche, dipendenti e fornitori sono in aumento. Real Madrid e Barcellona nonostante i debiti sono i due club che mantengono in alto il valore del calcio spagnolo e proprio il Barcellona costituisce l'esempio più riuscito di associazione polisportiva basata sull'azionariato popolare poiché negli ultimi cinque anni i soci sono cresciuti per più di 20.000 persone sfondando la soglia di 180.000; la quota associativa è di 170 euro per un'entrata annuale di circa 20 milioni di euro, ogni membro può partecipare all'assemblea e votare per le elezioni presidenziali, ma non solo, infatti essi sono fidelizzati

mediante una serie di servizi esclusivi come sconto sull'acquisto di biglietti o di magliette⁷⁶.

La differenza tra i tipi di azionariato esaminati è che i soci del Barcellona sono direttamente soci del Club (azionariato alla spagnola), mentre in Germania il tifoso è socio del trust (con trust si intende la struttura giuridica che fa da tramite tra il socio ed il club).

Da segnalare il Progetto F.R.E.E. (Football Research in an Enlarged Europe) che a partire dal settembre 2012 ha iniziato uno studio di fattibilità per individuare in che misura in tifosi siano disposti a farsi coinvolgere nella governance e dunque nella proprietà dei club. Il risultato afferma che il coinvolgimento e la fidelizzazione dei tifosi nella proprietà dei club è visto positivamente, ma nello stesso tempo è necessario trovare strutture ed adottare regolamentazioni adatte affinché tale fenomeno si possa sviluppare efficacemente, se così non avvenisse i club rischierebbero di perdere i propri sostenitori⁷⁷.

⁷⁶ Per un'analisi del modello organizzativo catalano si veda *"Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona F.C. MES QUE UN CLUB"*, Bof, Montanarini, Baglioni, RDES Vol 3 n.2, 2007

⁷⁷ *"Di chi è questo gioco? I risultati della ricerca europea del progetto FREE"*, Tifoso Bilanciato, 15 gennaio 2015

2.3.2) Governance e Sostenibilità

Il modello che rispetta maggiormente il valore dell'economicità e sostenibilità è sicuramente quello aperto e ciò lo si può osservare grazie ai risultati ottenuti: con l'aumento dei costi sui ricavi i mecenati non riescono più a garantire più i livelli di un tempo. Questo è l'esempio tipico delle società italiane in cui l'azionariato popolare è stato intrapreso solo da Mantova United, dall'Associazione Sportiva Squadra Mia e dall'Associazione My Roma ma con scarsi risultati. Scarsi risultati ha ottenuto anche l'idea di creare un modello di governance societaria in cui i consigli di amministrazione siano rappresentanti di comunità esterne al club (un esempio ne è la Fiorentina).

Va però evidenziato che il coinvolgimento di tifosi, istituzioni, enti locali ed imprese comporterebbe dei risultati positivi come il rafforzamento del radicamento territoriale del club, lo sviluppo di attività legate ai giovani ed alla loro formazione sportiva, maggior occupazione, responsabilizzazione dei tifosi, definizione di politiche a lungo termine ed infine possibilità di trasformare le società attuali in società sostenibili con importanti ritorni economici.

Quindi da un punto di vista di governance e di sostenibilità l'esempio migliore è quello tedesco che dal 1999 con una politica lungimirante si è saputo costruire il futuro; al contrario in Italia, finita l'epoca del mecenatismo, al giorno d'oggi le società non riescono a chiudere il bilancio in positivo (salvo rare eccezioni) a causa della concentrazione del potere in poche mani che ha incrementato sempre più il fenomeno dello strapotere dei manager che spesso ha portato ad una gestione societaria non all'altezza. Ciò introduce il tema della competenza dei manager sportivi.

2.4) MANAGEMENT

Bisogna partire dal presupposto che l'azienda calcio è una delle più complicate da gestire in quanto oltre agli ordinari problemi (industriali, commerciali e di servizi) presenta una serie di variabili aleatorie difficilmente controllabili, per cui è necessario che gli organi dei club si dotino di manager competenti. Detto ciò il successo sportivo lo si ottiene lavorando e studiando duramente sul campo, lo stesso avviene per i dirigenti delle società calcistiche ma per molti anni all'ambito manageriale non è stata riconosciuta l'importanza che merita in quanto l'attenzione è sempre stata focalizzata sul terreno di gioco e sui calciatori, trascurando il fatto che quello che si vede in campo è solamente il risultato di un'enorme produzione sottostante che riguarda numerosi addetti ai lavori; in tale lavoro un apporto fondamentale deve provenire dal management il quale deve gestire tutte le operazioni al fine di ottenere risultati sportivi ed economici. Si è visto che il settore calcio sia via via diventato sempre più articolato alimentando la competizione ed è proprio per far fronte alle problematiche di varia natura che ne derivano che vi è la necessità per il club di dotarsi un management preparato e competente, vi è un gran bisogno di cultura specifica di esso.

Un aspetto rilevante consiste nel rapporto tra proprietà e management, infatti, soprattutto in Italia, accade che il presidente proprietario del club decida molto spesso di testa propria ignorando l'opinione del manager; ciò può essere dannoso, soprattutto nel calcio moderno in cui le società diventano sempre più articolate e dunque vi è la necessità che vi siano più soggetti specializzati che decidano ognuno per la propria area di competenza, piuttosto che un presidente accentratore che prenda decisioni di ogni genere. Nel calcio moderno una situazione simile non è più sostenibile considerando che l'organigramma di un club professionistico dovrebbe variare, a seconda della composizione, da 45 a 110 figure professionali. Non è solo l'elemento quantitativo a rilevare, è anche la qualità del manager che conta infatti molto spesso il progresso di alcuni Paesi è proprio

dipeso da politiche lungimiranti pensate ed adottate da manager molto preparati; tale progresso in altri Paesi non è avvenuto, o è avvenuto in seconda battuta

Al fine di meglio comprendere tale concetto Sun Tzu⁷⁸ affermò che il generale riceve il comando dal sovrano, la decisione politica stabilisce se fare o meno la guerra e definisce l'incarico del generale; fissato l'obiettivo dal sovrano (proprietà) il generale (manager) deve restare fedele, ma quando l'incarico è conferito sta poi alla professionalità del generale stabilire come condurre la guerra. Ferma restando la supremazia della decisione politica, una volta che il generale riceve l'incarico, l'arte della guerra ha regole autonome che devono essere rispettate anche dal sovrano infatti vince chi dispone di generali competenti al riparo dalle ingerenze del sovrano. Ognuno di noi si muove secondo un incarico e di questo deve essere rispettoso, ma ognuno di noi risponde anche ad un proprio mandato professionale che è l'insieme dei principi morali e pratici che costituiscono la propria professione; rispettare i principi morali e tecnici della propria professione non è mai ribellismo ma è agire in coerenza con il proprio mandato⁷⁹.

Nel calcio italiano, ma anche in Italia in generale, accade che spesso cariche dirigenziali a livello societario od istituzionali vengono affidate per raccomandazione e non per meritocrazia o competenza; ciò avviene soprattutto per cariche che non siano di natura prettamente sportiva alla quale si riserva maggiore attenzione. Il problema consiste proprio nel classificare come più importante l'aspetto sportivo di qualsiasi altro aspetto aziendale; così facendo vengono a trascurarsi ambiti che dovrebbero ugualmente essere considerati fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi societari. Il risultato si raggiunge attraverso la somma dei singoli addendi (aspetto aziendale) ed ogni

⁷⁸ Generale e filosofo cinese vissuto tra il VI e V secolo A.C. A lui si attribuisce il trattato di strategia militare "L'arte della guerra".

⁷⁹ Tratto da "Il management è una disciplina antica", Marco Vitale, Milano Inaz, 2006

singolo addendo deve essere il più alto possibile per ottenere un risultato maggiore.

Si assiste spesso all'immediato passaggio da calciatore a dirigente senza avere compiuto prima i necessari percorsi formativi, basandone la professionalità solo sull'esperienza acquisita negli anni sui campi di gioco; per fare rimanere gli ex giocatori nell'orbita del settore spesso si sono attribuite cariche di dubbi valore (es. team manager).

Se in Italia vi è trascuratezza da un punto di vista manageriale, altrettanto non si può dire per altri settori di attività per i quali il calcio italiano eccelle, come ad esempio il ruolo dell'allenatore, del preparatore atletico e dell'arbitro.

Dunque in Italia si può affermare che vi è più attenzione nella formazione di soggetti sul campo piuttosto che in ufficio; a dimostrazione di tale affermazione basti comparare i risultati attuali del calcio italiano (in crisi e senza progetti a lungo termine) con quello tedesco (in continua crescita e pienamente sostenibile). Ad accrescere il problema è sufficiente ricordare i numerosi scandali che si sono susseguiti da noi.

Nonostante i pessimi risultati in Italia vi sono numerosi corsi ma spesso si tratta di iniziative di scarsa qualità e soprattutto non vi è l'idea che il percorso formativo debba essere un percorso costante nella vita professionale di un manager⁸⁰. Vi è però da segnalare la crescente importanza della MSA (Manager Sportivi Associati) che è l'unica associazione rappresentante di una professione in campo sportivo, inserita nel registro del Ministero dello Sviluppo Economico delle associazioni che rilasciano un attestato di qualità e qualificazione professionale. MSA nasce e si afferma come un'associazione di categoria che, per la prima volta nel panorama sportivo italiano, rappresenta e tutela questi professionisti dello sport soprattutto garantendo agli interlocutori di queste figure una qualità di prestazione all'altezza di un contesto sempre più complesso. Sono

⁸⁰ E' quanto è emerso dall'indagine conoscitiva sul calcio professionistico deliberata dalla VII Commissione Permanente nella seduta del 4 marzo 2004.

molto importanti i corsi di aggiornamento che si reputano necessari al fine del mantenimento della qualifica professionale organizzati da MSA per i propri soci e i corsi di formazione studiati per fornire ai partecipanti le conoscenze e far acquisire loro le competenze essenziali per diventare Manager Sportivi.

Un ulteriore problema consiste nel fatto che il management italiano è vecchio sia da un punto di vista di idee, ma anche da un punto di vista anagrafico, infatti il settore è cambiato enormemente negli ultimi 20 anni ma la classe dirigente è rimasta bene o male inalterata; sarebbe necessaria l'avvento di una nuova generazione che porti nuove idee in quanto, se si osserva con attenzione, si comprende che non è l'intero sistema ad essere in crisi bensì la gestione dello stesso (infatti il fatturato continua ad aumentare ma, a causa di un'inefficiente gestione, i costi sono arrivati a superare il valore del fatturato).

2.5) QUOTAZIONE IN BORSA

2.5.1) Quotazione in Borsa: Aspetti Tecnici

Ancora prima che il fenomeno del merchandising entrasse nelle voci di ricavo delle società calcistiche, alcuni imprenditori equipararono i club alle altre imprese industriali al fine di guadagnare più denaro possibile; la condizione necessaria era che nel calcio s'introducesse lo scopo di lucro. Una volta che ciò avvenne si seguì il principio per cui quando una società di capitali non è dotata di sufficienti capitali, o più semplicemente vuole ridurre la sua esposizione debitoria con gli istituti di credito, può ricorrere al mercato finanziario trovando nuovi investitori; non fu un problema trovare persone che volessero investire in tale settore poiché il risparmiatore che decide di rischiare è un tifoso, e di tifosi se ne contano a milioni. Oltre che per partecipare ad incrementare la ricchezza del proprio club, un soggetto decide di investire in tale maniera anche per la possibilità di ottenere un ritorno economico, nonostante esso dipendesse dell'imprevedibilità del risultato sportivo. A proposito Markus M. Ronner⁸¹ disse: "Nonostante tutto, in Borsa, le possibilità di guadagno superano quelle dell'eventuali perdite. Si può ad esempio, guadagnare il mille per cento ma perdere soltanto il cento per cento"; vi è anche chi però vede il lato negativo come Alfred Capus⁸² il quale afferma: "Si è derubati in Borsa come si è uccisi in guerra: da gente che non si conosce".

⁸¹ Teologo e scrittore svizzero

⁸² Giornalista, scrittore, commediografi e drammaturgo francese

Parlando di una qualsiasi azienda⁸³, l'accesso al mercato borsistico si inserisce nella tematica della separazione tra proprietà e gestione e della consequenziale apertura del suo capitale a terzi; in particolare la quotazione consiste nella modalità più avanzata nelle economie moderne per dividere proprietà e gestione configurando una fase autonoma dello sviluppo. La decisione di quotarsi deve essere valutata come una qualsiasi altra decisione aziendale, ed in particolare il giudizio di fattibilità del progetto di quotazione si articola nei seguenti livelli:

- Analizzare aspetti favorevoli e critici dal punto di vista dell'imprenditore.
- Analizzare aspetti favorevoli e critici dal punto di vista dell'impresa.
- Verifica della presenza dei requisiti sostanziali e formali; quelli formali sono contenuti nel contratto stipulato con Borsa Italiana (che è il soggetto di diritto privato che gestisce il mercato borsistico italiano), devono essere rispettati per l'intera durata della quotazione e sono raggiungibili con semplici delibere assembleari, mentre quelli sostanziali sono raggiungibili solo attraverso un lungo e complesso intervento modificativo dell'impresa.

L'idoneità di un'impresa ad essere quotata si può misurare mediante la posizione della stessa nella sua curva di vita (ne troppo presto ne troppo tardi), mediante l'attività effettivamente svolta (deve essere dotata di potenzialità nello sviluppo) e mediante la congruità del prezzo.

- Scelta del mercato e della tecnica di quotazione; la scelta ricade tra mercato mobiliare italiano, mercato mobiliare estero o entrambi (dual listing).

⁸³ La seguente elaborazione inerente al tema dell'introduzione nel mercato borsistico come fase del processo di crescita aziendale è stata elaborata sulla base del libro "*Entrepreneurial Finance*", Jovenitti P., Egea, Milano 2002 pg. 101 e seguenti.

La tecnica di quotazione più utilizzata è l'IPO⁸⁴ che può essere realizzata in tre differenti modalità: OPV⁸⁵, OPS⁸⁶ ed OPVS⁸⁷

- Scelta del titolo da quotare e della relativa quantità,
- Scelta della tempistica della quotazione.

⁸⁴ Initial (sottolinea la prima operazione in ordine cronologico), Public (destinata indistintamente al pubblico degli investitori sia individuali che istituzionali), Offering (si tratta di un'offerta a cui i destinatari sono liberi di aderirvi o meno).

⁸⁵ Offerta Pubblica di Vendita: uno o più soci sono gli offerenti che appunto offrono i loro titoli che quindi sono già emessi. Il ricavato della vendita (rispetto alla quale la società è estranea) spetta agli ormai ex soci.

⁸⁶ Offerta Pubblica di Sottoscrizione: la società è l'offerente che appunto offre i suoi titoli nuovi, non ancora in circolazione, nell'ambito di un aumento di capitale. Il ricavato della vendita è destinato all'impresa (mentre i vecchi soci ne sono esclusi).

⁸⁷ OPV + OPS: è possibile solo a condizione che l'operazione sia un'unica offerta e che i titoli offerti siano identici per diritto e godimento.

2.5.2) Quotazione in Borsa e Calcio

Con l'introduzione dello scopo di lucro nel 1996 fu possibile per le società calcistiche italiane quotarsi in borsa e si può dire che ciò ha costituito uno dei cardini della trasformazione del calcio da sport a business, il problema consiste nell'aleatorietà dell'investimento in quanto dipende dai risultati sportivi ed è per questo che a proposito si parla di un investimento rischioso. Per cercare di alleggerire tale situazione è necessario un cambiamento nella politica manageriale dei club che d'ora in poi dovranno cercare di offrire una buona redditività stabile nel tempo; ciò sarà possibile mediante una diversificazione dei ricavi che aiuterà così ad allontanarsi dalla dipendenza dai risultati sportivi. Tutto ciò potrebbe essere un vantaggio per le società che ricercano un bilanciamento tra sport e business in quanto comporta miglioramento della struttura finanziaria, diversificazione dei ricavi, miglioramento manageriale, fidelizzazione dei propri tifosi, sviluppo dell'immagine del club ecc.⁸⁸

Tale politica di diversificazione dei ricavi però non è possibile per tutte le società poiché le squadre più piccole avranno difficoltà ad esempio ad incrementare i ricavi commerciali a causa del ridotto bacino di utenza di cui godono; in mancanza di adeguati correttivi, la possibilità di quotazione può costituire un ulteriore elemento di squilibrio tra i diversi club.

In questo scenario la CONSOB⁸⁹ riveste un ruolo molto importante in tema di comunicazione informativa: infatti la grande rilevanza sociale del mondo del calcio ha posto il problema di verificare e controllare la diffusione di eventuali notizie che possono rivelarsi price sensitive; ci si riferisce alle notizie riportate dai media, più o meno veritiere, che possano dare origine ad oscillazioni ingiustificate dei corsi azionari. La CONSOB è intervenuta a riguardo con la raccomandazione n. DEM/2080535 del 9 dicembre 2002 e con la comunicazione n.

⁸⁸ *“Per sport e per business: è tutto parte del gioco”* Braghero M., Perfumo S., Ravano F., Franco Angeli, Milano, 1999 pg. 227

⁸⁹ Commissione Nazionale per le Società e la Borsa istituita con la legge 7 giugno 1974, n. 216, è un'autorità amministrativa indipendente, dotata di personalità giuridica e piena autonomia la cui attività è rivolta alla tutela degli investitori, all'efficienza, alla trasparenza e allo sviluppo del mercato mobiliare italiano

DME/3019271 del 26 marzo 2003⁹⁰ pretendendo massima prudenza nel divulgare informazione inerenti alle trattative di calcio-mercato, tenendo in considerazione il fatto che la divulgazione di informazioni riguardanti accordi che non siano ancora sufficientemente concretizzati, è utile solo se sia necessario garantire la parità di informazione; la CONSOB vuole così standardizzare determinati comportamenti con l'intento di facilitare la comparazione dei dati.

La CONSOB è inoltre intervenuta più volte per sollecitare le 3 società calcistiche italiane quotate (Juventus, Lazio e Roma⁹¹) a comunicare al mercato notizie utili per la tutela dei risparmiatori, sia con provvedimenti di carattere generale che con singole richieste effettuate alle singole società; ad esempio la Roma che nel 2003 ha manifestato una situazione di crisi finanziaria, è stata oggetto numerose volte di richiesta di diffusione al mercato di informazioni concernenti la propria situazione economica e patrimoniale.

L'evoluzione negativa dell'andamento delle società quotate ha portato la CONSOB nel corso degli anni ad interrogarsi sull'opportunità della permanenza del calcio all'interno del mercato borsistico, ciò avviene poiché al momento della quotazione si poteva presumere che potesse generare ricavi, mentre ora lo scenario del settore è mutato. A dimostrazione basti ricordare che molti club a livello europeo si sono ritirati dal listino.

⁹⁰www.dt.tesoro.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/regolamentazione_bancaria_finanziaria/compendio_tuif/Comunicazione_n._DME3019271_del_26.03.2003.pdf

⁹¹ A queste tre società si aggiungerà nel 2015 il Pavia mediante quotazione alla borsa di Hong Kong; vale la pena ricordare come il Pavia dal 3 luglio sia di proprietà dell'imprenditore cinese Xiadong Zhu.

2.5.2.1) A.S. ROMA

In particolare per quanto riguarda la Roma (secondo club italiano ad essere quotato, primo fu la Lazio nel 1998 e l'ultima fu la Juventus nel 2001) si può dire che l'ingresso in Borsa è avvenuto il 23 maggio 2000 (la valutazione della società ammontava a 286 milioni di euro) con le richieste di sottoscrizione pari a 3,6 volte l'offerta; l'IPO ammontava a 71.5 milioni ma solo 16.5 milioni di euro entrarono nelle casse giallorosse, mentre i restanti 55 milioni andarono al presidente Franco Sensi⁹². Un'azione valeva 5.5 euro mentre nel novembre del 2014 valeva 0.63 euro, quindi si evidenzia una variazione negativa quasi del 90%. La quotazione ha raggiunto il suo valore massimo nell'aprile del 2001 (6.72)⁹³ in concomitanza delle ultime giornate del campionato della stagione sportiva 2000-01 che ha visto proprio la Roma trionfare (a dimostrazione della forte dipendenza del valore dell'azione con il risultato sportivo); nei 2 mesi successivi il titolo scende del 33% fermandosi a 4.47 euro a causa di vendita di una grande quantità di titoli (confermando lo schema "comprare sulle attese, vendere sulla notizia"). Un'altra dimostrazione di connessione col risultato sportivo si ha nel giugno del 2006 quando il club uscì indenne dall'inchiesta Calciopoli e fu proiettata in Champions League: ciò spinse gli investitori ad investire sulla società giallorossa tanto da far lievitare il titolo da 0.495 euro del 19 giugno, a 1.166 euro del 5 luglio.

⁹² Fonte: "Aspetti di rilievo nella valutazione di una società di calcio: il caso dell'A.S.Roma Spa", Mazzei R., Mazzoleni C., in "La valutazione delle aziende", n.25/2002

⁹³ Fonte: <http://it.finance.yahoo.com/q?s=ASR.MI>

Di seguito il grafico che rappresenta l'andamento del titolo dell'A.S. Roma dalla data d'ingresso nel mercato azionario fino al novembre 2014.



Nel 2014 il titolo dell'A.S. Roma ha perso il 24.7% e non è facile indicarne le ragioni, infatti se da un lato gli investitori-tifosi vendono o acquistano in base ai risultati sportivi, dall'altro lato gli investitori istituzionalizzati tendono ad essere influenzati dai risultati economici. Le motivazioni che hanno indotto a tale ribasso sono l'incertezza delle possibili sanzioni da parte dell'U.E.F.A., i 137 milioni di euro persi tra il 2012 ed il 2014, la scelta di escludere la Roma dalla proprietà diretta del nuovo stadio (la società della capitale sarà quindi solo eventualmente usufruttuaria del nuovo stadio per cui è ancora in corso l'iter di approvazione) ed infine ha inciso la prospettiva di ristrutturazione del debito (130 milioni a giugno 2014) per il quale sono in corso trattative con Goldman Sachs⁹⁴.

⁹⁴ "Sorpresa in Borsa: nell'ultimo anno la Lazio (+ 1.5%) fa meglio di Juventus (- 7.9%) e Roma (24.7%)", Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 1 dicembre 2014

2.5.2.2) INGHILTERRA

Si è già evidenziato come sia stato il Tottenham, nel 1983, ad essere stato il primo club a quotarsi e da allora il numero dei club inglesi è andato progressivamente aumentando. Ma l'evento che fece cambiare la percezione del connubio calcio-borsa fu la strage di Hillsborough a Sheffield del 15 aprile 1989⁹⁵. Quel tragico evento rappresentò il punto di svolta del calcio inglese, infatti nel 1990 il Rapporto Taylor, oltre a concludere l'inchiesta sul caso Hillsborough, esaminò lo stato del calcio d'oltremania e vi erano numerosi problemi di cui Hooligans e stadi fatiscenti ne sono i principali; si impose ai club delle prime due divisioni di dotarsi di stadi con determinate caratteristiche, ma ciò comportò un enorme esborso di denaro che venne speso dalle società stesse e dal Football Trust⁹⁶. I club, al fine di reperire denaro, iniziarono sempre più ad accogliere l'idea della quotazione in borsa, che però costituì anche un'occasione per dare credibilità al calcio inglese in quanto si ebbe la chance di legare il calcio ad un ambito commerciale e non solo sportivo.

La vera convinzione nell'affidarsi al mercato borsistico si ebbe dopo l'esperienza molto positiva del Manchester United infatti nel 1997 erano 14 i club già presenti nei listini borsistici⁹⁷; la successiva evoluzione del calcio inglese aumentò l'appeal della Premier League e di conseguenza gli investitori videro un mercato potenzialmente molto ricco infatti nel 2000 i club quotati furono 26. Con il nuovo millennio le cose peggiorarono ed aumentano i delisting (Chelsea e Manchester United su tutti) a causa dell'escalation dei costi (soprattutto dei salari) e dalla conflittualità nel management data dalla distribuzione dei dividendi o dal reinvestimento.

⁹⁵ Liverpool e Nottingham Forest disputavano la semifinale della coppa d'Inghilterra quando 96 supporters Reds persero la vita schiacciati nella tribuna "Lepping Lane End"

⁹⁶ Il Football Trust è l'equivalente del nostro Istituto del credito sportivo, vedasi www.creditosportivo.it

⁹⁷ Leeds, Sheffield, Millwall, Tottenham, Celtic, Southampton, Manchester City, Sunderland, Chelsea, Preston, Charlton, Bolton, Newcastle ed Hearts.

2.5.2.3) SITUAZIONE ATTUALE EUROPEA

In Europa attualmente ci sono 25 club quotati rappresentanti 11 diversi Paesi: Danimarca (Aalborg, Aarhus Elite, Brøndby, Parken Sport e Silkeborg IF), Francia (Olympique Lyonnais), Germania (Borussia Dortmund), Italia (Juventus, Lazio, Roma), Macedonia (FK Teteks), Olanda (Ajax), Polonia (Ruch Chorzów), Portogallo (Benfica, Porto e Sporting Lisbona), Regno Unito (Arsenal, Celtic, Manchester United e Ranger Football Club), Svezia (AIK Football) e Turchia (Besiktas, Fenerbache, Galatasaray e Tabzonspor).

Il Dow Jones Stoxx Football Index⁹⁸ è un indice di borsa che analizza la performance complessiva di tutti questi club (ad eccezione di Arsenal e Manchester United che sono quotati rispettivamente nel Plus Market ed a Wall Street) ed il grafico che segue ne rappresenta l'andamento, dal 1991 al novembre del 2014, del DJ Stoxx Football Index e dell'Euro Stoxx 50⁹⁹



⁹⁸ http://www.stoxx.com/indices/index_information.html?symbol=FCTP

⁹⁹ L'Euro Stoxx 50 è un indice di titoli dell'eurozona creato dalla Stoxx Limited, una joint venture formata da Deutsche Börse AG, Dow Jones & Company e SWX Group. Secondo la Stoxx, il proprio obiettivo è «rappresentare le maggiori società appartenenti all'eurozona».

Esprimendo un giudizio sull'esperienza dei club calcistici europei in Borsa non può che essere negativo in quanto né si sono ottenuti risultati economici e finanziari (il titolo dell'A.S. Roma ha perso quasi il 90%), né si è riusciti a scindere l'attività sportiva dall'attività commerciale; infatti il risultato sportivo è il fattore che più incide sull'andamento dei titoli: ci si riferisce alle vittorie sul campo, all'acquisto o cessione di un calciatore, al cambio di allenatore, ai contratti di sponsorizzazione ed alla cessione dei diritti-tv. Non si è mai riusciti a formulare programmi di lungo periodo per convincere gli investitori, né si è riusciti a diversificare le fonti di ricavo.

Per le società italiane quotate l'aspetto positivo consiste nell'implemento d'informazione, infatti Juventus, Lazio e Roma pubblicano dati contabili trimestrali, comunicano ogni fatto rilevante ed idoneo che possa influenzare l'andamento del mercato, dalla stagione 2006/07 redigono il bilancio d'esercizio utilizzando i principi contabili internazionali IAS/IFRS¹⁰⁰ potendo così compararli con gli altri club europei ed infine vi è l'assoggettamento alla CONSOB per una maggiore tutela degli investitori. Tuttavia tali migliorie inerenti alla comunicazione ed all'informazione non permettono di dare un valore positivo alla quotazione delle tre squadre italiane, infatti è evidente come nel tempo siano aumentati i ricavi totali, ma i conti economici hanno sempre registrato delle perdite.

L'unica soluzione sarebbe quella di diversificare i ricavi, scindendo così l'aspetto sportivo da quello commerciale; ciò è quello che avviene in Inghilterra dove le società sono proprietarie degli stadi che oltre ad essere dei luoghi di culto per i tifosi, sono sfruttati 24 ore su 24 mediante negozi, centri commerciali, ristoranti, cinema ecc. La Juventus si è già dotata di uno stadio di proprietà e la Roma sta sviluppando un progetto molto importante a riguardo: solamente così s'invogliano i risparmiatori ad investire in tali settori, considerando anche che gli attuali risultati sportivi non fanno ben presagire sul possibile guadagno. Fino ad ora l'esperienza delle italiane si può

¹⁰⁰ Per la relativa spiegazione si rinvia al quarto capitolo

definire fallimentare poiché non si è riusciti a diversificare i ricavi né a migliorare la struttura finanziaria delle società.

2.6) FISCO

2.6.1) Situazione Attuale Italiana

Il Report Calcio del 2014 fornisce importanti informazioni anche relativamente all'incidenza dell'aspetto fiscale, in particolar modo la F.I.G.C. in collaborazione col Dipartimento delle Finanze del Ministero dell'Economia e delle Finanze, con l'Inps (gestione ex Enpals), con l'Aams¹⁰¹ e con l'Università di Parma evidenziano che nell'anno fiscale 2011 il gettito fiscale e previdenziale complessivo ha superato il miliardo di euro, 1.033,7 (meno 3.4% rispetto al 2010) di cui l'87% (891.6) proviene dai versamenti fiscali e previdenziali dei club professionistici italiani ed il 14% (142.1 milioni) dal gettito fiscale proveniente dalle scommesse. Il 52.6% (543.9 milioni) del totale è costituito dalle ritenute sul lavoro dipendente ed autonomo, mentre 707 milioni, dei complessivi 1.033,7, è la contribuzione fiscale e previdenziale della Serie A (+ 52% rispetto al 2006).

Di seguito il grafico¹⁰² raffigurante il gettito fiscale per serie dal 2006

CONFRONTO PER SERIE – CALCIO PROFESSIONISTICO



Analizzando le singole voci che vanno a comporre il gettito fiscale totale, si evince:

- IVA¹⁰³: Ammonta a 198.5 milioni di euro, di cui il 77% proviene dalla Serie A, il 16% dalla Serie B, il 5% dalla Lega

¹⁰¹ Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato

¹⁰² Fonte: Report Calcio 2014

pro Prima Divisione ed il restante 2% dalla Lega Pro Seconda Divisione.

- IRES¹⁰⁴: Ammonta a 16.1 milioni di euro, di cui l'89.2% proviene dalla Serie A, il 9.6% dalla Serie B, l'1% dalla Lega Pro Prima Divisione ed il restante 0.2% dalla Lega Pro Seconda Divisione.

Le società che liquidano l'imposta ordinariamente (82%) subiscono una contrazione dell'ammontare del reddito fiscale (meno 40.1% rispetto al 2010) concentrato prevalentemente nelle società di Serie B, mentre si assiste ad un incremento delle perdite fiscali (+ 15.9%) imputabile alle squadre di Serie A e Lega Pro Prima Divisione. Se ci si focalizza sul reddito imponibile si verifica un incremento delle frequenze e dell'ammontare rispetto al 2010 imputabile ad alcuni club di Serie A; tale incremento viene influenzato sia dalla nuova disciplina di riporto delle perdite progressive in vigore dal 2011¹⁰⁵, che dall'incremento di reddito dichiarato dalle società. Le società che invece aderiscono al regime del consolidato fiscale (18%, mentre nel 2010 erano il 17%); tali società che trasferiscono il loro reddito o perdita in capo alla consolidante per la determinazione di una base imponibile consolidata, si è calcolata un'imposta teorica sull'imponibile prodotto dalla singola società tenendo conto dell'aliquota al 27.5%.

- IRAP¹⁰⁶: Ammonta a 40.8 milioni di euro, di cui l'81% proviene dalla Serie A, il 14% dalla Serie B, il 4% dalla Lega Pro Prima Divisione ed il 2% dalla Lega Pro Seconda Divisione.

¹⁰³ Imposta sul valore aggiunto: è un'imposta applicata sul valore aggiunto di ogni fase della produzione, scambio di beni e servizi. È in vigore in 63 paesi. Con D.L. n. 138 del 13 agosto 2011, convertito in legge il 14 settembre 2011, con applicazione dal 17 settembre, l'aliquota ordinaria è passata dal 20% al 21%.

¹⁰⁴ Imposta sul reddito delle società è un'imposta proporzionale e personale con aliquota del 27,50%

¹⁰⁵ Dal 2011 le perdite pregresse possono essere scomputate in diminuzione del reddito fino all'80% del reddito imponibile, mentre prima del 2011 le perdite pregresse potevano essere scomputate fino a concorrenza del reddito imponibile.

¹⁰⁶ L'imposta regionale sulle attività produttive, nota anche con l'acronimo IRAP, è stata istituita con il decreto legislativo 15 dicembre 1997 n.446. Assume la natura di imposta propria della Regione e, nella sua applicazione più comune, colpisce il valore della produzione netto delle imprese, ossia, in termini generali, il reddito prodotto al lordo dei costi per il personale e degli oneri e dei proventi di natura finanziaria.

La percentuale dei soggetti con base imponibile¹⁰⁷ è del 77% nel 2011, registrando una diminuzione rispetto al 79% del 2010, ma nonostante ciò si evidenzia un incremento dell'ammontare della base imponibile (4%) e dell'imposta (3.7%).

- Modello 770¹⁰⁸: Ammonta a 543.9 milioni di euro, di cui l'84% proviene dalla Serie A, il 12 % dalla Serie B, il 3% dalla Lega Pro Prima Divisione e l'1% dalla Lega Pro Prima Divisione. Si segnala una diminuzione dell'ammontare del reddito da lavoro dipendente rispetto al 2010 (-1.67%), al contrario aumenta l'imponibile derivante dalle "Comunicazioni da lavoro autonomo, provvigioni e redditi diversi" (+23%) in particolare nella Serie A; vale la pena ricordare che in tale ambito si riconducono i compensi degli agenti dei calciatori.

Vi è da rilevare che l'importo delle ritenute è quello riferito alle operazioni di conguaglio eseguite dal sostituto di imposta.

- ENPALS¹⁰⁹: ammonta a 92.4 milioni, di cui 47.6 provengono dalla Serie A, 22.9 dalla Serie B, 14.6 dalla Lega Pro Prima Divisione e 7.7 dalla Lega Pro Seconda Divisione.

Per quanto riguarda l'IRPEF¹¹⁰ vale la pena evidenziare come siano 10.074 i lavoratori dipendenti nel calcio professionistico nel 2011; la diminuzione tra il 2010 ed il 2011 del reddito da lavoro dipendente complessivo è di 1.7% (da 1.359 milioni di euro a 1.336 milioni); il reddito medio per un lavoratore dipendente di Serie A nel 2011 era di 285.838 euro; il numero di contribuente con un reddito da lavoro dipendente superiore a 200.000 euro nel 2011 era di 967 (di cui 708 in Serie A).

¹⁰⁷ La base imponibile è prevalentemente costituita dalle retribuzioni che non costituiscono un costo deducibile.

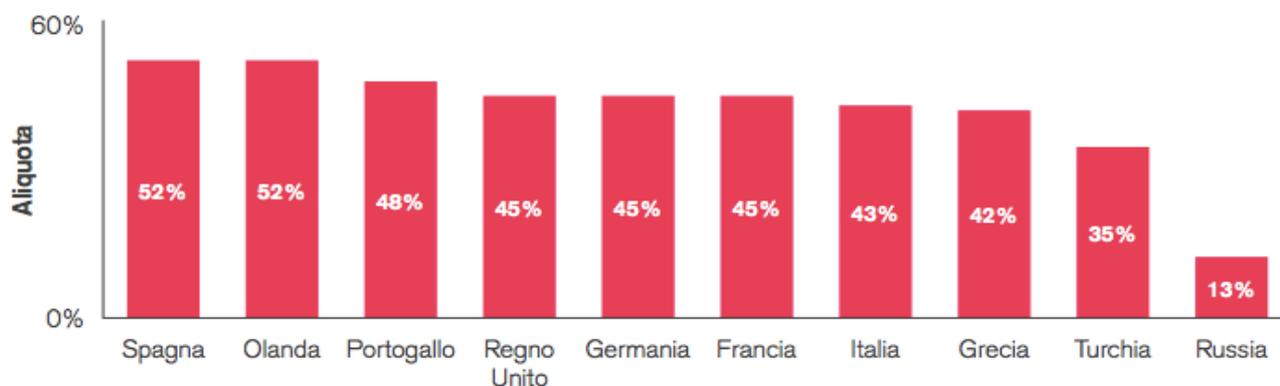
¹⁰⁸ Il modello 770, in Italia, è un documento fiscale che i sostituti d'imposta, che per legge sostituiscono il contribuente nei rapporti col fisco, devono presentare all'autorità competente per la dichiarazione dei redditi

¹⁰⁹ Ente Nazionale di Previdenza e Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo: era un ente pubblico previdenziale. Il decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla legge 24 dicembre 2011, n. 214 ne ha disposto la soppressione e ha trasferito all'INPS le relative funzioni.

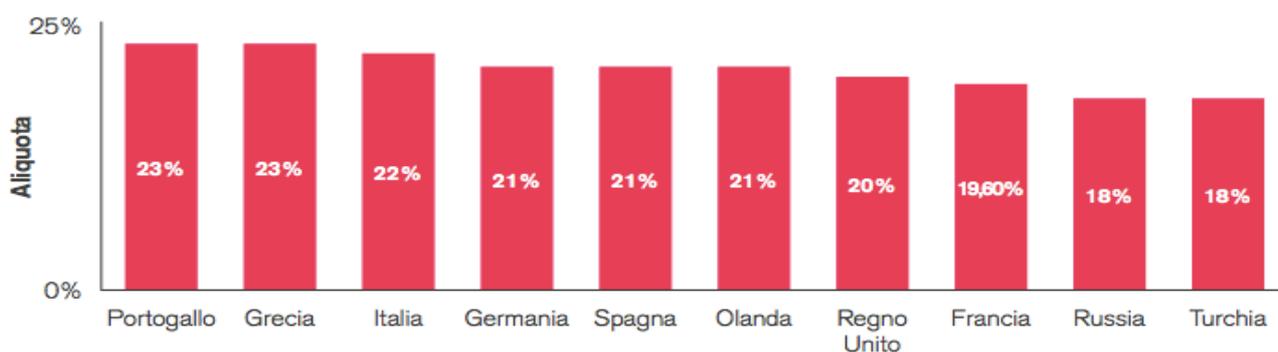
¹¹⁰ Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche, è un'imposta diretta, personale, progressiva e generale.

2.6.2) Confronto a Livello Europeo

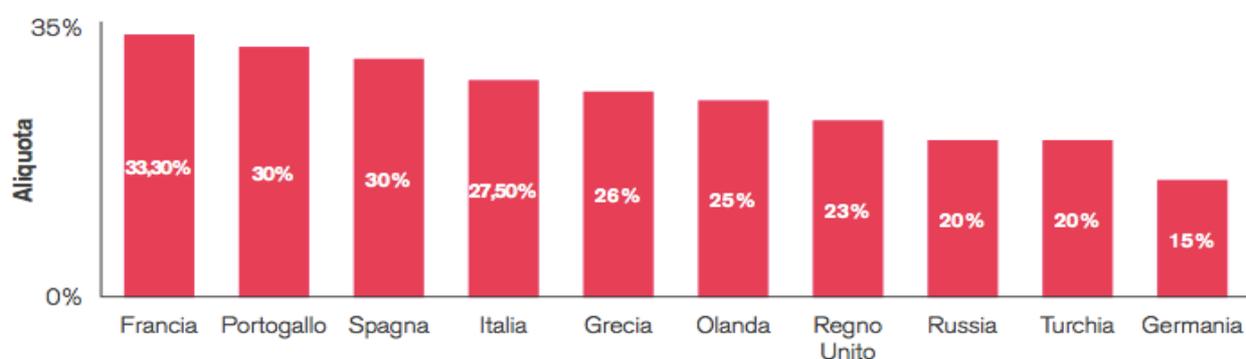
Segue il grafico¹¹¹ rappresentante l'aliquota massima sui redditi delle persone fisiche



Di seguito il grafico¹¹² rappresentante l'Imposta sul Valore Aggiunto



Di seguito il grafico¹¹³ rappresentante l'imposta sul reddito delle società



A proposito dell'ultimo grafico bisogna specificare che l'aliquota al 23% del Regno Unito rappresenta quella massima applicabile (fino

¹¹¹ Fonte: Report Calcio 2014

¹¹² Fonte: Report Calcio 2014

¹¹³ Fonte: Report Calcio 2014

alle 300.000 sterline di reddito si applica il 20%, oltre le 300.000 sterline l'aliquota cresce progressivamente fino al 23%).

L'aliquota riguardante la Germania rappresenta quella ordinaria, su tale imposta va poi calcolato un contributo di solidarietà del 5.5% al fine di finanziare i costi della riunificazione; si ottiene così un'aliquota combinata del 15.8%.

L'aliquota ordinaria spagnola è del 30%, ma esistono diversi sistemi per le piccole e medie imprese (fino ad un fatturato di 5 milioni o con meno di 25 dipendenti pagano un'aliquota del 20% sugli utili fino a 300.000 euro e del 25% per quelli che superano il suddetto limite) e per le società con un fatturato medio o basso (le società che non superano i 10 milioni di fatturato pagano un'aliquota del 25% sugli utili fino a 300.000 euro e del 30% per quelli che superano suddetto limite). Si ricorda che il regime fiscale spagnolo è stato agevolato per 5 anni dalla cosiddetta legge Beckham¹¹⁴.

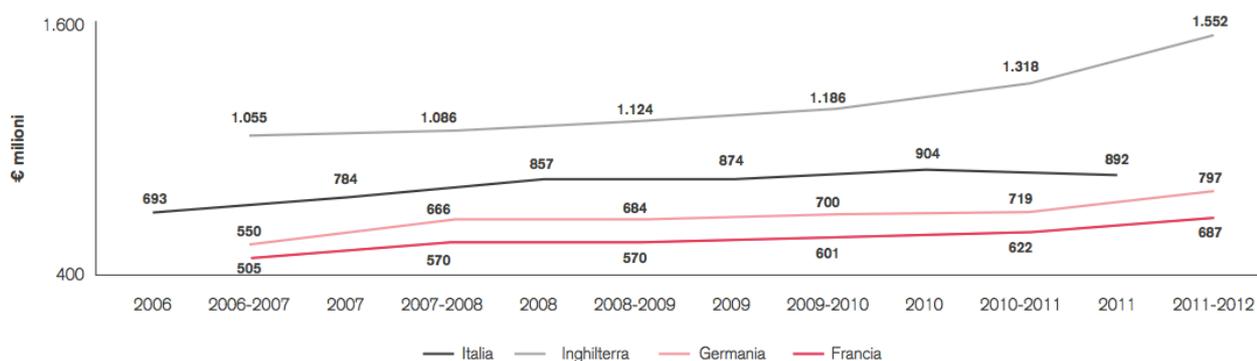
L'aliquota del 25% in Olanda rappresenta quella massima applicabile; generalmente l'aliquota ordinaria è progressiva ed applicata per scaglioni di reddito (ci si riferisce all'utile della società): è del 20% per utili fino a 200.000 euro; sale progressivamente al 25% (anche in questo caso si applica però il 20% fino a 200.000 euro) per utili superiori a 200.000 euro.

In Portogallo l'aliquota ordinaria è del 30% a cui vanno aggiunte le addizioni statali e comunali che portano l'aliquota al 31,5%.

Analizzando le tre rappresentazioni si può notare che l'Italia si può situare nella media europea e quindi l'aspetto fiscale non è certamente un fattore rilevante di responsabilità a proposito della carenza di interesse verso la nostra Serie A.

¹¹⁴ Decreto reale 687/2005: prevedeva l'abbassamento dell'aliquota di tassazione dal 43% al 24% a favore di tutti i lavoratori stranieri che lavoravano in Spagna con guadagni superiori a 600.000 euro annui. Dall'idea originaria i beneficiari dovevano essere medici, scienziati, manager e professionisti (in quanto la finalità era di attrarre tali soggetti entro i confini spagnoli per offrire le loro prestazioni), ma furono soprattutto le società di calcio spagnole ad approfittarne tanto che gli effetti furono retroattivi dal 2004 proprio per far godere di tale legge il Real Madrid per l'acquisto di David Beckham. Nel 2010 tale legge fu abrogata, ma tale abrogazione non ha effetto retroattivo

Di seguito il grafico¹¹⁵ che rappresenta il confronto di contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico dal 2006 al 2012 in Italia, Inghilterra, Germania e Francia¹¹⁶ (dal calcolo è escluso la Spagna poiché non vi sono fonti ufficiali che forniscano un dato che possa essere comparato con i corrispondenti europei).



Si evidenzia come la maggior contribuzione fiscale europea provenga dall’Inghilterra con 1.552 milioni di euro; si nota anche che la crescita del contributo fiscale e previdenziale del calcio professionistico tedesco tra il 2006/7 ed il 2011/12 è pari al 45%.

Infine si evidenzia come, nonostante la perdita di attrazione del calcio italiano a livello internazionale, l’incremento della contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico italiano tra il 2006 ed il 2011 sia di 199 milioni di euro.

Una legge molto interessante è stata adottata in Irlanda: la Tax relief Irish Sportspersons (section 480A, Chapter1) con la quale si vuole incentivare professionisti sportivi (la legge si rivolge a 12 sport) a non emigrare in altre Nazioni; al termine della carriera, coloro che sono rimasti in Irlanda per 10 anni, la restituzione delle tasse versate equivalente al 40% dello stipendio lordo.

¹¹⁵ Fonte: Report Calcio 2014

¹¹⁶ In Francia il 29 dicembre 2013 è stata approvata l’imposta sui grandi guadagni che prevede di tassare al 75 per cento la parte di stipendio che supera un milione di euro e che è contenuta nella legge finanziaria per il 2014. L’imposta rimarrà in vigore per due anni, nel 2014 e nel 2015. Alla fine di ottobre i club di calcio francesi avevano annunciato uno “sciopero” dei calciatori contro la tassa: secondo i proprietari delle squadre, la nuova tassa, unita a una difficile situazione finanziaria, avrebbe impedito di pagare ai calciatori stipendi adeguati al mercato, facendo così fuggire dal paese quelli migliori.

In Italia la legge vigente disciplina lo sportivo professionista come un normale lavoro subordinato; se s'introducesse una norma ad hoc creando una nuova figura, si potrebbero attribuire rilevanti vantaggi fiscali alle società calcistiche magari obbligandole a reinvestire le somme eccedenti in determinate attività come costruzione di infrastrutture, oppure investendole nei settori giovanili.

2.6.3) Anomalia Italiana

Per quanto riguarda il confronto tra il sistema fiscale italiano ed i diversi sistemi fiscali di altri Paesi europei, si evince che un'anomalia italiana è rappresentata dalle caratteristiche dell'imposizione sulle società; l'aliquota è del 31.4% (27.5% di IRES + 3.9% di IRAP). La particolarità del settore calcistico è una dinamica reddituale mediamente negativa e quindi non sentono il peso dell'IRES, ma al contrario sono costretti a pagare un importo rilevante di IRAP. Ai fini IRAP sono considerati componenti della base imponibile gli incassi da manifestazioni sportive, da diritti-tv, da sponsorizzazione, da pubblicità, da plusvalenza ed i contributi delle federazioni; sono invece componenti negative le quote di ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori e gli altri costi operativi; sono invece esclusi dal computo delle spese i costi del personale e gli interessi passivi che nel mondo del calcio hanno un'altissima incidenza. Di conseguenza le società sentono molto il peso dell'IRAP e non quello dell'IRES; l'Italia è così l'unico Paese europeo in cui le società di calcio sono costretti a pagare i tributi anche se in perdita.

Sempre in ambito IRAP¹¹⁷ non è stata tutt'ora definita compiutamente la problematica relativa al corretto trattamento fiscale delle plusvalenze da calciomercato avuto riguardo alla loro imponibilità o non imponibilità ai fini dell'imposta IRAP; l'Agenzia delle Entrate, con la circolare n. 37/E ("Questioni fiscali di interesse delle società sportive, emerse nel corso delle riunioni del Tavolo tecnico tra Agenzia delle Entrate e rappresentanti della Federazione Italiana Giuoco Calcio e delle Leghe Nazionali Professionisti") del 20 dicembre 2013 ha analizzato il regime fiscale, ai fini IRES e IRAP, dei costi sostenuti dalle società sportive e, conseguentemente, della ricaduta, ai fini Irpef, di tali spese sul reddito dei calciatori professionisti ed altre questioni fiscali senza esprimersi avuto riguardo al trattamento fiscale delle plusvalenze da calciomercato. Ad oggi, il Ministero dell'economia e delle finanze ha richiesto apposito parere in

¹¹⁷ "Novità per le società di calcio professionistiche in maniera di diritto societario e di diritto contabile introdotte dal Decreto Legge 91/14", Sport Business Management, Claudio Sottoriva, 9 luglio 2014

merito al Consiglio di Stato rilasciato in data 24 ottobre 2012. La tematica appare quindi tutt'ora assolutamente non definita.

Si segnala, però, che il 30 gennaio 2015 l'Agenzia delle Entrate e la F.I.G.C. abbiano consolidato la loro collaborazione nel segno del fair play tributario; Rossella Orlandi (direttore dell'Agenzia delle entrate) e Carlo Tavecchio (presidente della F.I.G.C.) hanno infatti firmato il protocollo d'intesa finalizzato allo scambio delle informazioni necessarie a verificare l'equilibrio finanziario delle società di calcio professionistiche, e che sarà valido fino al 29 febbraio 2016¹¹⁸.

¹¹⁸ *"Agenzia delle Entrate e F.I.G.C. insieme per il fair play tributario"*, F.I.G.C., 30 gennaio 2015

2.7) STADIO

2.7.1) Evoluzione Storica

La trasformazione del calcio da semplice momento ludico a vero e proprio business ha effetti anche per quanto riguarda gli stadi che prima erano utilizzati solamente una volta ogni 15 giorni la domenica pomeriggio (ad eccezione delle strutture utilizzate da due squadre cittadine o da quelle che partecipavano anche alle competizioni europee), mentre nel calcio moderno lo stadio viene concepito come un asset societario sfruttabile 24 ore al giorno, 7 giorni alla settimana¹¹⁹, ciò accade in quanto gli spettatori sono diventati sempre più di fondamentale importanza per il sistema calcio. L'avvento delle trasmissioni delle partite di calcio per via radio-televisiva sembrava potesse rappresentare lo svuotamento degli stadi ma così non è stato, almeno non dappertutto.

I primi stadi¹²⁰ furono costruiti in Inghilterra nel tardo '800 grazie ad iniziative cooperativistiche, infatti uno o più "tifosi" mettevano a disposizione un terreno su cui formare il terreno di gioco (quelli sterrati erano più frequenti di quelli in erba che necessitavano di continue cure) ed una piccola tribuna, su uno dei due lati lunghi del campo, inizialmente scoperta ma, a causa del tipico clima inglese, ben presto furono dotati di idonee coperture. L'evoluzione epidemica del gioco fece sorgere la necessità di costruire tribune su tutti i lati del campo e sempre più capienti, così nei primi anni del '900 vennero alla luce le prime pietre miliari¹²¹; in Italia il primo fu lo Stadio Nazionale a Roma nel 1911 per il cinquantesimo anniversario dell'unità d'Italia,

¹¹⁹ Attualmente l'impianto più polifunzionale è l'Amsterdam Arena che ospite le partite casalinghe dell'Ajax e della nazionale olandese, ma anche utilizzato per concerti, meeting e congressi: ogni anno si contano 70 eventi di cui solo 35% sono connessi al calcio. Viene definita come "una delle aree più sviluppate in Olanda ed un esempio di integrazione tra destinazioni di diverso utilizzo, come lo shopping, lo sport e l'intrattenimento, il vivere ed il lavorare". Si massimizza il merchandising mediante negozi, ristoranti, musei e visite guidate

¹²⁰ La seguente digressione storica è stata tratta da *"Tutto il calcio miliardo per miliardo- Il pallone da Rocco ad Abramovich"*, Turaro G., Il Saggiatore, Milano 2007, pg. 66 e seguenti.

¹²¹ Wembley venne realizzato su ordine di Giorgio V per 750.000 sterline nel 1924 per celebrare la British Empire Exhibition, ma nel 1923 ospitò la finale di FA Cup tra Bolton Wanderers e West Ham a cui assistettero 240.000 persone nonostante la capienza massima fosse di 127.000. Tale partita passò alla storia come la finale del Cavallo Bianco poiché venne rinviata di 45 minuti fino a che un poliziotto non riuscì ad allontanare il pubblico oltre le linee laterali grazie al suo cavallo bianco

seguirono Genova (1911), il Flaminio di Roma (voluto fortemente da Benito Mussolini), San Siro (1926) ecc. Una svolta significativa si ebbe con i mondiali di Italia '90 poiché fu l'occasione di allestire un piano di rinnovamento dei vecchi stadi italiani (San Siro e Marassi) e di costruirne di nuovi (San Nicola di Bari e Delle Alpi di Torino su tutti) con finanziamenti pubblici, ma tale progetto non viene ricordato come glorioso poiché centinaia di miliardi di lire sparirono sotto forma di tangenti. Si arriva così negli anni 2000 dove la proprietà degli stadi è pubblica e le società prendono in affitto il campo per disputare le partite, avendo come loro proprietà esclusivamente il campo di allenamento; con l'aumentare dei costi sui ricavi alcuni club ricorsero ad utilizzare proprio il campo di allenamento come garanzia ed in alcuni casi venne addirittura ceduto¹²².

E' proprio in questo momento che ci sia accorse che gli stadi di proprietà potevano essere la fonte da cui reperire nuovo denaro utile alle casse societarie sia come fonte di garanzia che come fonte di reddito; l'esempio è stato preso dal mondo statunitense dove strutture come il Madison Square Garden di New York o lo Staples Center di Los Angeles mediante la loro polifunzionalità costituiscono un asset societario all'avanguardia¹²³. Il problema consiste nel fatto che la costruzione di uno stadio necessita di numerosi fondi che molto spesso i club non hanno e quindi continuano a prendere in affitto le proprietà pubbliche, dimostrando anche in questo ambito la preferenza ad una visione a breve termine (tipica del mondo del calcio dove i risultati devono essere immediati) piuttosto che a lungo termine, ma anche questo non avviene dappertutto.

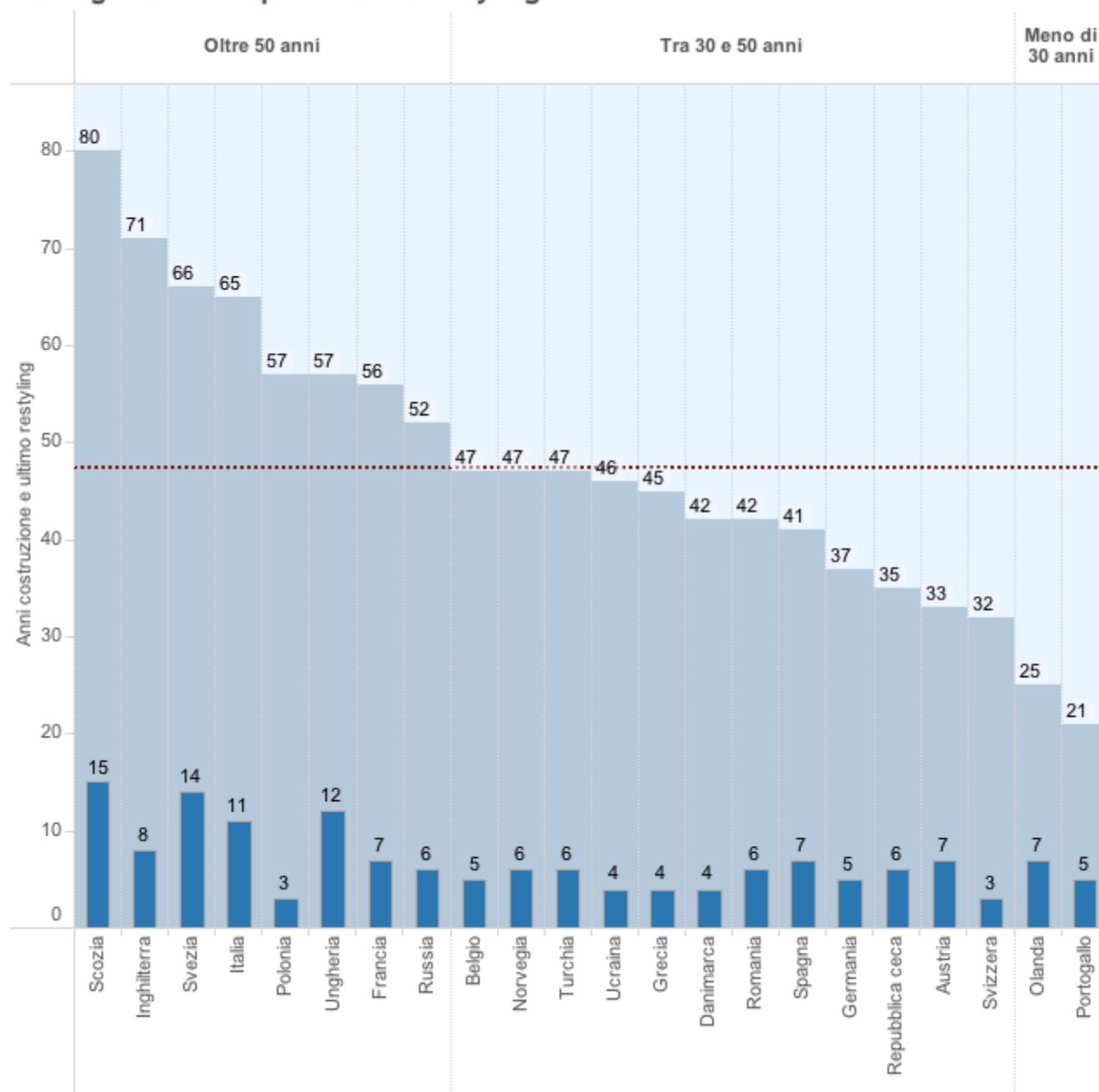
Segue un grafico indicante l'età degli stadi europei ed ultimo restyling¹²⁴.

¹²² Con la cessione della Ciudad Deportiva per 480 milioni di euro al comune, il Real Madrid si salvò dal fallimento. Anche la Roma nel 2005 utilizzò il centro sportivo Fulvio Bernardini di Trigoria per effettuare un'operazione di sell and lease back per la quale lo cedette per 30 milioni di euro ed immediatamente dopo lo prendeva in affitto per 3.2 milioni annui.

¹²³ In Inghilterra abbiamo visto nel capitolo 2.6 che la necessità di nuovi stadi fu ispirata anche da altri principi come evidenziato a seguito del Rapport Taylor del 1990

¹²⁴ Fonte:<http://public.tableausoftware.com/profile/gianluca.de.martino#!/vizhome/Etstadieuropei/Etstadieuropei>

Età degli stadi europei e ultimo restyling



2.7.2) Nuovi Stadi

Nonostante il mondo del calcio esige risultati nel breve termine, molte società si sono dimostrate lungimiranti ed hanno elaborato dei progetti che portano alla luce la costruzione di molti stadi la cui realizzazione è avvenuta a spese del club di appartenenza, ma vi è anche chi ha saputo sfruttare delle opportunità particolari quali sono l'aiuto degli sponsor e la possibilità di ospitare i campionati mondiali di calcio.

- Per quanto riguarda la costruzione di nuovi impianti grazie alla collaborazione di sponsor, l'esempio di miglior realizzazione è quello dell'Arsenal; il club inglese dal 1913 al 2006 disputò le gare casalinghe nello storico Highbury. I Gunners si sono così spostati di poche centinaia di metri all'Emirates Stadium costato 420 milioni di sterline (più di 500 milioni di euro) finanziato ricorrendo a varie fonti: la cessione dei naming rights dell'impianto alla compagnia aerea Emirates (circa 120 milioni di Euro); debito bancario a lungo termine, con scadenza al 2031 (circa 310 milioni di Euro) e grazie ai proventi dell'operazione immobiliare effettuata sul sito dove insisteva il vecchio stadio, al posto del quale è stato realizzato Highbury Square, un complesso residenziale che arriverà ad avere 680 appartamenti (per circa 48 milioni di Euro). La costruzione del nuovo stadio ha fortemente incrementato i ricavi tanto che i proventi derivanti dallo sfruttamento dello stadio sono raddoppiati, essendo passati da 44 milioni di sterline a 90 milioni di sterline (circa 115 milioni di euro). Tale incremento è possibile grazie all'aumento dei posti a sedere rispetto al vecchio Highbury (22.000 in più), all'aumento dei costi dei biglietti ed abbonamenti, creazione di 9000 posti premium (14.9% del totale) che rappresentano il 35% dei ricavi totali generati dallo stadio, ed un incremento di servizi (hospitality, merchandising, catering ecc.)¹²⁵.

¹²⁵ Dati forniti da “*L'Emirates Stadium ed il suo impatto sull'Arsenal: un perfetto case study*”, Diego Tari, Tifosobilanciato.it

L'aumento dei prezzi è proporzionale all'aumento dei servizi offerti ed il pubblico ha risposto in maniera molto positiva.

- Riguardo i Paesi ospitanti i mondiali di calcio, emblematico è il caso della Germania¹²⁶; Gerd Ahlert¹²⁷ dice che: “per analizzare al meglio l’impatto economico del Mondiale FIFA 2006 ci sono tre fattori che devono essere considerati: l’entità economica-finanziaria degli investimenti per gli stadi nella fase pre-evento, le spese sostenute dai visitatori durante l’evento e la capacità di sfruttare gli stadi nella fase post-evento”, soprattutto se si evidenzia la perfetta sinergia tra le istituzioni pubbliche e private. Uno studio dell’Università di Amburgo¹²⁸ ci dice che: “per Germania 2006 le spese per i dodici stadi¹²⁹ (di cui quattro costruiti ex-novo) sono state pari a 1,4 Miliardi di Euro, di cui più del 60% attribuibili ai club ed ad altre istituzioni private.

¹²⁶ Ahlert G., “*Assessing the Impact of the FIFA World Cup Germany 2006. Some methodological and empirical reflections*”, Gws, Osnabruck, 2007

¹²⁷ ricercatore ed economista presso l’Istituto per la ricerca sulle Strutture economiche (GWS mbH) di Osnabrück

¹²⁸ Buttner N., Maening W., Messner M., “*Relationships between investments costs for infrastructure and for sport stadia: The case of the World Cup 2006 in Germany*”, AIES-IASE, Hamburg, 2007

¹²⁹ Vi è da evidenziare come l’1.4 miliardi spesi non è la somma totale che è stata necessaria, infatti oltre al governo centrale, governo federale e la città (pubblici), hanno contribuito anche i club stessi e degli investitori privati. Gli stadi in questione sono Olympiastadion di Berlino, Westfalenstadion di Dortmund, Commerzbank-Arena di Francoforte, Veltins Arena di Gelsenkirchen, Aol Arena di Amburgo, Awd Arena di Hannover, Fritz-Walter-Stadio di Kaiserslautern, Rhein Energie Stadion di Colonia, Zentralstadion di Lipsia, Allianz Arena di Monaco. Frankenstadion di Norimberga e Gottlieb-Daimler-Stadion di Stoccarda,

Di seguito una tabella¹³⁰ raffigurante le specifiche di tale investimento.

Location	Stadio	Capienza vecchio impianto	Capienza nuovo Impianto	Costo totale	Finanziamento dello Stato Federale	Finanziamento del Governo Centrale	Finanziamento della città	Finanziamento del club	Altri tipi di finanziamento
Berlino	Olympiastadion	76.243	76.000	242	196	0	0	0	46
Dortmund	Westfalenstadion	68.600	83.000	36	0	0	0	36	0
Francoforte	Commerzbank-Arena	61.146	50.300	126	0	20,5	64	0	41,5
Gelsenkirchen	Veltins Arena	62.004	61.524	192	0	0	0	33,8	158,2
Amburgo	AOL Arena	55.000	55.000	97	0	0	11	16	70
Hannover	AWD Arena	56.000	49.000	64	0	0	24	0	40
Kaiserslautern	Fritz-Walter-Stadion	41.582	40.721	48,3	0	21,7	7,7	18,9	0
Colonia	RheinEnergieStadion	46.000	50.374	117,5	0	0	25,5	0	84,5
Lipsia	Zentralstadion	90.000	44.345	90,6	0	0	63,2	27,4	0
Monaco	Allianz Arena	63.000	66.000	280	0	0	0	280	0
Norimberga	Frankenstadion	44.600	44.308	56	0	28	28	0	0
Stoccarda	Gottlieb-Daimler-Stadion	47.000	48.500	51,6	0	15,3	36,3	0	0
TOTALE		711.175	669.072	1.401	196	85,5	259,7	412,1	440,2

Altri circa 3 miliardi di Euro sono stati spesi per la costruzione e per il rafforzamento delle infrastrutture, specialmente linee ferroviarie, stazioni e autostrade”; da questi dati si deduce che i mondiali di calcio sono stati utilizzati dall’amministrazione pubblica per migliorare strutture ed infrastrutture anche non strettamente connesse con l’attività sportiva, in particolare in ambito sportivo, ferroviario e stradale ci sono stati investimenti pianificati e gestiti in modo da farne beneficiare l’intera collettività, soprattutto sul lungo termine. La Germania ha saputo sfruttare l’occasione dei mondiali di calcio che non sono solo un momento importante per le istituzioni per fare bella figura col mondo e con gli investitori pubblicitari e finanziari, ma é anche un evento che coinvolge tutta la cittadinanza.

A seguito della competizione si sono tratti due benefici: da un lato, costruendo e migliorando impianti già esistenti, è aumentato l’interesse attorno al calcio tedesco tanto da

¹³⁰ Fonte: Centro Studi FIGC

registrare nell'anno seguente una media di 42.600 spettatori per partita; dall'altro lato, tale interesse, ha reso possibile anche ulteriori miglioramenti ad altri stadi¹³¹.

Anche grazie ad una così attenta pianificazione la Germania ha saputo costruire le basi di un importante futuro che l'ha portata a conquistare la coppa del mondo del 2014 in Brasile.

¹³¹ Wirsol Rhein-Neckar Arena di Hoffenheim nel 2008, Benteler Arena di Paderborn (nel 2008), Bayarena di Leverkusen (nel 2009), Sgl Arena di Augsburg (nel 2009), Audi Sportpark di Ingolstadt (nel 2010) e Coface Arena di Mainz (nel 2011).

2.7.3) Stadi Italiani e Confronto a Livello Europeo e Mondiale

Per quanto riguarda gli stadi italiani, il Report Calcio 2014 ci fornisce molte informazioni tra cui l'età media degli impianti di Serie A che è di 64 anni: questo dato se confrontato con l'appena illustrata "rivoluzione" che c'è stata in Germania pochi anni fa aiuta a far capire la distanza che c'è tra i due campionati. La capienza media è di 40.170 per la Serie A e di 17.335 per la Serie B.

Un conto è la capienza ed un altro è la presenza, infatti i risultati del confronto tra Bundesliga, Inghilterra, Spagna, Italia e Francia¹³² non sono rassicuranti¹³³.

SOCIETÀ DI TOP DIVISION 2012-2013						
						TOTALE
Numero società	18	20	20	20	20	98
Numero partite di campionato	307	380	380	380	380	1.827
Affluenza media campionato	42.583	35.921	28.237	22.591	19.211	29.194
Affluenza totale campionato	13.073.111	13.649.923	10.730.155	8.584.596	7.300.218	53.338.003
Capienza media campionato	46.028	37.715	38.840	40.170	28.383	37.916
Riempimento % capienza	93%	95%	73%	56%	68%	77%
Affluenza potenziale totale	14.130.528	14.331.643	14.759.371	15.264.734	10.785.483	69.271.759
Gap di affluenza	1.057.417	681.720	4.029.216	6.680.138	3.485.265	15.933.756
Numero partite coppe nazionali	17	57	46	35	34	189
Affluenza media coppe nazionali	41.015	29.121	26.432	13.412	14.026	23.912
Affluenza totale coppe nazionali	697.260	1.659.899	1.215.893	469.421	476.884	4.519.357
Riempimento % capienza	76%	73%	56%	31%	50%	58%
Affluenza potenziale totale	922.058	2.273.317	2.167.034	1.536.498	957.889	7.856.796
Gap di affluenza	224.798	613.418	951.141	1.067.077	481.005	3.337.439
Numero partite coppe europee	37	37	37	31	26	168
Affluenza media coppe europee	43.110	42.563	40.264	23.807	28.119	36.481
Affluenza totale coppe europee	1.595.069	1.574.842	1.489.780	738.028	731.090	6.128.809
Riempimento % capienza	72%	86%	72%	38%	64%	67%
Affluenza potenziale totale	2.206.168	1.837.259	2.069.790	1.939.522	1.143.710	9.196.449
Gap di affluenza	611.099	262.417	580.010	1.201.494	412.620	3.067.640
NUMERO PARTITE TOTALI	361	474	463	446	440	2.184
AFFLUENZA TOTALE EFFETTIVA	15.365.440	16.884.664	13.435.828	9.792.045	8.508.192	63.986.169
AFFLUENZA MEDIA	42.564	35.622	29.019	21.955	19.337	29.298
RIEMPIMENTO % CAPIENZA	89%	92%	71%	52%	66%	74%
AFFLUENZA POTENZIALE TOTALE	17.258.754	18.442.219	18.996.195	18.740.754	12.887.082	86.325.004
POSTI INVENDUTI	1.893.314	1.557.555	5.560.367	8.948.709	4.378.890	22.338.835

Si nota infatti che in Italia nella classifica dell'affluenza media si classifica quarta per quanto riguarda il campionato con 22.591 (ma

¹³² L'elaborazione comprende le gare giocate a livello di campionato (comprensivo del playoff in Germania), delle coppe nazionali ed europee; queste ultime comprendono la Champions League ed Europa League, mentre relativamente alle coppe nazionali si segnala che in Francia ed Inghilterra si disputano due coppe: Coupe de France e Coupe de Ligue (Francia) e FA Cup e Football League Cup (Inghilterra).

¹³³ Fonte: Report Calcio 2014

ultima con il 56% di riempimento percentuale per capienza) ed ultima per quanto riguarda le coppe nazionali (13.412) ed europee (23.807); nella classifica totale di presenze vince l'Inghilterra con 16.884.664 (che è la seconda competizione sportiva al mondo più seguita dal vivo dopo il Football Americano), seconda la Germania con 15.365.440, segue la Spagna con 13.435.828, poi Italia con 9.792.045 ed infine la Francia con 8.508.192 per un totale di 63.986.169 di spettatori nelle 2184 partite disputate.

L'Inghilterra si classifica prima anche nella classifica di riempimento percentuale per capienza con il 92%, seconda la Germania con l'89%, segue la Spagna con il 71%, poi la Francia col 66% ed ultima l'Italia con il 52%.

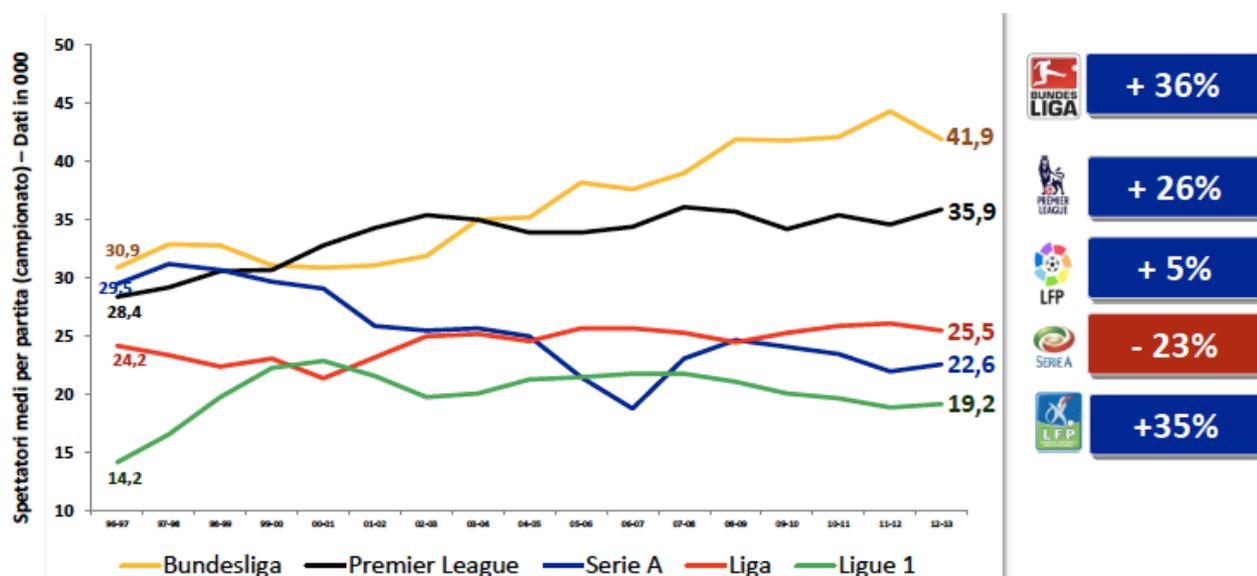
Il The Guardian¹³⁴ ha effettuato uno studio relativo all'affluenza nella prima giornata dei sei maggiori campionati europei ed il risultato vede l'Inghilterra in testa col 98.4% di seggiolini pieni, segue la Germania a 93.6%, Olanda a 90%, Spagna a 75.4%, Francia a 69.3% ed infine l'Italia a 55.8% con Milano che abbassa la media, infatti all'esordio del Milan si sono contate 37 mila spettatori rispetto ad una capienza di 80 mila.

La politica tedesca prevede di portare allo stadio il maggior numero di persone praticando prezzi accessibili a tutti, quindi diversificando i costi in base ai settori; ad esempio lo stadio del Borussia Dortmund varia dagli elevati prezzi della tribuna vip ai non più di 12 euro per i posti in piedi¹³⁵

¹³⁴ E' un quotidiano britannico nato a Manchester nel 1821 con sede a Londra

¹³⁵ Il Signal Iduna Park è dotato di 27.023 posti in piedi (circa 1/3 dei posti totali) dotabili di seggiolino in quanto la UEFA per le sue competizioni vieta i posti in piedi

Di seguito un grafico¹³⁶ raffigurante l'evoluzione dell'affluenza media delle Top 5 Leagues e la relativa variazione percentuale dal 1996 al 2013



La Bundesliga ha ottenuto l'incremento del 36% attuando una politica di prezzi bassi in quanto a costo dei biglietti e degli abbonamenti (il prezzo medio di un biglietto è di 20.79 euro, segue la Ligue 1 a 26 euro, Serie A a 27 euro, Liga a 40 euro e Premier League a 43 euro) ed il risultato vede la crescita dei ricavi da gare del 51%

Di seguito la situazione a livello mondiale¹³⁷.

AFFLUENZA MEDIA PER PARTITA 2012-2013



¹³⁶ Fonte: Centro Studi FIGC

¹³⁷ Fonte: Report Calcio 2014

2.7.4) Ricavi

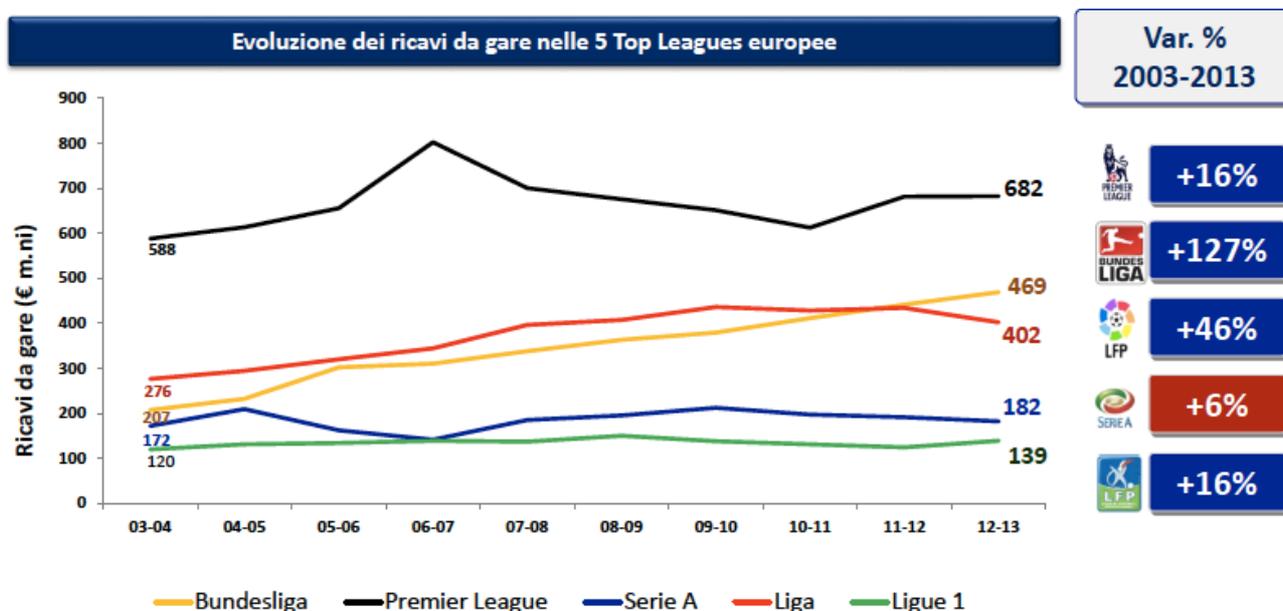
Per capire quanto realmente beneficiano le casse societarie dalle entrate da botteghino è sufficiente richiamare l'esempio dell'Arsenal prima esplicito: con il nuovo stadio l'affluenza media è passata da 38.184 a 60.045 passando dal vecchio incasso di 63.8 milioni di euro a quello attuale di 134.6 milioni di euro, il che significa 70.4 milioni in più (ripagando in soli 8 anni il totale investimento necessario per la costruzione dello stadio); se si considera che il fatturato dell'Inter ammonta a 169 milioni, si sta parlando del 42%. L'unica società italiana che si è dotata di uno stadio all'avanguardia è la Juventus che con la costruzione dello Juventus Stadium ha visto crescere il propri ricavi del 174.1% (21.2 milioni solo dallo stadio).

L'importanza di avere uno stadio di proprietà è quindi di vitale importanza delle società calcistiche, ma soprattutto per quelle italiane che hanno necessità di reperire nuove finanze per sistemare i conti ed successivamente da investire per tornare ad essere competitivi; a riguardo si possono classificare due tipi di stadio: stadio inteso come costo e stadio inteso come ricavo:

- Stadio-costo le cui caratteristiche sono: proprietà pubblica dell'impianto che lo affitta al club; spesso vi è una pista di atletica che lo rende scomodo per gli spettatori; livello basso di comfort, sicurezza e servizi offerti; assenza di mezzi di collegamento che lo rendano facilmente accessibile; utilizzato solo per i giorni della partita. E' il modello di stadio tipico italiano: solo 3 stadi tra tutti quelli di Serie A e Serie B rispettano i requisiti delle categoria 4 U.E.F.A., 9 quelli della categoria 3, 2 quelli della categoria 2, 7 della categoria 1 e 15 nessuna categoria.
- Stadio-ricavo le cui caratteristiche sono: proprietà privata, fonti di ricavo tradizionali (incremento quantitativo e qualitativo della vendita di biglietti ed abbonamenti); fonti di ricavo alternative (sponsor, naming rights, ospitalità, catering, merchandising, concerti, eventi, tour del museo); Bilancio (si consolida il patrimonio del club mediante lo stadio che

incrementa il patrimonio); rafforzamento del valore del marchio e dell'immagine del club mediante un impianto moderno; fidelizzazione coi tifosi esistenti e creazione di nuovi tifosi; miglioramento delle condizioni relativamente alle trasmissioni televisive, gettando le basi per un aumento dei relativi diritti; miglioramento delle condizioni di sicurezza; sviluppo delle pubbliche relazioni mediante aumento dei meeting; aumento del tempo di permanenza dei tifosi, e non solo, all'interno della struttura. E' il modello tipico di Germania ed Inghilterra.

Segue una rappresentazione¹³⁸ dell'evoluzione dei ricavi da gare nelle 5 Top Leagues europee



¹³⁸ Fonte: Centro Studi FIGC

Segue una rappresentazione¹³⁹ dell'evoluzione dei ricavi tra i top team europei



Il C.O.N.I. eseguendo un apposito studio ha dimostrato come il calcio italiano non sappia sfruttare a pieno le opportunità che non vengono sfruttate con le gare¹⁴⁰: infatti il Napoli perde più o meno 14.5 milioni di euro all'anno a cause delle condizione dello stadio San Paolo; 5.5 milioni vanno persi solamente per l'inabilità del terzo anello, per le carenti condizioni igieniche delle toilette, dei ristoranti e per la difficoltà a far defluire la gente. Si aggiunga che manca il settore hospitality che frutterebbe altri 4 milioni di euro, carenti sono anche i servizi di ristorazione e di merchandising¹⁴¹.

L'incidenza dei ricavi da stadio sul fatturato della Serie A è dell'11% e si assesta all'ultimo posto della speciale classifica che invece vede al comando la Premier e la Bundesliga (23%), seguite dalla Liga (22%): come si evince l'Italia è ancora molto lontana.

¹³⁹ Fonte: Centro Studi FIGC

¹⁴⁰ La Serie A ha prodotto solo 226 milioni di euro d'incassi da botteghino nella stagione 2013-14

¹⁴¹ "Il Napoli perde circa 15 milioni a stagione a causa dell'inadeguatezza del San Paolo", Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 8 settembre 2014

2.7.5) Affluenza

Manchester United (75.530 persone), Arsenal (60.079), Bayern Monaco (71.000) e Borussia Dortmund (80.520) hanno una percentuale media di spettatori praticamente pari al 100% per quanto riguarda le partite che disputano in casa, al 99% si trovano Chelsea (41.462), Liverpool (44.749) e Schalke 04 (61.170). Per quanto riguarda invece gli incassi al comando vi è il Manchester United (con 127.3 milioni annui), seguono Real Madrid (119 milioni), Barcellona (117.6 milioni), Arsenal (109.3 milioni), Bayern Monaco (87.1 milioni), Chelsea (82.5 milioni) e Borussia Dortmund (59.6 milioni). Per trovare il primo club italiano si deve scendere fino al quattordicesimo posto dove vi è la Juventus (38 milioni) che però ha una media spettatori annua dell'87% (ossia 35.973 sui 41.474 totali). Anche queste speciali classifiche evidenziano come il calcio più seguito e redditizio sia quello inglese e quello tedesco con l'aggiunta delle due spagnole.

2.7.6) Legislazione Italiana

Basterebbe quindi costruire uno stadio per ottenere molti ricavi: la soluzione però non è così semplicistica, infatti costruire un impianto in Italia è un'impresa ardua, unica società ad essere dotata di uno stadio moderno si è detto che è la Juventus che abbandonando il vecchio Delle Alpi ha preferito “la gallina” stadio per il futuro piuttosto “l'uovo” di giocatori di acquistare per la successiva stagione; il costo fu di 145 milioni¹⁴² a cui hanno contribuito SportFive con 75 milioni di euro in cambio dei naming rights dell'impianto per 12 anni, l'Istituto del Credito Sportivo con 50 milioni e Nordiconad con 20 milioni comprando spazi commerciali attigui. Oltre alla Juventus, su 42 società di Serie A e Serie B, solamente l'Udinese (in fase di ristrutturazione) ed il Sassuolo (che ha acquisito l'ex stadio Giglio di Reggio Emilia) hanno uno stadio di proprietà, mentre la Roma e la Fiorentina hanno recentemente iniziato l'iter che le porteranno alla costruzione dei nuovi stadi (i due club hanno ottenuto l'approvazione comunale rispettivamente il 22 dicembre 2014 ed il 7 gennaio 2015). La disciplina in vigore è il Decreto Ministeriale 18 marzo 1996 (Norme di sicurezza per la costruzione e l'esercizio degli impianti sportivi), modificato e integrato dal Decreto Ministeriale 6 giugno 2005. La Lega di Serie A e la F.I.G.C. sono intervenute a riguardo a più riprese chiedendo una nuova legislazione ad hoc per investire sugli stadi, la Serie B invece ha più attivato il progetto B Futura¹⁴³ che, al contrario della Lega di Serie A, ne prevede un coinvolgimento concreto.

¹⁴² Vale la pena ricordare che il Comune di Torino ha ceduto alla Juventus i diritti di superficie su cui sorge lo Juventus Stadium per una cifra di 25 milioni di euro per 99 anni (ossia meno di 5 euro al metro quadro) ed anche il l'area adiacente ad esso, ossia la Cascina della Continassa (dove sorgerà la cittadella bianconera), per 20 milioni di euro (ossia 58 centesimi di euro al metro quadro). Tale trattamento di favore è stata una delle cause della mancata approvazione del testo di legge sugli stadi di proprietà, poiché ciò potrebbe consentire speculazioni edilizie

¹⁴³ Sul sito internet www.bfutura.it si legge: “B FUTURA è il progetto attraverso il quale la Lega Nazionale Professionisti Serie B intende fornire alle 22 Società che partecipano al campionato di Serie B gli strumenti necessari per la realizzazione e l'ammodernamento di stadi e impianti sportivi.

Il progetto si avvia con la convinzione che, nonostante l'attuale assetto legislativo non sia di particolare sostegno alle procedure di realizzazione di un impianto sportivo, l'utilizzo di un diverso approccio, che potremmo definire di “sistema”, sarà in grado di innescare l'impulso necessario ad avviare quel processo di sviluppo indispensabile per colmare il gap di competitività nazionale e internazionale del movimento calcistico.

La piattaforma B FUTURA sarà accessibile, nella prima fase, alle 22 Società affiliate alla Lega Serie B e successivamente estesa a tutte quelle realtà sportive che vorranno beneficiarne.”

Il dibattito nacque nel novembre del 2008 quando viene proposta al Senato la Proposta di legge S1193 e da allora si sono susseguite numerose discussioni che vede contrapposti chi vede nell'emanazione di tale legge un salvataggio del calcio italiano, a chi invece manifesta perplessità circa i rischi di speculazioni edilizie, mancato rispetto delle norme ambientali e perplessità di destinare a ciò fondi pubblici¹⁴⁴; coloro che sono a favore supportano la loro convinzione anche affermando che il rinnovamento degli stadi, per un investimento sul miliardo ed mezzo di euro, avrebbe un impatto occupazionale importante durante la costruzione, ma anche nella gestione successiva. Essi chiedono uno snellimento delle procedure burocratiche e modalità per garantire un investimento equilibrato dal punto di vista economico e finanziario. La proposta di legge viene assegnata alla VII Commissione Permanente (Istruzione Pubblica e Beni Culturali), che la approva in data 7 ottobre 2009 per poi trasmetterla alla Camera dei Deputati il 13 ottobre 2009, identificandolo con la sigla AC 2800 (“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 internazionale”); successivamente la proposta passa alla VII Commissione Permanente (Cultura, Scienza e Istruzione), che in data 7 luglio 2010 nomina un Comitato Ristretto incaricato di orchestrarla con le ulteriori proposte già pervenute alla Camera al fine di approfondire la tematica. Si legge che l'obiettivo di costruzione di nuovi stadi deve avvenire: ”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 sport in vista della candidatura dell'Italia per l'organizzazione di manifestazioni sportive di rilievo europeo o internazionale...di preminente interesse nazionale, di

¹⁴⁴ Fonte: Tarì D., “*All'ultimo stadio. Il business del calcio: verità, menzogne e numeri*”, Informant, 2014

pubblica utilità, indifferibilità ed urgenza”); più precisamente Claudio Barbaro¹⁴⁵ disse: “la dichiarazione di pubblica utilità attribuisce alle opere, anche quando private, la natura giuridica di opera pubblica e costituisce presupposto per eventuali procedure espropriative. Infine, la dichiarazione di indifferibilità ed urgenza costituisce il presupposto di legittimità del provvedimento di occupazione d'urgenza”, quindi il proponente era obbligato a presentare uno studio di fattibilità “comprensivo delle valutazioni di ordine sociale, ambientale e infrastrutturale, degli impatti paesaggistici e delle esigenze di riqualificazione paesaggistica, e del piano finanziario con l'indicazione delle eventuali risorse pubbliche e degli eventuali finanziamenti per la sua predisposizione”. Al Senato giunse una proposta molto modificata a seguito delle discussioni parlamentari, la più massiccia avvenne in data 23 febbraio 2011 quando il Comitato Ristretto propose un nuovo testo in Commissione, diverso da quello approvato posponendo il termine per gli emendamenti al 1° marzo 2011; tale modifica andava a vanificare il precedente risultato ottenuto mettendo d'accordo le diverse forze parlamentari, in particolare:

- Venne eliminata la frase conclusiva “nel rispetto della normativa urbanistica vigente”.
- Venne aggiunto che “ogni altro insediamento edilizio ritenuto necessario ed inscindibile dal comune ai fini del complessivo equilibrio economico e finanziario della costruzione e gestione del complesso multifunzionale medesimo” avrebbe potuto essere anche non contiguo (ci si riferisce forse ad aree residenziali e commerciali).
- Venne eliminato il riferimento alla salvaguardia della “normativa vigente in materia di vincoli storico-artistico-architettonici, archeologici e idrogeologici”, salvo poi prevedere che anche senza esplicita previsione tali vincoli devono considerarsi inderogabili.

Il 12 luglio 2012 la Commissione approva il testo e lo trasferisce al Senato per l'approvazione finale; tale testo torna ad essere quello

¹⁴⁵ Relatore del progetto alla Camera

condiviso a dicembre prima delle modifiche del febbraio 2011 con alcune modifiche tra cui: “è richiesto che un insediamento edilizio non sportivo sia ammesso a condizione di essere necessario e inscindibile, purché congruo e proporzionato ai fini del complessivo equilibrio economico e finanziario della costruzione e gestione del complesso multifunzionale medesimo”; in più viene eliminato il riferimento alla logica del Piano Triennale di Investimenti, e viene rivista la procedura legislativa per i nuovi impianti sportivi o complessi polifunzionali; inoltre, da un lato vengono eliminati i riferimenti ai criteri di distribuzione dei diritti audiovisivi e gli sgravi fiscali a sostegno delle attività sportive, ma dall’altro viene implementato la parte dedicata ai ritorni sociali tra cui “il soggetto proponente deve anche prevedere un piano per la realizzazione di impianti sportivi scolastici nel comune dove sorge il nuovo impianto sportivo, nel limite pari al 2 per cento del costo di costruzione” (in linea con le stesse legislazioni previste a livello europeo; ma che sparirà dal successivo progetto di legge del settembre 2013). Il 22 dicembre 2012 vengono sciolte le camere su disposizione del Presidente della Repubblica terminando così la XVI Legislatura e con essa il progetto di legge in questione.

Con la nuova legislatura viene presentata un’ulteriore proposta in data 24 settembre 2013 denominata AC1617 “Disposizioni per favorire la costruzione e la ristrutturazione di impianti e complessi sportivi multifunzionali” che si basa sul lavoro svolto in precedenza ma in aggiunta prevede il project financing¹⁴⁶ che non distingue più tra la realizzazione di nuove opere ed il recupero di impianti esistenti. Si divide in tre fasi:

- Le amministrazioni dicono quali sono le opere che rientrano nella programmazione e che sono realizzabili totalmente o parzialmente a spese dei soggetti privati che presentano la proposta entro il 30 giugno e che verranno valutate nei successivi 4 mesi.

¹⁴⁶ E’ un’operazione tecnica di finanziamento a lungo termine grazie al quale gli investitori possono avere una garanzia di rientro dell’investimento attraverso i flussi economici derivanti dalla gestione dell’impianto nel periodo di concessione.

- E' una fase caratterizzata dalla gara ad evidenza pubblica alla cui base d'asta vi è il progetto del promotore; successivamente l'Amministrazione aggiudica la vittoria, ad uno tra il promotore ed i due vincitori della gara, secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (si ricorda che il proponente ha una sorta di prelazione con la quale può adeguare la propria offerta rispetto a quella ritenuta più vantaggiosa dall'amministrazione).
- La fase di costruzione è concretizzabile anche mediante apposita società di progetto che sostituisce l'aggiudicatario; l'ente pubblica solitamente rimane proprietario dell'opera e riceve annualmente un canone da colui che ne usufruisce. Al termine del periodo stabilito l'impianto ritorna all'Amministrazione la quale potrà compiere una nuova concessione o una cessione a titolo definitivo.

La durata delle fasi di progettazione ed esecutiva scendono a 16 mesi ed, al fine di garantire il rispetto di suddetto termine, l'art. 3 prevede la possibilità di adire la Presidenza del Consiglio dei Ministri prevedendo responsabilità dei funzionari in caso di ritardo ingiustificato.

Inoltre, essendo un'opera di pubblica utilità, viene equiparata a scuole, parcheggi ecc. per le quali sono previste le compensazioni¹⁴⁷; nel caso il progetto diventasse non economico potrebbero allontanarsi degli investitori privati e così l'Amministrazione potrebbe modificare la destinazione d'uso dei terreni in modo che il promotore possa realizzare altro ottenendo una compensazione rispetto al progetto di pubblica utilità.

L'emendamento alla Legge di Stabilità che riguarda l'impiantistica sportiva da una caratterizzazione più sportiva del provvedimento legislativo, tra le altre cose viene aumentato il fondo dell'Istituto per il Credito Sportivo che serve per facilitare l'accesso ai mutui bancari.

¹⁴⁷ Strumento d'incentivazione per consentire al promotore di un progetto di "pubblica utilità" di ottenere una compensazione economica dell'investimento in iniziative collaterali, capaci di rendere il progetto economicamente sostenibile

Viene eliminato nuovamente l'aggettivo qualificativo "non contiguo" relativo alla localizzazione delle opere oggetto di compensazione che avrebbe più facilmente consentito di identificare aree per edificare superfici commerciali e residenziali: ciò significa che lo stadio non potrà essere utilizzato al fine di ottenere benefici non dovuti speculando su costruzioni immobiliari che non hanno tanto a che vedere con la necessità di reggere in maniera più efficiente i costi dell'investimento. In particolare segue il testo dell'art. 1 comma 303 e 304 della Legge di Stabilità:

303. Il Fondo di garanzia di cui all'articolo 90, comma 12, della legge 27 dicembre 2002, n. 289, è integrato con 10 milioni di euro per l'anno 2014, 15 milioni di euro per l'anno 2015 e 20 milioni di euro per l'anno 2016. L'Istituto per il credito sportivo amministra gli importi di cui sopra in gestione separata in base ai criteri approvati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri o del Ministro da lui delegato, sentiti il Ministro dell'interno e il Ministro delle infrastrutture e dei trasporti, previo parere della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano e della Conferenza Stato-città ed autonomie locali, tenendo conto dell'esigenza di assicurare interventi per la sicurezza strutturale e funzionale degli impianti sportivi e la loro fruibilità, nonché per il loro sviluppo e ammodernamento.

304. Al fine di consentire, per gli impianti di cui alla lettera c) del presente comma, il più efficace utilizzo, in via non esclusiva, delle risorse del Fondo di cui al comma 303, come integrate dal medesimo comma, nonché di favorire comunque l'ammodernamento o la costruzione di impianti sportivi, con particolare riguardo alla sicurezza degli impianti e degli spettatori, attraverso la semplificazione delle procedure amministrative e la previsione di modalità innovative di finanziamento:

a) il soggetto che intende realizzare l'intervento presenta al comune interessato uno studio di fattibilità, a valere quale progetto preliminare, redatto tenendo conto delle indicazioni di cui all'articolo 14 del decreto del Presidente della Repubblica 5 ottobre 2010, n. 207, e corredato di un piano economico-finanziario e dell'accordo con una o più associazioni o società sportive utilizzatrici in via prevalente. Lo studio di fattibilità non può prevedere altri tipi d'intervento, salvo quelli strettamente funzionali alla fruibilità dell'impianto e al raggiungimento del complessivo equilibrio economico-finanziario dell'iniziativa e concorrenti alla valorizzazione del territorio in termini sociali, occupazionali ed economici e comunque con esclusione della realizzazione di nuovi complessi di edilizia residenziale. Il comune, previa conferenza di servizi preliminare convocata su istanza dell'interessato in ordine allo studio di fattibilità, ove ne valuti positivamente la rispondenza, dichiara, entro il termine di novanta giorni dalla presentazione dello studio medesimo, il pubblico interesse della proposta, motivando l'eventuale mancato rispetto delle priorità di cui al comma 305 ed eventualmente indicando le condizioni necessarie per ottenere i successivi atti di assenso sul progetto;

b) sulla base dell'approvazione di cui alla lettera a), il soggetto proponente presenta al comune il progetto definitivo. Il comune, previa conferenza di servizi decisoria, alla quale sono chiamati a partecipare tutti i soggetti ordinariamente titolari di competenze in ordine al progetto presentato e che può richiedere al proponente modifiche al progetto strettamente necessarie, delibera in via definitiva sul progetto; la procedura deve concludersi entro centoventi giorni dalla presentazione del progetto. Ove il progetto comporti atti di competenza regionale, la conferenza di servizi è convocata dalla regione, che delibera entro centottanta giorni dalla presentazione del progetto. Il provvedimento finale sostituisce ogni autorizzazione o permesso comunque denominato necessario alla

realizzazione dell'opera e determina la dichiarazione di pubblica utilità, indifferibilità e urgenza dell'opera medesima;

c) in caso di superamento dei termini di cui alle lettere a) e b), relativamente agli impianti omologati per un numero di posti pari o superiore a 500 al coperto o a 2.000 allo scoperto, il Presidente del Consiglio dei ministri, su istanza del soggetto proponente, assegna all'ente interessato trenta giorni per adottare i provvedimenti necessari; decorso inutilmente tale termine, il presidente della regione interessata nomina un commissario con il compito di adottare, entro il termine di sessanta giorni, sentito il comune interessato, i provvedimenti necessari. Relativamente agli impianti omologati per un numero di posti pari o superiore a 4.000 al coperto e 20.000 allo scoperto, decorso infruttuosamente l'ulteriore termine di trenta giorni concesso all'ente territoriale, il Consiglio dei ministri, al quale è invitato a partecipare il presidente della regione interessata, previo parere del Consiglio superiore dei lavori pubblici, da esprimere entro trenta giorni dalla richiesta, adotta, entro il termine di sessanta giorni, i provvedimenti necessari;

d) in caso di interventi da realizzare su aree di proprietà pubblica o su impianti pubblici esistenti, il progetto approvato è fatto oggetto di idonea procedura di evidenza pubblica, da concludersi comunque entro novanta giorni dalla sua approvazione. Alla gara è invitato anche il soggetto proponente, che assume la denominazione di promotore. Il bando specifica che il promotore, nell'ipotesi in cui non risulti aggiudicatario, può esercitare il diritto di prelazione entro quindici giorni dall'aggiudicazione definitiva e divenire aggiudicatario se dichiara di assumere la migliore offerta presentata. Si applicano, in quanto compatibili, le previsioni del codice di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, in materia di finanza di progetto. Qualora l'aggiudicatario sia diverso dal soggetto di cui alla lettera a), primo periodo, il predetto aggiudicatario è tenuto a subentrare nell'accordo o negli accordi di cui alla medesima lettera e periodo;

Secondo l'iter appena enunciato l'Udinese avrebbe impiegato 315 giorni per ottenere l'ok allo studio di fattibilità invece, con la legislazione previgente, ha dovuto aspettare per ben sei anni.

L'iter che dovrebbe giungere alla redazione di una legge sugli stadi paragonabile con le altre legislazioni europee non è ancora terminato. Le società di calcio non sono d'accordo con quanto appena enunciato, ma sembra un po' pretenzioso che un investimento privato venga classificato come meritevole di ottenere benefici di tipo edile residenziale o commerciale; esse hanno cercato di utilizzare il problema dei tempi burocratici per potere ottenere vantaggi sulle compensazioni dalle quali potere ottenere ricavi in maniera sufficiente da sostenere l'investimento. I presidenti delle squadre di calcio non possono considerare ciò come un atto dovuto, ma prima devono ragionare in termini aziendali, ossia rivedere budget ed investimenti effettuati per poter dilazionare il pagamento potendosi così permettere un nuovo stadio (o la ristrutturazione di quello già esistente) che, come già analizzato, ha una potenzialità di ritorno economico molto importante.

La costruzione di nuovi impianti sportivi, oltre che importanti risvolti economici per il club, comporta anche miglioramenti da un punto di vista sociale, come ad esempio lo sviluppo della sicurezza e dunque della lotta alla violenza, della riqualificazione urbana, della occupazione sociale (in quanto importanti poli sociali e culturali aperti 7 giorni su 7), dello sviluppo economico e finanziario dei comuni e dell'economia generale, della creazione di nuovi posti di lavoro, dello sviluppo di nuove competenze relative alla gestione di impianti tecnologicamente avanzati ad infine dalla possibilità di produzione di energia attraverso il fotovoltaico ed il riciclo.

In definitiva i nuovi stadi dovranno offrire un palcoscenico adeguato allo spettacolo del calcio: solo così esso potrà essere funzionale all'economia della società, ma anche a livello sociale poiché esso porterebbe ad un cambiamento culturale caratterizzato da una nuova educazione. Di conseguenza educato dovrà così essere sia lo stadio (in termini di servizi e di avanguardia), sia lo spettatore.

2.7.7) Violenza

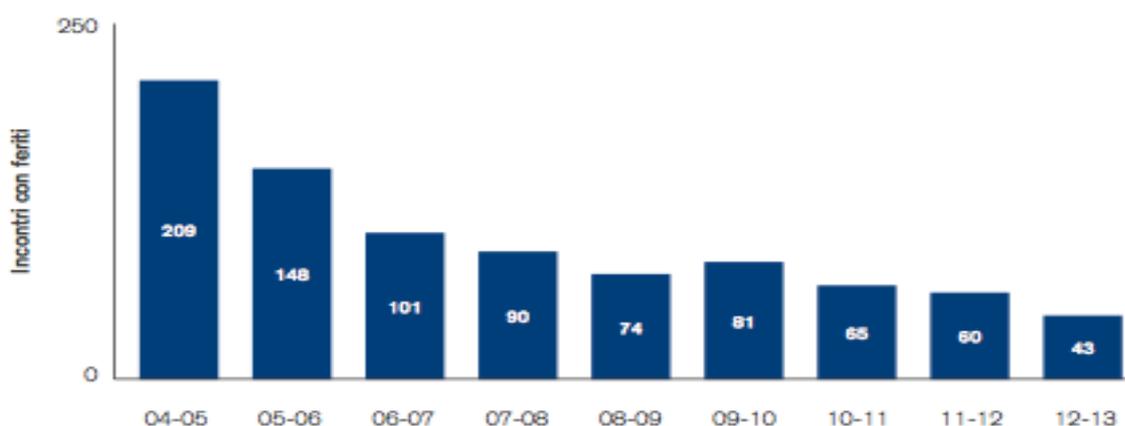
In Italia, oltre alla mancanza d'interesse verso la Serie A dovuta dallo scarso spettacolo offerto causato dalla migrazione dei Top Player verso altre competizioni, oltre che dalla poca competitività (infatti negli ultimi 8 anni lo scudetto è stato vinto per 5 volte di fila dall'Inter e 3 di fila dalla Juventus intervallati dalla vittoria del Milan), oltre agli stadi ormai obsoleti e fatiscenti, oltre al problema della presenza di troppi stranieri a discapito dei giovani talenti italiani che faticano a contribuire ad un importante cambio generazionale, oltre alla fine dell'era del mecenatismo non supportata da un'adeguata programmazione e trasformazione societaria e manageriale, oltre alla difficoltà di diversificazione dei ricavi ulteriori ai diritti tv, oltre all'enorme peso degli stipendi sul fatturato, oltre alla poca fantasia e praticità in ambito di marketing e di merchandising, oltre all'ormai vecchia politica della federazione e del calcio italiano in generale, oltre alle vecchie norme legislative in vigore, oltre al vecchio format del campionato, un'ulteriore problematica (rimanendo in ambito di stadi) è rappresentato dal clima di violenza che spesso si associa al calcio italiano. Purtroppo tale tematica è presente da molto tempo all'interno del nostro sistema, è vero che gli episodi sono sempre meno frequenti, ma tra i cittadini italiani non vi è mai la completa sicurezza di poter andare allo stadio a tifare la propria squadra senza poter assistere a situazioni di violenza. Si sono susseguite nel corso degli anni numerose iniziative ad opera del governo per cercare di porre un argine a tale situazione a partire dalla tessera del tifoso¹⁴⁸ fino ad arrivare all'ultimo provvedimento, ovvero legge 17 ottobre 2014, n. 146, di conversione del decreto-legge n. 119, emanato il 22 agosto 2014¹⁴⁹ che ha suscitato qualche polemica relativamente alla

¹⁴⁸ E' uno strumento di fidelizzazione adottato dalle società di calcio italiano, dopo l'emanazione, il 14 agosto 2009, di una direttiva del Ministro dell'Interno del quarto Governo Berlusconi, Roberto Maroni,[1] in cui si prevedono verifiche della Questura al fine di identificare i tifosi di una squadra calcistica o della Nazionale di calcio dell'Italia. Ciò ha suscitato molte polemiche, infatti, oltre agli ultras, sono molte le figure che si sono dichiarate contrarie.

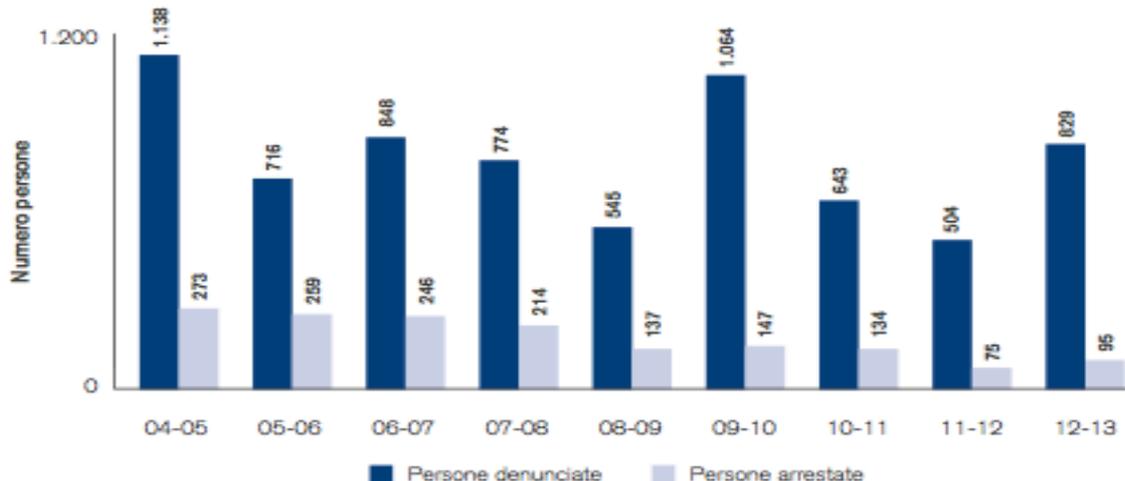
¹⁴⁹ Che introduce delle novità: 1) Daspo di gruppo che durerà almeno fino a 3 anni (da 5 a 8 in caso di recidività); 2) Blocco delle trasferte o arresto differito in caso di episodi di violenza; 3) Aumento delle pene in caso di frode sportiva; 4) il contributo dall'1 al 3% dei ricavi da stadio per la sicurezza da parte dei club di calcio; 5) La possibilità per i poliziotti di utilizzare il 'taser', cioè la pistola elettrica

cosiddetta tassa sulla sicurezza; vi è da ammettere che gli episodi di violenza sono diminuiti nel corso degli anni (come illustrato nel grafico sottostante), ma il fenomeno non è completamente cancellato come invece è successo in Inghilterra dove gli Hooligans, che terrorizzavano il mondo, hanno abbandonato il loro posto allo stadio¹⁵⁰.

CONFRONTO INCONTRI CON FERITI



CONFRONTO PERSONE DENUNCIATE E ARRESTATE



Il C.N.I.M.S.¹⁵¹ ci dice che in Italia i membri dell'universo ultras sono più di 41.000, più di 480 gruppi e le connotazioni politiche sono 76;

¹⁵⁰ Fonte: Report Calcio 2014

¹⁵¹ Il Centro Nazionale di Informazione sulle Manifestazioni Sportive, operativo in seno all'Ufficio Ordine Pubblico della Segreteria del Dipartimento della P.S., svolge attività di raccolta, analisi ed elaborazione dei dati relativi al fenomeno della violenza negli stadi, il cui risultato è materia di esame settimanale in sede di Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive

tutti questi numeri hanno prodotto finora 5848 DASPO¹⁵². Sempre il C.N.I.M.S. paragonando la stagione sportiva 2012-13 con quella 2013-14 evidenzia come in quest'ultima gli arresti siano aumentati del 10.5% (105), le denunce del 20.9% (1003), i feriti civili del 35.2% (69), i feriti delle forze dell'ordine dell'87.8% (62) e gli steward feriti del 145.4% (27).

Si consideri che oltretutto il mondo ultras, in alcuni casi, è utilizzato dalla mafia per meglio svolgere la propria attività: ad esempio per lo spaccio di droga, per regolamenti di conti oppure per il mercato del falso.

¹⁵² Acronimo di Divieto di Accedere alle manifestazioni Sportive, è una misura prevista dalla legge italiana al fine di contrastare il crescente fenomeno della violenza negli stadi di calcio.

2.7.8) Situazione Inglese

Tale problematica di violenza e sicurezza è già stata affrontata con successo in Inghilterra: prima dei già menzionati accadimenti nell'89 di Hillsborough, l'11 maggio 1985 a Bradford si sviluppò un incendio su un'intera tribuna a causa, probabilmente, di una sigaretta o di un fiammifero. A seguito di tali avvenimenti vi fu il rapporto Taylor che portò i ministeri inglese e scozzese della Cultura, dello Sport e dello Spettacolo a redigere una guida alla sicurezza degli impianti sportivi. L'attuale sicurezza degli stadi inglesi è passata attraverso un processo che ha visto¹⁵³:

- Ristrutturazione degli stadi eliminando i posti in piedi e le barriere che dividevano terreno di gioco e tribuna; prevedendo seggiolini obbligatori in tutti i settori; capienza minima di 20.000 posti; telecamere a circuito chiuso.
- Presa di coscienza dei tifosi.
- Responsabilizzazione delle società affidandogli la sorveglianza all'interno dell'impianto che viene svolta da stewards¹⁵⁴ collegati via radio con la polizia all'esterno dello stadio.
- Creazione della National Football Intelligence Unit costituita da Scotland Yard nel 1989 che è una squadra speciale di sorveglianza con il compito di individuare gli hooligans.
- Viene creato Crimestopper, che è un numero telefonico per segnalare episodi di violenza o situazioni pericolose. Gli avvisi e le ricompense avvengono nel più completo anonimato.

Gli interventi legislativi a riguardo sono stati (oltre al menzionato Rapporto Taylor ed alla guida alla sicurezza redatta dai ministeri inglese e scozzese alla Cultura, allo Sport ed allo Spettacolo)¹⁵⁵:

- Sport Event Act (1985): vietato introdurre alcolici all'interno degli impianti sportivi.

¹⁵³ La fonte della seguente ricostruzione è "*Made in England. Luci ed ombre del football dei maestri*", Manes L., Bradipolibri, Torino, 2012

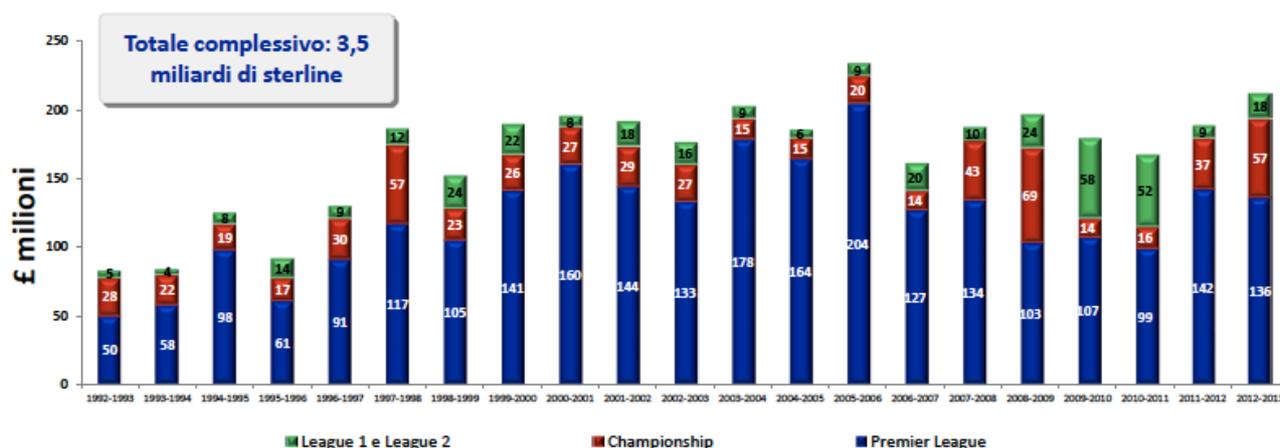
¹⁵⁴ Gli stewards devono essere qualificati per svolgere il loro lavoro, al contrario di quello che avviene in Italia dove per diventare steward non sono necessarie speciali preparazioni o certificazioni

¹⁵⁵ Un apporto fondamentale contro la lotta alla violenza lo si deve a Margaret Thatcher, soprannominata Lady di ferro, primo ministro del Regno Unito dal 1979 al 1990

- Public Order Act (1986): coloro che si comportano in maniera “allarmante” durante le partite commettono un reato che permette alla polizia di allontanarli dagli stadi per un certo numero di partite per le quali saranno obbligati a presentarsi ai comandi di polizia al fine di accertare la loro assenza dallo stadio.
- Football Spectators Act (1989): introduzione del banning (equivalente alla nostra diffida).
- Football Offences Act (1991): permette alla polizia di arrestare e procedere al processo per direttissima i tifosi per violenza sia fisica che verbale.
- Football Disorder Act (2000): vengono conferiti grandi poteri a Scotland Yard tra i quali il sequestro del passaporto di un tifoso sospetto 5 giorni prima della gara che si disputerà all'estero.

Da ciò si evidenzia come le istituzioni inglesi abbiano ottenuto in pieno l'obiettivo che si erano posti, però questo è stato possibile solo dopo un'attenta pianificazione la cui realizzazione ha richiesto molti anni; da ciò si desume che per ottenere dei risultati bisogna ragionare nel lungo periodo.

Di seguito il grafico¹⁵⁶ raffigurante il valore degli investimenti negli stadi effettuati dal calcio inglese a partire dalla stagione 1992-93



Sono stati spesi 3.5 miliardi di sterline (di cui 2.5 miliardi di sterline provengono dalla Premier League) per ristrutturazioni e costruzioni di trenta nuovi stadi per una capienza complessiva di 695.000 posti.

A dimostrazione dell'ottimo lavoro svolto, il Ministro del turismo inglese Helen Grant ha dichiarato che tra le principali attrazioni di Londra ci sono le partite della Premier League, infatti il turismo da stadio coinvolge anche comitive asiatiche e mediorientali per un totale di 900.000 turisti che spendono circa 700 milioni di sterline. La forza di tale movimento è possibile non solo grazie ai club più blasonati, ma a tutti i club di premier: ad esempio il Leicester City ha prolungato la propria partnership col dipartimento del turismo della Thailandia. Si tratta quindi di strategie di branding e di pubblicità unite alla possibilità di turismo¹⁵⁷.

Anche la Spagna trae ispirazione dalla riforma antiviolenza inglese a seguito dell'uccisione di un tifoso del Deportivo La Coruna prima dell'inizio della partita tra Atletico Madrid e Deportivo La Coruna il 30 novembre 2014; infatti la Lega Calcio e la Federazione spagnola hanno concordato di volere eliminare gli ultras dal calcio. Per fare questo giovedì 4 dicembre si è tenuta una riunione (il cui risultato è

¹⁵⁶ Fonte: Centro Studi FIGC

¹⁵⁷ "Il fenomeno del "turismo da stadio" nella Premier League", Sport business management, Alessandro Milani, 30 dicembre 2014

divenuto norma il 15 dicembre successivo) tra Lega e Federazione in cui vengono sanciti come punti pratici le sanzioni per i club che collaborano con gli ultras (dalla detrazione di punti alla retrocessione), l'introduzione di biglietti nominali e tornelli, la chiusura parziale degli stadi anche in caso di insulti e non solo per atti di violenza, divieto di trasferta per i gruppi ultras coinvolti in incidenti ed infine la stipula di un codice etico da elaborare con i media per moderare i toni polemicici (ad esempio, come avviene in Inghilterra, le immagini relative a scontri non vengono nemmeno trasmesse in televisione). Va quindi sottolineata la pronta reazione delle istituzioni spagnole di fronte ad un omicidio a causa del calcio.

2.8) DIRITTI-TV

2.8.1) Introduzione

Parlando di diritti televisivi ci si riferisce alla trasmissione e comunicazione su canali radio-televisivi ed altre piattaforme multimediali di eventi sportivi.

Il primo momento in cui il calcio entra nella televisione¹⁵⁸ è in occasione della partita in allenamento tra i titolari e le riserve dell'Arsenal, trasmessa dalla rete di stato inglese BBC il 16 settembre 1937 e l'esperimento ebbe così seguito che il 30 aprile 1938 a Wembley venne ripresa la finale di FA Cup disputata tra Preston North End e Huddersfield Town: a causa della scarsa diffusione degli apparecchi televisivi, si sono contati circa 10.000 spettatori, circa un decimo di quelli presenti allo stadio. Tal innovazione piacque anche negli Stati Uniti dove la prima partita che andò in onda nel 1939 fu l'incontro di baseball universitario tra Princeton e Columbia. Dopo la pausa dovuta alla seconda guerra mondiale, ripresero le dirette televisive in tutta Europa ed in particolare in Inghilterra, nel 1952, fu vietato l'ingresso alle telecamere a Wembley per riprendere la finale in quanto non vi era l'accordo economico tra la Federcalcio e la Lega inglesi (già qui si iniziò ad intuire il potenziale economico di cui erano dotate le televisioni che però iniziò ad essere sfruttato anni dopo). Per quanto riguarda l'Italia le prime immagini televisive narravano le sintesi delle partite Inter-Palermo e Lazio-Milan del 3 gennaio 1954 (si scelsero tali partite in quanto gli studi televisivi Rai erano situati solo a Milano e Roma), mentre il 24 gennaio fu trasmessa la prima partita che vedeva scontrarsi l'Italia contro l'Egitto. Sempre nel 1954 fu trasmessa la prima partita italiana ed anche francese, senza dimenticare i mondiali svoltisi in Svizzera; seguì poi la Spagna nel 1957.

¹⁵⁸ Fonte della digressione storica è *“Tutto il calcio miliardo per miliardo. Il pallone da Rocco ad Abramovich”*, Turaro G., Il Saggiatore, Milano, 2007

Inizialmente le televisioni svuotarono gli stadi ed è così che i primi contatti tra le tv e le leghe consistevano in una sorta di rimborso spese; ma ben presto il calcio divenne uno degli sport più popolari in assoluto e, grazie alle televisioni, il popolo europeo riuscì per la prima volta ad ammirare le gesta del tanto chiacchierato Pelè che nel 1958 vinse i mondiali in Brasile. Da quel momento s'iniziarono a stimare i telespettatori nell'ordine di milioni ed il confronto con le radio inizialmente era abbastanza pari considerando il fatto che la radio era uno strumento molto più economico e di conseguenza più diffuso. L'evoluzione ed il gradimento televisivo portarono alla moltiplicazione delle sedi distaccate dei network nazionali e nel 1967 si registra la nascita della moviola che divenne immediatamente una mania nazionale.

Fino all'avvento delle televisioni private (anni 80) le reti pubbliche versavano nelle casse delle leghe somme abbastanza basse (si pensi che in Italia era di circa 2 miliardi di lire e l'equivalente era stato sborsato dal Napoli per l'acquisto del cartellino di Giuseppe Savoldi) e le società erano costrette ad accettare; vi è però anche da dire che i club difendevano le entrate da botteghino non dando il consenso di trasmettere una partita nella zona in cui si disputava tale match se gli spettatori allo stadio non raggiungevano una certa quantità.

Gli imprenditori più esperti fiutarono il business ed è così che con l'avvento delle televisioni private il calcio smise di essere un'esclusiva dello Stato comportando conseguenze enormi nel mondo del calcio: basti pensare che quando Canale 5 entrò nel 1980 nei palinsesti televisivi il calcio fruttava l'equivalente di 5 o 6 milioni di euro attuali; dieci anni più tardi si era passati ad un valore 35 volte maggiore raggiungendo così i 175 milioni.

Inizialmente le tv private potevano trasmettere solo alcune partite europee di club oppure quelle delle nazionali in concorrenza con le tv pubbliche, le quali però erano le uniche autorizzate a trasmettere le competizioni nazionali. Tale situazione cambiò verso la metà degli anni '80 quando iniziarono a diffondersi in Europa i canali a pagamento, dopo gli ottimi risultati che essi riscuotevano negli Stati

Uniti: a questo punto il calcio passa dall'essere un gioco ad essere una vera e propria industria. Il pioniere europeo in tal senso fu Canal Plus che iniziò a trasmettere in Francia il 4 novembre del 1984 (si espanse in Belgio nel 1989 ed in Spagna nel 1990), poi vi fu la Bsb inglese nel 1986 (però in Inghilterra il primo vero contratto fu quello che legò la Football League a BskyB¹⁵⁹ nel 1992), poi l'Italia con Telepiù, Stream e Sky ed infine i tedeschi con Premier ed Arena. Le cifre dei contratti siglati tra le televisioni private e le leghe diventano sempre più grandi e così, inevitabilmente, le televisioni iniziano ad avere sempre più potere pretendendo di intervenire nel sistema calcio a favore del telespettatore: è così che sono cambiati i giorni e gli orari in cui si disputano le partite, gli stipendi dei calciatori, le abitudini dei tifosi, il lavoro dei giornalisti, le cifre degli sponsor ecc. Tale concetto si sta attualmente evolvendo relativamente ai nuovi mezzi di comunicazione come internet o gli smartphone.

Per quanto riguarda la contrattazione di tali diritti si è passati da una fase, agli inizi anni '90, in cui i club chiedevano e le tv acconsentivano (secondo lo schema chi vende fa il prezzo), ad una fase in cui, verso la fine degli anni '90, le televisioni vollero contrattare e non semplicemente acconsentire alle sempre più crescenti richieste delle società. Tale scontro portò alla nascita di altre piattaforme private che concorrevano con quelli precedenti mediante vere e proprie aste che ebbero come risultato un ulteriore aumento dei costi fino ad arrivare a spaccare in due il mercato: da un lato vi sono i top club che dettano loro il prezzo e dall'altro vi sono i club minori che accettano il prezzo imposto dalle tv, forti del consenso con le squadre più blasonate. Da qui nascerà poi il dibattito tra contrattazione collettiva ed individuale.

I numeri sempre più crescenti fanno sorgere spontanea la domanda se sia o meno redditizio per le televisioni sborsare tali cifre. Per rispondere si deve partire dal presupposto che spesso il calcio è l'elemento trainante delle offerte che le televisioni propongono ed è quindi anche il motivo per cui molti clienti sottoscrivono gli

¹⁵⁹ Nasce dalla fusione di Bsb e Sky di Rupert Murdoch

abbonamenti con le tv private¹⁶⁰. Detto questo i milioni spesi dai clienti per acquisire gli abbonamenti televisivi non bastano a giustificare le quantità d'investimenti che annualmente le televisioni effettuano, infatti esse nel corso degli anni hanno perso molti soldi. Quando sembra raggiunto il pareggio succede sempre che vi sia una nuova asta o l'ingresso di un concorrente che fa lievitare il prezzo allontanando così il pareggio. Il settore televisivo da questo punto di vista assomiglia a quello del calcio con la sola differenza che i competitor sono pochi ma, in compenso, sono estremamente aggressivi: la lotta tra le diverse emittenti è più una lotta a danneggiare l'avversario rispetto al guadagnare.

Secondo uno studio dell'Università Bicocca di Milano nel mondo sono presenti 1133 canali televisivi esclusivamente dedicati allo sport, l'Italia è al quarto posto con 37, la Francia 40, l'Inghilterra ne ha 98 e gli Stati Uniti 126.

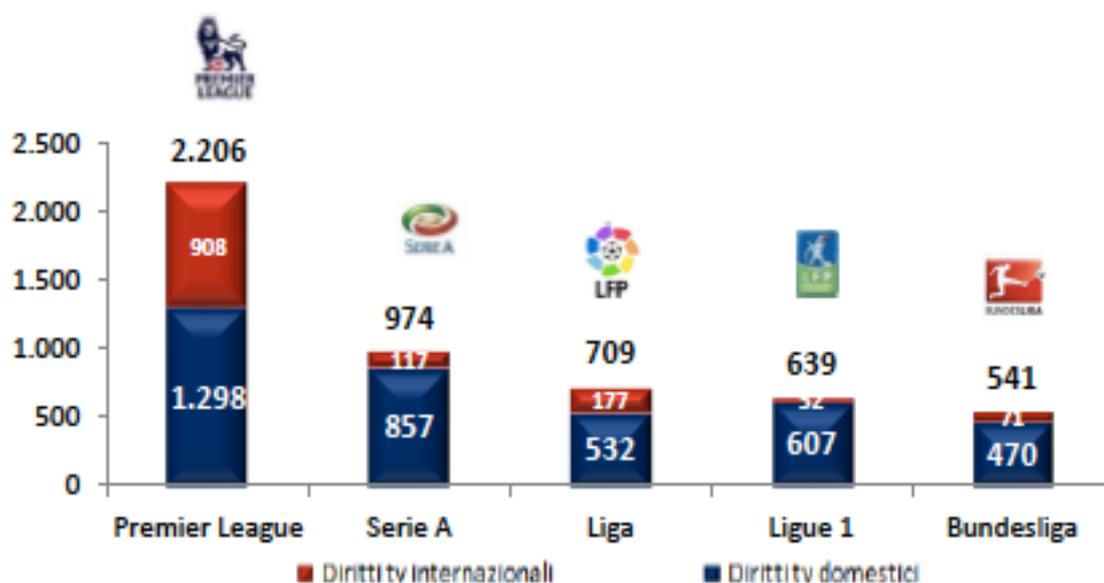
¹⁶⁰ Basti pensare che nel 2005 l'asta dei diritti tv in Germania ha visto il passaggio di testimone da Premiere ad Arena con conseguenziale perdita del 42% del titolo borsistico Premier.

2.8.2) Situazione Attuale

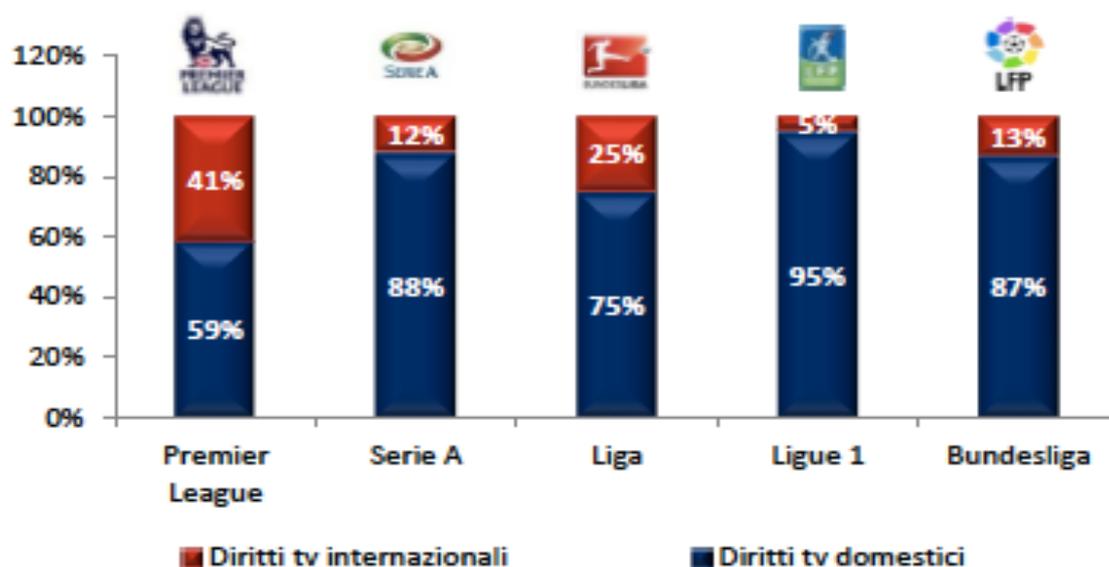
Il 79% del totale dei diritti televisivi dei 53 campionati europei di prima divisione appartiene ad Inghilterra, Italia, Spagna, Francia e Germania, infatti 4.349 milioni dei 5.483 milioni di euro incassati sono andate nelle casse delle 5 maggiori leghe: in particolare negli anni '90 l'Italia ebbe un ruolo cardine e d'avanguardia nel valorizzare i diritti televisivi, oggi invece è seconda dietro l'Inghilterra ma Spagna, Francia e Germania sono in continua crescita al contrario dell'Italia e tale tendenza ci sta portando ad essere sorpassati anche in questa graduatoria. Negli anni 2000 la regina è la Premier League che è passata da 884 milioni di euro nella stagione 2003-04 a 1.298 milioni della stagione 2013-14 facendo registrare un aumento del 66%, seguono Serie A (da 545 milioni di euro a 857 milioni: 71%), Liga (da 391 milioni di euro a 532 milioni: 102%), Ligue 1 (da 306 milioni di euro a 607 milioni: 100%) e Bundesliga (da 291 milioni di euro a 470 milioni: 88%). Questi sono i dati che si riferiscono all'evoluzione dei ricavi da diritti televisivi nazionali, ma ad essi vanno aggiunti anche quelli internazionali: anche qui a primeggiare è la Premier League con 908 milioni di euro, seguono la Liga con 177 milioni di euro, Serie A con 117 milioni, Bundesliga con 71 milioni ed infine la Ligue 1 con 32 milioni¹⁶¹.

¹⁶¹ Fonte: Centro Studi F.I.G.C.

Considerando sia i diritti televisivi nazionali che internazionali il risultato viene illustrato nel grafico sottostante¹⁶³.



Di seguito la percentuale tra diritti nazionali ed internazionali:



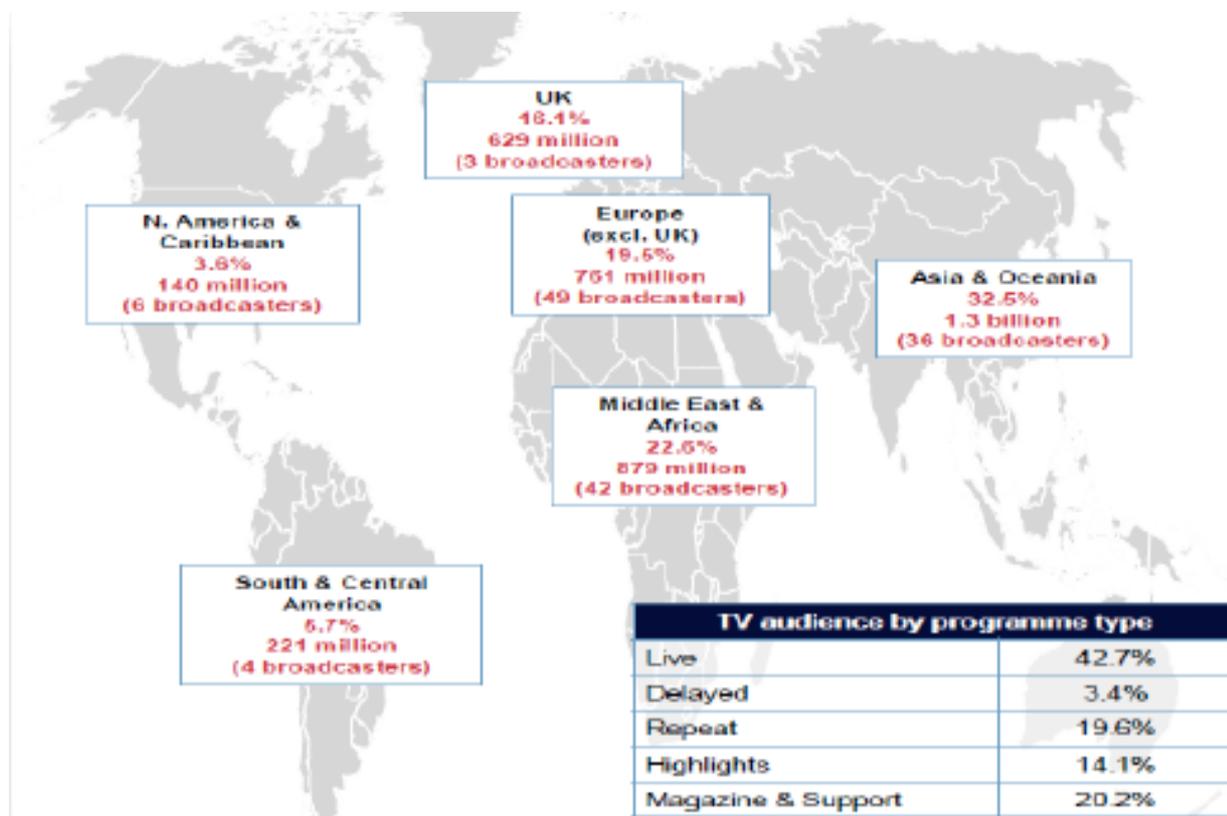
La crescita più impetuosa è sicuramente quella della Premier League che dal 1992 è passata 64.5 milioni di euro a 2.206 milioni, tale evoluzione ha seguito pari passo il progresso che ha avuto tale competizione in termini di appeal sia nazionale che internazionale rendendolo il campionato di calcio più seguito al mondo. Gli elevatissimi introiti della Premier League in quanto a diritti-tv sono merito anche di un'attenzione particolare nel scegliere le date e gli

¹⁶³ Fonte: Centro Studi FIGC

orari delle partite per favorire la visione anche al pubblico non inglese, non è un fatto che sono 1.3 miliardi i telespettatori asiatici di tale competizione in un anno. In Germania, invece, si preferisce adottare un'altra politica, infatti è interessante per esempio vedere come in un'intervista alla "Gazzetta dello Sport", Christian Seifert, 44 anni, amministratore delegato della Lega tedesca, parli di tutela del tifoso: «una sola notturna al venerdì, a inizio week end. No alla partita a mezzogiorno anche se preclude il mercato asiatico. Il motivo? I tifosi che devono andare in trasferta non possono viaggiare prima dell'alba per andare negli stadi».

Un ulteriore fatto che dimostra lo scarso interesse internazionale della Serie A è avvenuto quest'estate nella Guinness Champions Cup: infatti nell'amichevole disputata tra Manchester United e Real Madrid l'affluenza allo stadio è stata pari a 109.000 persone, mentre, sempre nella stessa competizione, la partita Inter-Roma ha venduto solamente 12.000 biglietti.

La rappresentazione sottostante¹⁶⁴ dimostra come sia aumentato la visibilità internazionale della Premier League nelle stagione 2010-11 rispetto alla precedente. 3.9 miliardi di persone hanno potuto godere di 185.000 ore di programmazioni dedicate (+ 65% rispetto all'anno precedente).



Tutta questa popolarità ha portato anche ritorni economici importanti ai Jersey sponsor non solo per quanto riguarda la Premier League¹⁶⁵, ma anche per Serie A, Liga, Ligue 1 e Bundesliga come illustrato nella seguente tabella¹⁶⁶.



¹⁶⁴ Fonte: Centro Studi FIGC

¹⁶⁵ 10 Jersey Sponsor su 20 provengono fuori dai confini europei.

¹⁶⁶ Fonte: Centro Studi FIGC

Per quanto riguarda le singole squadre nella stagione 2012-13 si può dire che in testa vi sono Real Madrid e Barcellona che si spartiscono il 46.3% del totale della Liga (grazie alla contrattazione individuale dei propri diritti) ossia rispettivamente 188.3 e 188.2 milioni di euro, segue la Juventus a 166 milioni, poi il Milan a 140 milioni, il Chelsea a 123 milioni, il Manchester United a 118.6 milioni, il Bayern Monaco a 107 milioni ed il Manchester City a 103. La presenza di Juventus e Milan in questa speciale classifica e l'assenza delle squadre italiane in tutte le altre classifiche esaminate (quali fatturati, ricavi, presenze, merchandising ecc.) dimostra l'alta dipendenza che i club italiani hanno da questa particolare voce di ricavi e ciò, come si vedrà, è molto pericoloso.

Ci si è anche chiesti che relazione ci sia tra l'evoluzione ed espansione delle televisioni nel calcio, e l'affluenza di spettatori allo stadio; infatti è molto semplice affermare che l'avvento delle televisioni svuotino gli stadi, ma ciò non è sempre vero. Lo è in Italia, ma non è sicuramente solo colpa delle televisioni, infatti le cause vanno ricercate soprattutto negli stadi obsoleti e fatiscenti, nel sempre più scarso spettacolo offerto, negli episodi di violenza ecc. Dalla stagione 2003-04 alla stagione 2011-12 i ricavi da diritti tv sono aumentati del 71% (con un unico calo nella stagione 2006-07 a seguito allo scandalo di calciopoli), mentre l'affluenza allo stadio è diminuita del 14.4%.

Questo legame diretto che si trova in Italia tra diritti televisivi ed affluenza media allo stadio non lo si trova invece in Germania dove diritti tv sono aumentati del 87.7% così come è aumentata la media spettatori del 26.6%¹⁶⁷. L'evoluzione della Bundesliga è tuttora in atto per cui non ci si stupirebbe a vedere crescere tali numeri.

In Premier League i diritti-tv sono aumentati del 66.2%, mentre l'affluenza media è diminuita dell'1.1%; tale ultimo dato però è da spiegare, infatti già nella stagione 2003-04 l'affluenza media era già

¹⁶⁷ Nella stagione 2012-13 invece vi è stato un lieve calo di spettatori. Esso però è da addebitare alle promozioni e retrocessioni dell'anno precedente, infatti 7 stadi su 18 avevano una capienza inferiore ai 30.000

elevatissima e dunque non è facile fare meglio considerando che oggi la percentuale di riempimento si assesta al 92%.

2.8.3) Saturazione

Considerando le cifre a cui vengono venduti i diritti tv e considerando anche i problemi economici che affrontano le televisioni per finanziare l'acquisto di tali diritti vi è da capire se questa continua crescita potrà continuare negli anni oppure se è giunta al limite massimo.

Per risolvere questo problema bisogna innanzitutto considerare che si è sicuramente in una fase molto avanzata di tale crescita, ma al momento questa saturazione non sembra immediata; parlando in termini generali a livello mondiale si può vedere come il fenomeno del calcio sia in crescita sotto molti punti di vista; basti solo pensare alla nascita di nuove realtà calcistiche come l'India, la Cina, gli Stati Uniti, l'Australia ed il Qatar che di certo non raggiungeranno mai il livello dell'Europa e del Sud America ma solo il fatto di riuscire ad introdurre la cultura calcistica in tali Stati rappresenta la possibilità di offrire i moltissimi servizi legati a tale sport anche a nuovi clienti.

Abbiamo visto come la Premier League sicuramente rappresenta il miglior esempio in quanto a ricavi da diritti-tv sia in ambito nazionale che internazionale avendo sfruttato molto bene il mercato asiatico, quindi è sempre presente la possibilità di migliorare mentre sarà un po' più difficile farlo con questa intensità. La Bundesliga è il campionato che dipende di meno da questa fonte di ricavo (30%) e soprattutto per il mercato nazionale ma, come ha affermato Christian Seifert, questa è una scelta; qualora la Bundesliga volesse cambiare politica potrebbe sicuramente puntare anche sui ricavi internazionali. La Liga si basa soprattutto sulle superpotenze Real Madrid e Barcellona che sicuramente godono di un forte appeal internazionale e quindi si potrebbero incrementare proprio i ricavi internazionali considerando che al momento costituiscono il 25% del totale. In Italia tale fonte di ricavo è molto alta (per un forte interesse nazionale pari all'88% del totale) soprattutto grazie ai grandi successi ottenuti dai nostri club nel corso degli anni: quando le tv entrarono nel calcio il calcio italiano era quello che andava per la maggiore ma ora non è più così, infatti attualmente i risultati sono scadenti così come l'interesse

per la Serie A. Questo calo si potrebbe facilmente trasformare in una richiesta più bassa da parte del mercato (sia interno che internazionale) che porterebbe ad una diminuzione di tale fonte di ricavo che oltretutto per i club italiani è di fondamentale importanza: a questo punto diviene di preminente rilevanza iniziare a riportare la Serie A ai livelli che erano suoi qualche anno fa e soprattutto diversificare le fonti di ricavo in modo da non dipendere solamente dai soldi derivanti dalle televisioni. La Ligue 1 dopo alcuni anni sta tornando ad acquisire valore anche grazie all'acquisto da parte di Nasser Al-Khelaifi del Paris Saint Germain ed alle conseguenti acquisizioni illustri che hanno portato interesse nazionale ed internazionale verso il club parigino (e quindi indirettamente anche al calcio francese che in questo modo potrebbe vedere aumentare i ricavi internazionali che al momento sono al 5% del totale).

2.8.4) Modello UEFA: il Market Pool

L'U.E.F.A., al fine di spartire gli introiti derivanti dai diritti televisivi, adotta un particolare metodo di distribuzione tra le varie nazioni in proporzione da quanto versato dal broadcaster nazionale: così il totale sarà sicuramente più alto e si potrà combattere la saturazione verso cui ci si sta dirigendo, ma si riuscirà altresì a valorizzare le Nazioni medio-piccole.

Vi è differenza a seconda che si parli di¹⁶⁸:

- Champions League: a dividersi il totale sono le 32 squadre partecipanti alla fase eliminatoria, esso sono espressione di 17 Paesi: 12 che hanno diritto ad avere almeno una squadra a cui si aggiungono le 5 provenienti dai preliminari (le nazioni diventano 18 se la detentrici della coppa si qualifica direttamente nel suo campionato facendo in modo che la nazione che occupa il tredicesimo posto nel ranking entri direttamente nella fase a gironi) Le 17 (o 18) Nazioni non sono sempre le stesse e ciò incide sulla percentuale di distribuzione del totale.

Prendendo in considerazione la singola Nazione, il totale viene spartito tra le squadre partecipanti in due diversi modi: per la prima metà è molto importante la posizione del campionato precedente, infatti le Nazioni che portano tre squadre (attualmente l'Italia) vedono 50% attribuirsi alla prima, 35% alla seconda e 15% alla terza e nel caso la terza non riuscisse a passare i gironi alla prima spetta il 55% e 45% alla seconda. Le Nazioni che portano 4 squadre vedono la seguente suddivisione: 40% alla prima, 30% alla seconda, 20% alla terza e 10% alla quarta; nel caso la quarta non si qualificasse le percentuali cambiano in 45% alla prima, 35% alla seconda e 20% alla terza. Nei Paesi che portano due squadre la suddivisione è 65% alla prima e 35% alla seconda; nel caso la seconda non passasse il preliminare, la prima incasserebbe

¹⁶⁸ Fonte: "Questione di soldi. Market Pool: cos'è? E' o non è uguale per tutti?" Fantagazzetta, Marco De Santis, 18 giugno 2014

tutto. Un caso particolare è quando la detentrici della Coppa non è contemporaneamente campione nazionale, ciò perché ad essa spetta la stessa percentuale della squadra campione nazionale: ad esempio nel 2012-13 il Chelsea vinse la Champions League ma non anche la Premier League e la suddivisione fu 30% Chelsea (che in campionato invece si piazzò fuori dalle prime quattro), 30% la prima, 25% la seconda e 15% la terza.

La seconda metà del totale da dividere tra le squadre qualificate alla competizione invece dipende dal numero di partite disputate, quindi una squadra incasserà di più se riuscirà ad andare avanti e se, al contrario, le sue connazionali usciranno ai gironi.

In definitiva ciò che conta è quanto i broadcaster nazionali pagano alla U.E.F.A. per usufruire dei diritti-tv, quante squadre porta in Champions League un Paese, la posizione in classifica del campionato precedente ed il numero di partite che si disputano nella competizione europea.

- Europa League: per tale competizione l'U.E.F.A. mette a disposizione un montepremi più basso ed a spartirselo sono 48 squadre di conseguenza gli introiti per le singole squadre sono minori rispetto alla Champions League. Rimane anche qui la divisione del totale in due metà, ma nella prima metà non dipende dalla posizione in classifica in campionato poiché ogni squadra ha diritto alla stessa percentuale sul totale nazionale (unica eccezione è riservata alla detentrici della coppa che, se è tra le partecipanti all'Europa League, ha diritto ad una percentuale maggiore: se il Paese porta quattro squadre la suddivisione è 40% alla detentrici e 20% ad ognuna delle altre tre; se ne porta tre è 50% alla detentrici e 25% ad ognuna delle altre due; se ne porta due 65% alla detentrici e 35% all'altra. Lo stesso avviene per la detentrici delle rispettive coppe nazionali ed in caso di concorso tra vincitrici della

coppa nazionale e vincitrice dell'Europa League quest'ultima prevale).

La seconda metà del totale invece non dipende dal numero di partite disputate (come invece avviene per la Champions League), ma il totale viene diviso per turno nella seguente modalità: 20% diviso tra le Nazioni in proporzione al mercato televisivo e tra le squadre di ogni Paese in modo uguale; 10% tra i Paesi presenti nei sedicesimi in proporzione al mercato televisivo (tale 10% va diviso in modo paritario); 8% tra le Nazioni presenti negli ottavi sempre in proporzione al mercato televisivo; 6% tra i Paesi presenti ai quarti; 4% tra le Nazioni presenti alle semifinali; 2% tra le finaliste (in modo paritario solo se le due squadre sono della stessa Nazione). All'interno di ogni turno le divisione seguono la ripartizione per Nazioni in proporzione ai diritti televisivi.

In definitiva qui conta molto quante squadre dello stesso Paese partecipano allo stesso turno (più saranno le squadre più si restringeranno le fette) e quali Nazioni approdano agli ultimi turni (se sono presenti Spagna, Germania e Inghilterra non è la stessa cosa di Croazia, Finlandia ed Ucraina).

2.8.5) Italia

Nel 1993¹⁶⁹ vennero introdotti i sistemi di diffusione delle immagini con sistemi criptati ed è da quel momento che le principali squadre di calcio vollero vendere i propri diritti televisivi individualmente, contestando alla Lega il potere di disporre di tali diritti relativi alle partite giocate dalle squadre stesse. Anche l'AGCOM individuò la titolarità di tali diritti in capo ai club e fu così che nel 1999 l'Antitrust attraverso un'istruttoria affermò che la Lega avrebbe potuto fissare prezzi più alti di quelli che sarebbero stati realizzati con la vendita individuale, fu così che il governo d'Alema varò il D.l 15/1999 passando alla contrattazione individuale¹⁷⁰; a questo punto la Lega introdusse un piano di mutualità per la ripartizione degli introiti per il periodo 1999-2005 al fine di ridurre la distanza tra grandi e piccoli club, cosa che col passare degli anni al posto di diminuire aumentò. I presidenti delle società medio-piccole chiesero di tornare alla contrattazione collettiva, ad essi si unì l'allora presidente federale Franco Carraro ed importante fu anche la volontà di AGCOM e dell'Antitrust che, sulla scia di decisioni prese dalla Commissione Europea, si schierarono a favore della collettivizzazione¹⁷¹. Si è così giunti nel 2008 ad una normativa che è tuttora in vigore, ossia il D.lgs 9 gennaio 2008 n.9 che disciplina tutto lo sport in generale ma è cucita su misura per il calcio; in particolare all' articolo 1 si prevede: "Il presente decreto legislativo reca, in attuazione dei principi e dei criteri sanciti dalla legge 19 luglio 2007, n. 106, disposizioni volte a garantire la trasparenza e l'efficienza del mercato dei diritti audiovisivi degli eventi sportivi di campionati, coppe e tornei professionistici a squadre e delle correlate manifestazioni sportive, organizzati a livello nazionale, ed a disciplinare la ripartizione delle risorse economiche e

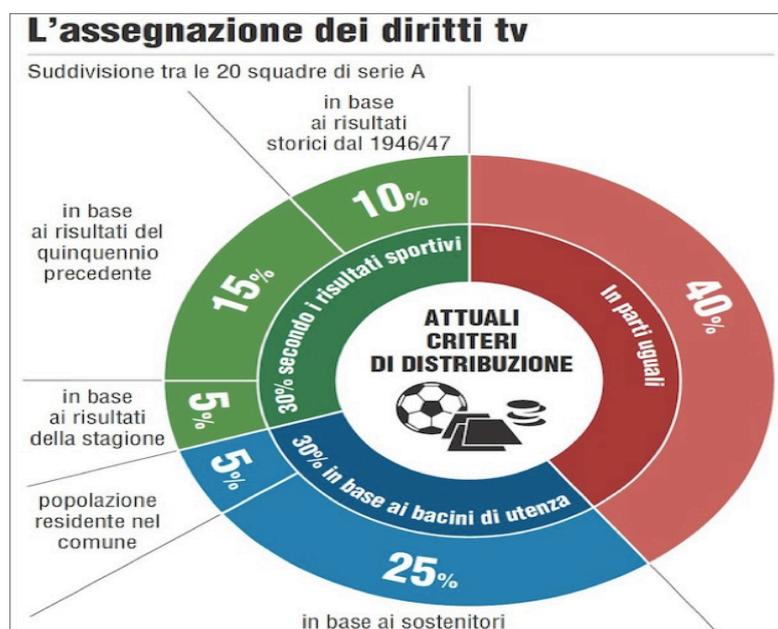
¹⁶⁹ Fonte della digressione storica: *"La disciplina dei diritti sportivi nello sport"*, Rivista di Diritto ed Economica dello Sport, Alfredo De Martini 2011; resa anche dall'Avvocato Matteo Pozzi, CONI Lombardia, al Convegno Diritto e Sport – Diritti televisivi, diritti di immagine, Sponsorizzazione, Marketing, merchandising e marchi sportivi. Ordine degli Avvocati di Genova, 13 novembre 2014

¹⁷⁰ Art 15 "Ciascuna società di calcio di Serie A e di Serie B è titolare dei diritti di trasmissione televisiva in forma collettiva"

¹⁷¹ Basti pensare che nel campionato 2005/06 Sky ha pagato solo 6 milioni per acquisire i diritti televisivi di Ascoli e Treviso; Sampdoria e Lecce invece non trovarono l'accordo e quindi non ricevettero alcunché

finanziarie assicurate dalla commercializzazione in forma centralizzata di tali diritti, in modo da garantire l'equilibrio competitivo fra i soggetti partecipanti alle competizioni e da destinare una quota di tale risorse a fini di mutualità". La titolarità di tali diritti ora spetta alla Lega.

La ripartizione è nata con l'obiettivo di garantire il maggior equilibrio possibile, si è cercato di tutelare gli interessi di tutte le parti per pervenire ad una soluzione che potesse accontentare tutti il più possibile. Prima però vi è da evidenziare come minimo il 4% del totale sia da devolvere al settore giovanile, minimo il 6% a quello dilettantesco, uno 0.5% va destinato al finanziamento per l'Autorità garante per le comunicazioni ed infine vi è il contributo per i club retrocessi in Serie B (massimo 30 milioni di euro)¹⁷². Una volta effettuate tali sottrazioni la ripartizione avviene secondo la seguente modalità¹⁷³:

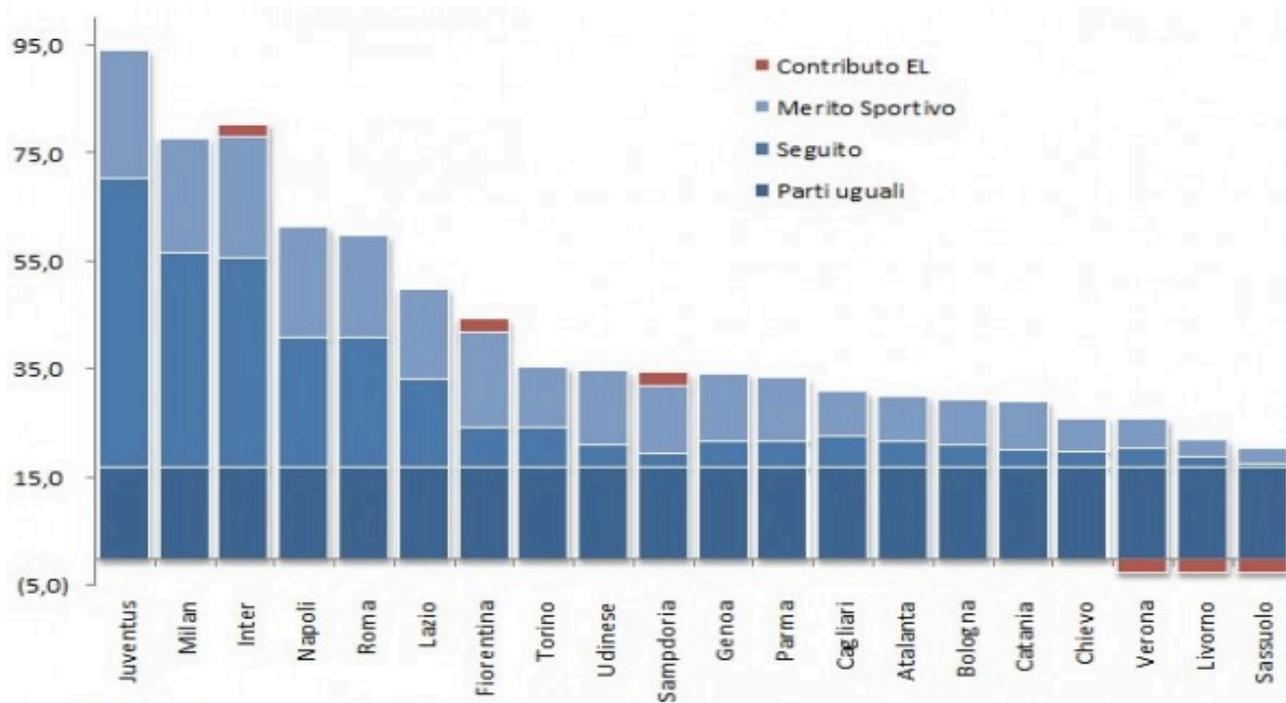


Vi è da segnalare come La Lega di Serie A ha deciso di prelevare 2.5 milioni di euro dai premi spettanti a ciascuna squadra neo-promossa destinandoli invece come premio alle tre squadre che si qualificano per l'Europa League.

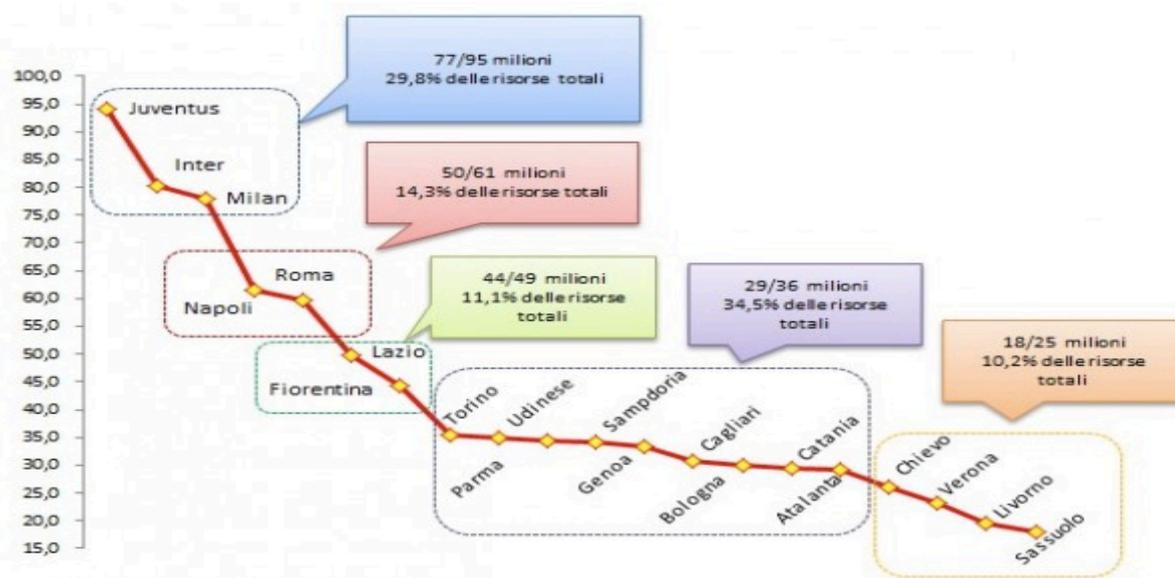
¹⁷² “La simulazione delle ripartizioni dei diritti tv in serie A per la stagione 2014-15”, Tifoso Bilanciato, Diego Tari, 26 maggio 2014

¹⁷³ Fonte: www.tifosobilanciato.it

Il risultato della stagione 2013-14 è il seguente¹⁷⁴:



Analizzando tali dati si vede come la Serie A si divida in 5 categorie¹⁷⁵:



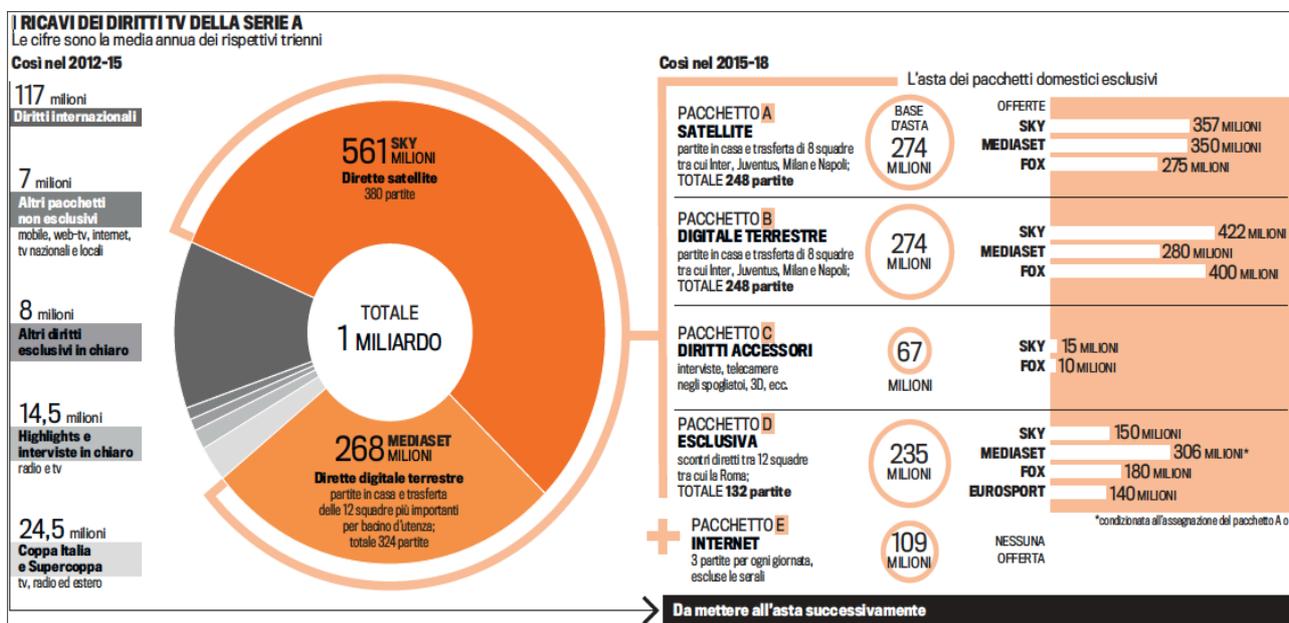
In Italia il coefficiente di polarizzazione¹⁷⁶ è di circa 4:1.

¹⁷⁴ Fonte: www.tifosobilanciato.it

¹⁷⁵ Fonte: www.tifosobilanciato.it

¹⁷⁶ Rapporto stimato tra i ricavi da diritti tv del club con il maggior importo e quelli delle società con il minor importo

La Gazzetta dello Sport¹⁷⁷ ha evidenziato le differenze che si avranno nel triennio 2015-18 rispetto a quello 2012-15 ed il risultato è il seguente:



Una particolarità tipica italiana è che il titolare dei diritti televisivi è la Lega che però a sua volta si avvale di un advisor, ossia Infront¹⁷⁸, a cui delega la commercializzazione di tali diritti.

Infront, per il triennio 2015-18, fa crescere del 20% i proventi televisivi infatti sono già assicurati 1129 milioni di euro di media a stagione: 943 dalle pay tv nazionali (nel triennio 2012-15 erano 829 milioni) e 186 milioni di euro dai diritti esteri (nel triennio 2012-15 erano 117 milioni); anche nel nuovo triennio, grazie a quest'ulteriore crescita, la Serie A sarà seconda solamente alla Premier League. Considerando l'evoluzione che si avrà nel nuovo triennio si evince che non si è arrivati ancora al punto di saturazione, soprattutto se si tengono ben presenti i margini di miglioramento che ha il calcio italiano, relativi, ad esempio, allo sviluppo degli stadi che per Bogarelli è la chiave di tutto. Tutto ciò dimostra come il calcio dipende fortemente dagli introiti garantiti dai diritti tv: attualmente le

¹⁷⁷ "E' l'ora di un nuovo calcio", La Gazzetta dello sport, 12 novembre 2014

¹⁷⁸ E' un colosso mondiale nella gestione di diritti tv, sponsorizzazione e marketing dello sport con sede a Zurigo, il presidente è Philippe Blatter (nipote del numero uno della FIFA). Infront Italy, che è invece presieduta da Marco Bogarelli, produce 231 milioni di euro di ricavi annui di cui 202 milioni solo dal calcio (64 milioni dalla produzione audiovisiva, 58 milioni dalle pubblicità, 43 milioni dalla gestione delle immagini media, 36 milioni dalla consulenza ed 1 milione dalla corporate hospitality), 13 milioni dallo sci, 6 milioni da eventi non sportivi, 5 milioni dai motori , 2 milioni da equitazione e d altri sport ed 1 milione dal volley.

televisioni forniscono il 59% dei ricavi del calcio italiano. Si segnala l'acquisizione di Infront da parte del gruppo cinese Wanda per 1.05 miliardi di euro: tale operazione testimonia quanto forte sia l'appeal del calcio verso gli investitori stranieri, soprattutto se si considera che dietro tale operazione Wang Jianlin, ossia colui che è a capo del gruppo Wanda, voglia entrare nel calcio italiano per inserirsi nel business negli stadi: business che in Italia potrà essere molto proficuo considerando le numerose società che stanno pensando di costruire o ristrutturare lo stadio¹⁷⁹.

Il presidente della Juventus Andrea Agnelli ha individuato una possibile area su cui investire nei prossimi anni in termini di esportazione del calcio italiano ed in particolare ha dichiarato: “Se io dovessi individuare un'area su cui investire per cercare di trarre dei frutti tra 10-15 anni è l'Africa subsahariana che in questo momento sta avendo una crescita importante e dovremmo poter essere i primi ad andare a costruire qualcosa in modo da poter avere dei ritorni sugli investimenti fatti che è il risultato che la Premier ha ottenuto partendo 20 anni fa in Asia”. L'infografica¹⁸⁰ sottostante infatti dimostra come l'oriente sia stata, e tuttora è, una zona ricca di risorse finanziarie pronte ad essere investite nel calcio europeo.

¹⁷⁹ “La Cina si compra i diritti della Serie A: l'advisor Infront al gruppo Wanda”. Sportmediaset 10 febbraio 2015

¹⁸⁰ Fonte: La Gazzetta dello Sport



I criteri di suddivisione adottati in Italia dalla stagione 2009-10 hanno dato l'illusione di cambiare la precedente ripartizione che avveniva sulla base delle trattative individuali dei singoli club (privilegiando quelli più blasonati), ma in realtà hanno imposto uno status in cui i reali cambiamenti sono di difficile realizzabilità. E' noto come gli introiti derivanti da diritti-tv siano fondamentali per le società calcistiche italiane, ma è anche vero come tali introiti variano lievemente in base ai risultati ottenuti la stagione precedente: la parte assegnata sulla base del piazzamento al termine della stagione 2013-14 vale 43 milioni di euro che vengono ripartiti in base al piazzamento in classifica: mediamente ogni posizione in classifica permette di beneficiare di 204.000 euro in più rispetto al club che si piazza successivamente. La situazione non è molto differente se si considera l'altro criterio di suddivisione in base al piazzamento in classifica, ovvero il risultato dell'ultimo quinquennio: il beneficio che si ha sulla società classificata successivamente è di 610.000 euro¹⁸¹. Questi due criteri (piazzamento in classifica nell'ultima stagione e piazzamento nelle ultime 5 stagioni) distribuiscono rispettivamente il 5% ed il 15%,

¹⁸¹ "I diritti televisivi strumento per cristallizzare la Serie A, a danno dei meriti sportivi?", Tifoso bilanciato, Diego Tari, 31 ottobre 2014

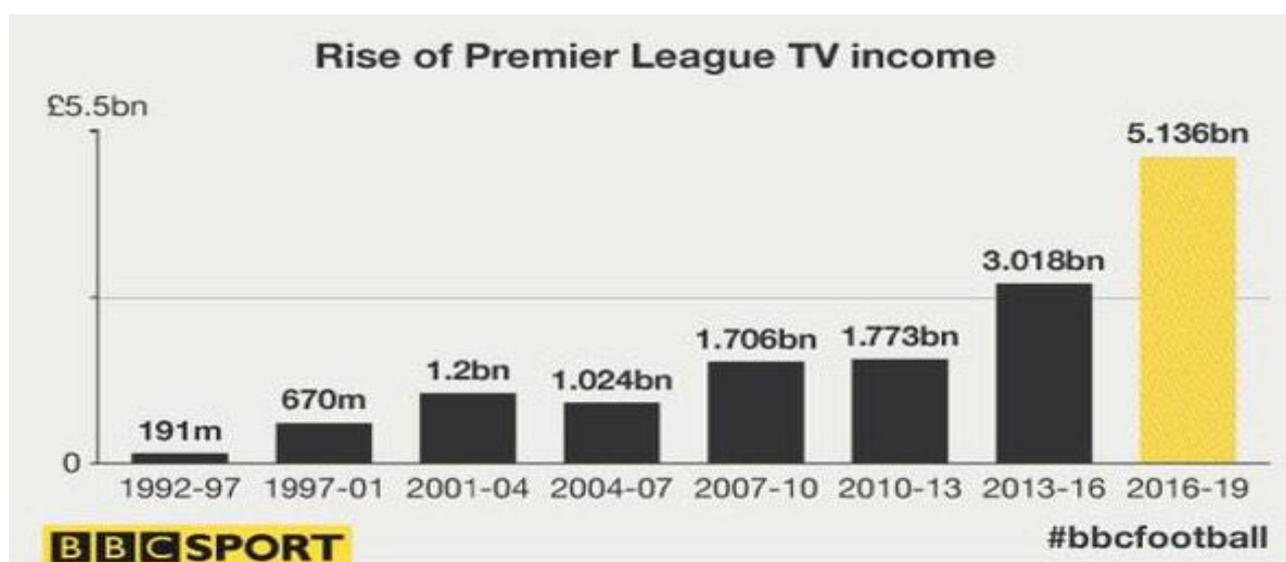
mentre il restante 80% denota una scarsa attenzione al risultato sportivo; ne risulta che le grandi società continuano a godere di grandi flussi di denaro che erano stati pensati come base per lo sviluppo di fonti di ricavo alternative (ad esempio stadio e merchandising) che sono quelle che realmente consentirebbero di fare il salto di qualità riducendo il gap che si è formato coi top club europei. Così facendo i grandi club italiani hanno perso terreno con i concorrenti europei ed i club medio piccoli italiani non avranno mai la possibilità di crescere.

2.8.6) Inghilterra, Germania, Spagna e Francia

In Inghilterra l'attuale contratto va dal 2013 al 2016 ed è di tipo collettivo, più in particolare il 50% va diviso equamente tra tutti i club, 25% si distribuisce in base al numero di partite trasmesse live¹⁸² e l'altro 25% si divide in base al risultato dell'ultimo campionato; per quanto riguarda i diritti tv internazionali il totale viene diviso in parti uguali per tutti e 20 i club. Oltre ad essere il campionato più redditizio è anche quello con il miglior coefficiente di polarizzazione (tra 1.5/2 : 1) riuscendo così a ridistribuire quasi in parti uguali il totale favorendo l'equilibrio.

Si è già accennato alla politica internazionale del campionato inglese che porta a disputare determinate partite in determinati orari anche per favorire la visione anche ad altri mercati, quello orientale su tutti; non è un caso che il 41% degli introiti televisivi siano internazionali.

Il nuovo contratto per i diritti televisivi della Premier League ha toccato la quota record di 6.9 miliardi di euro per il triennio 2016-17 – 2018-19 per i diritti televisivi nazionali, a cui vanno aggiunti 2 miliardi quelli internazionali per un totale di quasi tre miliardi di euro annui (l'attuale accordo si ferma a 670 milioni annui)¹⁸³. Segue una grafico illustrante l'evoluzione dei diritti televisivi nazionali:

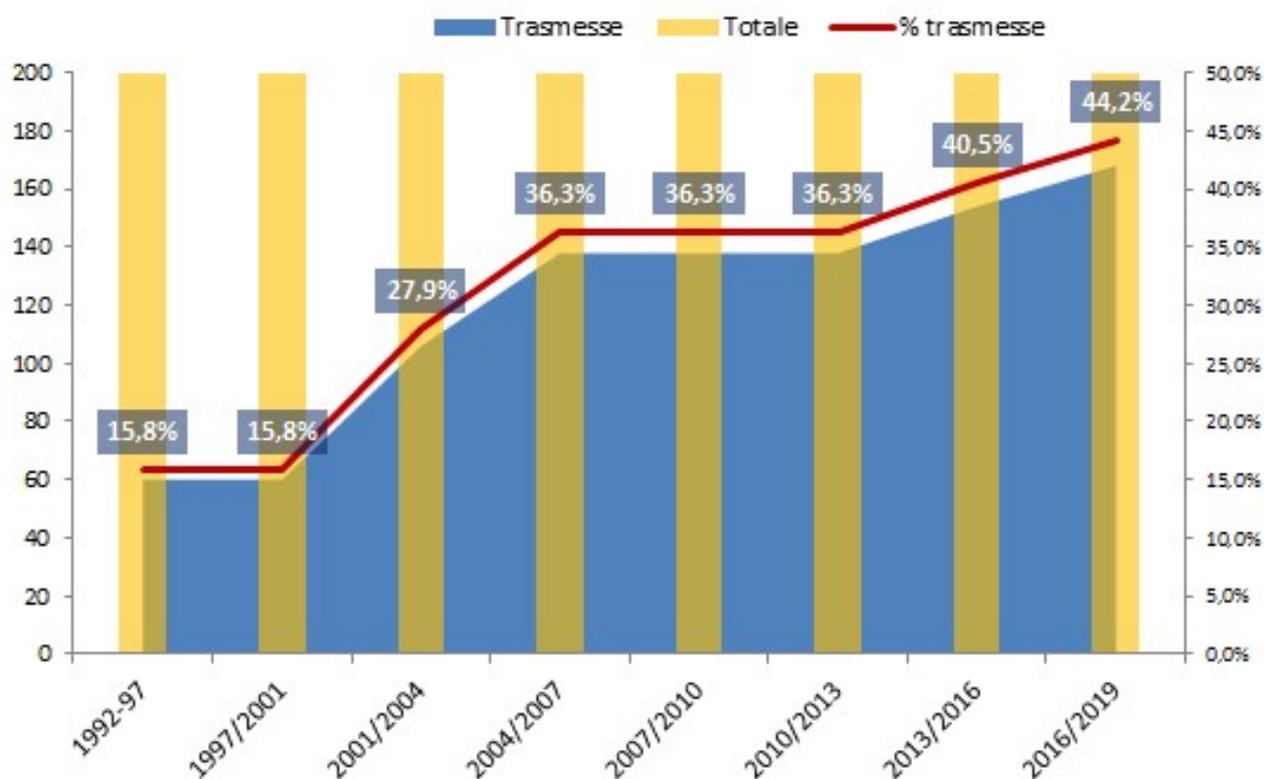


¹⁸² Vale la pena ricordare che in Inghilterra vengono trasmesse in diretta 154 delle 380 partite totali.

¹⁸³ "Qualche riflessione sui 7 miliardi di diritti tv della Premier League". Tifoso Bilanciato, Diego Tari, 11 febbraio 2015

Si tratta di una crescita del 70% in occasione di ciascun triennio che ha portato la somma a disposizione delle squadre quasi a triplicare nell'arco di sei anni. A fronte delle 380 gare di Premier League, il contratto garantisce l'esclusiva della diretta per un totale di 168 match, divisi fra BT (42) e Sky (168). Diverso il costo per partita: circa 10,2 milioni di euro per BT, mentre Sky ha addirittura raggiunto l'importo di 14,5 milioni di euro.

La crescita dei diritti televisivi sta però condizionando il numero di partite che vengono trasmesse in diretta, come si evince dal grafico che segue:



Ad inizio anno un tifoso non sa quali saranno le gare che le televisioni trasmetteranno (ad eccezione delle big), quindi per essere sicuro di poter guardare tutte le partite comprerà l'abbonamento. Il salto di qualità (economicamente parlando) dei diritti televisivi non sembra ancora però essere tale da cambiare questa situazione. Se, fino alla stagione 2012/13 la copertura televisiva arrivava al 36% del totale, dal 2016 giungerà al 44%: ci saranno comunque 212 match all'anno visibili in diretta solo allo stadio. Forse è per questo che in Premier non si è sviluppato quell'effetto "vuoto pneumatico" che si considera

le televisioni abbiano generato in Serie A. A giudicare dalle presenze del girone di andata della stagione in corso sembrerebbe di così: 12 squadre hanno superato la media del 95% e tutte le altre essere molto vicine al 90% (con l'unica eccezione dell'Aston Villa, che fa comunque registrare un 75%).

Possono effettuarsi tre considerazioni a seguito di tale nuovo contratto:

- La prima riguarda l'impatto che questa nuova asta avrà sui telespettatori: se BT e Sky hanno investito così tanto denaro sulla Premier è verosimile che possano pensare ad incrementi nei costi degli abbonamenti televisivi.
- La seconda considerazione proviene direttamente dall'Associazione dei Supporter inglese, che ha provocatoriamente fatto due conti in tasca alle squadre, osservando come con solo il 3% dell'incremento sarebbe possibile riportare i costi della biglietteria, specialmente per le trasferte, a dei prezzi più normali, parlavano di 20 sterline (quella del costo dei biglietti è stata una battaglia che si è fatta molto sentire nel 2014).
- La terza, ancora più autorevole, proviene dal Ministro dello Sport che ha auspicato che questi ricavi addizionali non diventino solo fonte di ricchezza per i calciatori, ma vengano invece investiti in infrastrutture per i settori giovanili e per lo sport di base. In realtà la Premier League già nel 2013 aveva adottato un sistema di controllo finanziario che prevede che l'incremento del costo delle rose fosse sottoposto a vincoli: dopo aver identificato una "soglia esente" al di sotto della quale le squadre sono libere di muoversi (rispettivamente di 56 milioni di sterline per il 2014/15 e di 60 milioni per il 2015/16) ha previsto che, in caso di superamento della stessa, solamente una quota dell'eccedenza potesse essere finanziata attingendo ai diritti televisivi addizionali. Il bonus che può essere speso è di 8 milioni nella stagione in corso e di 12 milioni nella prossima. Se il Club supera questa ulteriore

soglia deve dimostrare di aver reperito i fondi da incrementi di altre voci di ricavo, in particolare quelle derivanti dallo stadio e dall'area commerciale.

In Bundesliga l'attuale contratto va dal 2013 al 2017 ed è anch'esso di tipo collettivo, più in particolare i diritti tv nazionali vengono suddivisi al 100% in base ai risultati sportivi ottenuti negli ultimi quattro anni mediante un meccanismo di calcolo proporzionale che assegna un coefficiente (basato sulla posizione in classifica) di quattro punti all'ultima stagione, di 3 alle penultima, di 2 a quella precedente ed 1 alla quartultima. Di seguito viene applicato un meccanismo chiamato equality form per far sì che il club con il maggior numero di diritti tv non incassi più del doppio rispetto alla squadra con minori ricavi. I diritti tv internazionali invece vengono suddivisi per il 63.3% in base alla posizione in classifica nel campionato nazionale e per il 36.7% fra le squadre che hanno partecipato alle competizioni internazionali U.E.F.A. nei 5 anni precedenti, sulla base del relativo ranking U.E.F.A. per club. Nel novembre del 2014 ha ceduto i diritti tv a 18 Paesi europei (Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Cipro, Georgia, Grecia, Kazakistan, Kirghizistan, Malta, Moldavia, Russia, Spagna (inclusa Andorra), Tagikistan, Turchia, Turkmenistan, Uzbekistan e Ucraina) per le stagioni 2015-16 e 2016-17 per 150 milioni di euro a stagione (l'accordo precedente si fermava a 70 milioni).

Anche in questo campionato, come in Premier League, i diritti televisivi vengono divisi molto equamente, infatti il coefficiente di polarizzazione è pari a 2 : 1.

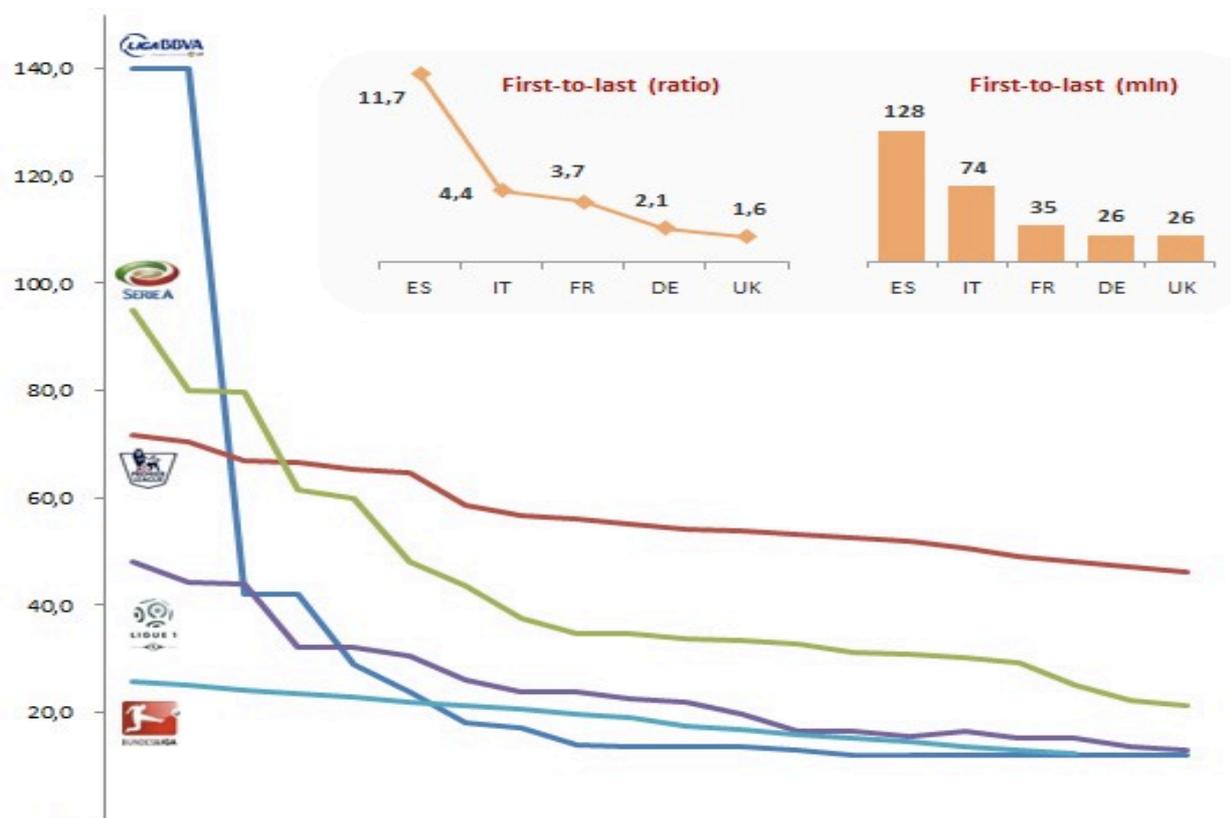
In Spagna la situazione è diversa poiché vi è la vendita individuale, quindi ogni club tratta la propria quota sia dal punto di vista quantitativo che temporale e di conseguenza non vi è alcun criterio di distribuzione; se a ciò si aggiunge che la Liga è da anni caratterizzata dalla supremazia di Real Madrid e Barcellona (con la recente aggiunta dell'Atletico Madrid) non stupisce che il coefficiente di

polarizzazione è molto più alto rispetto agli altri campionati europei, anche se in diminuzione essendo passato da 11.7 : 1 a 7.8 : 1 . Tale ripartizione non ha causato pochi problemi in quanto le società piccole rivendicano che almeno una parte venga divisa in maniera uguale per tutti. In Spagna però sono sicuri che nel 2015 il governo presenterà il Decreto Legge per modificare, a partire dalla stagione 2016/17, i criteri di ripartizione dei diritti televisivi secondo il seguente schema: 50% in parti uguali, 25% sulla base del palmares sportivo ed il rimanente 25% in base alla notorietà ed all'audience sportivo¹⁸⁴.

In Francia l'attuale contratto va dal 2012 al 2016 ed è di tipo collettivo, più in particolare 50% viene diviso equamente tra tutti i club, 25% in base al piazzamento dell'ultimo campionato, 20% in base al numero di partite trasmesse live negli ultimi 5 anni ed il restante 5 % in base ai risultati sportivi ottenuti negli ultimi 5 anni; qui il coefficiente di polarizzazione si assesta sul 4 : 1. L'esposizione del Paris Saint Germain su scala internazionale ed il traino dei campionati europei di calcio del 2016 in Francia rilanciano un calcio che aveva subito un calo di interesse.

¹⁸⁴ *"Cambia la ripartizione dei diritti-tv in Spagna"*, Tifoso bilanciato, 16 gennaio 2015

Il grafico sottostante ci illustra come nella stagione 2012-13 sono stati distribuiti gli introiti derivanti da diritti tv tra i cinque campionati nazionali¹⁸⁵.



¹⁸⁵ Fonte: www.tifosobilanciato.it

2.9) NUOVE TECNOLOGIE

2.9.1) Nuove Tecnologie ed internet

L'evoluzione ha reso possibile il passaggio, per gli spettatori, dall'assistere alle partite allo stadio, al poterle guardare in televisione, il che costituisce un importante mezzo di diffusione del calcio nel mondo intero; ma il progresso non si è fermato ed attualmente si sta espandendo via internet, la rete infatti con la sua diffusione capillare costituisce, se sfruttato a dovere, un considerevole mezzo di comunicazione; federazioni, leghe, società, calciatori ecc. sono consci di tale opportunità e dunque si sono adoperati col fine di implementare la fidelizzazione dei tifosi-clienti molto importante sia da un punto di vista di comunicazione che economico.

- Per quanto riguarda i siti internet Alexa.com¹⁸⁶ ci fornisce un ranking relativo al 2014 che viene calcolato combinando la media dei visitatori giornalieri con il numero di pagine viste in un arco di tre mesi ed il sito con maggiori visitatori e pagine viste ha un ranking pari a 1: il sito più visitato è il sito della Premier League (768), seguono Arsenal (3.768), Liverpool (4.210), Manchester United (4.937), Barcellona (5.723), Bundesliga (7.656), Chelsea (7.945), Real Madrid (8.804), Borussia Dortmund (17.808) e Football Association (18.756). Tale classifica rifletta come il campionato inglese e tedesco siano i più seguiti e come Barcellona e Real Madrid rappresentino il calcio spagnolo nel mondo (per vedere la prima componente italiana bisogna scendere fino alla tredicesima posizione dove si trova il Milan con 20.645). A dimostrazione dell'importanza dei siti internet a livello mondiale basta evidenziare come molte squadre dispongano la versione in più lingue: il primato spetta la Milan con 8 (italiano, inglese, spagnolo, portoghese, giapponese, arabo,

¹⁸⁶ Alexa Internet Inc. è un'azienda statunitense sussidiaria di Amazon.com che si occupa di statistiche sul traffico di Internet.

americano e cinese), ma le lingue orientali sono in generale previste in molti altri club in quanto si reputa che il futuro sia in oriente dato l'enorme potenziale di cui sono dotati i vari mercati cinesi, giapponesi, indiani, indonesiani e coreani; basti pensare che in Cina sono presenti più di 1.3 miliardi di persone per comprendere il reale interessamento verso l'oriente;

- L'evoluzione dei siti internet ha portato alla creazione delle Web Tv ufficiali del club che trattano le sintesi delle partite (anche giovanili), gli allenamenti, interviste e servizi di approfondimento vari. A livello di top club vi è la divisione tra la categoria free, accessibile a tutti, e premium, che invece è accessibile solo a coloro che sottoscrivono un abbonamento. Il calcio ha invaso anche il mondo della telefonia mediante la creazione servizi mobile ed applicazioni relative sia alle news sia a giochi personalizzati con il brand della propria squadra; altre applicazioni consentono di scambiarsi biglietti o posti a sedere (Ticket Exchange service Arsenal) o di localizzare locali dove poter assistere alle partite assieme ai propri tifosi, e molte altre.

Il mobile attualmente rappresenta un'importante mezzo con cui fidelizzare il tifoso sotto molto punti di vista, comunicativo, informativo, economico ecc.

- Anche i social network sono molto utili per il progresso e la conoscenza del calcio a livello planetario, l'unico problema è di tipo industriale: ossia come trasformare questo potenziale tecnologico (che è un modo per avvicinarsi a società e calciatori) in una nuova fonte di ricavi, come trasformare i followers in consumatori. Il calcio è lo sport che più è riuscito ad avere una maggior penetrazione nel mondo dei new media, contando 9 club su 10 nella top ten dei più visualizzati: Starcount¹⁸⁷ infatti stila una classifica di notorietà attribuendo un coefficiente proporzionale a seconda del tipo di

¹⁸⁷ Starcount è un motore globale di scoperta social media

piattaforma e del livello di popolarità delle varie pagine ufficiali; sul gradino più alto del podio si trova il Barcellona seguito da Real Madrid, Manchester United, Chelsea, Milan, Arsenal, Los Angeles Lakers, Liverpool, Manchester City e Bayern Monaco.

Per quanto riguarda gli atleti, sia su Twitter che su Facebook, il più seguito è Cristiano con più di 31 milioni di followers e più di 101 milioni di like.

Il Barcellona a riguardo ha aperto una pagina multimediale FCB Social, la quale racchiude in se tutti i 27 account della squadra aggiornati in tempo reale con le ultime foto pubblicate e la crescita cronologica dei fan.

Grazie a questa idea si può seguire l'evolversi degli azulgrana sui social network e si rileva che il seguito dei catalani nell'ultimo anno è cresciuto di 13 milioni di utenti.

2.9.2) Nuove Tecnologie

Le nuove tecnologie però non si riducono solo al mondo delle rete, le società infatti sono attente a dotare i propri impianti dei migliori confort per i propri tifosi; si è già trattato nel capitolo 2.7 dell'attenzione che si pone nel costruire nuovi impianti sotto questo punto di vista: ci si riferisce ad innovazioni come la connessione wi-fi completamente gratuita all'interno dell'Etihad Stadium del Manchester City o del Santiago Bernabeu del Real Madrid, come l'installazioni di scale mobili all'interno di Wembley a Londra, come la presenza di monitor privati, come le infrastrutture di collegamento dello stadio al centro città ecc.

Un ulteriore esempio di innovazione tecnologia è rappresentata dal pagamento Contactless¹⁸⁸ per i supporters del Southampton al St. Mary's Stadium: grazie ad un accordo con Barclaycard sarà permesso ai fan dei Saints di utilizzare le "corsie BPAY contactless" durante il giorno della partita, saltando così le code ai bar ed ai punti di ristoro all'interno dello stadio. Oltre a portare tutta una serie di vantaggi ai sostenitori del club, questa banda elettronica permetterà di raccogliere una serie di dati utili per accrescere e migliorare sia la fan experience sia la customer relationship. Inoltre il Southampton si dimostra società all'avanguardia investendo 40 milioni di sterline nel nuovo centro di allenamento Markus Liebherr¹⁸⁹ comprensivo di 9 campi di allenamento divisi tra minor (per il settore giovanile) e quello per la prima squadra realizzato con le stesse dimensioni del St. Mary's Stadium; vi è inoltre una palestra all'avanguardia ed addirittura la lavanderia è stata dotata dei migliori macchinari sul mercato. Ma il vero gioiello tecnologico è rappresentato dalla "Black Box", la scatola nera, una stanza di due piani senza finestre con un enorme touchscreen e impianto video per analizzare i movimenti di ogni singolo giocatore¹⁹⁰.

¹⁸⁸ Fonte: <http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/09/rivoluzionario-pagamento-contactless-per.html>

¹⁸⁹ Colui che con i suoi fondi salvò i Saints dal fallimento nel 2009

¹⁹⁰ Fonte: <http://www.foxsports.it/premier-league/ultime-news/southampton-la-crescita-continua>

La tecnologia così risulta un fattore di miglioramento non solo per il tifoso ma anche per i giocatori ed il calcio giocato; ce ne fornisce un esempio anche il Borussia Dortmund con la sua Footbonaut (dal costo di un milione di euro) che è un mini campo in sintetico di 14 metri per 14 con a metà lato 8 bocche dalla quale escono palloni lanciati da appositi macchinari fino ad una velocità di 120 km/h ad altezza diversa; il calciatore deve stoppare il pallone e passarlo dove indicato secondo lo schema di un'azione manovrata¹⁹¹.

In Germania vi è in atto una vera e propria rivoluzione a tutela dell'ambiente, infatti si conta che nella Bundesliga e Zweite Bundesliga ci siano 77 progetti a favore della sostenibilità ambientale (2.8 in media per ogni squadra della prima divisione e 1.5 della seconda divisione); il 39% riguardano l'energie rinnovabili, il 24% il recupero di acqua piovana, il 22% la riduzione delle emissioni ed il rimanente 15% lo smaltimento dei rifiuti. Ci sono 14 squadre della Bundesliga sponsorizzate da aziende fotovoltaiche per un totale di 20 milioni di euro, in particolare la Suntech, sponsor dell'Hoffenheim, vuole far divenire lo stadio Rhein-Neckar Arena nell'impianto con il maggior numero di pannelli fotovoltaici al mondo.

La tecnologia aiuta anche i direttori di gara: è il caso dei gol fantasma che, grazie all'Hawk-eye, in caso la palla varchi la linea di porta, grazie ad un sistema di 14 telecamere e di un chip, l'arbitro avrà la certezza di convalidare o meno un gol. L'installazione di questa tecnologia è stata sperimentata per la prima volta nel calcio (già la si utilizzava nel tennis) al mondiale per club in Giappone del 2013 per poi essere applicata anche al mondiali brasiliano del 2014 ed anche in Premier League nella stagione 2014-15, mentre in Germania sarà adottata dalla stagione 2015-16. Il costo si aggira sui 150.000 euro per ciascuno stadio.

First Vision, in collaborazione col calciatore blaugrana Andrés Iniesta e con il cestista NBA Serge Ibaka, sta lavorando sulla progettazione di una divisa da gara con telecamera incorporata (nell'Eurolega di basket

¹⁹¹ Fonte: http://www.gazzetta.it/Calcio_Estero/Bundesliga/25-11-2013/borussia-dortmund-napoli-footbonaut-sputa-palloni-klopp-201660812246.shtml

a febbraio ha esordito, nel Clasico tra Real Madrid e Barcellona, una microcamera sul petto dell'arbitro)¹⁹². Questo esperimento è sicuramente a beneficio dello spettacolo, coinvolgendo così sempre più il tifoso.

Infine va almeno menzionato il progresso scientifico e tecnologico dal punto di vista medico ed atletico che permette ai calciatori di riuscire a disputare fino ad un massimo di 60 partite in un anno permettendo così lo spettacolo sportivo e di conseguenza lo sviluppo del business.

¹⁹² *"Il calcio versione 2.0. Dalla telecamera addosso a Iniesta ai droni in campo"*, Corriere della Sera, 12 marzo 2015

2.10) DIRITTI D'IMMAGINE

2.10.1) Diritti d'Immagine, Sfruttamento e Protezione

Il diritto d'immagine¹⁹³ è qualificabile come un diritto della personalità, assoluto, inalienabile ed imprescrittibile tutelato anche a livello costituzionale (art 2).

Parlando del suo sfruttamento si può affermare che la condizione giuridica affinché l'immagine possa essere sfruttata è che ci sia il consenso del titolare dei diritti che può essere esclusivo (nella maggior parte dei casi), scritto o tacito (ossia concluso tramite contratto o tramite comportamenti inequivocabili); tale consenso può essere revocato in qualsiasi momento da parte del titolare del diritto senza necessità di giusta causa, salvo un risarcimento se tale revoca arreca dei danni alla controparte.

Ci sono però dei limiti allo sfruttamento dell'immagine, infatti vi sono dei casi in cui non si necessita del consenso, come nel caso del diritto di cronaca (ossia per fini informativi, per il right to know); a riguardo vale la pena citare gli art. 96¹⁹⁴ e 97¹⁹⁵ della legge sul diritto di autore 22 aprile 1941, gli articoli 7¹⁹⁶ e 10¹⁹⁷ del codice civile e l'art. 24¹⁹⁸ della legge 218/1995.

¹⁹³ Ricostruzione del diritto d'immagine e relativo sfruttamento resa dall' Avvocato Stella Riberti, Consulente Legale Lega Calcio Serie B, al Convegno Diritto e Sport – Diritti televisivi, diritti di immagine, Sponsorizzazione, Marketing, merchandising e marchi sportivi. Ordine degli Avvocati di Genova, 13 novembre 2014

¹⁹⁴ Il ritratto di una persona non può essere esposto, riprodotto o messo in commercio senza il consenso di questa, salve le disposizioni dell'articolo seguente

¹⁹⁵ Non occorre il consenso della persona ritrattata quando la produzione dell'immagine è giustificata dalla notorietà o dall'ufficio pubblico coperto, da necessità di giustizia o di polizia, da scopi scientifici, didattici o culturali, o quando la riproduzione è collegata a fatti, avvenimenti, cerimonie di interesse pubblico o svoltisi in pubblico.

Il ritratto non può tuttavia essere esposto o messo in commercio, quando l'esposizione o messa in commercio rechi pregiudizio all'onore, alla reputazione od anche al decoro della persona ritrattata.

¹⁹⁶ La persona, alla quale si contesti il diritto all'uso del proprio nome o che possa risentire pregiudizio dall'uso che altri indebitamente ne faccia, può chiedere giudizialmente la cessazione del fatto lesivo, salvo il risarcimento dei danni.

¹⁹⁷ Qualora l'immagine di una persona o dei genitori, del coniuge o dei figli sia stata esposta, o pubblicata fuori dei casi in cui l'esposizione o la pubblicazione è dalla legge consentita, ovvero con pregiudizio al decoro o alla reputazione della persona stessa o dei detti congiunti, l'autorità giudiziaria, su richiesta dell'interessato, può disporre che cessi l'abuso, salvo il risarcimento dei danni

¹⁹⁸ L'esistenza ed il contenuto dei diritti della personalità sono regolati dalla legge nazionale del soggetto; tuttavia i diritti che derivano da un rapporto di famiglia sono regolati dalla legge applicabile a tale rapporto.

Le conseguenze della violazione dei diritti di cui al comma 1 sono regolate dalla legge applicabile alla responsabilità per fatti illeciti.

Vi può essere un legame anche tra immagine e marchio, infatti il codice della proprietà industriale all'art. 7 afferma che anche le immagine possono essere registrate.

Per quanto riguarda la tutela dell'immagine, vi sono due trattamenti differenti a seconda della civil o della common law, infatti:

- Civil Law: il diritto all'immagine è riconosciuto come un diritto personale, assoluto ed inalienabile per il cui utilizzo è necessario il consenso del titolare il quale ha diritto, in caso di illegittimo sfruttamento della propria immagine, ad utilizzare l'azione inibitoria. Tale idea è prevista più o meno uniformemente in Italia, Spagna e Francia
- Common Law: In Inghilterra non è tutelato autonomamente il diritto all'immagine, ma vi sono naturalmente altri strumenti elaborati dalla giurisprudenza tra cui spicca il passing off, mediante il quale si può tutelare un'immagine di una persona nota da un utilizzo illegittimo; altri rimedi possono essere il copyright o l'Human right Act art 10.

Negli Stati Uniti invece, prima dalla giurisprudenza e poi dal legislatore è stato riconosciuto un diritto analogo al diritto di immagine: il right of publicity. Per mezzo di esso, chiunque può vietare a terzi di utilizzare la propria immagine senza il consenso ma fondamentale è che il terzo abbia un fine commerciale.

Da segnalare è la Morality clause secondo cui se un atleta lede la morale pubblica (ad esempio Tiger Woods¹⁹⁹) o la lealtà sportiva (ad esempio Lance Armstrong²⁰⁰).

¹⁹⁹ A seguito delle sue vicende sentimentali

²⁰⁰ A seguito delle accuse di doping e della successiva squalifica

2.10.2) Normative

Per quanto riguarda il diritto d'immagine all'interno del sistema calcistico si può dire che la data spartiacque è da rinvenire nel 30 giugno 2010, anno in cui venne disdetta la Convenzione promo-pubblicitaria (che regolava i rapporti relativi ai diritti di immagine tra calciatori e le società) la quale era in vigore da 1981²⁰¹.

- 1981-2010: La prestazione del calciatore è una prestazione tipica regolata dalla legge 23 marzo 1981 n.91²⁰², mentre sono state considerate come prestazione accessoria tutti i comportamenti promo-pubblicitari che riguardavano i rapporti tra calciatori e società ed anche tutti i possibili conflitti tra gli sponsor individuali del calciatore e gli sponsor della società (si dava preminenza agli sponsor della società in quanto il calciatore da essi comunque deteneva una percentuale sui ricavi): questi venivano regolamentati dalla Convenzione promo-pubblicitaria del 23 luglio 1981 stipulata tra le Leghe e l'Associazione Italiana Calciatori. Ed in particolare l'art. 8 stabiliva quali fossero le attività ricomprese nell'attività di calciatore, in particolare affermava: "I calciatori in forza ad una società la quale abbia stipulato con terzi accordi pubblicitari, promozionali o di sponsorizzazione saranno tenuti:

- a) A non opporsi a che la società apponga i nomi o simboli commerciali dei terzi stessi su indumenti o accessori, ed ad indossare detti indumenti od usare detti accessori per l'attività sportiva e attività connesse ivi comprese quelle di rappresentanza, a seconda delle disposizioni impartite dalla società;
- b) A non opporsi alla effettuazione, in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo, di manifestazioni e/o iniziative

²⁰¹ Dichiarazione rese dall'Avvocato Umberto Calcagno, Vicepresidente Associazione Italiana Calciatori, al Convegno Diritto e Sport – Diritti televisivi, diritti di immagine, Sponsorizzazione, Marketing, merchandising e marchi sportivi. Ordine degli Avvocati di Genova, 13 novembre 2014

²⁰² Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti

- pubblicitarie e promozionali dei detti terzi in abbinamento a gare, allenamenti od altre attività sociali cui i calciatori stessi partecipino;
- c) A non opporsi a qualsiasi altra forma di utilizzazione economica delle attività agonistiche della società, comprese quelle attuate con la concessione a terzi dei diritti di riprodurre e diffondere attraverso la radio, la televisione ed il cinema, le citate attività agonistiche e segnatamente qualsiasi tipo di gara, anche se in abbinamento pubblicitario;
 - d) A consentire alle società di concedere agli sponsor l'utilizzo delle fotografie di gruppo della squadra a soli fini pubblicitari e promozionali della propria qualità di sponsor, con esclusione di abbinamento con, e di riproduzione su, beni o servizi e oggettistica anche promozionale;
 - e) Ad intervenire, indossando la divisa sociale, alle manifestazioni promozionali o di pubbliche relazioni che la società concorderà con eventuali sponsor, purché per un tempo non accedente le 12 ore mensili, ripartite in non più di tre manifestazioni.

Il tutto a condizione che quanto sopra descritto non richieda alcuna particolare prestazione, da parte dei calciatori medesimi, oltre a quelle qui previste o normalmente inerenti allo svolgimento delle gare e delle altre attività sociali”.

I ricavi provenienti dagli sponsor indirizzati alla società, venivano regolamentati da tale convenzione, in particolare essa stabiliva la percentuale che spettava alla società e quella che spettava al calciatore.

Oggi non esiste più una situazione simile poiché è lasciato tutto alla contrattazione individuale, ossia i calciatori ricevono

denaro dai loro sponsor personali, ma non vi è calciatore che ha un ritorno anche in relazione agli sponsor della società²⁰³.

- Il 30 giugno 2010 si è decisa la cessazione della convenzione promo-pubblicitaria e non si è più riusciti a regolamentare in maniera uniforme per tutti questa situazione; ci si chiede a questo punto che cosa sia tenuto a fare il calciatore a favore degli sponsor della società, soprattutto a livello televisivo che si è visto costituire la maggior parte dei ricavi della Serie A. In linea teorica le emittenti televisive non hanno una copertura contrattuale sui singoli atleti e quindi, sempre in linea teorica, un giocatore potrebbe rifiutarsi di rispondere alle interviste tra primo e secondo tempo e potrebbe rifiutarsi anche di farsi riprendere all'interno dello spogliatoio prima dell'inizio della partita. Questo problema può essere risolto mediante il singolo accordo tra la società ed il suo giocatore e sempre in tale modo si potrebbe anche regolamentare il conflitto tra gli sponsor del club e quello dell'atleta; se però tale accordo non lo si trova non vi è più la convenzione promo-pubblicitaria²⁰⁴.

Invece una situazione di questo tipo è molto ben regolamentata per quanto riguarda i rapporti che hanno i calciatori professionisti quando vengono convocati in nazionale rispetto alla F.I.G.C.; dal 1981 è tutt'ora in vigore un allegato della convenzione promo-pubblicitaria che appunto regoli tale situazione e che in particolare riguarda le linee guida relative alla partecipazione del calciatore all'attività delle squadre nazionali. Vengono disciplinati i rapporti del calciatore con gli organi di informazione (utilizzo social network, interviste, conferenze stampa ecc.), l'abbigliamento ed i materiali che sono tenuti ad indossare i calciatori nel momento in cui entrano a Coverciano (materiale ufficiale F.I.G.C. a cui fanno

²⁰³ In realtà è più o meno dagli inizi degli anni '90 che il singolo calciatore non tratta con la società anche la percentuale sui ricavi degli sponsor societari

²⁰⁴ Un esempio di conflitto è il seguente: il campionato di Serie A è sponsorizzato da anni dalla Tim, nella stagione 2012-13 la Roma aveva Wind come Jersey sponsor e, si aggiunga, che nello stesso periodo il capitano della Roma Francesco Totti era testimonial di Vodafone. Con tale esempio si capisce come una mancata regolamentazione di queste situazioni possa condurre all'appena descritto paradosso.

eccezione solo i guanti del portiere e le scarpe da gioco) ed infine i diritti di immagine (i calciatori si dividono una quota sponsor che viene negoziata dalla F.I.G.C. con l'Associazione Italiana Calciatori). In materia di diritti d'immagine vale la pena dire che la nazionale può utilizzare l'immagine dei propri calciatori, ciò però può avvenire se tre o più calciatori vengono raffigurati in un contesto che sia evocativo della nazionale (ad esempio l'inno, l'esultanza a seguito di un gol o il sollevamento della coppa dopo una vittoria di un trofeo).

In conclusione è auspicabile che si raggiunga un accordo promopubblicitario anche nel rapporto tesserato-società in modo da regolare i rapporti con le televisioni e con tutto ciò che si riterrà facente parte a quelle prestazioni accessorie che un contratto collettivo può regolare; naturalmente senza includere la vecchia quota sponsor a favore del calciatore in quanto risponde ad un' esigenza passata. Si potrà altresì regolare che cosa possono fare le società coi propri calciatori.

2.11) BRAND, MARKETING, SPONSORSHIP E MERCHANDISING

2.11.1) Brand

Si è già analizzato che la diversificazione delle entrate è un obiettivo da raggiungere al fine rendere sostenibile una società calcistica e per raggiungere tale scopo il marketing, lo sponsorship ed il merchandising rappresentano degli strumenti molto importanti per la causa.

Prima di analizzare queste tematiche bisogna individuare il loro comune denominatore nel brand value: il brand non lo si può definire semplicemente con il marchio di un club, esso è ben altro. Tecnicamente il brand è costituito da un insieme di fattori che costituiscono una identità che si mantiene nel tempo attraverso un sistema di coerenza e che è il primo strumento di differenziazione; il brand è l'anima del prodotto, ed è l'idea che il pubblico ha del prodotto o dell'azienda nel complesso, è lo specchio della reputazione aziendale nel mercato²⁰⁵. Per rendere meglio l'idea vengono date delle definizioni

- David A. Aaker²⁰⁶ dice: “Un brand è un set di attività o passività collegate ad un segno distintivo (marchio, nome, logo) che si aggiungono o sottraggono al valore generato da un prodotto o servizio.
- Walter Landor²⁰⁷ dice: “Il brand è una promessa. Attraverso l'identificazione ed l'autenticazione di un prodotto o di un servizio, il brand dichiara al mercato un impegno di soddisfazione e qualità.
- Colin Bates²⁰⁸ dice: “Il brand è un insieme di percezioni nella mente dei consumatori”.

²⁰⁵ Fonte: Branding, cos'è e perché è così importante. Antonio Tresca, 2006

²⁰⁶ Economista statunitense esperto di marketing ed in particolare nel campo delle strategie di marca

²⁰⁷ E' stato un brand designer, nonché fondatore di Landor Associates; è stato un progettista di fama e un pioniere di tecniche di branding

²⁰⁸ E' un consulente indipendente autore del libro “*How to built your total brand*”.

La creazione di un brand forte permette di distinguersi e difendersi dalla concorrenza valorizzando i suoi punti di forza, permette di dare al cliente la sicurezza di una scelta giusta, permette di creare valore per gli stakeholders ed è proprio per questi motivi che diventano importanti il marketing, lo sponsorship ed il merchandising.

FutureBrand ha condotto una ricerca che conferma il valore del brand all'interno del sistema calcio, e tale brand si crea attraverso tre fattori: una forte base di sostegno locale (ad esempio i New York Yankees nell'idea collettiva ben rappresentano gli Stati Uniti interi, nonostante siano la squadra di New York), una tradizione vincente (i New York Rangers sono considerati una delle più prestigiose franchigie di Hockey nonostante non abbiano ottenuto risultati costanti nel corso degli anni) ed un abile sfruttamento del marchio mediante efficienti politiche di marketing (ad esempio i Dallas Cowboys hanno lavorato in tale direzione).

Nel calcio i club hanno deciso di puntare sulla valorizzazione e sviluppo del brand che si traduce nell'essere il punto di riferimento per i propri tifosi; è nata la figura del brand manager che è presente soprattutto negli organigramma delle società inglesi e tedesche (meno in quelle italiane).

La classifica sportiva del brand value²⁰⁹ vede in testa i New York Yankees con 347 milioni di euro, segue il Real Madrid con 343 milioni, poi Manchester United con 329 milioni, Barcellona con 274 milioni, Dallas Cowboys con 206 milioni, Boston Red Sox con 186 milioni, Los Angeles Dodgers con 176 milioni, New England Patriots con 168 milioni e Bayern Monaco con 154 milioni.

Per quanto riguarda invece il team value, ossia al valore complessivo delle società sportive, si è già accennato che la rivista Forbes annualmente ne stila una classifica²¹⁰ e di seguito vi è il risultato del 2014²¹¹ espresso in miliardi di dollari:

²⁰⁹ E' la parte di valore di una società che non deriva da variabili demografiche di mercato o dal campionato di appartenenza, ma dalla notorietà del club e dalle strategie di brand management che ogni società utilizza

²¹⁰ Tale classifica si basa su come la qualità dei propri asset, il prestigio della società, la strategia aziendale ed i risultati sportivi raggiunti riescano a valorizzare le fonti di ricavo tipiche, ovvero il match-day, diritti-tv e ricavi commerciali

²¹¹ Fonte: <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/07/16/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2014/>

Pos.	Team	Valore
1°	REAL MADRID	\$ 3,440
2°	BARCELONA	\$ 3,200
3°	MANCHESTER UNITED	\$ 2,810
4°	NEW YORK YANKEES	\$ 2,500
5°	DALLAS COWBOYS	\$ 2,300
6°	LOS ANGELES DODGERS	\$ 2,000
7°	BAYERN MUNICH	\$ 1,850
8°	NEW ENGLAND PATRIOTS	\$ 1,800
9°	WASHINGTON REDSKINS	\$ 1,700
10°	NEW YORK GIANTS	\$ 1,550

Si nota come nelle prime dieci posizioni si trovino quattro società di calcio di cui tre nelle prime tre posizioni: Real Madrid, Barcellona, Manchester United, a cui si aggiunge il Bayern Monaco sono le quattro superpotenze calcistiche che non a caso hanno intrapreso una mirata politica di internazionalizzazione del proprio marchio. Il calcio europeo è quindi all'altezza dello sport professionistico statunitense.

- Real Madrid e Barcellona hanno intrapreso tale strada leggermente dopo ma, grazie anche agli straordinari successi sportivi ottenuti dalle due antagoniste spagnole, hanno saputo rapidamente rafforzare il proprio valore fino a raggiungere i primi due gradini del podio di questa speciale graduatoria. Vale la pena ricordare il mastodontico progetto che le merengues stanno portando avanti: il Real Madrid Island Resort che sorgerà a 25 km da Dubai per un costo che si aggira sul miliardo di dollari, su un Isola artificiale e sarà un grande parco tematico dedicato ai tifosi della squadra di Madrid che si sviluppa su 430.000 metri quadrati comprensivi di 450 appartamenti e di un hotel a 5 stelle con 450 camere.
- Il Bayern Monaco è simbolo di efficienza e solidità; tale status lo si è ottenuto dopo anni di lavoro coinvolgendo dapprima le molteplici e diverse aziende tedesche per poi espandersi anche a livello planetario supportati dai numerosi successi ottenuti in patria ed in ambito europeo.

- Ma la società che sin dall' inizio degli anni '90 si è distinta sotto questo punto di vista è sicuramente il Manchester United: i Red Devils, infatti, hanno sempre adottato efficienti politiche manageriali per implementare il loro valore su scala mondiale; basti ricordare che il Manchester United è l'unica società calcistica che ha ottenuto grandi profitti dalla quotazione in borsa che è avvenuta nel momento giusto²¹² (appena prima della nascita della Premier League e della conseguenziale pioggia di milioni a seguito della chiusura del contratto quinquennale sui diritti-tv).

Notevole è stato lo studio che si cela dietro questo successo che attualmente delinea un quadro commerciale molto proficuo: 559 milioni di euro da Chevrolet (sponsor di maglia) fino al 2021, 941 milioni di euro da Adidas²¹³ ²¹⁴(sponsor tecnico dalla stagione 2015-16) in dieci anni (si consideri che il Real Madrid percepisce annualmente dall'Adidas "solo" 39 milioni di euro), 180 milioni di euro da AON fino al 2021 acquistando il naming rights del centro di allenamento di Carrington (AON Training Complex)²¹⁵, 46 milioni di euro in 4 anni da DHL per vedere scritto il proprio nome sulla divisa d'allenamento (si trova all'undicesimo posto nella classifica europea assoluta delle sponsorizzazioni di maglia), vanno aggiunti anche i vari contratti siglati con istituti di credito oriente tra i quali Malesia Public Bank, la Corea Shinhan Bank, la Indonesia Bank Danamon ed anche lo sviluppo della Mobile Partnership in 42 Paesi nel mondo²¹⁶.

²¹² Per approfondimenti sulla storia del Manchester United si rinvia a "Inside the Man United Machine", Businessweek, 2011

²¹³ Adidas che però si è voluta tutelare introducendo una clausola nell'accordo secondo cui se il Manchester United dovesse fallire per due anni consecutivi l'accesso alla Champions League ridurrebbe del 30% l'investimento; in caso di retrocessione l'Adidas avrebbe 12 mesi di anticipo per rescindere il contratto; in caso di vittoria di Champions League, Premier League o FA Cup verranno aggiunti 5 milioni in più.

²¹⁴ La conclusione di tale accordo ha avuto conseguenze positive sul titolo in borsa facendolo salire, al momento della stipula, di 2.9 punti percentuali.

²¹⁵ In aggiunta AON utilizzerà il centro di Carrington per organizzare meeting ed iniziative di co-marketing; in più AON diventa il presentino partner di tutte le partite dei Red Devils nelle turnee precampionato.

²¹⁶ Si è cresciuti dai 9.9 milioni di euro del 2010 ai 23 milioni del 2013

Per capire l'enormità dei numeri di cui si parla basti fare un raffronto con le entrate del Milan provenienti da sponsor di maglia (Fly Emirates, 12 milioni annui) e sponsor tecnico (Adidas, 20 milioni annui).

Segue una rappresentazione²¹⁷ dei club che incassano i ricavi più alti da sponsor tecnici e jersey sponsor:

Club	Sponsor Tecnico	Euro Mln	Sponsor Maglia	Euro Mln	TOTALE
Manchester United	Adidas	94,0	Chevrolet (GM)	63,6	157,6
Arsenal	Puma	40,0	Emirates	38,0	78,0
Real Madrid	Adidas	38,0	Emirates	31,2	69,2
Barcelona	Nike	33,0	Qatar airways	36,0	69,0
Chelsea	Adidas	37,5	Samsung	22,5	60,0
Paris Saint-Germain	Nike	35,0	Emirates	25,0	60,0
Liverpool	Warrior	33,0	Standard Chartered	25,0	58,0
Bayern Munich	Adidas	25,0	Deutsche Telekom	32,0	57,0
Juventus	Adidas	33,0	Jeep	14,0	47,0
Milan	Adidas	25,0	Emirates	17,0	42,0
Manchester City	Nike	15,0	Etihad Airways	25,0	40,0
Inter	Nike	18,0	Pirelli	12,0	30,0

Premesso e definito in cosa consiste il brand value, si può definire cosa siano il marketing, lo sponsorship ed il merchandising.

²¹⁷ Fonte: Tifoso Bilanciato

2.11.2) Marketing

Phili Kotler²¹⁸ dice che: “ Il marketing è quel processo manageriale e sociale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotti e valori. E’ l’arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto”; l’American Marketing Association invece dice che: “Il marketing è il processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e organizzazioni”. E’ dunque un processo consistente in una pluralità di attività intraprese dall’azienda per soddisfare dei bisogni.

Fare marketing vuol dire ascoltare, interagire, trasmettere valore e comunicare con i clienti e consumatori studiarne i bisogni e le preferenze per riuscire a soddisfarli nel modo migliore, instaurando una relazione duratura e proficua per entrambi: è dunque il consumatore, ossia il tifoso, l’interlocutore principale di una società di calcio. Sarà anche importante sapere diversificare il prodotto che si vuole vendere a seconda delle esigenze, infatti se si ragiona su scala mondiale lo stesso prodotto non potrà soddisfare tutta la clientela.

Al fine di gestire la relazione col proprio cliente è nato il Customer Relationship Management²¹⁹ (utilizzando il termine customer si intende sia tifosi, che tifosi e simpatizzanti) che pone il cliente al centro del business e che è utile alle aziende al fine di individuare e gestire i profili di clienti acquisiti e potenziali, così da mettere a punto attività e strategie che da un lato aiutino a catturare nuovi clienti e dall’altro massimizzare i profitti sui clienti fedeli, cercando di comprenderne esigenze e aspettative. Le società non pensano più per i tifosi, ma bensì per i loro customers, creando così uno stretto legame di fidelizzazione con il club.

²¹⁸ E’ un autore, consulente e professore di marketing americano, attualmente professore di Marketing Internazionale al Kellogg School of Management alla Northwestern University

²¹⁹ Con esso si vuole identificare e fidelizzare il cliente in modo ottimizzato, basandosi sulle sue caratteristiche e quindi modificando le azioni di marketing in relazione alle differenti tipologie di clientela ed anche alle zone geografiche

I successi sportivi sono correlati con una corretta politica gestionale poiché il risultato sportivo è ciò che i club vendono: vi è quindi un circolo vizioso tra sport e marketing, infatti da un'ottima strategia di marketing ne beneficerebbero sia il club che gli sponsor. Il marketing in ambito calcistico lo si vede come un sistema equilibrato rispetto a tutti i soggetti che ne fanno parte (produttori, distributori, clienti e sponsor), ma è ovvio che le relazioni tra tali soggetti devono essere finalizzate alla fidelizzazione. Le società calcistiche sotto questo punto di vista si sono dimostrate abbastanza indietro rispetto ai competitors europei, ma vi sono delle eccezioni: ad esempio il CFC Genoa ha dimostrato di volere intraprendere un'innovativa strategia di marketing basandola sulla centralità del tifoso, sul suo coinvolgimento al fine di offrirgli un migliore servizio e ciò ha portato alla creazione del Genoa Museum e Store²²⁰²²¹ che accorpa al suo interno quattro aree che sono quattro veri e propri asset societari, ossia il Genoa Store, il Ticket Office, il Museo del club e la sala 1893 (utilizzata per proporre eventi aziendali come convention, cene di gala o conferenze stampa); il Genoa sfrutta nel migliore dei modi il fatto di essere il primo club calcistico italiano sia esibendo all'interno del proprio museo i primi cimeli del calcio italiano (potendo così basarsi non solo sul bacino di utenza dei tifosi genoani), sia fondando il Club dei pionieri²²². Anche la campagna abbonamenti della stagione sportiva 2014-15 è stata ben elaborata: essa si basa su una prima fase teaser in cui sono stati distribuiti oltre 20.000 tra volantini ed adesivi con la sola scritta "unisciti al coro" senza svelare che fosse collegato al Genoa, coloro che sono stati incuriositi ed hanno cercato su internet cosa fosse in realtà, si sono imbattuti in un sito internet in cui vi era un

²²⁰ Dichiarazioni rese dal Dott. Daniele Bruzzone, responsabile Marketing Genoa CFC, al Convegno Diritto e Sport – Diritti televisivi, diritti d'immagine, Sponsorizzazione, Marketing, merchandising e marchi sportivi. Ordine degli Avvocati di Genova, 13 novembre 2014

²²¹ Situato all'interno della Palazzina San Giobatta che risale al '500 e recentemente ristrutturata da Renzo Piano, si sviluppa su tre livelli per oltre 1.000 metri quadri (di cui 500 destinati solo al museo).

²²² Il Genoa ha preso prima contatti con l'UEFA e poi con i club più antichi di molte nazioni a livello mondiale fondando appunto il Club dei pionieri; ciò ha permesso di instaurare rapporti coi tali club e di realizzare campagne di comunicazione sui social media riuscendo così ad entrare in contatto diretto con tifosi di altre squadre. Attualmente il bacino di utenza del club dei pionieri è di circa 1 milione di persone: da questo dato si evince l'importanza di tale club per il Genoa. E' stata istituita la Pionners Cup che è la competizione che vede scontrarsi tali club prima dell'inizio della stagione sportiva, importante per il Genoa soprattutto da un punto di vista di sponsorship.

countdown al termine del quale iniziava la campagna abbonamenti; in una seconda fase si chiedeva ai tifosi, al termine del countdown, di caricare sul medesimo sito un loro video coinvolgendoli così direttamente. La risposta dei tifosi è stata ottima e la campagna abbonamenti ha segnato un incremento rispetto all'anno precedente.

Nonostante questa nota positiva, in quanto a marketing, l'Italia dimostra di essere ancora lontana da molti altri Paesi europei come è testimoniato dall'assenza dell'Italia stessa dalla cerimonia di premiazione relativa all'annuale premio KISS Marketing UEFA, riservato alle federazioni calcistiche d'Europa che maggiormente si sono distinte in materia di marketing²²³²²⁴.

²²³ Le categorie dei premi sono: Miglior Campagna di Marketing Digitale, Miglior Promozione dell'Esperienza dei Tifosi, Miglior Attivazione di Sponsorizzazione, Miglior Strategia di Brand e Implementazione e Miglior Campagna Marketing del Calcio di Base. In ogni categoria vengono inoltre assegnati i premi per la creatività e l'innovazione.

²²⁴ Fonte: UEFA

2.11.3) Sponsorship e Partnership

La sponsorizzazione la si può definire come un'attività di comunicazione attraverso la quale un'azienda lega la sua immagine ed il suo nome ad una realtà sportiva, culturale e sociale cercando così di sfruttarne la notorietà con finalità commerciali. Se ben commercializzato è sufficiente un solo sponsor per incrementare i ricavi dei club (la U.E.F.A. a riguardo prevede la possibilità di collocare un solo marchio sulla maglie degli atleti, definito Jersey sponsor, per un massimo di 200 centimetri quadrati).

Il contratto sportivo è un contratto atipico, così come definito dalla sentenza della Cassazione 11 ottobre 1997 n. 9880: "Il cosiddetto contratto di sponsorizzazione, figura non specificatamente disciplinata dalla legge, comprende una serie d'ipotesi nelle quali comunque si ha che un soggetto, detto sponsorizzato (ovvero secondo la terminologia anglosassone sponsee) si obbliga a consentire ad altri l'uso della propria immagine pubblica ed il proprio nome per promuovere un marchio o un prodotto specificamente marcato, dietro corrispettivo. L'uso di tale immagine pubblica può prevedere che lo sponsee tenga anche determinati comportamenti di testimonianza in favore del marchio o del prodotto oggetto della veicolazione commerciale". Il contratto di sponsor è così un contratto nominato, socialmente tipico ma legalmente atipico (ex 1322 c.c.). L'unico vincolo che deve avere il contratto sportivo è che deve sottostare ai regolamenti che le federazioni nazionali e l'U.E.F.A. impongono per partecipare alle loro competizioni.

In questo periodo calcistico si sta assistendo al passaggio dalla sponsorizzazione classica (caratterizzata da visibilità e pubbliche relazioni) a quella 2.0 (caratterizzata da coinvolgimento, interazione, condivisione, contatto diretto col tifoso, valorizzazione del brand)²²⁵. Ciò comporta una maggiore attenzione e di conseguenza non saranno più sufficienti i vecchi contratti standard, ma i nuovi contratti saranno

²²⁵ Dichiarazione resa dal Dott. Marco Caroli, Smart Sport SRL al Convegno Diritto e Sport – Diritti televisivi, diritti d'immagine, Sponsorizzazione, Marketing, merchandising e marchi sportivi. Ordine degli Avvocati di Genova, 13 novembre 2014

invece altamente personalizzati; l'aumento del fan engagement porterà ad un rapporto più maturo tra la società ed i propri tifosi portando vantaggi ad entrambe le parti.

La Bundesliga è prima nella classifica dei ricavi da sponsorship²²⁶ con 885 milioni (di cui 127,8 da Jersey sponsor) dal 2003 al 2012, seconda è la Premier League con 772 milioni (di cui 157 da Jersey sponsor), segue la Liga con 543 (di cui 87 da Jersey sponsor), poi la Serie A con 447 milioni (di cui 69,4 da Jersey sponsor), chiude la Ligue 1 con 339 milioni (di cui 85,1 da Jersey Sponsor). Ne segue una rappresentazione²²⁷:

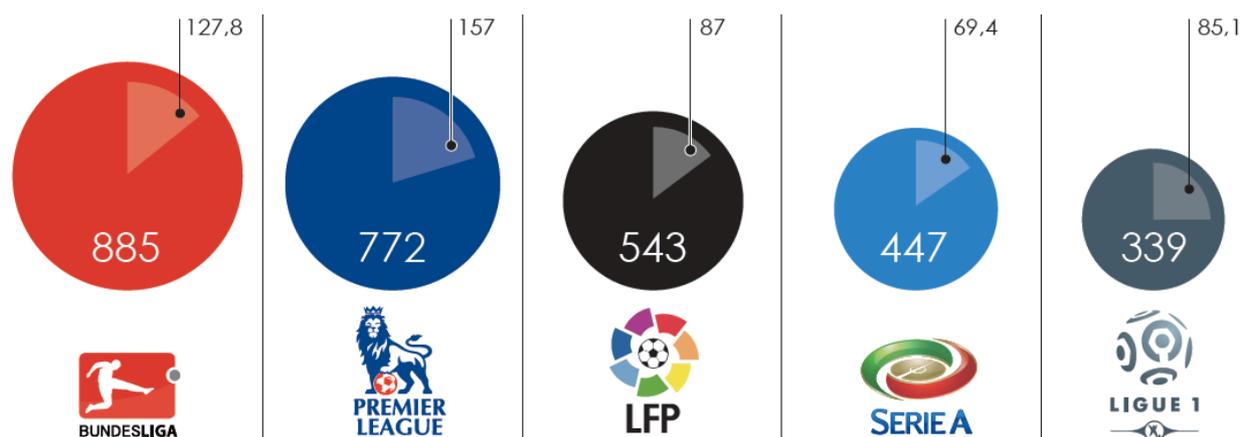
Classifica ricavi da sponsorship

Dal 2003 al 2012

Dati in milioni di euro

Ricavi da Jersey sponsor

Totale ricavi da sponsorship



Per quanto riguarda i top club europei nella stagione 2012-13 comanda il Paris Saint Germain con 254.7 milioni di euro (63.9% sul fatturato), Bayern Monaco con 237.1 milioni (55% sul fatturato), Real Madrid con 211.6 milioni (40.8% sul fatturato), Manchester United (177.9% sul fatturato), Barcellona con 176.8 milioni (36.6% sul fatturato); la prima italiana è il Milan che si trova in decima posizione con 96.2 milioni (36.5% sul fatturato).

Il Bayern Monaco è stata una delle prime società calcistiche che ha evoluto il concetto di sponsor a partner, infatti Audi ed Adidas sono

²²⁶ Fonte: "Il calcio conta. Annuario di infografiche nel pallone" di Donna N., Teotino G., Uva M., Rizzoli, Milano, 2014

²²⁷ Fonte: La Gazzetta dello Sport

dei soci del club della Baviera ed in quanto tali vogliono sviluppare strategie condivise. Per espandere il concetto di partnership si dovrebbe però ridurre il numero dei marchi che si legano ad una squadra, basandosi così più sulla qualità che la quantità. Oltre il Bayern Monaco un altro esempio è quello della Champions League che attualmente conta solamente 8 sponsor (Unicredit, Mastercard, Nissan, PS4, Gazprom, Heineken, Adidas e HTC).

Da segnalare l'accordo commerciale siglato tra il Real Madrid ed IPC (compagnia petrolifera di Abu Dhabi) per una cifra vicina ai 425 milioni di euro in vent'anni cedendo in corrispettivo i naming rights: grazie ad essi la società madrilenza potrà ristrutturare lo stadio Santiago Bernabeu, potrà sviluppare la scuola sportiva del Real Madrid, IPC diviene inoltre il licenziatario ufficiale delle scuole del Real Madrid negli Emirati Arabi ed in altri territori²²⁸. Sempre il Real Madrid in data 18 novembre 2014 ha siglato un accordo di partnership con Microsoft per un valore di 30 milioni di euro annui per 4 anni; a proposito il presidente delle Merengues ha affermato: “Abbiamo concluso un'alleanza potente mediante la quale si viene a creare una gigante piattaforma digitale capace di cambiare la relazione tra il Real Madrid ed i suoi fans”. Tale partnership andrà ad incidere sulla aree di business, tecnologia e marketing.

Nell'ultima stagione calcistica si è notato, almeno per quanto riguarda i top club, che gli introiti derivanti da sponsorizzazioni sono aumentati²²⁹: in particolare il 70% del fatturato del Paris Saint Germain è composto da accordi commerciali, sponsorizzazioni e pubblicità (+ 29% rispetto all'anno precedente) legati a Qatar Tourism, Emirates, Nike, Qatar National Bank, Microsoft, Hunlot, Heineken e Panasonic; nel Bayern Monaco, secondo classificato in questa particolare classifica, la percentuale scende al 60%, seguono Manchester City, Schalke e Borussia Dortmund che si attestano al

²²⁸ “Il Real Madrid ha siglato un accordo con IPIC per 425 milioni”, Il Sole 24 ore, Marco Bellinazzo, 11 novembre 2014

²²⁹ “El patrocinio gana peso en la cruenta de los grandes clubes”. Expansiòn, Lucía Junco, 27 febbraio 2015

50% (Real Madrid e Barcellona, invece, raggiungono rispettivamente il 42% ed il 38%). Questa tendenza è destinata a crescere nel corso degli anni andando così ad aumentare le risorse a disposizione delle società calcistiche, in questo modo gli stessi club potranno venire in contro ai propri tifosi riducendo il costo dei biglietti: così facendo gli introiti derivanti da sponsorizzazioni andranno a compensare (o addirittura e superare) i minori ricavi derivanti dal match-day, potendo però contare su uno stadio sempre pieno. La Bundesliga da tempo ha sposato questa politica, infatti Bayern Monaco e Borussia Dortmund sono gli esempi più virtuosi.

2.11.4) Merchandising

Merchandising: può essere definito come. “Promozione delle vendite dei prodotti di un’impresa, attività comprensiva delle ricerche di mercato, dello sviluppo di nuovi prodotti, del coordinamento della produzione e dell’immissione dei prodotti sul mercato, nonché della reclamizzazione e vendita dei prodotti”²³⁰. Da esso si differenzia il Licensing che consiste nella concessione della licenza del proprio marchio per la produzione, distribuzione e vendita dei prodotti.

L’Inghilterra è il Paese europeo che produce di più da questo punto di vista, infatti la somma riferibile al 2013 è di 238 milioni di euro (204 da merchandising e 34 da licensing) vendendo 5.471.700 magliette ufficiali ad un prezzo medio di 52.95 euro, segue la Liga con 229 milioni di euro (199 da merchandising e 30 da licensing) vendendo 3.099.000 magliette ufficiali (di cui l’80% di Real Madrid e Barcellona) ad un prezzo medio di 66.91 euro, poi vi è la Bundesliga con 179 milioni (161 da merchandising e 18 da licensing) vendendo 1.782.000 magliette ufficiali ad un prezzo medio di 71.28 euro, dopo vi è la Serie A con 80 milioni (46 da merchandising e 34 da licensing) vendendo 1.104.000 magliette ufficiali ad un prezzo medio di 75.10 euro, ed infine vi è la Ligue 1 con 70 milioni (51 da merchandising e 19 da licensing) vendendo 906.200 magliette ufficiali ad un prezzo medio di 73.59 euro.

Da questi dati emerge come in Serie A vi sia il maggior equilibrio tra merchandising e licensing; più è alto il valore del licensing, minori saranno le entrate per il club poiché attraverso la vendita dei diritti di licensing alle aziende che producono il materiale che verrà poi venduto (ad esempio lo sponsor tecnico), le società, su tale vendita, percepiscono solo una royalty che varia tra il 6 e l’8%. E’ evidente che è più vantaggiosa una vendita diretta da parte del club attraverso i propri negozi oppure online. Vi sono però club che decidono di affidarsi totalmente a società specializzate nel settore che si occupano sia di produzione che di distribuzione: è chiaro che qui, nonostante il club percepisca solo una royalty, se la vendita avvenisse in maniera

²³⁰ Fonte: “*Il merchandising e la sua disciplina giuridica*”, Gatti S.,1989, pg.121

molto superiore a quello che riuscirebbe a fare il club da solo, sarebbero tutti e due le compagini a guadagnarci.

Quando si parla di merchandising ci si riferisce alla vendita di molti prodotti, basta solamente navigare su internet tra i siti dei top club per rendersene conto: le tre divise da gara o d'allenamento anche personalizzabili, abbigliamento, souvenirs, orologi, ecc. E' chiaro però che l'oggetto più richiesto e redditizio è la divisa da gara; per capire quanto può fruttare al club la vendita di tale oggetto basti dare un'occhiata sugli spalti del Signal Iduna Park durante una qualsiasi gara casalinga del Borussia Dortmund²³¹, oppure basti pensare al numero di magliette vendute dal Real Madrid pochi giorni dopo l'acquisto del calciatore James Rodriguez²³², ma anche alle 1.3 milioni di magliette vendute dal Bayern Monaco nella stagione 2013-14 (più di tutte le altre 17 squadre della Bundesliga sommate insieme)²³³.

Per quanto riguarda il Jersey sponsor l'Italia ha permesso il passaggio da 1 a 2 sponsor e da 250 a 300 centimetri quadrati per darne più visibilità ma tale ragionamento, come dimostrato da Inghilterra e Germania, non è proficuo in quanto, se ben commercializzato, è sufficiente un solo marchio anche di 200 centimetri quadrati.

Un fattore che frena questo business è il mercato del falso, infatti a fronte di prezzi molto altri per le divise da gara (fino a più di 100 euro) tante volte il tifoso si accontenta di acquistare una maglietta non originale a cifre molto più basse; in questo modo però vi è il paradosso del tifoso che danneggia la società. Soprattutto in Italia tale fenomeno si è espanso molto durante il corso degli anni tanto che fuori dagli stadi si commercializzano magliette non originali alla luce del sole; a causa della vastità di tale fenomeno le società di calcio hanno dovuto trovare degli accordi con gli ambulanti per trovare una

²³¹ L'affluenza media è di 80.520 persona su 80.645 posti disponibili. La Sudtribune viene soprannominata "Il muro Giallo": giallo in quanto i tifosi indossando tutti la maglietta da gara richiamano i colori sociali del club, ed il termine muro evoca il particolare effetto d'occhio che viene a crearsi

²³² Il giocatore è stato ingaggiato il 22 luglio ed il 25 luglio si contavano già 350.000 magliette vendute; considerando che la Casa Blanca la immetteva sul mercato per 105 euro (oppure 85 la versione economica) si parla di una cifra vicino ai 37 milioni di euro (oppure 29.750.000). A questo punto il prezzo del cartellino, 80 milioni, è stato ammortizzato in poco tempo.

²³³ "1.3 milioni di magliette vendute per Bayern Monaco nella scorsa stagione. Quella di Goetze la più richiesta", Sport Business Management, 17 novembre 2014

soluzione che potesse accontentare entrambi, è palese che però tale fenomeno è molto nocivo per i club e per le loro entrate. L'arretratezza, però, dell'Italia in quanto a merchandising non si può nascondere dietro l'alibi del fenomeno della falsificazione²³⁴ poiché è vero che vi è contraffazione però non è vero che non si possa tutelare il marchio, infatti bisogna considerare il marchio sportivo tutelabile come un qualsiasi altro marchio aziendale: è tutelabile per mezzo del codice penale (art. 473 Contraffazione, alterazione o uso di marchi o segni distintivi ovvero di brevetti, modelli e disegni; 474 Introduzione nello Stato e commercio di prodotti con segni falsi; 517 Vendita di prodotti industriali con segni mendaci; 517-ter Fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale. Tale 517-ter, introdotto nel 2009, è a querela di parte quindi la società può agire direttamente prima istaurando un dialogo e successivamente, in caso di esito negativo di tale dialogo, querelando), del codice civile (2958 Atti di concorrenza sleale) e del codice di proprietà industriale. Quindi una volta che le società crederanno fortemente nella possibilità di incrementare i propri ricavi attraverso il merchandising, consequenzialmente si adopereranno per tutelare il proprio marchio.

Si segnala la proposta di legge effettuata dal Deputato PD alla Camera Filippo Fossati "Disposizioni per la tutela dei segni distintivi delle società sportive, enti e federazioni, e per la disciplina della loro utilizzazione commerciale e delle sponsorizzazioni sportive", proposta di legge C. 774²³⁵

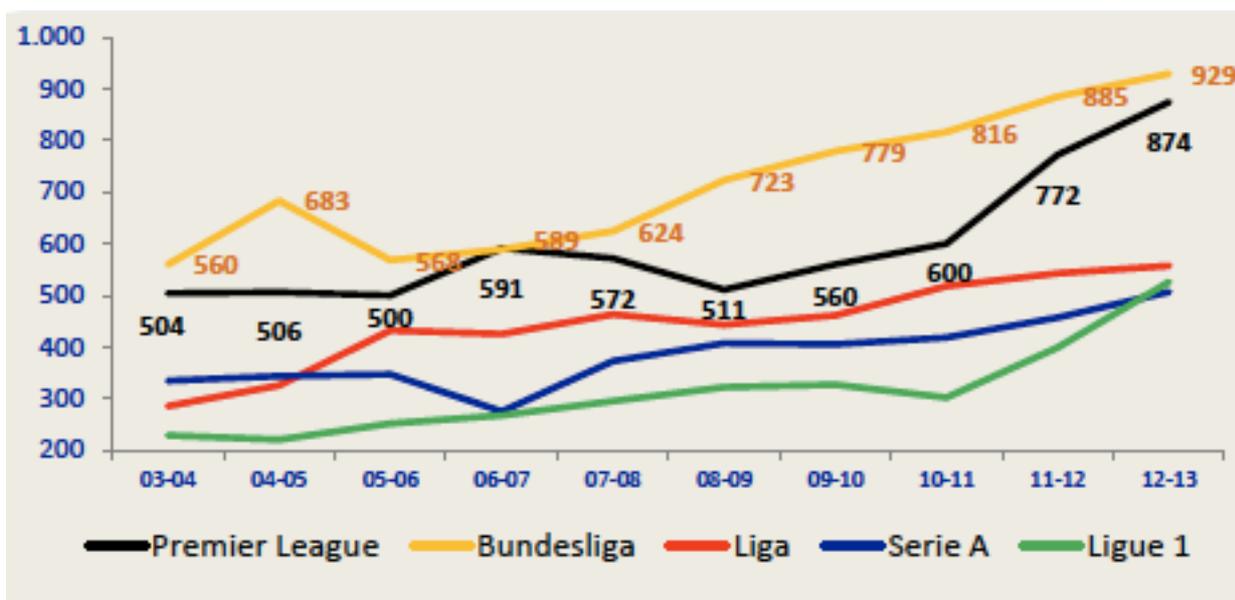
Il sistema calcio è in controtendenza rispetto al mercato della pubblicità in generale, si è infatti visto come le società di calcio stiano espandendosi attraendo sempre più sponsor incrementando così i loro fatturati; considerando questo potenziale in crescita diventa fondamentale un accurato studio di marketing al fine di penetrare in

²³⁴ Dichiarazioni rese dal Dott. Sebastiano Campisi, Presidente Collegio Arbitrale Lega Pro al Convegno Diritto e Sport – Diritti televisivi, diritti di immagine, Sponsorizzazione, Marketing, merchandising e marchi sportivi. Ordine degli Avvocati di Genova, 13 novembre 2014

²³⁵ <http://www.filippofossati.it/?m=201305>

ogni mercato personalizzando le offerte raccogliendo così il maggior numero possibile di assensi e fidelizzazione che si tramuteranno di conseguenza in importanti ricavi per i club. Strategie, studio e pianificazione degli obiettivi sono le parole chiavi.

Segue un grafico rappresentante l'evoluzione tra il 2003-04 ed il 2012-13 nelle Top 5 Leagues in quanto a sponsorship e ricavi commerciali²³⁶.



Si noti come la Bundesliga ha visto un incremento del 58%

²³⁶ Fonte: www.deloitte.com

2.12) SETTORE GIOVANILE e TALENT SCOUTING

2.12.1) Introduzione e Dati a Livello Europeo

Si è già ampiamente trattato il tema del risultato sportivo come fine primo delle società calcistiche e della relativa necessità del disporre delle migliori risorse per raggiungere tale scopo; si è anche visto come le risorse in questione possano essere molteplici, infatti ci si può riferire alle risorse tecnico-tattiche (giocatori, allenatori e staff), manageriali (governance, manager, politiche societarie), infrastrutturali (stadi e centri sportivi), politiche (rapporti con le istituzioni e le altre società) ecc. Ma dato che l'unica cosa che conta nel gioco del calcio è vincere, gli artefici principali dei risultati sportivi di un club sono i calciatori ed è su di essi che ora ci si concentrerà. Questo sport è basato su un sistema molto pretenzioso da un punto di vista di risultati, infatti c'è sempre stata poca pazienza nel tollerare annate negative che rischiano di divenire fallimentari molto facilmente, dimenticandosi magari dei successi ottenuti l'anno prima o non comprendendo il progetto societario a medio-lungo termine di un club: in sostanza ogni stagione sportiva è una storia a sé, il successo ottenuto pochi mesi prima è ormai già il passato; quello che conta è il presente. Nell'ultimo periodo la situazione sta leggermente iniziando a mutare a causa dei continui costi che sorpassano i seppur crescenti ricavi: infatti le società stanno cominciando a ragionare in un'ottica di sostenibilità aziendale per assicurare vita ad un sistema che era giunto ad un punto limite. Però fino pochi anni fa, sempre col fine di soddisfare la necessità del successo, il presidente mecenate era disposto a tutto per acquistare giocatori già affermati che potessero garantire immediatamente la vittoria alla sua squadra. Con la sentenza Bosman tale fenomeno è aumentato, ma con tale sentenza è aumentato anche un altro fenomeno che è quello dell'invasione degli stranieri nei vari campionati europei: ciò avviene per più motivi, infatti vi sono giocatori stranieri molto bravi che realmente servono ad un club, ma vi sono anche situazioni negative per lo sviluppo del sistema per le

quali si acquistano giocatori stranieri in quanto costano la metà di quelli italiani ed quindi li si ingaggiano con una finalità di risparmio; ancora, uno straniero può giungere in un altro campionato rispetto al suo per mezzo del “lavoro” del suo procuratore il quale ha il solo ed unico obiettivo di guadagnare denaro magari nuocendo sia al giocatore, sia al club, ma anche, in caso di ripetizione perpetuata, al sistema calcio in generale; non vi è da dimenticare che i trasferimenti interni devono essere garantiti da fideiussione bancaria, mentre tale obbligo non è previsto all'estero.

A farne le spese sono i giovani talenti italiani che trovano sempre meno spazio sia a causa della poca disponibilità nell'aspettare la loro crescita, sia a causa della presenza di stranieri che costano meno di loro. Finché i presidenti erano in grado di sostenere continue spese per l'acquisto di già affermati talenti che riuscivano a garantire successi sportivi, tale problematica è stata molto trascurata su due fronti: da un lato la visione societaria a breve termine ed il consequenziale meccanismo di acquisto di calciatori già formati, ha fatto sì che i giovani italiani non trovassero più spazio nei propri club e che quindi siano stati costretti ad emigrare verso altri palcoscenici; dall'altro lato, a causa della mancanza di necessità di far crescere i giovani talenti, vi è stata anche trascuratezza del lavoro e dello sviluppo dei settori giovani sia in termini di investimenti che in termini di scarsa funzionalità del sistema.

Una volta che i mecenati hanno chiuso i rubinetti proprio perché incapaci di sostenere un sistema in cui gli enormi costi superavano i ricavi, è rinata la necessità di attribuire l'adeguata importanza al settore giovanile²³⁷. Per rendersi conto dei ciò basti pensare alla squadra nazionale italiana, infatti l'ultima vittoria degna del blasone dell'Italia risale alla finale di Berlino della coppa del mondo di Germania 2006, dove tra l'altro la formazione titolare all'Olympiastadion aveva un'età media di 29.54 anni. Da allora non vi è più stato un ricambio generazionale e gli ultimi risultati deludenti ne

²³⁷ Come si è già detto nel capitolo 3.2, l'U.E.F.A. incoraggia e sostiene politiche di sviluppo dei settori giovanili, tanto da escludere dal calcolo di Break-even i costi sostenuti a tale fine

sono la dimostrazione; i giovani italiani trovano difficoltà ad esprimersi e crescere in un ambiente idoneo, infatti da loro si pretende troppo e subito.

Nella stagione 2013-14 la Serie A comanda la speciale classifica di minuti giocati da calciatori over 30 con 53.396 minuti, seguono Ligue 1 con 35.901 minuti, Premier League con 27.755 minuti, Liga con 23.678 minuti e Bundesliga con 21.827 minuti.

La Serie A è all'ultimo posto per quantità di giocatori cresciuti nei settori giovanili del club di appartenenza (8%), è al terzo posto per numero di stranieri impiegati (54%), ed è la nazione europea con l'età media più alta (27.32 anni). I club italiani negli ultimi anni, come testimoniano questi dati, hanno dimostrato di volere utilizzare la strada più breve ed economica piuttosto che un'altra strada, che sicuramente necessita di più tempo e preparazione, ma che sicuramente garantirebbe una sostenibilità economica e competitiva.

In Italia anche il campionato primavera conta numerosi stranieri, basti pensare che nella stagione 2013-14 erano 124 i giovani gli stranieri, ossia il 22% del totale che vuol dire più o meno 6 giocatori per squadra; rispetto alla stagione 2010 i giovani provenienti dall'estero sono cresciuti dal 61% e per lo più provengono dall'Europa orientale. Un dato emblematico è quello della presenza di 7 giocatori stranieri presenti nella formazione titolare della prima giornata del campionato primavera 2014-15 di Juventus ed Inter.

In ambito europeo il CIES Football Observatory²³⁸ fornisce dati preziosi per quanto riguarda la percentuale di calciatori cresciuti nelle giovanili del proprio club di appartenenza: fanalino di coda è l'Italia con l'8%, seguono Portogallo 12%, Inghilterra 14%, Germania 17%, Spagna 21%, Francia con 24% ed in testa vi è la Spagna col 24%. Per quanto riguarda la percentuale di stranieri in testa vi è l'Italia Cipro col 64%, segue l'Inghilterra col 60%, Italia 54%, Portogallo 52%, Spagna e Germania 39%, Francia 31% ed ultima è la Serbia col 15%.

In materia di età media più alta vi è al comando l'Italia con 27.32

²³⁸ E' un gruppo di ricerca presso il Centro Internazionale di Studi Sport (CIES), una fondazione privata affiliata all'Università di Neuchâtel, in Svizzera

anni, poi Inghilterra con 26.70, Spagna con 26.39, Francia con 25.92, Germania con 25.63 e la competizione con più giovani è quella croata con 24.20 anni di media.

La seguente tabella rappresenta la classifica 2014, stilata sempre dal Football Observatory, raffigurante il numero di giocatori cresciuti nelle giovanili di una squadra (per almeno 5 anni) che attualmente giocano in una squadra dei cinque maggiori campionati al mondo. L'Italia conta 5 club nelle prime 50: Atalanta nona con 22 giocatori, poi Inter diciannovesima con 19 giocatori, segue la Roma al ventesimo posto con 17 giocatori e chiudono Empoli e Milan al trentaquattresimo posto con 14 giocatori. In questa classifica si nota come la Spagna sia la nazione rappresentata maggiormente con dieci squadre in classifica di cui quattro nelle prime sette e vede al comando il Barcellona con 43 giocatori.

Club	In the club	In another big-5 club	Total
1. FC Barcelona (ESP)	13	30	43
2. Manchester United FC (ENG)	12	24	36
3. Real Madrid CF (ESP)	8	26	34
4. Olympique Lyonnais (FRA)	15	18	33
5. Paris St-Germain FC (FRA)	5	22	27
6. Athletic Club Bilbao (ESP)	15	9	24
Real Sociedad de Fútbol (ESP)	15	9	24
Stade Rennais FC (FRA)	5	19	24
9. FC Girondins de Bordeaux (FRA)	11	11	22
RC Lens (FRA)	9	13	22
Arsenal FC (ENG)	7	15	22
Atalanta Bergamo (ITA)	5	17	22
13. Montpellier Hérault SC (FRA)	10	11	21
AS Monaco (FRA)	4	17	21
RCD Espanyol (ESP)	4	17	21
Valencia CF (ESP)	4	17	21
17. FC Metz (FRA)	10	10	20
FC Bayern München (GER)	6	14	20
19. Internazionale Milano FC (ITA)	4	14	18
20. VfB Stuttgart (GER)	7	10	17
Toulouse FC (FRA)	5	12	17
AS Roma (ITA)	4	13	17
Sevilla FC (ESP)	3	14	17
CA River Plate (ARG)	-	17	17
25. FC Schalke 04 (GER)	9	7	16
Club Atlético de Madrid (ESP)	5	11	16

Club	In the club	In another big-5 club	Total
SM Caen (FRA)	5	11	16
28. FC Nantes (FRA)	9	6	15
RC Celta de Vigo (ESP)	7	8	15
LOSC Lille (FRA)	4	11	15
AFC Ajax (NED)	-	15	15
Le Havre AC (FRA)	-	15	15
TSV München 1860 (GER)	-	15	15
34. Empoli FC (ITA)	7	7	14
SC Freiburg (GER)	7	7	14
Aston Villa FC (ENG)	6	8	14
Hamburger SV (GER)	4	10	14
SV Werder Bremen (GER)	4	10	14
Milan AC (ITA)	3	11	14
CA Boca Juniors (ARG)	-	14	14
41. Olympique de Marseille (FRA)	5	8	13
Hertha BSC Berlin (GER)	4	9	13
AS St-Etienne (FRA)	3	10	13
AJ Auxerre (FRA)	-	13	13
45. Tottenham Hotspur FC (ENG)	6	6	12
EA Guingamp (FRA)	5	7	12
Rayo Vallecano de Madrid (ESP)	5	7	12
Southampton FC (ENG)	4	8	12
VfL Borussia M'gladbach (GER)	4	8	12
Chelsea FC (ENG)	3	9	12
Manchester City FC (ENG)	1	11	12
Sporting Clube de Portugal (POR)	-	12	12

* Non big-5 league clubs

Tale classifica riflette solo un dato quantitativo escludendo la qualità dei giocatori in questione, ma anche riferendosi alle capacità il Barcellona e la Spagna sarebbero ugualmente al comando.

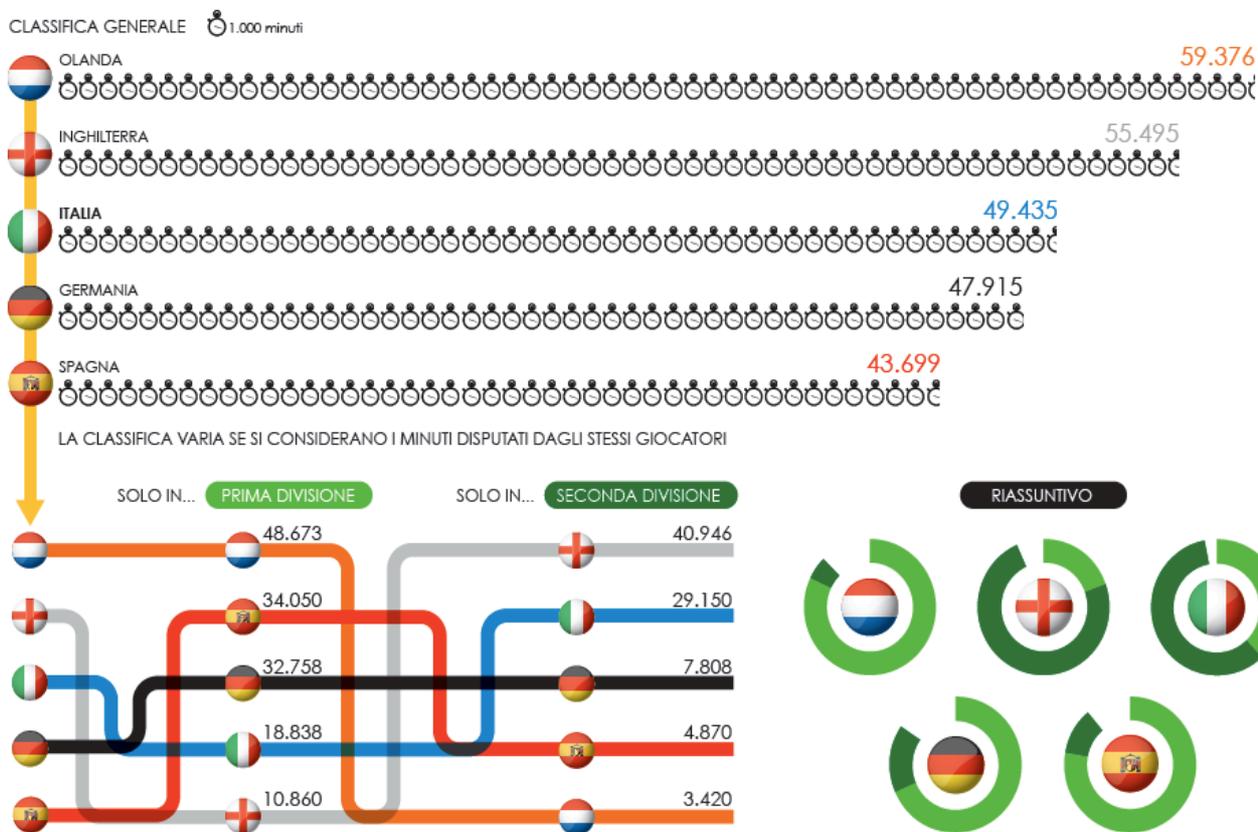
Per capire realmente quanto i giovani giocano nei rispettivi campionati un dato interessante può essere quello che si evince dal campionato europeo Under 21²³⁹ ed in particolare da quanti minuti avevano giocato i giovani che parteciparono a questa competizione, nei vari campionati dei loro Paesi: vince l'Olanda con 59.376 minuti, seguita da Inghilterra 55.495, Italia 49.435, Germania 47.915 e Spagna 43.699. L'Italia è dunque al terzo posto che però è destinato a diventare quarto se si considerano i minuti disputati dagli stessi giocatori solo nelle prime divisioni, infatti al comando vi è sempre l'Olanda con 48.673, poi Spagna con 34.050, poi Germania con 32.758, Italia con 18.838 ed infine Inghilterra con 10.860. Tale ultima classifica si ribalta completamente se si guarda ai minuti giocati nella seconda divisione, infatti vi è l'Inghilterra in testa con 40.946, poi Italia con 29.150, Germania con 7.808, Spagna con 4.870 e Olanda con 3.420. Ne segue una rappresentazione²⁴⁰:

²³⁹ Fonte: *“Il calcio conta. Annuario di infografiche nel pallone”*, Donna N., Teotino G., Uva M., Rizzoli, Milano, 2014

²⁴⁰ Fonte: La Gazzetta dello Sport

Minuti giocati nei propri campionati nazionali dai giocatori partecipanti al campionato europeo Under 21

Per comprendere realmente quanto i giovani giocano nei rispettivi campionati un dato interessante può essere quello che si vince dal campionato europeo Under 21



Guardando tali dati si evince che Germania, Olanda e Spagna hanno molti giovani che giocano nella Bundesliga, nell'Eredivise e nella Liga, mentre i giovani inglesi ed italiani sono in prevalenza nella Championship e nella Serie B. Non a caso le nazionali maggiori che negli ultimi anni hanno ottenuto i migliori risultati sono Germania, Spagna ed Olanda, mentre Italia ed Inghilterra seguono per distacco. Un dato emblematico si evince dalla NextGen Series²⁴¹ del 2011-12 in cui in finale l'Inter trionfò sull'Ajax: della formazione neroazzurra nessuno attualmente gioca in prima squadra, al contrario sette finalisti lancieri oggi giocano in prima squadra in Eredivise ed anche in Champions League.

²⁴¹ E' stata una competizione calcistica europea (è stata soppressa nel 2013) per squadre giovani Under-19 una sorta di Champions League dei giovani ad inviti che acquisiva valenza di torneo internazionale.

In Italia non è prevista la possibilità di costituire squadre affiliate come invece avviene in Spagna, Germania, Inghilterra e Francia; l'Associazione Italiana Calciatori però auspica di introdurre un campionato simile anche in Italia, un po' come lo è stato il campionato De Martino²⁴² tra il 1954 ed il 1972.

Vi è però da segnalare l'accordo che hanno siglato Inter e Prato a partire dalla stagione 2014-15 per tre anni, con l'intento di assomigliare il più possibile ad una squadra B, cosicché alcuni giovani promesse del vivaio nerazzurro possano acquisire esperienza in un campionato competitivo quale è la Lega Pro²⁴³, allenati da un tecnico qualificato come Vincenzo Esposito.

²⁴² Era un torneo riservato alle squadre di Serie A, in cui le stesse potevano utilizzare i giocatori di riserva scarsamente impiegati in prima squadra o titolari reduci da infortuni e bisognosi di riprendere il ritmo partita. Era inoltre l'occasione per i migliori giovani del vivaio per proporsi al pubblico, per farsi conoscere, per giocare, magari con qualche più illustre compagno, senza dover subire troppo l'emozione dell'esordio e il peso delle responsabilità

²⁴³ *“La storia della Partnership Inter-Prato, prima squadra B in Italia: parla Toccafondi”*, Gianlucadimarzio.com, 24 settembre 2014

2.12.2) Situazione Italiana

Il paradosso del calcio italiano consiste nel fatto che vi siano grandi numeri di base (sia da un punto di vista economico²⁴⁴ che di partecipanti²⁴⁵) ma si è dimostrata nello stesso tempo una scarsa capacità di valorizzazione e di sviluppo dei giovani calciatori italiani. Il passaggio dal settore giovanile alla prima squadra consiste indubbiamente in un cambiamento radicale, ma è altrettanto indubbio che in Italia rispetto ai competitor europei questo passaggio sembra essere molto più arduo: la mancanza della volontà di formare ed inserire i giovani nel calcio dei grandi ha condotto a quell'idea per cui il giovane trova difficoltà ad inserirsi ed adattarsi. I giovani così finisco realmente per accusare tale situazione commettendo degli errori (il che è normale) che non vengono tollerati a causa delle troppe pretese che si formano attorno ad un calciatore che sta per iniziare a giocare e di conseguenza gli viene preferito un atleta già maturo che nell'immediato assicura più garanzie. A proposito Antonio Rocca²⁴⁶ afferma: “sono 20 anni che faccio questo lavoro e non ho mai visto trasformarsi in realtà il fantomatico rischio che un ragazzo si bruci. Questa è una frase fatta che fa comodo soprattutto agli allenatori per mettersi al riparo da eventuali critiche. In realtà il talento, per sbocciare compiutamente, ha bisogno di misurarsi in contesti di qualità superiore”. Ciò testimonia il fatto che prima di adottare qualsiasi riforma, è necessario cambiare questa mentalità che è venuta a crearsi nel corso degli anni, vi deve necessariamente essere un approccio diverso da parte dell'intero sistema per far sì che tali riforme funzionino adeguatamente.

Da segnalare è il Settore Giovanile e Scolastico che è un organismo descritto sul sito della F.I.G.C. nel seguente modo: “La F.I.G.C. promuove, disciplina ed organizza, con finalità tecniche, didattiche e sociali, l'attività dei giovani calciatori in età compresa tra i cinque e i sedici anni attraverso un apposito Settore per l'attività giovanile e

²⁴⁴ Si rinvia al capitolo 2.2

²⁴⁵ Il Report Calcio 2014 afferma che vi sono 1.362.406 tesserati

²⁴⁶ Allenatore di calcio ed ex calciatore italiano, dal 25 luglio 2011 è selezionatore dell'Italia Under-15

scolastica. Per raggiungere questi obiettivi e per seguire ed organizzare tale attività, il Settore si avvale di strutture periferiche che curano l'attività stessa a livello regionale, all'interno delle quali operano centinaia di dirigenti e tecnici in regime di volontariato, con compiti organizzativi e promozionali". L'attività agonistica giovanile è scomponibile in tre diverse attività:

- Attività di base (5-8 anni categoria piccoli amici, 8-10 anni categoria pulcini, 10-12 anni categoria giovanissimi) in cui il calcio ha soprattutto funzione educativa, sociale e psicologico; importante è stata l'adozione della Carta del Grassroots²⁴⁷.
- Attività agonistica (12-14 anni categoria Giovanissimi, 14-16 anni categoria Allievi) in cui nei Giovanissimi si testano per la prima volta i processi di apprendimento tecnico-formativi insegnati fino quel momento; mentre gli Allievi rappresentano lo step conclusivo del processo di formazione del giovane.
- Attività scolastica descritta come: "L'impegno del Settore Giovanile e Scolastico della F.I.G.C. nella programmazione di progetti da realizzare in collaborazione con le Istituzioni Scolastiche è finalizzato alla realizzazione di attività che portino i giovani a praticare lo sport serenamente e divertendosi. Il Settore Giovanile e Scolastico della F.I.G.C. intende così contribuire, in un'ottica di servizio per i giovani, gli insegnanti e i genitori, alla promozione generalizzata della pratica sportiva, finalizzata alla partecipazione di tutti gli studenti, compresi i diversamente abili, affinché ciascuno possa divertirsi e star bene, senza per questo sentirsi in dovere di diventare un campione. Tale obiettivo si realizza attraverso i progetti vari tra cui si ricordano: I Valori Scendono in Campo, Superclasse Cup, Giochi Sportivi Studenteschi,

²⁴⁷ Dal sito della FIGC: "Nel marzo 2009, il Presidente della FIGC, Giancarlo Abete, ha sottoscritto, unitamente al Presidente della UEFA, Michel Platini, l'adesione alla "UEFA Grassroots Charter", la Carta del Calcio di Base della UEFA. Tale Carta ha lo scopo di incoraggiare le varie Federazioni a migliorare la condizione del calcio di base attraverso programmi di promozione e di sviluppo che coinvolgono i giovani calciatori e le giovani calciatrici, gli istruttori, i dirigenti e i genitori".

Stradacalcando, Sport-Scuola-Territorio e Sport per Tutti²⁴⁸.

Alle categorie appena enunciate va ad aggiungersi la Primavera che rappresenta l'ultimo ostacolo prima di approdare alla prima squadra e dunque al calcio professionistico: a tale campionato possono partecipare calciatori tra i 15 ed i 19 anni (più possibilità di aggregare 4 fuori quota di cui 3 con al massimo 20 anni ed 1 senza limiti d'età). Come detto oltre la prima squadra vi è il passaggio al calcio che conta, infatti in Italia (almeno per il momento) non è consentita la creazione di squadre B affiliate come invece, si illustrerà tra poco, avviene in Spagna, Inghilterra, Germania e Francia.

In Italia, storicamente, uno dei migliori settori giovanili è quello dell'Atalanta infatti, oltre ai numerosi successi sportivi ottenuti²⁴⁹, il club orobico è stato per molti anni il primo club italiano ed il sesto a livello europeo per il numero di calciatori che hanno militato nelle squadre delle massime competizioni europee dopo essere cresciuti nel settore giovanile atalantino; quest'anno, come si evince dall'ultima tabella, l'Atalanta è nona con 22 giocatori che militano nei primi 5 campionati europei. Il settore giovanile dell'Atalanta ha l'obiettivo di sviluppare in casa i propri talenti fin dalla scuola calcio per potere raggiungere i risultati sportivi ed anche economici incrementando i ricavi cedendo i giocatori; il migliore risultato ottenuto dalla prima squadra è stato un settimo posto nella stagione 2001-02, anno in cui la formazione titolare era costituita per sette undicesimi da giocatori provenienti dalle giovanili atalantine. Il successo del lavoro sulle giovanili è principalmente basato su tre elementi²⁵⁰:

- Organizzazione e gestione delle risorse umane, strutturali, infrastrutturali ed economiche; molto importante è l'approccio con il giovane al fine di sviluppare un adeguato supporto educativo e psicologico non solo in ambito calcistico. Per raggiungere tale obiettivo si passa attraverso quattro steps:

²⁴⁸ Per la relativa spiegazione si rinvia a: http://www.figc.it/it/3332/21181/Attivita_SGS.shtml

²⁴⁹ 1 campionato d'Italia Ragazzi, 5 campionati d'Italia Primavera, 2 Torneo di Viareggio, 3 campionati d'Italia Berretti, 3 campionati d'Italia Allievi, 5 campionati d'Italia Giovanissimi

²⁵⁰ "The development of soccer talents: problems, techniques and opportunities. The case of Atalanta Bergamasca Calcio", Montanari F, Usai A. Paper presentato all'11° European Sport Management Congress, Stoccolma.

ricerca e selezione di nuovi talenti²⁵¹ su base provinciale e regionale, l'allenamento e la gestione di tali talenti (finalizzato allo sviluppo delle qualità fisiche, tattiche, morali, psico-relazionali e maturazionali), sviluppo dello staff e delle infrastrutture nel centro sportivo di Zingonia ed infine la gestione delle relazioni esterne, riferendosi sia ad altri club sia ai media.

- La motivazione dei calciatori è una componente fondamentale che deve essere presente dal primo all'ultimo momento in cui un calciatore gioca, infatti essa è il fattore che spinge le persone a riuscire a dare sempre quel qualcosa in più aumentando così le performance. L'Atalanta riesce a tenere alta la motivazione nei propri calciatori poiché è dotata di adeguati strumenti (allenatori, psicologi, centro sportivo) ma soprattutto perché da la possibilità ai migliori di calcare i campi di Serie A, cosa che difficilmente riuscirebbero subito a fare i giovani di squadre più blasonate che invece verranno girati in prestito in altre squadre di serie inferiori; avere la possibilità diretta di giocare in Serie A è una componente importante, ma i talenti vengono cresciuti con l'idea che questa è solo il punto di partenza della loro carriera di calciatori, infondendo così ulteriori motivazioni (ciò avviene anche all'estero in club più blasonati come Ajax, Arsenal e Barcellona che però hanno il merito di fare esordire i propri giovani nonostante il peso della maglia sia maggiore, e ciò in Italia non avviene)
- La stabilità dei legami che vengono a crearsi tra i giovani talenti che crescono giocando insieme nelle diverse categorie giovanili è molto importante; è una sorta di sostenibilità prettamente calcistica che si cerca di dare sin dalle squadre più giovani in modo tale che crescendo insieme per tutto il corso delle giovanili, i calciatori rafforzino i loro rapporti sportivi e

²⁵¹ Arrigo Sacchi dice a riguardo: "L'idea di fondo della gestione dei talenti è di selezionare e reclutare giocatori non solo sulla base di criteri tecnici e fisici, ma anche in funzione delle qualità morali e personali come lo spirito di sacrificio, cultura del lavoro, rispetto delle regole e dei compagni, capacità di relazionarsi".

umani (si rifà l'esempio della stagione 2001-02). Tutto ciò porterebbe benefici in termini di successo.

Questi tre fattori devono essere coordinati da un elemento sovraordinato che è la forza della coerenza interna societaria; l'Atalanta e Mino Favini²⁵² in questo senso rappresentano uno dei migliori esempi italiani.

²⁵² Responsabile settore giovanile dell'Atalanta Bergamasca Calcio.

2.12.3) Spagna, Inghilterra, Germania e Francia

Vale la pena accennare la situazione dei maggiori campionati europei a fini comparatistici²⁵³:

- Spagna: qui il modello di formazione dei giovani è basato sulle società affiliate, ovvero non esiste l'equivalente del nostro campionato primavera, ma le squadre principali delle giovanili (denominate squadre B) partecipano direttamente alle competizioni delle serie inferiori, facendo in modo che i giovani si formino in un campionato di alto livello. In particolare il "Reglamento General de la Real Federacion Espanola"²⁵⁴ prevede che le squadre B possono partecipare sia ai campionati dilettantistici che professionistici ad eccezione della competizione in cui milita la squadra principale o competizione superiore; inoltre se la squadra A retrocede nel campionato in cui milita la squadra B, quest'ultima retrocede nella competizione inferiore; la squadra A e la squadra B non possono sciogliere il loro vincolo di affiliazione durante la stagione sportiva in corso ma lo potranno fare a torneo concluso e nella stagione successiva l'ex squadra B non può essere promossa; infine si ricorda che i calciatori della squadra B possono partecipare alle competizioni della squadra A.

Com'è emerso anche dai dati prima illustrati il Barcellona è dotato del miglior settore giovanile al mondo, infatti molti dei giocatori della prima squadra si sono formati nella Masia: la Ciudad Deportiva Joan Gamper è il centro sportivo dove 210 calciatori (di cui 70% catalani) si allenano su 9 campi da gioco identici al Camp Nou, tutti utilizzando il medesimo schema di gioco (4-3-3). Inoltre, essendo il Barcellona una polisportiva, il centro è dotato di campi da basket, pallamano, calcetto e pallavolo per un valore che si aggira sui 77 milioni di euro. Il

²⁵³ Fonte: "Il calcio ai tempi dello spread", Teotino G., Uva M., Mulino, Bologna 2012

²⁵⁴ <http://www.rfef.es/normativas-sanciones/reglamentos>

Real Madrid invece adotta una politica completamente diversa, ossia i blancos, a proposito, puntano a monetizzare mediante la cessione dei giovani per potere finanziare le mastodontiche operazioni di mercato che puntualmente ogni anno compiono.

- Inghilterra: dai dati esposti precedentemente si evince che il settore giovanile ed i relativi investimenti costituiscono il punto debole della Premier League che però è il campionato più seguito al mondo; gli inglesi hanno perciò deciso di migliorare anche questa loro debolezza mediante l'Elite Player Performance Plan²⁵⁵ (EPPP) studiato dallo Youth Development Department²⁵⁶, approvato da 46 membri su 72 della Football League ed entrato in vigore dalla stagione sportiva 2012-13. Sul sito della Premier League di legge che: *"The Elite Player Performance Plan (EPPP) is a long-term strategy designed to take Premier League Youth Development to the next level"* e che i sei obiettivi principali sono: *"1) Increase the number and quality of Home Grown Players gaining professional contracts in the clubs and playing first-team football at the highest level; 2) Create more time for players to play and be coached; 3) Improve coaching provision; 4) Implement a system of effective measurement and quality assurance; 5) Positively influence strategic investment into the Academy System, demonstrating value for money; 6) Seek to implement significant gains in every aspect of player development"*. E' prevista una classifica che identifica 4 tipi di Academy: 1) Budget annuale minimo di 2,325 milioni di sterline, staff composto da 18 persone a tempo pieno, possibilità di tesserare dai 4 anni in su e 90 minutes rule²⁵⁷; 2) Budget minimo di 969.000 sterline e possibilità di tesserare dai 4 anni in su; 3) Budget minimo di 315.000 sterline e possibilità di tesserare dagli 11 anni in su; 4) Budget minimo di 100.000

²⁵⁵ <http://www.premierleague.com/content/premierleague/en-gb/youth/elite-player-performance-plan.html>

²⁵⁶ Una divisione appositamente creata dalla Premier League

²⁵⁷ E' vietata la partecipazione a ragazzi che abitano a più di un'ora e mezza di distanza dal centro sportivo.

sterline e possibilità di tesserare dai 16 anni in su. A seconda della categoria di riferimento sono previste diverse possibilità di finanziamento.

Tale suddivisione in categorie ridisegna anche il format dei campionati, infatti vi sono la Professional Development League 1 (possono partecipare solo le Academy della categoria 1), Professional Development League 2 (possono partecipare solo le Academy della categoria 2) e Professional Development League 3 (cui possono partecipare solo le Academy di categoria 3 e 4). A queste competizioni possono partecipare solo giocatori Under 21 salvo la possibilità di poter convocare un portiere e tre giocatori fuori quota.

- Germania: il processo di riforma del settore giovanile inizia dopo gli europei del 2000 quando la Germania ottiene un punto al girone eliminatorio; la Bundesliga introduce il sistema delle Academy che diviene obbligatorio per i club della Bundesliga dalla stagione 2001-02 e per i club di Zweite Bundesliga dalla stagione 2002-03. Tale sistema prevede che i club che si vogliono iscrivere ai campionati devono preliminarmente soddisfare dei requisiti strutturali²⁵⁸, infrastrutturali e di budget; L'Academy Committee è l'organo preposto al controllo ed i risultati a dieci anni dall'introduzione di tale sistema sono eccezionali²⁵⁹: nella stagione 2010-11 275 dei 525 giocatori (52.4%) provengono dalle Academy, 107 (20.4%) giocano nello stesso club in cui sono cresciuti; il 64% dei giocatori sono tedeschi; l'età media si è passata da 27.09 a 25.77. Questi risultati sono costati complessivamente 600 milioni di euro d'investimenti (dal report della Bundesliga del 2012 si legge che gli investimenti sono andati sempre in crescendo anno per anno fino a raggiungere i 70.859.000

²⁵⁸ Ad esempio ogni società a partire dalla Under 12 deve avere una squadra per ogni categoria giovanile, mentre a partire dall'Under 16 ogni squadra deve avere un minimo di 12 giocatori candidabili ad una convocazione da parte delle rispettive nazionali della categoria

²⁵⁹ "10 Years of Academy", Bundesliga

milioni nella stagione 2010-11); dunque i sacrifici economici sopportati dalle società calcistiche sono molto elevati.

Il miglioramento è avvenuto anche assieme a livello scolastico considerando che questo è uno dei requisiti del sistema delle Academy. Altri miglioramenti si sono visti anche dal punto di vista dell'integrazione poiché il Piano Nazionale di Integrazione lanciato dal 2007 dal governo tedesco ha individuato nella Federazione tedesca un importante centro di integrazione sociale; seguendo tale linea guida il calcio tedesco è divenuto sempre più multietnico.

Il processo di miglioramento del sistema delle Academy è in continua evoluzione, è stata attribuita la certificazione delle singole Academy ad una società di consulenza (Double Pass) la quale, in base a 8 criteri quantitativi e qualitativi, esprime una votazione che va da 1 a 3.

Le squadre B tedesche non possono andare oltre la terza serie e dal 2008 non possono nemmeno partecipare alla Coppa di Germania, non vi sono limiti di età ed i giocatori possono passare dalla squadra A alla B (e viceversa) anche fuori dalle finestre di mercato.

Il progresso non ha visto solo le Academy dei club, ma anche quelle dei centri federali.

Anche qui è previsto il sistema delle squadre B che però non possono mai partecipare in un campionato superiore alla terza divisione.

- Francia: Il modello di business²⁶⁰ francese si basa sulla gestione straordinaria dei giovani talenti formati in casa. Per tale motivo i francesi puntano molto sullo sviluppo dei Centre de Formation. Questi centri di formazione²⁶¹ producono il 25% dei giocatori che militano in Ligue 1 o Ligue 2 e molti club

²⁶⁰ Vi è il modello di business che valorizza la gestione ordinaria (incassi da stadio, diritti-tv, merchandising ecc.) e modello di business che valorizza la gestione straordinaria che si basa sulla cessione dei giocatori (può essere sia il talent scouting, sia formare i giocatori in casa)

²⁶¹ Fonte: "Analisi comparata dei principali sistemi calcistici", Fabio Paratici Corso per l'abilitazione a direttore sportivo, stagione sportiva 2008/09.

propongono buona parte dell'ultima squadra giovanile direttamente in prima squadra; l'esempio più significativo in tale senso è rappresentato dallo Stade Rennais che tra il 2006 ed il 2011 ha lanciato in prima squadra circa l'80% dei giovani che in media non superano mai le 50 presenze dato che vengono ceduti. Gli allenatori sono persone altamente qualificate che si legano alla società per progetti di lunga scadenza ed altrettanto vale per coloro che reclutano le giovani promesse. Come avviene in Germania l'ambito sportivo va pari passo con quello scolastico. I Centre de Formation vengono valutati su due livelli e ciò serve per ripartire i relativi finanziamenti provenienti da sovvenzioni pubbliche²⁶². Beneficia di tale sistema anche il centro tecnico federale della federazione francese (Clairefontaine) che tra le altre cose contiene l'Istitut National de Football che è un centro cui possono accedere i migliori giocatori a partire da 13 anni i quali restano nell'Istitut per 3 anni con l'obiettivo primario di sviluppare l'aspetto tecnico; per i primi due anni non partecipano ad alcun campionato, mentre al terzo anno vi è il torneo Under 15. L'anno successivo i calciatori ritornano nei Centre de Formation dei club professionistici nei quali si insisterà ora sull'aspetto atletico e fisico. Anche in Francia vige il sistema delle squadre B che però possono disputare al massimo la quarta divisione francese.

²⁶² La Taxe d'apprentissage è un'imposta obbligatoria che devono pagare le imprese francesi pari allo 0.5% della massa salariale; con tale imposta si andrà poi a finanziare i costi relativi alla formazione dei giovani che sottoscrivono un contratto di apprendistato presso i centri abilitati.

2.12.4) Talent Scouting

Fare crescere all'interno del proprio settore giovanile dei calciatori riuscendo così ad assisterli nel loro processo formativo riuscendo a trasmettergli la storia e la filosofia del proprio club è sicuramente importante sia in caso si voglia poi cedere²⁶³ il giocatore, sia nel caso lo si voglia poi utilizzare in prima squadra; ciò poiché il processo di crescita e di formazione lo si è seguito passo a passo.

Un'altra politica, sempre riferita ai giovani, che i club possono perseguire è quella del Talent Scouting; con esso ci si riferisce alla ricerca di calciatori giovanissimi provenienti da altre società sparse in tutto il mondo, investendo una somma iniziale su di esse che, considerata la giovane età, sarà relativamente bassa, con la speranza che il completamento di crescita li porti a divenire dei campioni che andranno a rafforzare la squadra o le casse societarie in caso di cessione.

Il Talent Scouting mira alla valorizzazione della gestione straordinaria, in particolare mediante la ricerca su scala globale di calciatori dotati di un elevato potenziale tecnico e mediante la loro acquisizione a prezzi bassi, si punta sulla valorizzazione del patrimonio dei calciatori al fine della rivendita degli stessi ai top club europei ad un prezzo molto più alto rispetto a quello di acquisto: attraverso l'acquisto di un giovane atleta e del lavoro svolto su di esso si viene così alla creazione di un valore economico.

In Italia il miglior esempio è rappresentato dall'Udinese, società fondata nel 1896 e che dal 1995 occupa un ruolo importante nel campionato di Serie A che tocca l'apice nel 2005 con la qualificazione in Champions League. Il perseguimento è, da molti anni, la ricerca dell'eccellenza sportiva coniugata con un modello aziendale economicamente sostenibile: per ottenere tale risultato non ci si poteva basare solo la forza del settore giovanile ed è allora, dai primi anni '90, che si pensò di basarsi su una strategia che aveva avuto il

²⁶³ Pierpaolo Marino, direttore generale dell'Atalanta, a proposito ha affermato: "Il comportamento viene prima anche delle qualità tecniche. Ogni volta, i direttori sportivi delle squadre cui prestiamo i giovani mi chiamano per complimentarsi dei nostri ragazzi, della loro professionalità ed educazione".

merito di portare a Udine un certo numero di campioni, vale a dire il talent scouting a livello internazionale. L'Udinese ha così saputo investire in una rete di osservatori che visionavano talenti in giro per il mondo (soprattutto Africa e Sud America) ed il cui ruolo professionale consiste nel selezionare i migliori talenti ed inserirli nella squadra ben prima che si siano affermati sulla scena calcistica mondiale. L'abilità degli osservatori nella scelta delle giovani promesse e l'abilità dello staff tecnico nel farli crescere in un ambiente ideale, comporta ottimi risultati sia sul profilo sportivo (in quanto molto spesso contribuiscono agli ottimi piazzamenti in classifica) sia sul profilo economico al momento della loro cessione a club più blasonati che avvengono puntualmente ogni anno: a titolo esemplificativo si ricorda che nell'estate del 2011, nel giro di due settimane, la società bianconera ha venduto Alexis Sanchez (acquistato dal Cobreloa per un milione) al Barcellona per 37.5 milioni di euro, Cristian Zapata (acquistato dal Deportivo Cali per 500 mila euro) al Villareal per 9 milioni di euro e Gokhan Inler (acquistato dallo Zurigo per 2 milioni di euro) al Napoli per 18 milioni di euro: ciò significa che a fronte di un investimento di 3.5 milioni (a cui naturalmente va sommato l'ottimo lavoro del club), l'Udinese ha incassato 64.5 milioni di euro. L'anno seguente si contano i 19.4 milioni di euro (la prima metà nel 2012 e la seconda nel 2013) ricevuti dalla cessione di Samir Handanovic all'Inter (plusvalenza di 18.5 milioni), i 18 di Kwadwo Asamoah (17.5 milioni di plusvalenza) ed i 18.8 milioni di Mauricio Isla alla Juventus (18 di plusvalenza), più gli 11 milioni incassati dalla Fiorentina per la seconda metà di Cuadrado (10.5 di plusvalenza).

Va evidenziato che il presidente dell'Udinese, Giampaolo Pozzo, è presidente anche del Watford (Inghilterra) e del Granda (Spagna) creando così una rete in modo da ampliare i propri obiettivi. Se poi si aggiunge l'acquisto e la ristrutturazione dello stadio Friuli, si evince che il modello Udiense è un modello sostenibile e, se si vuole, un modello da perseguire, ma atipico in Italia.

Meglio dell'Udinese, sotto questo punto di vista, sta facendo il Porto che però è una società che per storia, attrezzature, disponibilità economica e tifoseria può essere considerata più grande, infatti il Futebol Clube do Porto – Futebol S.A.D. è la capogruppo che si occupa della partecipazione a competizioni sportive professionistiche e dell'organizzazione di spettacoli sportivi; tale società che detiene²⁶⁴:

- Per il 93.5% il PortcoComercia-Sociedade de Comercializacao, Licenciamento e Sponsorizacao S.A.: società che commercializza i diritti di immagine, le sponsorizzazioni, il merchandising ed il licensing.
- Per il 70% l' F.C. Porto Multimedia-Edicoes Multimedia, S.A.: società che gestisce il settore mass-media.
- Per il 100% Il PortoEstadio-Gestao e Exploracao de Equipamento Desportivos S.A.: società che gestisce il funzionamento degli impianti sportivi.
- Per il 90% il PortoSeguro-Sociedade Mediadora de Seguros do Porto Lda: società che gestisce l'attività finanziaria.
- Per il 93.5% la Dragon Tour, Agencia de Viagens S.A.: società che gestisce l'organizzazione e la vendita di viaggi e pacchetti turistici.

L'ottimo lavoro a livello di talent scouting ha fruttato tra il 2003 ed il 2014 la bellezza di 577.5 milioni di euro²⁶⁵ e tra le cessioni più redditizie si ricordano quella di James Rodriguez (Monaco, 45 milioni), Hulk (Zenit san Pietroburgo, 40 milioni), Radamel Falcao (Atletico Madrid, 40 milioni), Eliaquim Mangala (Manchester City, 40 milioni), Ricardo Carvalho (Chelsea, 30 milioni), Anderson (Manchester United, 30 milioni), Pepe (Real Madrid, 30 milioni), Ruben Micael (Atletico Madrid, 26 milioni), Joao Moutinho (Monaco, 25 milioni), Ricardo Quaresma (Inter, 25 milioni), Lisandro Lopez (Lione, 24 milioni). Nello stesso arco temporale Pinto da Costa, ovvero il presidente del Porto, assieme a dirigenti altamente qualificati

²⁶⁴ Fonte: “La valorizzazione della gestione straordinaria: il modello del talent scouting”, Donna N., Centro Studi FIGC Development Department, 2013

²⁶⁵ Fonte: www.transfermarkt.it

hanno lanciato sul mercato mondiale anche i due allentatori José Mourinho ed André Villas Boas i quali hanno aiutato la società a vincere 16 trofei tra cui una Coppa Intercontinentale, una Champions League, due Europa League e 9 campionati nazionali. Vi è da ricordare che il Porto utilizza spesso la Third Party Ownership il che fa lievitare facilmente i prezzi; stessa cosa accade per merito del procuratore Jorge Mendes il quale è portoghese e rappresenta molti dei calciatori appena elencati.

Il Porto è uno dei pochi esempi in cui il le plusvalenze non contrastano con il risultato sportivo, stessa cosa può anche dirsi, in maniera leggermente inferiore, per la sua grande antagonista ovvero il Benfica (Sport Lisboa e Benfica Futebol S.A.D.) che dalla stagione 2006-07 alla stagione 2014-15 ha un saldo attivo tra minusvalenze e plusvalenze di 208.2 milioni di euro²⁶⁶, tra cui spiccano quelle di Witsel (acquistato per 9 milioni dallo Standard Liegi e ceduto allo Zenit San Pietroburgo per 40 milioni), Angel Di Maria (acquistato dal Rosario per 8 milioni e ceduto al Real Madrid per 33 milioni), Fabio Coentrao (acquistato dal Rio Ave per 0.9 milioni di euro e ceduto al Real Madrid per 30 milioni di euro), David Luiz (acquistato dal Vitoria per 2 milioni e ceduto al Chelsea per 30 milioni), Nemanja Matic (acquistato dal Chelsea per 5 milioni di euro e ceduto allo stesso Chelsea per 25 milioni di euro) e Ramires (acquistato dal Cruzeiro per 7.5 milioni e ceduto al Chelsea per 22 milioni). A testimonianza della rilevanza che le plusvalenze da cessione giocatori rivestono per la società portoghese, si evidenzia come il bilancio 2013-14 segni una perdita di 40.7 milioni di euro causato proprio dalla diminuzione di tale voce che passa da 76.4 milioni a 23.9 milioni: la diminuzione del patrimonio netto ha portato ad un aumento di capitale seguito da un' OPA.

Come il Porto, anche il Benfica detiene diverse partecipazioni²⁶⁷:

²⁶⁶ Fonte: www.transfertmarkt.com

²⁶⁷ Fonte: *“La valorizzazione della gestione straordinaria: il modello del talent scouting”*, Donna N., Centro Studi FIGC Development Department, 2013

- 100% del Estadio Construcao e Gestao de Estadio S.A.; società che gestisce la costruzione, organizzazione e pianificazione dello sfruttamento economico delle infrastrutture sportive.
- 50% della Clinica do SLB Lda; società che si occupa dei servizi medici.
- 100% della Benfica TV S.A.; società che si occupa della gestione della tv ufficiale.
- 15% della Benfica stars fund; società che si occupa di investimenti mobiliari.
- 2% della Benfica Seguros Lda; società che si occupa di assicurazioni.

Le società portoghesi possono tranquillamente essere definite come le migliori società nel combinare il risultato sportivo con i ricavi derivanti da plusvalenze riuscendo così a garantirsi una buona sostenibilità.

2.13) TRASFERIMENTI

2.13.1) Evoluzione Storica

Si è già analizzato come il disporre delle risorse migliori sia fondamentale per una società calcistica al fine di raggiungere i suoi obiettivi, economici, finanziari, gestionali e sportivi. Focalizzandosi maggiormente sui risultati sportivi molto spesso nel calcio ha vinto l'idea secondo la quale chi avesse a disposizione i giocatori e l'allenatore migliore otterrebbe più facilmente i risultati; il che da un certo punto di vista è vero, ma il bello del gioco del calcio consiste proprio nel fatto che non sempre ciò accade, infatti si è assistito a disfatte di club composti da soli campioni per acquistare i quali la società ha speso molti milioni di euro.

L'idea di acquistare il campione per vincere è sempre stata la soluzione più facile sin dagli albori del gioco del calcio quando già alla fine dell'800 (in Inghilterra) o agli inizi del '900 (nel resto d'Europa) le squadre facevano a gara ad accaparrarsi i calciatori per raggiungere il tanto desiderato obiettivo sportivo; e così si è proseguito nel corso degli anni con la precisazione che più si espandeva e diventava popolare il fenomeno-calcio più aumentava la quantità di denaro necessaria per acquistare i cartellini dei giocatori e pagarne i relativi stipendi.

Oggi il trasferimento dei giocatori ha un ruolo centrale nel calcio professionistico, infatti ogni club ad inizio stagione cerca di costruire la propria squadra, trattenendo il loro giocatori più rappresentativi e cercando di acquistarne di migliori con l'obiettivo di costruire una squadra migliore e migliorare le prestazioni anno dopo anno. Dalla decisione della sentenza Bosman del 1996, l'importanza dei trasferimenti è aumentata notevolmente, oggi è molto difficile immaginare il calcio moderno senza il calciomercato²⁶⁸ (in più tale

²⁶⁸ Si definisce calciomercato l'insieme delle operazioni di trasferimento dei calciatori che passano da una società di calcio ad un'altra. Ciò può avvenire nelle date stabilite dalla federazione calcistica a cui appartengono i club interessati. Attualmente il calciomercato ha luogo in estate, durante la pausa tra una stagione e l'altra, più precisamente tra l'1 luglio e termina l'1 settembre alle ore 23.00; in più vi è un'ulteriore finestra di mercato, definita di riparazione, che va

sentenza ha modificato il sistema calcio tra le altre cose trascurando lo sviluppo dei settori giovanili ed ha contribuito all'ascesa della figura del procuratore sportivo). Il periodo di calciomercato inizialmente non era così lungo, infatti i trasferimenti andavano perfezionati entro luglio, possibilmente entro la prima metà, cosicché il giocatore potesse aggregarsi ai suoi compagni in ritiro preparandosi con la squadra nel migliore dei modi per l'imminente stagione sportiva. Successivamente l'arco temporale venne allungato fino ad agosto per la gioia dei presidenti e soprattutto dei procuratori (che così avevano più tempo per intavolare le trattative) i quali utilizzarono determinati hotel come ritrovo per concludere affari, ma a discapito degli allenatori che magari si vedono arrivare un giocatore per la prima volta a settembre quando il campionato è già iniziato e quindi senza avere avuto la possibilità di avere lavorato insieme; se in più si considera che il giocatore in questione arriva da un altro campionato, sarà necessario un periodo di adattamento a quello nuovo. L'ulteriore finestra di riparazione invernale risponde alla stessa logica, salvo essere di vitale importanza per le società che sfortunatamente hanno perso qualche giocatore per infortunio durante la prima parte della stagione oppure che hanno solamente bisogno di puntellare la rosa. Al giorno d'oggi, nonostante il regolamento stabilisca i predetti limiti temporali, il calciomercato si può dire essere in funzione 365 giorni l'anno, infatti procuratori e direttori sportivi sono sempre al lavoro in cerca del giusto colpo. A seguito di tale dilatazione temporale sono sorti molti dibattiti a riguardo, infatti vi è chi è a favore della riduzione del periodo in cui potere agire acquistando o vendendo giocatori, ma vi è anche chi contrario a tale possibilità di limitazione. Nel 2000 la commissione europea intervenne sostenendo che il sistema dei trasferimenti (regolato dalla FIFA) andasse disciplinato diversamente, ossia voleva liberalizzarlo totalmente abolendo le sessioni di mercato, invocando la libertà del lavoratore: le leghe si opposero dimostrando che ciò avrebbe aumentato i costi e

dal 5 gennaio al 2 febbraio alle ore 23.00. E' il Consiglio Federale della F.I.G.C. che annualmente ne decide le date ex art 102 NOIF.

destabilizzato il sistema, il tifo, le competizioni e le squadre; l'attuale innalzamento dei costi è anche in parte dovuto a questo aumento di libertà nei trasferimenti, ma se si liberalizzasse completamente il danno sarebbe molto più rilevante. Il rischio ora è dare troppa importanza ai trasferimenti ed agli stipendi dei giocatori, infatti molte società sono in perdita a causa del sostenimento di tali costi. La causa di ciò la si può rinvenire negli agenti e nella Third Party Ownership o più in generale nell'idea che il calcio debba fare ricchi i privati; bisogna riconoscere che i trasferimenti sono strumentali al calcio e non viceversa²⁶⁹.

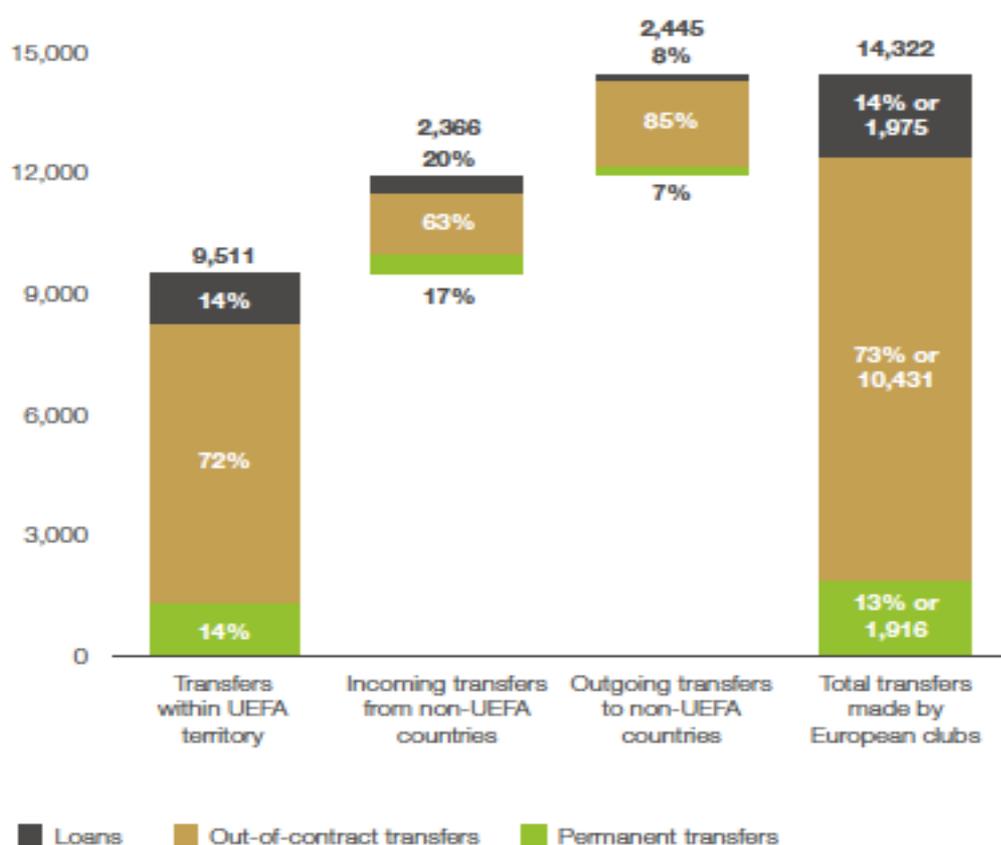
²⁶⁹ Dichiarazione resa dal Dott. Giorgio Marchetti, Direttore delle competizioni UEFA, alla Conferenza Annuale nel Calcio Professionistico in Europa – Trasferimenti dei Calciatori e Distribuzione di Risorse. Università LIUC Carlo Cattaneo 15 maggio 2014

2.13.2) Situazione Attuale

Dopo tale premessa si può analizzare la situazione attuale in cui nelle stagioni calcistiche 2011-12 e 2012-13 sono stati portati a termine 14.322 trasferimenti internazionali²⁷⁰, di cui 9.511 all'interno dell'Europa (72% a parametro zero, 14% a titolo definitivo e un altro 14% in prestito), 2.445 dall'Europa a Paesi non europei (85% a parametro zero, 7% a titolo definitivo ed il rimanente 8% in prestito) e 2.366 da Paesi non europei in Europa (63% a parametro zero, 17% a titolo definitivo e 20% in prestito).

Ne segue una rappresentazione:

2011/2013 Transfers Made by European Clubs by Type



Di questi 14.322 trasferimenti, 5491 hanno viste coinvolte Inghilterra, Germania, Spagna, Italia e Francia (2.355 in prestito, 1.365 a parametro zero e 1.771 a titolo definitivo).

²⁷⁰ Fonte: ECA, "Study on the transfer system in Europe", Nyon, 2014

Il valore totale dei suddetti trasferimenti ammonta a 5.147 milioni di euro, di cui 4.007 milioni sono rimasti tra club europei, 887 milioni sono stati versati da club europei nelle casse di club non europei (di cui 673 a paesi sudamericani) e 339 sono stati versati da club non europei nelle casse di club europei. Di questi 5.147 milioni di euro, 2.661 hanno visto come protagonisti Inghilterra, Germania, Spagna, Italia e Francia. Segue una rappresentazione raffigurante il valore economico dei trasferimenti internazionali²⁷¹:

VALORE ECONOMICO TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI – PRINCIPALI PAESI 2013							
MAGGIORE SPESA		MAGGIORE INTROITO		MIGLIORE SALDO NETTO ENTRATE/USCITE		PEGGIORE SALDO NETTO ENTRATE/USCITE	
Inghilterra	913	Spagna	565	Spagna	246	Inghilterra	-613
Italia	475	Italia	436	Brasile	239	Turchia	-134
Francia	420	Portogallo	323	Portogallo	219	Francia	-123
Spagna	319	Brasile	312	Olanda	126	Russia	-120
Germania	239	Inghilterra	300	Uruguay	63	Germania	-100
Russia	214	Francia	297	Croazia	56	Galles	-91
Ucraina	193	Olanda	182	Romania	40	Emirati Arabi	-44
Turchia	163	Ucraina	168	Argentina	38	Italia	-39
Portogallo	104	Germania	140	Serbia	37	Arabia Saudita	-35
Galles	100	Russia	94	Danimarca	31	Qatar	-31

Dati in \$ milioni

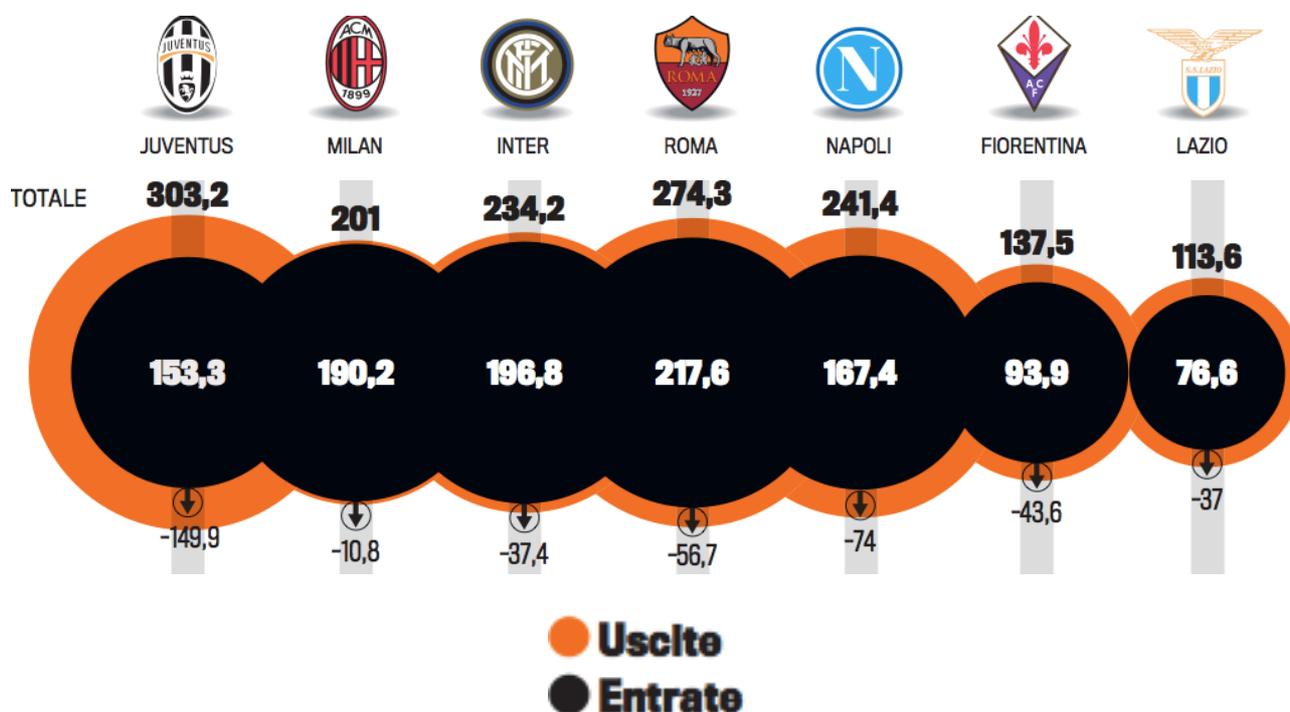
Per quanto riguarda la Serie A, nelle stagioni calcistiche 2011-12 e 2012-13, vi sono stati 2.533 trasferimenti di cui il 51% a parametro zero (1.308), il 34% a titolo definitivo (856) e il 15% in prestito (369): il saldo dei trasferimenti è negativo, infatti sono 664 le uscite nette.

L'Inghilterra si è dimostrata ancora una volta regina del mercato, nella sessione di mercato della stagione 2014-15 ha investito 1.047 milioni di euro (triplicando la somma rispetto a 10 anni fa) finanziato anche dal nuovo accordo triennale dei diritti-tv pari a 3.8 miliardi; la Liga ha invece investito 540 milioni di euro (130 in più dell'anno precedente) ma anche in questo settore vi è da segnalare la polarizzazione che caratterizza il campionato spagnolo, infatti l'83% dei 540 milioni sono stati spesi da Real Madrid, Barcellona ed Atletico Madrid; la Bundesliga viaggia a cifre più basse, ovvero si assesta sui 280 milioni di euro, sfiorando il record di due anni prima (287); la Serie A si piazza al terzo posto con 300 milioni spesi e chiude al quinto posto la

²⁷¹ Fonte: Report Calcio 2014

Francia a 125 milioni, frenata dalle restrizioni sul mercato di Paris Saint Germain e Monaco²⁷².

Di seguito una rappresentazione tra entrate ed uscite delle sette principali squadre italiane dalla stagione 2010-11 alla stagione 2014-15²⁷³

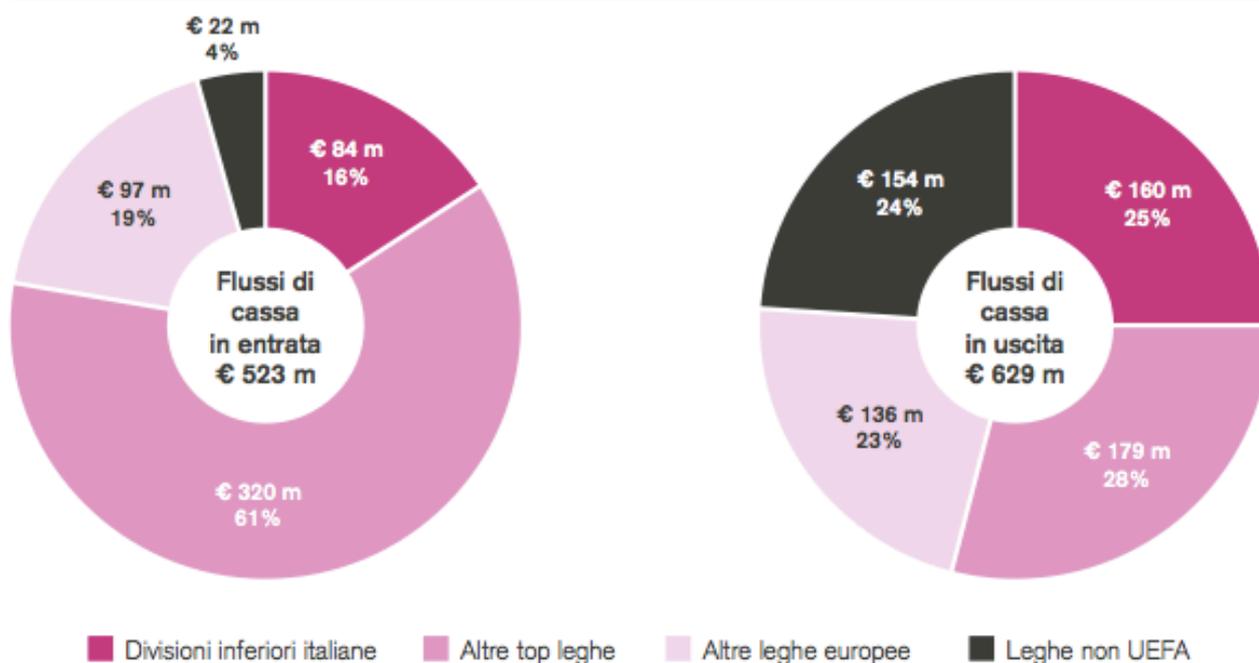


²⁷² “Esteri, Calciomercato, Premier: più di un miliardo di spese! La Serie A arranca”, La Gazzetta dello Sport, 2 settembre 2014

²⁷³ Fonte: La Gazzetta dello Sport

Segue una rappresentazione²⁷⁴ della ripartizione dei flussi di cassa in entrata ed in uscita per controparte

RIPARTIZIONE FLUSSI DI CASSA IN ENTRATA E IN USCITA PER CONTROPARTE 2011-2013



Un'attenzione particolare va riservata all'istituto del prestito²⁷⁵ che ultimamente viene molto utilizzata; si ricorre a tale istituto per più ragioni: come meglio si analizzerà nel capitolo 4, due società si scambiano giocatori a fini contabili, ossia per aggiustare i propri conti; oppure, non avendo a disposizione denaro da spendere, due club si scambiano due giocatori sperando di ottenere migliori risultati; rimanendo nel punto di vista prettamente economico ultimamente va molto in voga il prestito con diritto di riscatto²⁷⁶; infine il prestito (gratuito o oneroso) può venire utilizzato per fare acquisire esperienza ad un giocatore e ciò di solito avviene quando una giovane promessa difficilmente trova spazio nella sua squadra di appartenenza e così

²⁷⁴ Fonte: Report Calcio 2014

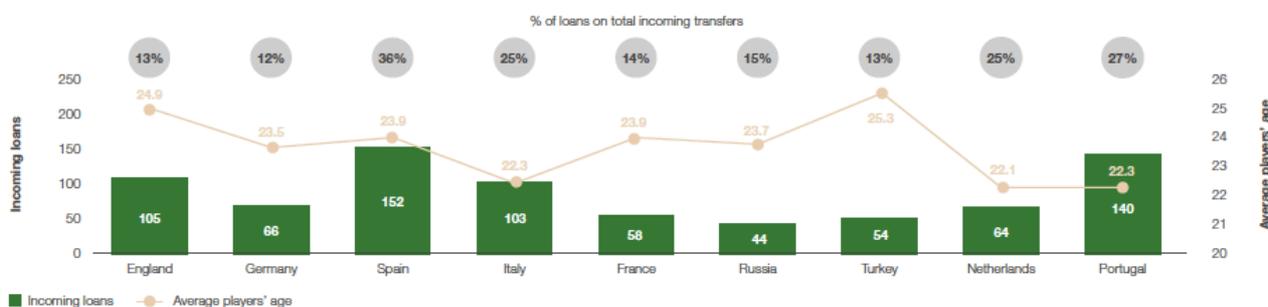
²⁷⁵ Si è già illustrata l'inidoneità di tale istituto con il modello americano per il quale si rinvia al capitolo 1.4

²⁷⁶ Una società prende in prestito (gratuito o oneroso) un giocatore da un'altra squadra; se alla scadenza del prestito la società per cui il giocatore ha militato è soddisfatta delle sue prestazioni avrà la possibilità di acquistarlo ad una cifra pattuita inizialmente alla conclusione del prestito.

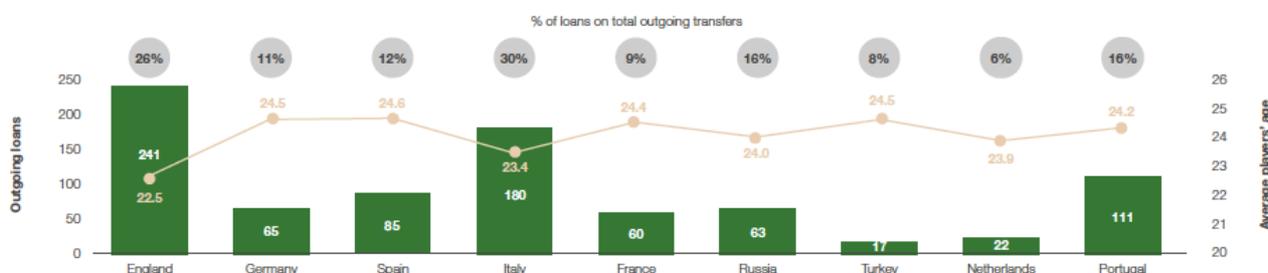
viene mandato in prestito ad un'altra società (di minore blasone o categoria) dove più facilmente riuscirà a giocare ed eventualmente essere pronto l'anno successivo a tornare alla sua squadra di appartenenza. In Italia, non essendo prevista la possibilità di istituire squadre B, quest'ultima finalità dell'istituto del prestito è stata anche quella originaria, infatti si è così voluta dare una possibilità di crescita professionale ulteriore al giovane tra la primavera e la prima squadra.

Il 54% dei prestiti internazionali effettuati da società europee ha visto protagonisti giocatori under 23; seguono due rappresentazioni²⁷⁷, una raffigurante i prestiti in entrata dei più importanti campionati europei, e l'altro raffigurante i prestiti in uscita

2011/2013 Incoming Loans of Top Bundle by Country



2011/2013 Outgoing Loans of Top Bundle by Country



In Italia nel medesimo periodo temporale, le 4 Serie professionistiche hanno realizzato 1.308 prestiti di cui solo il 9% è stato remunerato. L'84% dei 1.308 prestiti è stato realizzato Verso le Serie inferiori.

Vi è da specificare che è il regolamento FIFA prevede un contributo di solidarietà²⁷⁸ pari al 5% da corrispondere alla società che ha

²⁷⁷ Fonte: ECA, "Study on the transfer system in Europe", Nyon, 2014

²⁷⁸ Nel caso in cui un calciatore si trasferisce nel perdurare del suo rapporto di lavoro o contratto e la società dove si trasferisce paga un compenso all'ex club, allora si dovrà distribuire il 5% di questa indennità a tutti i club in cui questo calciatore ha giocato tra il 12° ed il 23° anno di età. Questo istituto si applica esclusivamente per trasferimenti internazionali e per quel che riguarda i trasferimenti nazionali si possono avere sistemi simili ma regolamentati ad hoc. Il meccanismo di solidarietà è il più semplice degli istituti d'incentivazione dei vivai: si paga se un calciatore

formato il giocatore, come una sorta di compensazione per il lavoro svolto. I numeri però dicono che nell'arco dei due anni sotto esame, il contributo di solidarietà ha raggiunto quota 57.9 milioni di euro che corrispondono all'1.15% del totale, quindi mancherebbero 199 milioni di euro; se si tengono in considerazione i campionati maggiori, la percentuale sale a 1.28% il che è ancora lontano dal 5% richiesto.

La possibilità di effettuare tutti questi trasferimenti mediante operazioni di comproprietà, prestito gratuito, prestito con diritto di riscatto e trasferimenti a parametro zero è possibile in quanto le rose delle società di calcio sono molto ampie: basti pensare che nella stagione 2012-13 in Serie A vi erano 1125 tesserati: se si considera che le squadre sono 20, significa una media di 56.25 giocatori per ogni club. Dato che a calcio scendono in campo 11 giocatori questo è un problema.

Professionista si trasferisce nel corso di un contratto, il 5% di qualsiasi compenso (eccezion fatta per l'indennità di formazione) deve essere dedotto dal totale di tali compensi e distribuito dalla Nuova Società che hanno formato ed educato il calciatore nel corso degli anni. Il calcolo dovrà farsi secondo questo schema: La Nuova società deve pagare il contributo entro 30 giorni dal tesseramento o dal pagamento rateale; Spetta alla Nuova società il calcolo dell'ammontare e la distribuzione seguendo il Passaporto del Calciatore e laddove ne fosse necessario facendosi coadiuvare dal calciatore.

2.13.3) Third Party Ownership

Mediante il trasferimento, normalmente, una società acquista il cartellino di un calciatore da un'altra società mettendolo così sotto contratto: il passaggio avviene tra società. Non sempre però il trasferimento avviene in questa maniera, infatti è andata sempre più diffondendosi la Third Party Ownership²⁷⁹ (TPO), ossia un istituto per il quale il cartellino del giocatore non è di proprietà di un club, ma bensì di un terzo (un procuratore, un'agenzia sportiva di management o altri investitori); è una situazione tipica che si viene a creare in Sudamerica dove investitori privati pagano alla società di appartenenza una determinata somma di denaro per ottenere una percentuale variabile del cartellino del giocatore con il fine di guadagnare sulla futura vendita dello stesso che nel frattempo continuerà ad offrire le proprie prestazioni sportive sempre per lo stesso club. Secondo Kpmg²⁸⁰ gli operatori del ramo TPO hanno investito in Europa quote di 1100 giocatori, mentre in Brasile si parla del 90%; le quote degli investitori nei giovani calciatori in Europa hanno raggiunto un valore di 1,1 miliardi di euro, il che significa il 5,7% del valore del mercato dei trasferimenti in ambito europeo. La Tpo è diffusa nei Paesi dell'Europa orientale, dove gli investitori hanno in mano il 40% del valore di mercato dei calciatori, ma il fenomeno sta aumentando anche in Spagna (8% in mano a Tpo), Portogallo (36%) e Olanda (3%). Club come Atletico Madrid e Porto hanno già utilizzato con ottimi profitti questa pratica, in particolare il Porto ha effettuato importanti plusvalenze da cessione di giocatori grazie all'eccezionale lavoro di scouting, ma anche grazie ad ottime relazioni con le TPO. Spesso si ricorre a tale istituto poiché i club hanno necessità di monetizzare subito per potere sopravvivere e viene dunque sovvenzionato da investitori privati (e così non devono

²⁷⁹ Da non confondere con la co-ownership (comproprietà)

²⁸⁰ Network di servizi professionali alle imprese, specializzato nella revisione e organizzazione contabile, nella consulenza manageriale e nei servizi fiscali, legali e amministrativi

dipendere da debiti bancari) che fiutano l'affare; basti ricordare il trasferimento di Neymar²⁸¹ dal Santos al Barcellona.

La TPO sembrerebbe dunque un ottimo rimedio ad un calcio ormai oppresso dai debiti, ma così non è infatti Gianni Infantino²⁸² ha dichiarato che: “Non c'è posto per le TPO, prima di tutti per una questione morale: una società terza non può realizzare profitti sulla compravendita di un giocatore, che è prima di tutto un essere umano. E poi è una questione etica: cosa succederebbe, a livello d'interessi, se un fondo di investimento gestisse più calciatori di grandi club?». Francia e Inghilterra hanno già bloccato le TPO, dichiarandole non consentite. Non è un caso che Richard Scudamore, numero uno della Premier League, le abbia definite «pratiche schiaviste». Si parla di schiavismo e di etica anche considerando il fatto che le operazioni che vede coinvolte le TPO molto spesso sono pratiche poco chiare; a dimostrazione di ciò, oltre al già citato caso Neymar, si ricordano i trasferimenti di Carlos Tevez e Javier Mascherano entrambi ceduti dal Corinthians al West Ham²⁸³.

Vi è chi è anche a favore della TPO, come Javier Tebas Medrano²⁸⁴ che afferma: “Se c'è un meccanismo che permette ai team di accedere a buoni giocatori bisogna usarlo”; Tebas sostiene tale sua idea in quanto è finalizzata a ridurre il gap esistente tra le due superpotenze (Barcellona e Real Madrid) e gli altri club partecipanti alla Liga, equilibrando così il campionato e rendendolo più appetibile.

L'U.E.F.A. è dunque contraria a tale istituto, tanto da dichiarare in un

²⁸¹ Sulle cifre del trasferimento vi è poca chiarezza: inizialmente si parlava di 35 milioni più l'incasso derivante da due amichevoli che i due club avrebbero disputato più un bonus nel caso di piazzamento del giocatore sul podio del pallone d'oro, il costo successivamente lievitò a 57 milioni ed infine a 91; il presidente del Santos Odilio Rodrigues deteneva il 55% del cartellino del giocatore (il rimanente 45% era diviso per il 40% al fondo di investimento Dis ed il 5% alla società Tercera Estrela Investimentos) afferma di avere percepito dal Barcellona solamente 17.1 milioni, con un evidente quantità di denaro “sparita nel nulla”. Dopo essere stato accusato di avere dichiarato di aver pagato un costo più basso di quello effettivamente sborsato, il presidente del Barcellona Sandro Rosell rassegnò le sue dimissioni ed il Barcellona è tutt'ora nel mirino del fisco spagnolo.

²⁸² Segretario Generale UEFA

²⁸³ Nel 2006 i due calciatori arrivarono a Londra per mano dell'iraniano Kia Joorabchian, uomo d'affari controverso (a un certo punto (tanto da risultare registrato con due date di nascita differenti) che nel 2004 aveva acquistato il Corinthians, inclusi Tevez e Mascherano, attraverso il fondo Media Sports Investments. Gli atleti finirono in maglia Hammers tra multe, inchieste della Federcalcio inglese (e mandati di cattura internazionale per Joorabchian, accusato di riciclaggio; alla fine pagò 3 milioni di euro al West Ham per non proseguire nella diatriba davanti al Tribunale d'Arbitrato per lo Sport (Tas).

²⁸⁴ Attualmente presidente della Liga.

comunicato ufficiale: “Dal momento che quello della proprietà di terze parti sembra essere un fenomeno globale e dato che la Fifa è responsabile per il funzionamento del sistema di trasferimento internazionale, abbiamo chiesto all'organismo mondiale di prendere le misure necessarie per introdurre un divieto globale”; in particolare il presidente Michel Platini ha affermato: "Più volte negli ultimi anni, ho espresso la mia preoccupazione per il numero crescente di disturbi che si manifestano a margine della piramide del calcio. Voi sapete la mia determinazione a porre rimedio: io sono infatti del parere che questi disturbi non possono essere evocati dal silenzio, l'ignoranza e la negligenza e richiedono azioni concrete, al contrario, l'energia collettiva e slancio. Questo fenomeno (ndr il TPO) non risparmia né la dignità umana né l'integrità delle nostre competizioni, o anche il finanziamento dello sport di base. Si tratta di una terribile realtà che abbiamo già visto in Sud America, ma ora sta invadendo tutta l'Europa. La proprietà dei giocatori da parte di terzi non ha un posto nello sport europeo. Quindi c'è una situazione di emergenza e bisogna reagire". L'U.E.F.A. nell'ambito del conteggio relativo alla Break-even rule ai fini del Financial Fair Play, ha escluso le plusvalenze derivanti dalla cessione di quote della proprietà dei calciatori a soggetti terzi, saranno quindi conteggiate solo le plusvalenze effettive derivanti dalla cessione del giocatore ad un altro club calcistico.

La palla passa dunque al presidente della F.I.F.A. Joseph Blatter che ha definito di grande importanza le questioni relative all'attività dei procuratori e la TPO, sottolineando che l'Esecutivo Fifa ha da poco approvato un nuovo regolamento degli intermediari, per quanto riguarda invece il complesso argomento della proprietà dei diritti economici dei giocatori da parte di soggetti terzi, la Fifa ha commissionato due studi (il primo realizzato dal Centre International d'Etude du Sport, il CIES, e il secondo dal Centre de Droit et d'Economie du Sport, il CDES) al fine di raccogliere informazioni sulle TPO, nonché sui vari aspetti relativi a questa pratica, e di fornire nuovi dati per future iniziative. Il 18 dicembre 2014 l'esecutivo della F.I.F.A. vieta la Third Party Ownership a partire dall' 1 maggio 2015

mantenendo validi i contratti esistenti fino alla scadenza naturale; per i contratti siglati tra il 1° gennaio 2015 ed il 30 aprile 2015 la validità sarà di solo un anno²⁸⁵. I fondi d'investimento stanno così piazzando i loro ultimi colpi: Doyen Sports si assicura i tre giocatori del Santos (non è stata resa però nota la percentuale) Guevanio, Danie Guedes e Gabriel Barbosa.

²⁸⁵ “La FIFA annuncia lo stop alle TPO: da maggio sarà vietata la multiproprietà dei calciatori”, Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 19 dicembre 2014

2.13.4) Comproprietà

La co-ownership (comproprietà) costituisce un istituto diverso: in base ad esso il cartellino di un calciatore appartiene per il 50% ad un club e per l'altro 50% ad un altro club; le due società si accordano annualmente sulla squadra per la quale tale giocatore dovrà offrire le proprie prestazioni sportive. Ognuna delle due società può acquistare l'altra metà del cartellino sborsando la relativa somma, ma se entrambi i club vogliono acquistare interamente il cartellino (ma anche nel caso opposto, ossia in cui entrambe non vogliono acquistare la metà), la risoluzione della questione avviene mediante due offerte a buste chiuse in cui l'offerta più alta si aggiudica l'intera proprietà del cartellino.

L'idea che sta alla base di tale istituto consiste nel fatto che le grandi squadre cedono metà cartellino di un loro giovane calciatore in comproprietà ad un club meno blasonato per il quale il giocatore stesso offrirà le proprie prestazioni sportive e quindi dove potrà crescere e continuare la propria crescita professionale. A differenza del prestito, con la comproprietà la società per la quale il giovane gioca avrà anche una finalità economica, in quanto se l'atleta dovesse dimostrare di essere un buon giocatore, accrescerà il suo valore di mercato facendo lievitare il prezzo del cartellino e dunque la relativa metà.

La comproprietà era un istituto tipico italiano, che, a causa dell'atipicità rispetto all'Europa, è stata abrogata dal Consiglio Federale della F.I.G.C. nel maggio del 2014: non sarà più possibile acquistare giocatori in comproprietà a partire da tale data, salva la possibilità di rinnovare di un anno quelle ancora in essere. L'allora presidente federale Giancarlo Abete giustifica tale scelta dichiarando: "Molte volte sono state sollevate questioni a livello di opinione pubblica e problematiche fiscali e si era evidenziata l'atipicità di questo istituto sul versante normativo europeo e anche su quello fiscale. Sappiamo che non tutte le società erano favorevoli, anche se la maggioranza era d'accordo. Abbiamo pensato di abrogare questo istituto direttamente, anche se il presidente Lotito ha evidenziato che

la posizione della Lega di A non era univoca. Non è stata una proposta della Lega, ma è una proposta diretta da parte della Figc. Nei prossimi mesi appronteremo anche un censimento della situazione in essere". Vale la pena ricordare come l'istituto delle comproprietà non sia stata la causa delle plusvalenze fittizie, ma sicuramente l'ha reso più efficace.

2.14) AGENTI FIFA

Precedentemente, tratteggiando la storia del calciomercato, si è evidenziato come l’embrione del procuratore sportivo lo si può rinvenire nel 1927 quando vennero chiuse le frontiere ed iniziò la caccia all’oriundo: infatti vi erano delle persone che viaggiavano oltreoceano al fine di rintracciare sudamericani con parentele italiane col fine di portarli a giocare in Italia in cerca dell’affare (si consideri il fatto che i giocatori italiani, a causa della chiusura delle frontiere, erano divenuti molto costosi e l’oriundo rappresentava un investimento minimo con un potenziale ritorno economico elevato). Il primo giocatore ad essere affiancato da un procuratore era Giancarlo Antognoni i cui interessi erano gestiti da Antonio Caliendo a fine anni ’70 inizio anni ’80; a quell’epoca la figura del procuratore sportivo era diffusa negli Stati Uniti, mentre in Europa tale figura venne introdotta a fine anni ’80. L’Italia fu il Paese innovatore da questo punto di vista (in quanto all’epoca era il campionato principale) ed appunto nel 1989 la F.I.G.C. si premurò di regolarizzare tale figura mediante un esame e successiva iscrizione ad un albo. Considerando il fatto che l’Italia all’epoca era l’unico Paese ad avere adottato norme a riguardo e che dunque molti procuratori stranieri per operare in Italia avrebbero dovuto acquisire tale status solo per operare nel nostro paese, Nel 1995 fu la F.I.F.A. (anche a seguito del moltiplicarsi di tali soggetti) a rilasciare una licenza a chi volesse operare liberamente nei vari paesi, successivamente nel 2000 la F.I.F.A. ha emanato un apposito Regolamento per gli Agenti di calciatori, prescrivendo l’obbligo per le singole Federazioni nazionali di adottare un proprio regolamento nazionale, in conformità con le direttive ed i principi in esso contenuti: in Italia vi è il Regolamento della FIGC del 2001, così come modificato con Comunicato n°142/A del 3 marzo 2011, che definisce l’agente di calciatori come “la persona fisica che avendo ricevuto a titolo oneroso l’incarico in conformità al presente regolamento, cura e promuove i rapporti tra un calciatore ed una società in vista della stipula di un contratto di prestazione sportiva,

ovvero tra due società per la conclusione del trasferimento o la cessione di contratto di un calciatore”. Si precisa che l’agente non è un tesserato però è ugualmente tenuto al rispetto delle norme federali, statutarie e regolamentari della FIGC, delle Confederazioni, della FIFA, della Commissione Agenti, ed anche alle norme deontologiche del Codice di condotta professionale, pena la sottoposizione a sanzioni come la censura, la sanzione pecuniaria, la sospensione o revoca della Licenza, il divieto di partecipare a qualsiasi attività nell’ambito del calcio e la preclusione dalla permanenza in qualsiasi rango o categoria della FIGC. Relativamente al contratto fra società e calciatore o fra due società, è precluso al procuratore di rappresentare gli interessi di più di una parte. Ciò è imposto per due ragioni: da un lato si vuole separare la figura del procuratore sportivo da quella del mediatore; dall’altro, si vuole evitare che egli percepisca doppi compensi. Da un punto di vista organizzativo l’agente ha facoltà di operare in forma imprenditoriale, potendosi avvalere di una società che abbia ad oggetto l’attività procuratoria, cui destinare i diritti economici e patrimoniali che derivano dal suo incarico²⁸⁶.

A novembre 2014 si contano 6.940 agenti²⁸⁷ di cui 1.062 solo in Italia, in Brasile invece (che è il maggior esportatore mondiale di calciatori professionisti) ne conta 204, segno che la gestione del giocatore da parte di un parente è ancora in uso. In realtà però se ne contano di più se si considera che, come appena citato, i parenti dei calciatori li possono rappresentare senza necessità d’iscrizione o che gli avvocati sono anch’essi esentati dalla registrazione ex art. 5 del Regolamento Agenti.

Il procuratore sportivo nasce come soggetto che negozia, per conto dell’atleta, i contratti con le società calcistiche ottenendo in cambio dall’atleta una percentuale sull’ingaggio e sull’eventuale trasferimento; vale a dire che i calciatori assumono alle proprie dipendenze un soggetto professionista che tuteli al meglio i propri

²⁸⁶ “Agenti FIFA: profili giuridici e prospettive future”, Avvocato Carlo Rombolà

²⁸⁷ Fonte: www.fifa.com

interessi professionali. Il problema è che essi sono per lo più ex calciatori (al contrario del sistema statunitense dove il procuratore sportivo è un vero e proprio manager con una formazione professionale alle spalle) in quanto ciò che importa maggiormente sono i rapporti personali con i vari presidenti, dirigenti, calciatori, giornalisti che si sono sviluppati durante la carriera; ed è a causa di questa rete di conoscenze che vi è una scarsa trasparenza.

Col passare del tempo lo sportivo non è più solamente un atleta, ma è un'azienda²⁸⁸ in quanto la sua notorietà e ricchezza lo possono portare ad intraprendere numerose attività per le quali necessita una figura che lo assista: è così che il procuratore diventa una figura sempre più complessa divenendo un vero e proprio manager che rappresenta il proprio assistito in tutto e per tutto. La crescente complessità di tale figura comporta un crescente pagamento e naturalmente non sono gli atleti a volere sborsare tale denaro, così chi ci rimette sono le società di calcio che si vedono costrette ad aumentare gli ingaggi dei giocatori anche al fine di aumentare indirettamente quelli dei loro procuratori; una situazione simile, in un mondo in cui i club vedono i costi superare i ricavi, può essere deleteria. Per rendere l'idea del giro d'affari di cui si sta parlando basti citare Jorge Mendes²⁸⁹ che nell'estate 2014 ha guadagnato 30 milioni di euro grazie ai trasferimenti di James Rodriguez, Di Maria e Falcao.

La situazione si è dunque completamente capovolta, infatti anni fa erano le società calcistiche ad essere i punti di riferimento mentre adesso sono i calciatori (e dunque anche il loro procuratori) ad essere indispensabili ai club dal punto di vista sportivo ma soprattutto anche da quello economico-finanziario; i club e le istituzioni non vedono dunque di buon occhio la figura del procuratore sportivo, ma ormai comandando i calciatori, sono praticamente obbligati a tollerarli e lavorarci assieme.

²⁸⁸ Ci si riferisce ad esempio alla possibilità di divenire testimonial pubblicitario oppure un imprenditore. Cristiano Ronaldo si stima guadagni 65 milioni di dollari all'anno di cui solamente 20 vengono sborsati dal Real Madrid.

²⁸⁹ Famoso procuratore sportivo portoghese fondatore della Gestifute che è l'agenzia sportiva più ricca del mondo rappresentando 83 persone (tra cui Cristiano Ronaldo, Angel Di Maria, James Rodriguez, Radamel Falcao e José Mourinho) per un giro di affari di 536 milioni di euro.

L'ECA²⁹⁰ (European Club Association) dice che nel biennio 2011-2013 i trasferimenti che hanno visto coinvolti i procuratori sono 865 per un valore complessivo di 1.740 milioni di euro di cui 254 milioni (che è il 14.6%, ed anche il 4.9% del totale dei trasferimenti in Europa) sono finiti nelle tasche dei procuratori e di cui 211 sono rimasti in Europa. Si parla naturalmente di dati ufficiali, però vi è da dire che in realtà i numeri sono più altri a causa delle numerose operazioni che vengono compiute in nero in modo da evitare di pagare le tasse; si è già detto che molti procuratori sono ex calciatori quindi si tratta di pagamenti che si possono definire "tra amici". La Premier League ha dichiarato che sono stati spesi 100 milioni di sterline in commissioni per i trasferimenti dei giocatori durante il 2013, facendo registrare un aumento di 20 milioni rispetto all'anno precedente; in testa vi è il Chelsea con 13.7 milioni di sterline.

Si sono evidenziati dunque i problemi economici che la figura del procuratore sportivo comporta, però vi è un ulteriore aspetto negativo: si è già detto come in Italia vi siano più di mille procuratori iscritti all'albo, ma solo pochi di essi trattano i campioni della Serie A, mentre gli altri rappresentano calciatori che militano nelle serie minori oppure giocatori molto giovani con la speranza che diventino atleti affermati. Ed è proprio su tali giovani che si evidenzia l'influenza negativa del procuratore che molto spesso seduce il giovane che, ammaliato da tanto interessamento, finisce col trascurare l'aspetto prettamente sportivo rimettendoci il futuro. Non è un caso che i grandi campioni siano prima di tutto grandi persone che dedicano la vita al calcio sacrificando molto per esso.

Il moltiplicarsi di questa figura professionale è coerente con la progressiva evoluzione del sistema calcistico in direzione, sempre più, verso la professionalità; si necessita dunque di una regolamentazione che sia volta ad individuare le condizioni per l'accesso alla professione e le relative norme deontologie. A San Paolo del Brasile si

²⁹⁰ Attraverso lo "Study on the transfer system in Europe"

è tenuto il 64° Congresso della FIFA in cui le modifiche al vecchio Regolamento sono state approvate dalla commissione, ufficializzando il nuovo testo²⁹¹, che entrerà in vigore il 1° Aprile 2015 cosicché le 209 associazioni aderenti alla federazione abbiano il tempo necessario per adottarsi. Si è giunti a tale regolamento dopo un iter lungo e soggetto a modifiche ed emendamenti.

L'obiettivo è di proporre un sistema trasparente e più semplice ed il regolamento "è dedicato a tutti coloro i quali offrano servizi a calciatori e/o società sportive, mirati a promuovere la sottoscrizione di contratti di lavoro sportivo e/o trasferimenti di atleti fra club", così si legge nella nota ufficiale.

Non vi è accenno al sistema di accesso alla professione che viene sostituito dal riferimento a standard professionali minimi ed anche da una modalità di registrazione degli intermediari che avverrà a cura delle singole federazioni di appartenenza.

L'agente dovrà registrare ogni operazione a cui prende parte ed allegare la dichiarazione con la quale egli afferma di aver agito in conformità degli statuti e dei regolamenti FIFA e quelli della federazione di appartenenza: con questa autocertificazione l'agente garantisce la propria reputazione impeccabile e rispetta il segreto professionale e la privacy dell'atleta. L'agente dovrà anche pubblicare gli onorari che gli vengono riconosciuti dalle società sportive; con la normativa in questione si vuole perseguire una razionalizzazione delle retribuzioni, da stabilire entro il tetto massimo del 3 % dell'ingaggio totale dell'atleta. Si precisa che vi è divieto assoluto di pagamento dell'agente, quando il giocatore è un minore di età.

Per quanto riguarda le sanzioni disciplinari, alle federazioni nazionali viene riconosciuta una certa libertà, ferma restando la competenza della Commissione Disciplinare della FIFA relativamente ai casi che saranno portati alla sua attenzione.

I procuratori sportivi più noti parlano di liberalizzazione selvaggia,

²⁹¹http://www.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/36/77/63/regulationsonworkingwithintermediaries_neutral.pdf

burocrazia eccessiva e inutile, minore tutela per l'atleta²⁹².

Infine va menzionato che nel dicembre del 2011 è stato approvato dalla Commissione Bilancio alla Camera un emendamento, inserito nella Legge di stabilità, che riguarda il rapporto tra club calcistici ed agenti FIFA e la tassazione relativa alle operazioni di mercato: il fine è quello di dare un taglio alle operazioni per aggirare il fisco. Si legge: "Ai fini della determinazione dei valori delle imposte sui redditi, per i professionisti si considera il costo dell'attività d'assistenza sostenuto dai club nell'ambito delle trattative che hanno per oggetto le prestazioni degli atleti, nella misura del 15%, al netto delle somme versate dall'atleta professionista ai propri agenti".

²⁹² “Entrata in vigore del nuovo regolamento Agenti FIFA: adesso c'è una data ufficiale”, Avvocato Carlo Rombolà

2.15) FORMAT E RIFORME

2.15.1) Introduzione

Fino a non molto tempo fa le partite di calcio si giocavano tutte alla domenica pomeriggio in contemporanea con l'aggiunta delle partite europee settimanali; vi erano pochissime trasmissioni televisive sportive che per lo più mostravano i gol realizzati nella giornata appena disputata.

Col passaggio da sport a business ed alla crescente popolarità le partite in contemporanea sono diventate sempre di meno, tanto è vero che al giorno d'oggi si disputano partite di calcio ogni giorno tra le varie competizioni; le trasmissioni televisive e l'informazione calcistica in generale sono aumentate in maniera esponenziale. Il calcio quindi si è evoluto, i risvolti possono essere visti positivamente o negativamente, ma sicuramente è un dato di fatto ed importante è sapere stare al passo coi tempi. Tutte le competizioni hanno mutato il proprio format per adeguarsi a tale innovazione, sia a livello nazionale che internazionale.

2.15.2) Uefa

In ambito europeo Michel Platini dimostra di avere la volontà di far progredire il sistema calcio sia dal punto di vista economico-finanziario (Sistema delle Licenze per Club e Financial Fair Play, per i quali si rinvia al terzo capitolo) sia da quello di riforma delle competizioni: i risultati sono positivi, infatti nella stagione 2007-08 i ricavi aggregati di Champions League ed Europa League erano di 875 milioni di euro, mentre nella stagione 2013-2014 sono aumentati a 1.34 miliardi di euro²⁹³.

- Champions League: Nasce nella stagione 1992-93 sostituendo la Coppa dei Campioni (1955 – 1992) la quale prevedeva gironi ad eliminazione diretta andata e ritorno (in caso di pareggio si giocava una terza gara) ad eccezione della finale che era gara unica; nei primi anni '70 si introdusse il gol fuori casa in luogo dello spareggio, si introdussero anche i tempi supplementari ed i calci di rigore. La formula non era pienamente soddisfacente, così iniziarono nuovi progetti di riforma che nella stagione 1991-92 arrivarono a prevedere, in luogo dei quarti di finale e delle semifinali, due gruppi di qualificazione all'italiana di quattro squadre ciascuna e tale innovazione ebbe largo seguito tanto da spingere l'U.E.F.A. l'anno successivo a denominarla Champions League ed a registrarne l'inno ufficiale. Nel 1993-1994 si decise che dopo i gruppi eliminatori di introdurre una semifinale di sola andata, da disputare in casa delle prime classificate, tra prime e seconde le cui vincenti disputavano la finale. Alla fine di tale stagione sportiva l'U.E.F.A. siglò l'accordo che legava la stessa U.E.F.A. all'Unione Europea di Radiodiffusione dando così diritto a quest'ultima di trasmettere in esclusiva la finale; dalla stagione 1994-95 il massimo organismo sportivo europeo rivide il format della competizione per cucirla su misura alle televisioni. Parteciparono le prime 24 squadre del

²⁹³ Fonte: www.uefa.com

continente che disputavano una fase a gironi a cui seguiva una fase ad eliminazione diretta. Nel 1997-98 fu abrogata la clausola secondo cui partecipavano solo i campioni nazionali in carica e, mediante i preliminari estivi, si giocavano la qualificazione anche le seconde classificate degli otto campionati europei nazionali più importanti. Nel 1999 poterono partecipare anche le terze classificate delle sei principali federazioni e alle quarte classificate delle migliori tre; si ridisegnò anche il format, infatti vi erano 2 fasi a gironi cui seguivano quarti di finale, semifinale e finale (per vincere bisognava dunque disputare 17 gare o in caso di preliminari 19, 21 o 23). Così facendo la Champions League era la coppa europea più importante, eliminando la Coppa delle Coppe e ritagliando un ruolo marginale alla Coppa Uefa; si cercò di ridare importanza a quest'ultima coppa cambiandone il nome in Europa League nel 2008-09. Dalla stagione 2002-03 ci sono tre turni iniziali di qualificazione ad eliminazione diretta, i club prendono parte ad una delle tre fasi in base alla posizione ottenuta nel proprio campionato nazionale ed al coefficiente UEFA della propria federazione. Le sedici squadre meglio classificate nei campionati nazionali più importanti del continente partecipano direttamente alla fase a gruppi senza disputare i preliminari. Le squadre sconfitte al terzo turno preliminare vengono ammesse alla Coppa UEFA, invece le sedici squadre vincenti prendono parte alla fase a gironi con le altre già direttamente ammesse; vi è una sola fase a gironi sui seguono gli ottavi, i quarti, la semifinale e la finale.

Dal 2009 vengono ammesse direttamente alla competizione 22 squadre, mentre i dieci posti residui sono attribuiti attraverso quattro turni preliminari di andata e ritorno, ad eliminazione diretta; i quindici club che non vincono il preliminare sono qualificate all'Europa League.

Tali cambiamenti hanno portato un incasso da parte della U.E.F.A. sempre crescente: si è passati dagli 822 milioni di euro del 2007-08 agli 1.115 miliardi di euro del 2013-14.

- Europa League: Nasce nella stagione 2008-09 sostituendo la Coppa Uefa (1971 – 2008) che a sua volta sostituì la Coppa delle Fiere (1955 – 1971)²⁹⁴ che, nonostante venga riconosciuta da tutti come l'antenata della Coppa Uefa, non è mai riconosciuta dalla U.E.F.A.. La Coppa Uefa ne ereditò la formula ad inviti per tutti gli anni '70, ma ogni nazione faceva partecipare le migliori classificate (ad eccezione di coloro che disputavano la Coppa dei Campioni), consuetudine che poi venne regolarizzata nel 1980 con l'introduzione di coefficienti per nazione cui vanno aggiunte tre club che partecipano ai preliminari per essersi distinte nella speciali classifica Fair Play²⁹⁵ e i club sconfitti nei preliminari di Champions League per un totale di 48 squadre che si sfidano in una fase a gironi (dodici gironi da quattro squadre l'una) a cui segue una fase ad eliminazione diretta (sedicesimi, ottavi, quarti, semifinale e finale che è gara unica dal 1998). Prima dell'introduzione nel 1980 dei coefficienti le partecipanti erano 64 squadre che si scontravano ad eliminazione diretta. Si è già detto come dal 1999 viene eliminata la Coppa delle Coppe e come la Coppa Uefa diventi Europa League nel 2008-09. La vincitrice dell'edizione 2014-15 potrà partecipare l'anno successivo ai preliminari di Champions League; un'ulteriore novità che verrà introdotta nel 2015-16 consiste nel fatto che tutte le

²⁹⁴ L'idea originaria era quella di creare un torneo della durata di tre anni, a cui partecipavano a squadre di calcio appartenenti a grandi città europee che ospitassero importanti fiere commerciali internazionali. I club partecipanti dovevano schierare solo giocatori nativi delle città alle quali i club partecipanti appartenevano, il problema consisteva nel fatto che città come Londra o Francoforte, avevano molte squadre di club ma con pochi giocatori locali, e quindi al fine di partecipare alla Coppa delle unirono le formazioni delle varie squadre locali, creando a delle vere e proprie selezioni cittadine. Nella seconda edizione si introdussero dei cambiamenti, tanto è vero che la durata del torneo fu biennale; vennero eliminati i gironi per introdurre lo scontro a eliminazione diretta, con partite di andata e di ritorno; vennero anche eliminate le selezioni cittadine. La terza edizione fu annuale e venne allargato il numero delle squadre partecipanti, ciò avvenne ogni anno fino ad arrivare a raggiungere i 60 nell'ultima edizione del 1970-1971.

²⁹⁵ Le squadre vengono giudicate in base a numero di cartellini gialli e rossi, gioco positivo (ad esempio non perdendo tempo o cercando di segnare anche se l'obiettivo è stato raggiunto), rispetto per l'avversario e per l'arbitro, comportamento dello staff e dei tifosi.

federazioni saranno dotate di una fornitura fissa di tre posti nella competizione, inoltre viene garantito ai vincitori delle dodici più prestigiose coppe nazionali il diritto di entrare direttamente nei gironi di Europa League, privilegio che verrà inoltre garantito anche alle migliori piazzate nei campionati delle quattro principali federazioni.

Anche L'Europa League ha visto crescere i propri ricavi col trascorrere degli anni, infatti si passa dai 53 milioni di euro del 2007-08 ai 225 milioni di euro del 2013-14: il rilancio della manifestazione sia da un punto di vista strutturale, ma soprattutto commerciale sta ottenendo ottimi risultati.

Da segnalare è l'introduzione della Nations League che partirà nel 2018, tra settembre e novembre, e coinvolgerà tutte e 54 le Nazionali delle federazioni aderenti alla U.E.F.A. al fine di ringiovanire il format delle nazionali e di incrementare l'interesse e la qualità del format. Di seguito la raffigurazione dello svolgimento del torneo²⁹⁶.



La UEFA Nations League coinvolgerà le 54 Nazionali del calcio europeo, divise in 4 gruppi sulla base del ranking. A loro volta, le

²⁹⁶ Fonte: UEFA

squadre di ogni gruppo verranno divise in gironi: il gruppo A ed il gruppo B (i più prestigiosi) vedranno 4 gironi da 3 squadre, il gruppo C 2 gironi da 3 squadre e 2 da 4 ed il gruppo D 4 gironi da 4 Nazionali. Le squadre di ogni girone giocheranno l'una contro l'altra in casa ed in trasferta tra settembre e novembre, con i vincitori dei 4 gironi del gruppo A che si sfideranno poi a giugno 2019 nelle finali play-off per stabilire la vincente della UEFA Nations League (semifinali e finali estratte per sorteggio), mentre i vincitori dei gruppi B, C e D otterranno la promozione nel gruppo superiore. Le ultime classificate di ogni girone verranno invece retrocesse nel gruppo inferiore.

L'U.E.F.A. Nations League dà alle squadre nazionali una seconda opportunità per qualificarsi agli Europei, infatti la nuova competizione si svolgerà in sei giornate tra settembre e novembre 2018, a giugno 2019 si svolgeranno invece le fasi finali con le quattro vincitrici dei gironi del gruppo A. Le qualificazioni ad Euro 2020 inizieranno a marzo 2019 prevedendo due giornate a marzo, giugno, settembre, ottobre e novembre 2019; alle qualificazioni europee ci saranno sei gruppi da cinque squadre e quattro gruppi da sei squadre (dieci in totale) che giocheranno sull'arco delle dieci giornate, come accade attualmente. Le vincitrici e le seconde di ogni gruppo si qualificheranno automaticamente per U.E.F.A. Euro 2020, mentre gli ultimi 4 posti liberi verranno assegnati alle vincenti dei playoff che si disputeranno a marzo 2020. A tali playoff parteciperanno 16 squadre a gruppi di 4 ed ogni gruppo assegna un posto all'Europeo. Ogni gruppo della Nations League (A, B, C e D) riceve 4 posti per i playoff da assegnare alle vincitrici dei 4 gironi di ciascun gruppo. Se una di queste nazionali è già qualificata per Euro 2020, il posto ai playoff verrà assegnato alla migliore squadra per ranking nel gruppo in questione²⁹⁷.

²⁹⁷ Fonte: UEFA



Così, oltre alla possibilità di qualificarsi per gli europei, vi è anche l'ulteriore utilità di sostituire le amichevoli con una nuova competizione²⁹⁸.

²⁹⁸ Fonte: "Che cos'è la UEFA Nations League, spiegata in 3 punti e come cambierà le qualificazioni agli europei", Gianlucadimarzio.com, 5 dicembre 2014

2.15.3) Situazione a Livello Europeo

A livello europeo vi è da evidenziare anche come i campionati europei di calcio abbiano fatto registrare continui ricavi in aumento: si è passati dai 147 milioni di euro di Euro 1996 in Inghilterra, ai 230 milioni di Euro 2000 in Belgio e Olanda, agli 853 milioni di Euro 2004 in Portogallo, ai 1.351 milioni di euro 2008 in Svizzera ed Austria, ai 1.355 milioni di Euro 2012 in Polonia ed Ucraina²⁹⁹. La prossima edizione si svolgerà in Francia nel 2016, ma la vera rivoluzione arriverà nel 2020 quando non vi sarà un Paese ospitante, ma l'U.E.F.A. il 19 settembre 2014 ha annunciato le 13 città europee che ospiteranno le varie partite, le quali sono Baku (Azerbaijan), Bruxelles (Belgio), Copenaghen (Danimarca), Londra (Inghilterra) dove si disputerà la finale nello stadio di Wembley, Monaco (Germania), Budapest (Ungheria), Dublino (Irlanda), Roma (Italia, è stato scelto lo stadio Olimpico in quanto San Siro sarà la sede della finale di Champions League del 2015-16), Amsterdam (Olanda), Bucarest (Romania), San Pietroburgo (Russia), Glasgow (Scozia) e Bilbao (Spagna). Tale rivoluzione coinvolgerà gran parte del continente e le aspettative per quanto riguarda la risposta del pubblico sono molto alte.

Le singole federazioni invece si dimostrano più conservatrici rispetto ai continui adattamenti operati dalla U.E.F.A.; la maggior parte dei campionati nazionali sono ad assegnazione diretta, con classifica finale al termine di doppie sfide tra tutte le squadre; le prime classificate si qualificano per le competizioni europee mentre le ultime retrocedono per fare spazio alle prime classificate delle categorie inferiori. Vi sono però delle eccezioni, ad esempio negli Stati Uniti vi è il tipico format che prevede una prima fase (regular season) dove nell'arco della stagione si scontrano quattro volte le squadre della propria division, tre o quattro volte le squadre delle altre due division della propria conference, e due volte le restanti squadre dell'altra

²⁹⁹ Fonte: www.uefa.com

conference; vi è poi la fase della post season che è ad eliminazione diretta. Un'altra eccezione è rappresentata dai Playoff e Playout in cui rispettivamente le prime e le ultime classificate si scontrano tra di loro per essere promosse e per non retrocedere. Si menziona infine il campionato di calcio argentino in cui vengono assegnati due titoli distinti ossia l'Apertura e la Clausura, ed in cui a retrocedere sono i due club con la peggiore media punti delle ultime tre stagioni, mentre la terzultima e quartultima si giocano la permanenza in una partita secca con la quarta e terza forza della serie inferiore. Dal 2015 anche in Argentina sarà rivisitato il format del campionato, infatti al via saranno presenti 30 squadre (che verranno negli anni ridotte a 22)³⁰⁰ e verrà eliminato lo storico modello apertura/clausura per armonizzare la competizione con quelle europee e per dargli una dimensione più nazionale (mentre finora era incentrata larga parte su Buenos Aires e sulla sua macro regione).

Sostanzialmente dal punto di vista dell'assegnazione degli scudetti e del meccanismo di promozione e retrocessione difficilmente si possono verificare dei mutamenti radicali in quanto sarebbe necessario prima un mutamento culturale: le tradizioni sono salde e risulta molto difficile una loro modifica.

Più facilmente è ipotizzabile un ripensamento, in ambito europeo, per quanto riguarda il numero dei partecipanti alle varie competizioni nazionali, infatti in Francia, Inghilterra, Italia e Spagna i campionati sono a 20 squadre; in Germania, Olanda, Grecia, Turchia e Romania a 18 squadre; in Portogallo, Belgio, Bosnia Erzegovina, Serbia, Repubblica Ceca, Ungheria, Polonia, Ucraina, Russia, Norvegia, Svezia e San Marino a 16 squadre; ci sono poi 4 campionati a 14 squadre, 16 campionati a 12 squadre, 8 campionati a 10 squadre e 4 campionati a 10 squadre³⁰¹.

³⁰⁰ Per raggiungere i trenta club nel 2015, saranno promosse dieci squadre di seconda divisione, mentre dal 2016 ogni anno verranno tagliate due formazioni, con quattro retrocessioni e due promozioni a stagione, fino a raggiungere l'obiettivo di 22 partecipanti.

³⁰¹ Fonte: "The European Club Footballing Landscape", UEFA

Un campionato a 20 squadre significa 380 partite totali; il che per un club sono 38 più le partite della coppe nazionali, più le partite europee; per un calciatore vanno anche aggiunte le eventuali convocazioni in nazionale. Se a tutto ciò si aggiunge che il ritmo delle partite moderne è molto più elevato rispetto agli anni passati, sorge il problema di un numero elevato di gare giocate; a proposito l'Associazione Calciatori Italiani ha attribuito proprio a tale eccesso di partite l'incremento degli infortuni che si sono verificati nelle ultime stagioni ed i club, per ovviare a tale problema, costituiscono rose sempre più numerose. I campionati con 20 squadre oltretutto diminuiscono l'equilibrio stesso della competizione con conseguente abbassamento dell'interesse, al contrario la F.I.F.A. indica come il campionato a 16 squadre sia quello più vantaggioso da un punto di vista qualitativo ed anche infrastrutturale.

Un campionato con molte squadre ha quindi riflessi negativi sui giocatori che giocano troppo rischiando la propria salute, sui club che sono costretti a dotarsi di rose molto ampie spendendo più soldi e sulla competizione stessa nei termini di un abbassamento del livello qualitativo e dunque dell'interesse nei suoi confronti. L'altra faccia della medaglia però mostra come più partite portino più incassi alle squadre, ai giocatori ed al sistema calcio in generale; quindi trovare un compromesso è necessario ma non è affatto semplice soprattutto se si considera che sono moltissime le squadre professionistiche in Italia nel 2010 erano 132. I costi di un club professionistico sono sempre meno sostenibili in un calcio moderno dove si è ampiamente illustrato come i costi sono superiori ai ricavi; nel nostro paese la riduzione dei club professionistici è avvenuto prima a causa di fallimenti e mancate iscrizioni, e successivamente nella stagione 2014-15 la Lega Pro non è più divisa in prima e seconda divisione ma vi è una sola categoria di 60 squadre divisa in 3 gironi³⁰². Vi è da aggiungere che le politiche

³⁰² Tale cambiamento è stato necessario anche perché le retrocessioni erano diventate deleterie per le casse societarie, infatti consequenziali ne erano i fallimenti e le mancate iscrizioni. Una retrocessione dalla Serie A alla Serie B può essere attuata grazie al meccanismo di paracadute concesso dalla Lega di Serie A, grazie anche alla mutualità esistente tra Serie A e Serie B e grazie alle plusvalenze da cessione di giocatori. Al contrario la retrocessione dalla Serie B alla Lega Pro è più difficilmente assimilabile

introdotte dalla U.E.F.A. stanno cambiando la mentalità dei club i quali puntano sempre più alla sostenibilità.

Tale problematica non è tipica italiana, ad esempio in Inghilterra tra il 2000 ed il 2010 7 club che sono retrocessi dalla prima alla seconda divisione sono finiti in amministrazione controllata, altri 8 club ne hanno ereditato difficoltà economiche ed altri due si sono salvati grazie a finanziamenti. La retrocessione dalla Premier League alla Championship comporta una perdita media di 18 milioni di sterline, diminuzione del monte ingaggi di circa 7 milioni, diminuzione del risultato netto di quasi 5 milioni di sterline e contrazione del risultato operativo di più di 9 milioni³⁰³. Ciò significa che il fallimento viene evitato solo da quelle società che intrapresero da tempo un progetto mirato alla sostenibilità mediante investimenti mirati nel settore giovanile, nello stadio di proprietà e nella diversificazione delle entrate.

La Germania si dimostra la Nazione più virtuosa da questo punto di vista, infatti vi sono poche società professionistiche ma godono tutte di ottima salute: In Bundesliga ci sono 18 squadre, nella Zweite Liga (divisa dapprima in due gironi unificati nel 1981) 18 squadre e nella Dritte Liga (creata nel 2008) ce ne sono 20. In Spagna e Francia ci sono solo 2 campionati professionistici, più precisamente in Spagna sono 20 le squadre della Liga e 22 quelle della Segunda Division, mentre in Francia in Ligue 1 militano 20 squadre così come il Ligue 2 sotto la quale vi è la Ligue National che è la competizione massima cui possono partecipare le squadre dilettanti e le squadre B (le società professionistiche che retrocedono dalla Ligue 2 mantengono lo status di società professionistiche per due anni)³⁰⁴.

³⁰³ *“Il calcio ai tempi dello spread”*, Teotino G., Uva M., Il Mulino, Bologna, 2012

³⁰⁴ Fonte: *“L’Italia dei campanili e l’insostenibile record delle 102 squadre professionistiche”*, Il Sole 24 ore, Marco Bellinazzo, 22 settembre 2014

2.15.4) Situazione Italiana

Focalizzandosi sulla Serie A si può dire che, con l'elezione di Carlo Tavecchio alla presidenza della F.I.G.C., è iniziato un profondo percorso di riflessione e studi che porterà il consiglio federale a varare delle riforme che andranno a modificare l'attuale sistema calcio italiano che appare molto in difficoltà rispetto ad altri campionati come quello inglese e tedesco. Il primato del calcio italiano è purtroppo finito tempo fa e la parabola da ascendente è divenuta discendente sotto molti punti di vista come si è evidenziato in questo capitolo. Il programma che Tavecchio (ai sensi dell'art. 24.5 dello statuto federale) ha proposto segue undici punti³⁰⁵:

- Governance ed organizzazione federale: è prevista una “revisione dei procedimenti operativi; la ridefinizione delle gerarchie, dei livelli organizzativi e della catena decisionale; la notifica dei ruoli assegnati alle posizioni, l'accorpamento, suddivisione o parallelizzazione di attività o funzioni; l'eliminazione di attività senza valore aggiunto; l'acquisizione di nuovi strumenti di lavoro e l'adeguamento degli spazi; l'utilizzo di nuove metodiche o di nuove tecnologie con i conseguenti piani di formazione; l'identificazione di idonei sistemi di incentivazione; l'adozione di nuovi sistemi informativi; la rimozione di ostacoli che condizionano il processo”. Inoltre “occorre dotare nel tempo la F.I.G.C. di un management di levatura internazionale che rappresenti la federazione in ogni contesto con professionalità e senso di appartenenza”. “E' indispensabile un potenziamento delle strutture commerciali e di marketing”, così come è necessario anche “un forte progetto di managerialità e provincializzazione della F.I.G.C.”.
- Lotta contro la violenza e qualificazione del prodotto calcio: negli ultimi anni sono diminuiti gli episodi violenti, non di meno sono diminuiti anche gli spettatori: l'attuale obiettivo

³⁰⁵ http://www.figc.it/other/PROGRAMMA_CANDIDATURA_TAVECCHIO.pdf

mira al miglioramento della qualità degli stadi italiani (con l'aiuto del Credito Sportivo), della professionalizzazione degli steward e del dialogo coi tifosi (inteso come rescissione di qualsiasi legame con le frange violente ed al contrario dialogo con i tifosi "sani"). Molto importante è considerato l'abbattimento delle barriere tra campo di gioco e tribune poiché ciò responsabilizzerà gli attori statali e sportivi; altrettanto importante sarà la tecnologia in termini di garanzia e tutela degli spettatori. Vi sarà tolleranza zero per chi sbaglia e conseguente certezza della pena.

- Settore tecnico e centri di formazione federale: l'imperativo assoluto è quello di rimettere il gioco del calcio al centro del progetto. "Sul modello francese e sull'esperienza tedesca la L.N.D. ha utilizzato gran parte delle risorse rivenienti dalla mutualità (circa 10 milioni di euro) per la realizzazione di un nuovo impianto in ogni regione d'Italia chiamati appunto Centri di Formazione Federale); non vi è però da dimenticare che sono i club i protagonisti del potenziamento dei vivai. Saranno frequenti i corsi di aggiornamento specifici per ogni singola fascia di età: la F.I.G.C. istituirà un fondo di 3 milioni di euro annui da destinare a questo preciso scopo.
- Settore giovanile e scolastico: "d'intesa col C.O.N.I. e le istituzioni dovremo ripensare alla politica dello sport nelle scuole, favorendo l'affiliazione d'istituti scolastici che possano svolgere attività agonistica sul territorio".
- Nuove risorse economiche: occorrerà sviluppare il brand federale al fine di aggiornare l'attuale format del marketing federale; per far ciò ci si avvarrà di professionisti del settore con vasta esperienza internazionale. "La F.I.G.C. ha ancora grandi margini di sviluppo che possono assicurare un incremento delle risorse, anche attraverso sinergie con l'U.E.F.A., con altre federazioni e con le nostre leghe".
- Comunicazione: ci si riferisce sia a quella istituzionale che a quella aziendale più orientata al brand ed al prodotto calcio da

realizzare in maniera più performante con i nuovi linguaggi. “Comunicazione e marketing sono strettamente complementari per l’incremento del valore del brand, dal quale derivano le risorse da dedicare alla pratica sportiva ed alla crescita complessiva del movimento. In questo settore la F.I.G.C. ha accumulato ingiustificabili ritardi che vanno colmati”.

- Club Italia: “Il club deve essere ripensato, dovrà avere un’adeguata rappresentatività dei club che forniscono i calciatori ed essere affidato ad un Direttore, il quale, è il responsabile della macchina e ne risponde al presidente federale per gli aspetti sportivi e politici, ed al Segretario Generale per quelli organizzativi, in stretto coordinamento con la Direzione Commerciale e la Direzione Comunicazione per le rispettive competenze, ed in stretta collaborazione con i club anche per la definizione delle regole sulle coperture assicurative e sulla programmazione agonistica. Il Rapporto tra Presidente Federale, Segretario Generale, Direttore del Club Italia e Commissario Tecnico dovrà ricalcare quello di una società sportiva di vertice, dove i ruoli sono definiti, ma la verifica degli obiettivi è costantemente condivisa”.
- Grandi Eventi: “La F.I.G.C. deve essere protagonista di eventi internazionali che accrescano l’immagine e contribuiscano al rilancio della competitività del paese. La finale di Champions League del 2016 ed Euro 2020 a Roma, debbono costituire occasioni per presentarsi con il vestito buono, ma anche per accrescere le nostre capacità organizzative”.
- Legislazione e rapporti con il Governo: “La rivisitazione della legge ’91, che comprenda anche norme specifiche sulle atlete e sul semiprofessionismo, l’armonizzazione fiscale dello sport a livello comunitario, l’abolizione dell’IRAP per le imprese sportive, le agevolazioni per lo sport dilettantistico, le norme sulla sicurezza degli impianti, sulla violenza fuori dagli stadi e sulla protezione dei marchi, sono argomenti che vedranno la

F.I.G.C. impegnata collaborare col Governo e le altre organizzazioni sportive”. Parlando più in generale, la F.I.G.C. in collaborazione col C.O.N.I. dovrà essere un interlocutore affidabile e lungimirante del Governo per ripensare il sistema di finanziamento dello sport.

- Rapporti col C.O.N.I.: “C.O.N.I. e F.I.G.C. insieme rapprendano anche un bagaglio di professionalità ed esperienze in grado di collaborare con le istituzioni per la crescita complessiva dello sport e delle importanti attività economiche ad esso collegate e dunque per la crescita del Paese”. L’obiettivo di lungo periodo però è quello di “lavorare per una nuova e stabile normativa statale di autofinanziamento dello sport che faccia definitivamente uscire il calcio dall’equivoco del soggetto precettore di provvidenze pubbliche quando in realtà è un importante ed orgoglioso contribuente”.
- Riforma dei campionati e delle regole: Non si tratta solo della riforma dei campionati (in cui un ruolo fondamentale è rivestito dalle Leghe) ma “si dovranno ripensare anche le norme che riguardano le partecipazioni di club in società satelliti”, infatti “se le seconde squadre sono un concetto che deve ancora essere verificato e approfondito anche in una prospettiva di comparazione con altre realtà europee, le seconde proprietà possono offrire nuove risorse in termini di formazione dei giovani”. Importante sarà anche dare nuova regolamentazione agli agenti dei calciatori, ma anche introdurre a pieno regime le norme delle licenze per club e del financial fair play per le squadre di Serie A; coordinare le norme sulla formazione dei giovani, sulle indennità di formazione e premi di preparazione; introdurre una nuova regolamentazione in quanto a limitazione di tesseramento degli stranieri (non potendo prescindere dalle norme nazionali e comunitarie in tema di libera circolazione delle persone) ed extracomunitari.

Al momento (oltre alle accese discussioni in merito alla possibilità di introdurre l'Hawk-eye³⁰⁶ per risolvere la questione dei gol fantasma, ed a quella relativa allo sviluppo del rapporto tra club e squadra nazionale) si registra il comunicato³⁰⁷ della F.I.G.C.: “Rose delle squadre di Serie A a 25 calciatori, di cui 4 cresciuti in Italia e 4 cresciuti nel vivaio del club per cui sono tesserati, libero tesseramento degli Under 21 (la stragrande maggioranza è italiana); Riforma dei cosiddetti “giovani di serie”: il giovane extracomunitario al primo tesseramento deve essere residente in Italia ed essere entrato nel nostro Paese con i genitori non per ragioni sportive e comunque aver frequentato la scuola per almeno 4 anni (tali calciatori non possono essere utilizzati per la sostituzione di un nuovo calciatore extracomunitario); La sostituzione del calciatore extracomunitario sarà possibile solo nel caso di esistenza del contratto da professionista da almeno 3 anni (dal 2012).”

Prendendo esempio dalla Germania “multietnica” campione del mondo, ci si è resi conto che l'integrazione da parte delle numerose etnie presenti sul suolo nazionale possa essere un'ulteriore risorsa per aiutare l'inserimento di molti ragazzi nel calcio italiano; da qui nasce l'esigenza di facilitare tale inserimento, che però oggi non è per nulla agevole considerando le difficoltà burocratiche a cui sono tenuti ad adempiere i genitori di un ragazzo straniero al fine di far partecipare il proprio figlio ad un campionato di calcio italiano: “la richiesta di tesseramento, il modulo previsto dalle norme federali, una dichiarazione in cui viene indicato se il calciatore sia mai stato tesserato all'estero firmato dal calciatore e dai genitori, il certificato di iscrizione scolastica in originale, il certificato di cittadinanza del calciatore, il certificato di nascita del calciatore (rilasciato dal Comune di residenza) se nato in Italia o documento equipollente che comprovi

³⁰⁶ Si segnala a proposito che in data 18 dicembre 2014 la F.I.G.C. ha comunicato: “Il Consiglio federale della Figc all'unanimità ha dato mandato al direttore generale Michele Uva di costituire un gruppo di lavoro ristretto con la partecipazione delle Leghe di Serie A e B, dell'Aia e delle componenti tecniche, per la valutazione di un piano di fattibilità per l'applicazione della Goal-line technology nel massimo campionato”.

³⁰⁷ Comunicato stampa F.I.G.C. “Consiglio federale: varate le riforme su rose e tesseramenti calciatori extracomunitari”, 20 novembre 2014

la data di nascita, una fotocopia del passaporto del calciatore o documento equipollente, una fotocopia del passaporto o documento equipollente identificativo dei genitori, un certificato contestuale di residenza e stato di famiglia del calciatore rilasciato dal Comune di residenza in originale, il permesso di soggiorno del calciatore e dei genitori, la documentazione comprovante l'attività di lavoro (dichiarazione del datore di lavoro certificata dall'Ente competente attestante la regolare assunzione) o di studio (certificato di iscrizione e frequenza a corsi scolastici o assimilabili riconosciuti dalle competenti autorità); per i minori che non sono in Italia insieme ai genitori invece la società dovrà allegare alla richiesta di tesseramento l'atto di affidamento rilasciato dal Tribunale e il calciatore dovrà risultare residente insieme al tutore nominato dallo stesso³⁰⁸. Se si riuscisse ad introdurre un diritto di cittadinanza sportiva tutte queste complicazioni potrebbero venire meno favorendo sia l'integrazione sociale che lo sviluppo del calcio italiano. La questione però è di ampia portata essendo competente in materia il legislatore.

³⁰⁸ “Il diritto di cittadinanza sportiva: i calciatori minorenni stranieri”, www.diritto.it, Giulio Destratis, 4 aprile 2014

2.15.5) Convenzione di Cotonou

Per quanto riguarda l'introduzione di nuove regole vale la pena esporre come La Federcalcio, in linea con le altre federazioni europee, sarebbe intenzionata ad aderire alla Convenzione di Cotonou, che consiste in un accordo di collaborazione tra l'Unione Europea e 79 nazioni di Africa, Caraibi e Pacifico. Tale accordo, in ambito sportivo, prevede lo status di comunitario per tutti coloro i quali provengano dai Paesi rientranti nella convenzione siglata nella città del Benin il 23 giugno 2000. Tale riconoscimento è già avvenuto dalla Federbasket; non è infatti raro che cestisti d'oltreoceano, trovate sbarrate le porte nel loro paese, vengano a cercare maggiore fortuna in Europa, qui però si incontrano grossi problemi con le limitazioni per gli extracomunitari³⁰⁹. Se prima si utilizzavano a passaporti europei di dubbia provenienza adesso è più facile trovare la naturalizzazione in Africa³¹⁰. Se il regolamento dovesse essere applicato nel calcio italiano, si aprirebbero diversi posti liberi per acquisire gli extracomunitari. In realtà, allo stato attuale, soltanto due giocatori usufruirebbero della normativa: la Roma potrebbe godere di effetti immediati, potendo comunitarizzare Gervinho³¹¹. L'altra squadra sarebbe l'Udinese, col ghanese Badu, mentre gli altri giocatori che potrebbero rientrare negli accordi di Cotonou non occupano le caselle da extracomunitari in quanto cresciuti in settori giovanili europei o acquistati da altre squadre italiane. Con l'abolizione di tale limite però le società italiane potrebbero muoversi sul mercato acquisendo giocatori che prima non potevano ingaggiare, se poi si considera il prezzo dei giocatori in questione, la media è molto bassa: questo andrebbe sicuramente a discapito dei giovani calciatori italiani che in certi casi si vedrebbero sbarrata la strada dagli ormai vecchi extracomunitari i cui costi sono sicuramente inferiori. C'è già chi

³⁰⁹ Omar Thomas, americano, ottenne un passaporto sloveno giudicato non in regola dalle autorità italiane e per tale motivo venne squalificato per 16 mesi

³¹⁰ CJ Wallace, giocatore che in Italia ha giocato con la maglia di Capo d'Orlando, e che per trasferirsi in Spagna al Barcellona ha preso il passaporto congolese, rientrando dunque nella lista dei Cotonou "comunitari".

³¹¹ I giallorossi dovettero sfruttare uno stratagemma per inserirlo in rosa, acquistando e immediatamente cedendo all'estero il brasiliano Babù.

paragona la Convenzione di Cotonou alla sentenza Bosman. I Paesi facenti parte della Convenzione di Cotonou sono 47 stati dell’Africa Subsahariana, 15 dei Caraibi e 15 del Pacifico³¹²:

- Africa: Angola, Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Camerun, Capo Verde, Ciad, Comore, Congo, Costa d’Avorio, Eritrea, Etiopia, Gabon, Ghana, Gambia, Gibuti, Guinea, Guinea Bissau, Guinea Equatoriale, Kenia, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritania, Mauritius, Mozambico, Namibia, Niger, Nigeria, Repubblica Centrafricana, Repubblica Democratica del Congo, Sudafrica, Rwanda, Sao Tome e Principe, Senegal, Seychelles, Sierra Leone, Somalia, Sudan, Swaziland, Tanzania, Togo, Uganda, Zambia, Zimbabwe.
- Caraibi: Antigua e Barbuda, Bahamas, Barbados, Belize, Domicca, Giamaica, Grenada, Guyana, Haiti, Repubblica Dominicana, Saint Kitts e Nevis, Saint Vincent e Grenadine, Saint Lucia, Suriname, Trinidad e Tobago.
- Pacifico: Fiji, Isole Cook, Isole Marshall, Isole Salomone, Kiribati, Nauru, Niue, Palau, Papua Nuova Guinea, Samoa, Micronesia, Timor Est, Tonga, Tuvalu, Vanuatu.

³¹² Fonte: “Convenzione di Cotonou, dopo il basket può toccare al calcio: ecco quali effetti avrebbe in Serie A”, Il Sole 24 ore, Marco Bellinazzo, 14 ottobre 2014

2.16) MODELLI DI BUSINESS

Si possono individuare due grandi macroaree di modelli di business:

- Modello dei ricavi ordinari: è utilizzato per lo più dai grandi club i quali cercano di trarre profitto dai ricavi ordinari quali matchday, diritti-tv, sponsorizzazioni, marketing e merchandising; mediante tali incassi devono pagare gli elevatissimi costi che un club del genere comporta.
- Modello dei ricavi straordinari: viene utilizzato dai club medio-piccoli i quali cercano di trarre profitto dai ricavi straordinari che consistono nelle plusvalenze da trasferimento; mediante tali incassi si punta a rafforzare il settore giovanile ed il talent scouting.

In senso ampio, invece, quando ci si riferisce a modelli di business ci si riferisce a politiche societarie che permettono di ottenere dei vantaggi soprattutto economici, ma anche pubblicitari³¹³; di seguito si illustrano i modelli principali che vengono utilizzati nel sistema calcio:

- Gestione straordinaria: il club che maggiormente trae beneficio dalla gestione straordinaria è l'Arsenal, infatti se evidenzia come il risultato aggregato dei ricavi ottenuti mediante l'area immobiliare che è situata dove prima vi era lo storico stadio di Highbury ammonta a 322 milioni di sterline a cui vanno aggiunti i 178 milioni di sterline derivanti dal risultato della gestione dei giocatori nel medesimo lasso temporale. Per quanto riguarda un confronto con la media degli altri club di Premier League nella stagione sportiva 2011-12, l'Arsenal è in vantaggio nei ricavi (290 milioni di sterline contro 138 milioni), nel rapporto stipendi/ricavi (61% contro il 71%), nel risultato netto (+ 37 milioni di sterline contro i -13 milioni) e soprattutto nelle disponibilità liquide (190 milioni di sterline contro i 12 milioni). A questi numeri positivi vanno anche

³¹³ "Il calcio conta. Annuario di infografiche nel pallone", Donna N., Teorino G., Uva M., Rizzoli, Milano, 2014

aggiunti quelli già esaminati quando si è parlato dell'Emirates Stadium, però senza i ricavi della gestione straordinaria l'Arsenal chiuderebbe in perdita di 18 milioni di sterline.

- Risultato della compravendita calciatori: l'Italia è l'esempio di riferimento negli ultimi anni, ma questo è un dato positivo solamente per quanto riguarda i bilanci di breve termine: infatti ciò significa che i migliori talenti del nostro campionato stanno emigrando verso campionati più attraenti. Nel 2008-09 vi è stato un guadagno di 250 milioni di euro, l'anno successivo di 348 milioni, poi di 279 milioni, 376 milioni e nella stagione 2012-13 di 406 milioni.
- Settore Giovanile: L'Amsterdam Football Club Ajax N.V. è sempre stata una delle più famose Academy di calcio, i maggiori talenti olandesi hanno compiuto la propria formazione professionale ad Amsterdam. In passato forse poteva apparire più evidente, ma anche al giorno d'oggi i talenti sfornati sono moltissimi, infatti basti pensare che il 30% dei calciatori olandesi è cresciuto nell'Ajax e che 3 giocatori all'anno vengono promossi dalle giovanili in prima squadra. Ogni anno vengono investiti 6 milioni di euro nell'Academy a favore dei 220 giocatori che la compongono di cui il 96% è di nazionalità olandese. Dal 2008-09 il risultato netto della gestione dei calciatori è positivo, si parte da 28 milioni di euro per passare ai 6 della stagione successiva, seguono altri 25 milioni, 14 milioni ed i 24 milioni della stagione 2012-13 per un totale di 97 milioni di euro in 5 anni. Il club possiede anche il 51% dell'Ajax Capetown (Sudafrica) che ha sviluppato un programma che coinvolge 120 scuole e circa 8.000 bambini. Ma l'Ajax è altresì un ottimo esempio di società che diversifica i propri ricavi, infatti (oltre ad essere una quotata in borsa sotto il nome di EuroNext Amsterdam) essa controlla al 100% cinque diverse società che si occupano di intermedia, merchandising, sfruttamento diritti di immagine dei giocatori, sfruttamento del marchio e gestione del Fanshop; al 51%

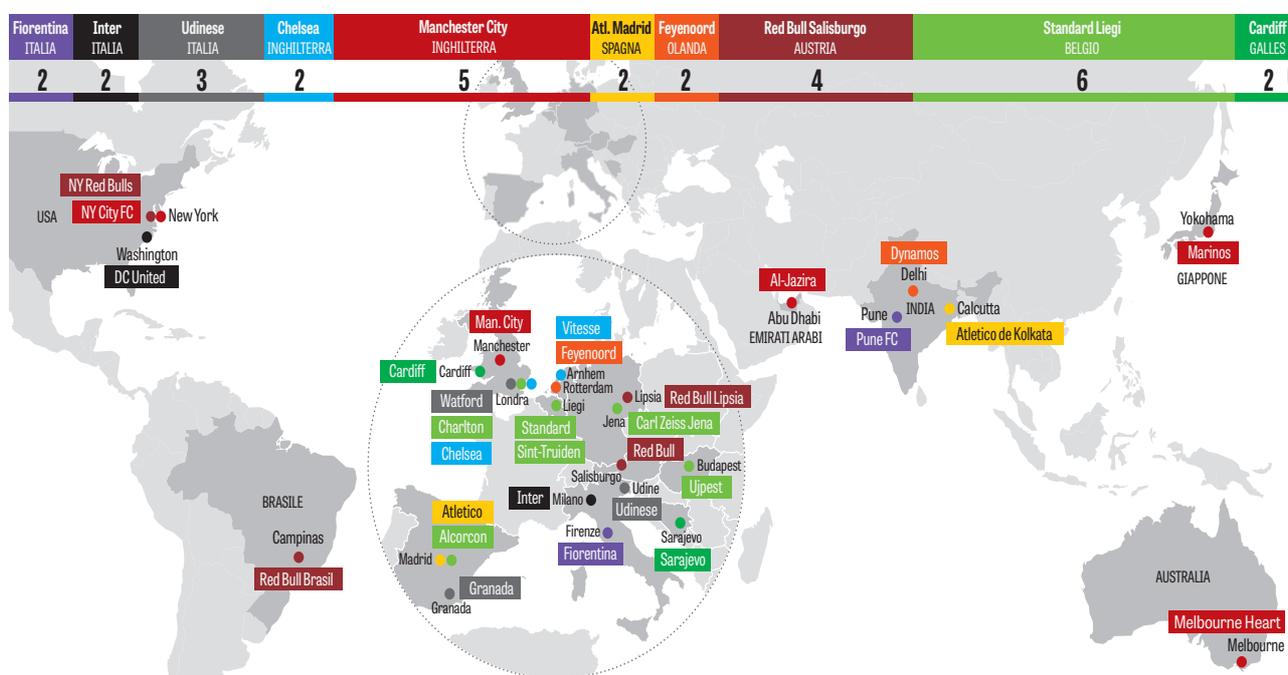
L'Ajax Capetown Ltd.; al 13% la Stadion Amsterdam NV (gestione dell'Amsterdam Arena) ed al 50% la Triple A Flexible Personeelsdi ente B.V.

- Talent Scouting: senz'ombra di dubbio il Porto è la società che realizza il migliore attivo per quanto riguarda le plusvalenze da cessione di giovani talenti ormai da parecchi anni, infatti negli ultimi 10 anni sono quasi 500 i milioni incassati dalla vendita di giocatori di cui il 44% è portoghese ed il 22% brasiliano; non sono però mancati i successi sportivi, basti ricordare che nel medesimo arco temporale si contano nella bacheca della società lusitana ben sedici trofei tra cui una Champions League, una Coppa Intercontinentale ed una Europa League. Dal 2004-05 il bilancio è sempre in attivo infatti si registrano, a partire da questa stagione sportiva, utili per 49 milioni di euro, 30 milioni, 2 milioni, 53 milioni, 8 milioni, 41 milioni, 4 milioni, 12 milioni e 74 milioni.
- Multiproprietà: la società italiana che meglio ha saputo combinare diverse realtà è l'Udinese, infatti la società Friulana (oltre ad avere uno dei migliori vivai e scouting a livello nazionale, sta puntando molto sull'acquisto e sulla rimodernizzazione dello stadio Friuli a partire dal 2013) presieduta da Gianpaolo Pozzo ha deciso di investire anche oltre i confini nazionali, infatti il Watford³¹⁴ viene acquistato nel 2012 dalla famiglia Pozzo per sviluppare un vivaio in Inghilterra avvalendosi di un management italiano a prezzo molto basso, infatti l'acquisto del club e dello stadio è avvenuto per 38 milioni di sterline. Il progetto del Nuovo Friuli e del Vicarage Road (stadio del Watford) hanno molto in comune a partire dalla capienza di 25.000 posti che lo rendono uno stadio facilmente riempibile; hanno in comune anche i tempi di costruzione, uno massimo due anni dalla prima pietra messa in superficie, i costi che sono del tutto conformi al

³¹⁴ “Società di calcio come imprese: il target medio-piccolo sul modello Pozzo”, Sport business management, Andrea Falco, 16 ottobre 2013

bilancio ed il coinvolgimento delle autorità locali. I due Stadi dovranno essere attivi 7 giorni su 7 e dovranno fatturare maggiormente nell'area congressuale e sociale, in quanto nel matchday i guadagni più consistenti, per tali società, derivano principalmente dalle partite di cartello. La famiglia Pozzo ha anche acquistato il Granada nel 2009 creando così una rete con basi in Italia, Inghilterra e Spagna tutte con la medesima politica societaria.

Ma l'Udinese non è l'unica “multiproprietà”, la situazione delle attuali multiproprietà viene rappresentata di seguito³¹⁵:



Il tema delle multiproprietà è un tema d’attualità che è d’attualità sia per quanto riguarda la sua regolamentazione da parte della F.I.G.C., sia per quanto riguarda il suo utilizzo da parte di diversi club tra cui la Juventus che starebbe pensando ad acquisire dei club con il duplice obiettivo di internazionalizzare il brand (per cui si insisterebbe maggiormente sull’oriente e sul sud America) e di rendere più agevole il trasferimento di calciatori non comunitari (Spagna e Portogallo sono Paesi con condizioni più favorevoli rispetto all’Italia).

³¹⁵ Fonte: La Gazzetta dello Sport

- Scommesse: Il giro delle scommesse per quanto riguarda le agenzie che operano con la licenza dei Monopoli di Stato è di circa 4 miliardi di euro all'anno³¹⁶. Altri 4 miliardi, si stimino, vengano giocati sul circuito parallelo dei Ctd (centro trasmissione dati), ossia nelle agenzie presenti nelle città italiane ma che si riferiscono ad operatori con sede in ambito europeo senza aver ottenuto la licenza dai Monopoli di Stato (è in corso da anni un contenzioso giudiziario ed amministrativo sulla legittimità di tale questione). Se venisse riconosciuto ai club di calcio (ai quali afferiscono oltre il 90% delle puntate) un contributo dell'1%, ad esempio mediante la concessione dell'uso dei marchi dei club, il sistema godrebbe di 80 milioni di euro. Si è arrivati ad elaborare tale pensiero a seguito del taglio dei fondi alla F.I.G.C. da parte del C.O.N.I. Non si tratta di un'assurdità se si fa un paragone con altri Paesi europei, ad esempio in Francia (secondo uno studio Agipronews)³¹⁷ una quota tra l'1% e il 2% del totale delle scommesse viene devoluto dai bookmaker agli organizzatori degli eventi sportivi; le somme così riscosse vengono utilizzate per prevenire e combattere l'illiceità e la frode. In Inghilterra invece il 10,75% dei profitti va a favore dell'ippica (che è quasi paragonabile per popolarità e tradizione al calcio). Gli organizzatori della Premier League hanno provato anche loro a trarne beneficio spostando lo scontro nei tribunali, ma perdendo sempre le cause. In Germania il 5% del totale è destinato allo sport in generale.

Se in Italia si riuscisse ad applicare il modello vigente in Francia, prendendo in considerazione un totale ufficiale di 3,8 miliardi nel 2013, l'incasso del calcio si stanzierebbe tra i 35 ed i 70 milioni (tenendo presente che il pallone rappresenta l'85% della totale, mentre il restante 15% è diviso tra gli altri

³¹⁶ Agipronews parla di 4.22 miliardi di euro nel 2014 (+13.7% rispetto ai 3.71 miliardi del 2013)

³¹⁷ E' la prima agenzia di stampa periodica telematica che si occupa del mondo dei giochi a pronostico e delle scommesse.

sport)³¹⁸.

- Cessione Naming Rights³¹⁹³²⁰: La mancanza in Italia degli stadi di proprietà impedisce questa forma di sponsorizzazione atipica che invece consentirebbe, per il club calcistico, una crescente ed importante forma di redditività durevole per un certo numero di anni, mentre per lo sponsor garantirebbe un'enorme possibilità di pubblicità e dunque di comunicazione col pubblico tanto è vero che gli esperti del settore affermano che è più produttivo associare il proprio marchio allo stadio piuttosto che alla maglietta. Secondo un'indagine di Sponsorship Today, il valore globale del mercato dei naming rights è di 750 milioni dollari l'anno per un totale di 548 accordi globali: al primo posto ci sono gli Stati Uniti i quali contano più della metà degli accordi, seguono Inghilterra e Germania. Lo sport più prolifico in tal senso è il Football americano, poi vi è il Basket ed il calcio è al terzo posto con un quarto del valore globale; il leader è il Manchester City grazie alla cessione del naming right del proprio stadio alla compagnia aerea Ethiad per 400 milioni di sterline da suddividersi in 10 anni a partire dal 2011, ma anche grazie all'accordo col colosso energetico svizzero SuisseGas che prevede la cessione per tre anni del naming rights di parte del ponte che collega il nuovo centro di allenamento dei Citizens all' Ethiad Stadium³²¹.

In Italia la Juventus ha ceduto i diritti per la titolazione a Sportfive che però non ha ancora trovato un title sponsor adeguato per l'impianto dei bianconeri.

- Vendita di Know-how: il Manchester City, attraverso la

³¹⁸ "Il calcio italiano SPA salvato dalle scommesse? In ballo un contributo da almeno 80 milioni all'anno", Il Sole 24 ore, Marco Bellinazzo, 11 novembre 2014

³¹⁹ Nel settore privato, i Naming Rights sono definibili come un'operazione finanziaria ed anche una forma di pubblicità in base alle quali una società o altro ente acquista il diritto di nominare un impianto o di un evento, appartenenti ad un'altra società, di solito per un periodo di tempo definito.

³²⁰ "Ricavi da stadi e naming rights: Si allunga il divario tra l'Italia le big d'Europa", Sport Business Management, Giuseppe Berardi, 17 aprile 2013

³²¹ "Il Manchester City cede i naming rights del nuovo ponte che collega lo stadio all'Academy a SuisseGas", Sport Business Management, 17 novembre 2014

controllata City Football Service Ltd, offre il servizio di consulenza in quanto a talent scouting e training, vendendo così a società minori le proprie conoscenze in tale ambito in cambio di un ritorno economico o di opzioni e clausole varie in caso di fruttuosità di tale consulenza.

Anche il Bayern Monaco ha annunciato la collaborazione con la Global Premier Soccer (GPS)³²² e, mediante tale accordo, la società bavarese trasmetterà il proprio know how e fornirà anche materiale tecnico a più di 55.000 giovani calciatori e 5.000 allenatori di 75 club situati in 11 stati degli USA; gli allenatori del Bayern avranno una base stabile oltreoceano ed una volta al mese saranno tenute delle conferenze tra tutti gli allenatori a fini di confronto ed evoluzione³²³.

- Museo del club: offrire un tour guidato dello stadio con la possibilità di visitare gli spogliatoi, il terreno di gioco, la saletta presidenziale, la sala stampa, tutti i trofei conquistati e con la possibilità di acquistare materiale può comportare un guadagno; infatti grazie alle 1.2 milioni di persone che visitano il Camp Nou, il Barcellona può iscriversi a bilancio 22 milioni di euro in più.
- Aumento decisionale del potere dei tifosi: rimanendo sempre in casa blaugrana, essere un membro della società comporta tutta una serie di vantaggi tra i quali si ricordano: l'essere parte integrante del club, avere continue informazioni sull'andamento, poter partecipare a molti concorsi grazie ai quali potere vincere numerosi premi, visitare gratuitamente il museo dello stadio, avere agevolazioni sull'acquisto dei biglietti, potere usufruire dello sconto presso lo store ufficiale e della carta VISA ufficiale del club, iscriversi gratuitamente al torneo che si disputa ogni anno al Camp Nou tra i membri della società catalana; per quanto l'aspetto societario, i membri hanno diritto di voto per le elezioni presidenziali, in più

³²² E' un network per club calcistici giovanili negli Stati Uniti

³²³ "Il modello di Academy del Bayern sbarca negli States", Sport business management, 20 novembre 2014

possono partecipare alle assemblee generali e, se eletti, posso entrare nel Consiglio di Amministrazione.

- Valorizzazione dei partner commerciali: un club può elaborare un piano di marketing che miri a fidelizzare il tifoso mediante l'ausilio degli sponsor; è il caso dell'Athletic Bilbao il cui partner ufficiale Seat riserva ai soci del club uno sconto sulle sue vetture fino al 26%, mentre per coloro che siano già in possesso di tale autovettura beneficeranno di ulteriori vantaggi come sconti sui pezzi di ricambio.
- Fidelizzazione dei giovani: il Villareal ha istituito il club Grouget con lo scopo di avvicinare i giovani supporters, infatti coloro che vi aderiscono potranno partecipare a tutta una serie di attività sportive ed educative che si svolgono nelle strutture della società spagnola
- Telefonia: RSCA Mobile propone un'offerta speciale per i tifosi dell'Anderlecht i quali potranno beneficiare di 600 minuti di telefonate gratis durante il week end verso i sottoscrittori della medesima offerta; in aggiunta, in caso di vittoria della propria squadra del cuore, l'abbonato beneficia di 100 sms gratuiti. Vi è inoltre il servizio gratuito "alert sms" che tiene costantemente informato il tifoso in quanto a notizie e risultati.

Anche l'Ajax propone un modello di fidelizzazione del proprio tifoso mediante la telefonia, infatti offre la possibilità, a chi si abbona al servizio, di ricevere un cellulare Samsung e la possibilità di scegliere tra tre diversi piani di abbonamento. Inoltre l'abbonato sarà costantemente aggiornato sulle ultime novità.

Il Feyenoord propone un servizio col quale il cliente godrà degli sconti in base alle prestazioni fornite dalla propria squadra, ad esempio ogni gol segnato verranno regalati 5 minuti di chiamate e 5 sms.

- Mezzi di trasporto: Lo Stoke City viene in contro ai propri tifosi in un periodo di difficoltà economica generale offrendo

gratuitamente il trasporto con pullman per i supporters che seguono i propri beniamini in trasferta

- Servizi bancari: Vi è la carta bancaria riservata ai sostenitori del Norimberga le cui condizioni variano in base al risultato del club, infatti è previsto l'aumento del tasso di interesse per ogni punto ottenuto dalla squadra, in caso di vittoria del campionato la percentuale sale del 5% per un mese, mentre sale del 2.5% per un mese in caso di qualificazione europee. Il tasso d'interesse varia anche in base all'importo che è presente nel conto corrente. Chi possiede tale carta bancaria ha la possibilità di partecipare all'estrazione di numerosi premi.
- Partite all'estero: al fine di aumentare l'interesse di una competizione anche fuori dai confini nazionali ed anche al fine di ottenere importanti ricavi commerciali si segnala la disputa di determinate partite all'estero; è, ad esempio, il caso della Supercoppa Italiana che si è giocata a Tripoli nel 2002 (Juventus e Parma), a New York nel 2003 (Juventus e Milan), a Pechino del 2009 (Inter e Lazio), sempre a Pechino anche nel 2011 (Milan e Inter) e nel 2012 (Juventus e Napoli) e l'ultima edizione si è disputata a Doha (Juventus e Napoli). Tale idea è stata utilizzata con grande successo dall'NBA³²⁴ anche nella stagione 2014-15 infatti il Commissioner David Silver ha dichiarato: "Londra e Città del Messico hanno una cultura sportiva unica al mondo, ma allo stesso tempo condividono una grande passione per la Nba. Questi match permetteranno ai tanti appassionati europei e latinoamericani di vivere da vicino il mondo che seguono con tanta passione"; le franchigie che giocheranno fuori dai confini nazionali sono Milwaukee Bucks contro New York Knicks (all'O2 Arena di Londra) e Houston Rockets contro Minnesota Timberwolves (a Città del Messico). Le due gare non sono state scelte casualmente, infatti sono quattro squadre con 18 giocatori internazionali provenienti da 17 Paesi diversi. Parallelamente alle partite

³²⁴ NBA Global Games

sono state previste molte attività collaterali in modo da coinvolgere maggiormente gli appassionati inglesi ed americani³²⁵.

La proficua iniziativa della NBA Global Games ha indotto la Premier League a pensare di poter costituire un progetto simile col fine di incrementare la già enorme popolarità di cui gode appunto il massimo campionato inglese: le mete immaginate per ora sono New York, Shanghai, Tokyo, Johannesburg, Sydney e Melbourne. Si è arrivati a tale pensiero dopo avere realizzato che il 38% dei ricavi derivanti dai diritti-tv provenga dall'estero e quindi si sta pensando di fare assistere a gare di premier anche ai tifosi esteri; tutto ciò in cambio di un importante ritorno economico³²⁶. Naturalmente i tifosi inglesi non sono molto favorevoli a tale opzione, ma ormai il calcio è diventato anche questo.

- Amichevoli precampionato: le società più attente da questo punto di vista già a novembre hanno una chiara idea di quali saranno le partite che andranno a disputare nella sessione estiva precedente all'inizio del campionato, infatti scegliere attentamente mete ed avversari comporta benefici economici e pubblicitari da non sottovalutare. Ad esempio il Real Madrid³²⁷ ha individuato la zona asiatica-oceanica come sede del proprio ritiro in quanto attualmente tale zona rappresenta una delle zone più propense ad investire in operazioni di co-marketing con le società calcistiche; questa scelta è sicuramente stata effettuata anche considerando lo spostamento della Guinness Cup dagli Stati Uniti all'Australia. In tutto si stima un giro di affari tra i 15 ed i 20 milioni di euro.
- Tifoso fino alla fine: alcune società, considerando la crisi

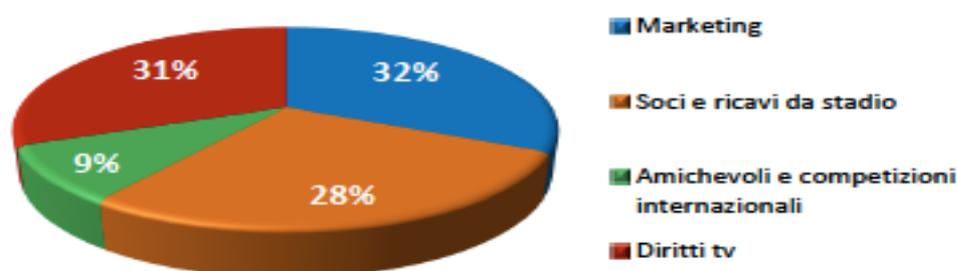
³²⁵ "NBA Regular season a Londra: New York – Milwaukee a Londra il 15 gennaio", La Gazzetta dello Sport, 29 maggio 2014

³²⁶ "La Premier League espatria a caccia di ricavi", Tifoso Bilanciato, 26 ottobre 2014

³²⁷ "Il Real Madrid fa il pieno di ricavi con le amichevoli precampionato", Sport Business Management, 2 dicembre 2014

economica, hanno pensati di concedere sconti e benefici per quanto riguarda le spese funebri; è prevista una cerimonia comprensiva di inno sociale del club, di bara con logo e con bandiera sul feretro. E' il caso del Benfica, mentre il Boca Juniors ha addirittura aperto un cimitero a poche centinaia di metri dalla Bombonera per potere seppellire i propri tifosi.

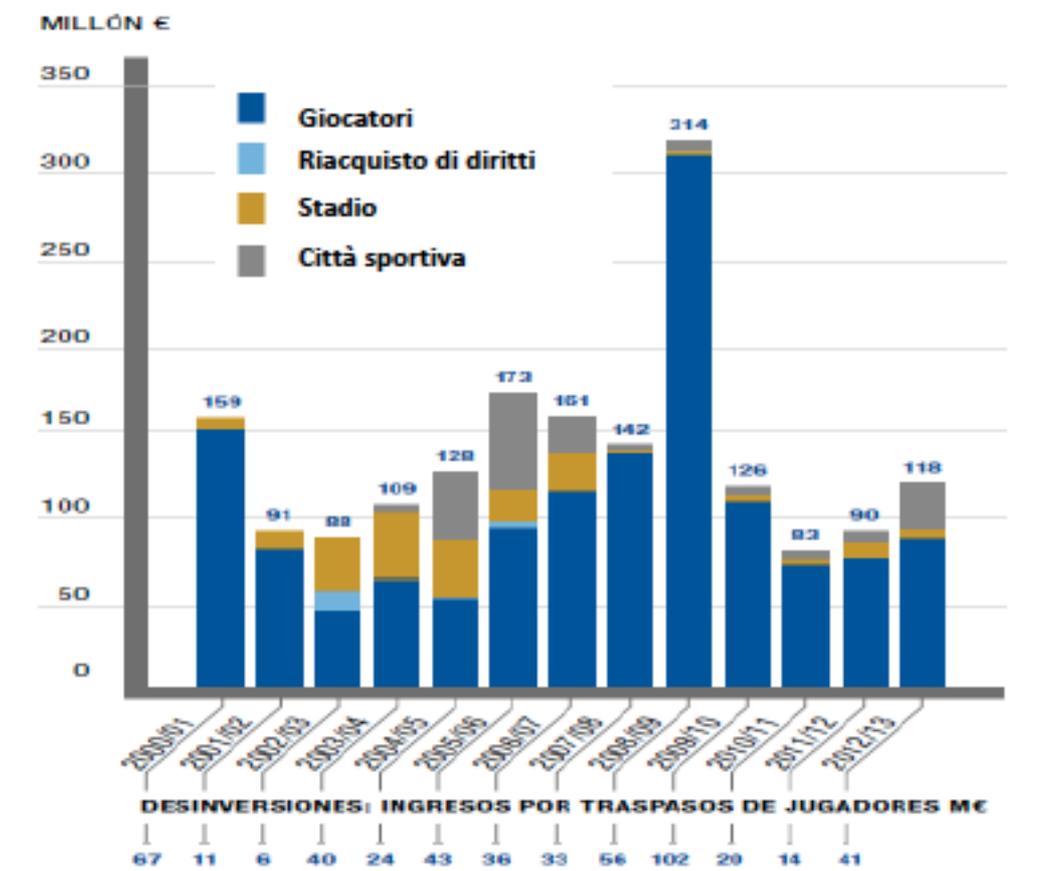
Tutti questi sono esempi utili per pervenire ad una diversificazione degli incassi che nel calcio moderno sono fondamentali per assicurare sostenibilità ai club calcistici. Per dare un esempio di una società che ha saputo abilmente diversificare i ricavi si vede il Real Madrid che dalla stagione 1999-2000 a quella 2013-14 ha visto crescere il suo fatturato da 118 a 549 milioni di euro; nello stesso arco temporale l'incisione degli stipendi sul fatturato è passata dal 90% al 47%. La suddivisione dell'ultimo fatturato è equilibrata e bilanciata con le fonti di ricavo provenienti da stadio, marketing e diritti tv che incidono maggiormente come illustrato nel grafico³²⁸:



Tale diversificazione ha reso possibile la chiusura positiva degli ultimi 7 bilanci, partendo dalla stagione 2007-08 si sono registrati utili per 35.3 milioni di euro, 21.5 milioni, 24 milioni, 31.5 milioni, 24.2 milioni, 36.9 milioni e 38.5 milioni. Tutte queste disponibilità si sono trasformate in nuovi investimenti infatti dal 2000, oltre a quelli enormi relativi all'acquisto dei giocatori, si sono contati circa 210 milioni di euro per l'ammodernamento dello stadio ed altri 170 milioni di euro per la costruzione della Ciudad Deportiva che è considerato uno dei principali centri sportivi al mondo.

³²⁸ Fonte: Centro Studi FIGC

Segue una rappresentazione³²⁹ di tali investimenti negli anni.



³²⁹ Fonte: Centro Studi FIGC

CAPITOLO 3: INIZIATIVE UEFA

3.1) CAUSE, PRINCIPI ISPIRATORI, SVILUPPO ED EVOLUZIONE DEL SISTEMA DELLE LICENZE PER CLUB UEFA E DEL FAIR PLAY FINANZIARIO

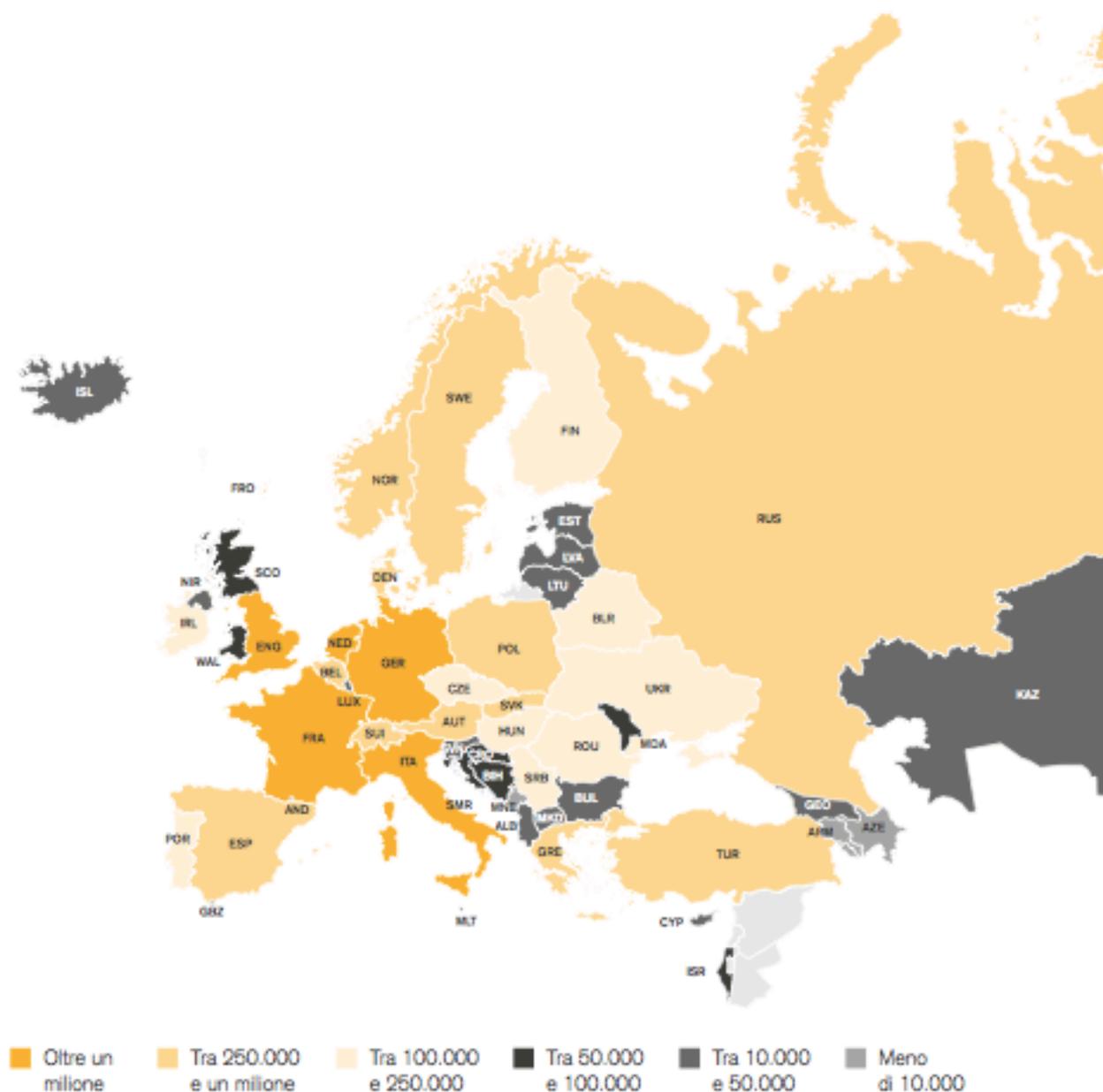
3.1.1) Introduzione

Nel capitolo precedente si è trattata la tematica relativa alla trasformazione dello sport del calcio da semplice fenomeno di aggregazione sociale a vera e propria fonte di ricavo; successivamente si è anche visto che, al fine di realizzare un utile sempre più consistente, molte società hanno perso di vista i principi fondamentali della sostenibilità e dell'economicità intraprendendo una strada che, se perseguita, avrebbe portato alla loro estinzione. Si era giunti ad un punto limite, in cui un riassetto e riallineamento del sistema calcio entro i binari dei principi aziendali fondamentali era essenziale. Ogni anno alcuni Club europei vedevano crescere in maniera costante i propri fatturati, ma spendevano, per acquistare giocatori e per i loro stipendi, molto di più delle larghe risorse di cui disponevano, sapendo che in qualche modo a fine stagione si sarebbero chiusi i buchi di bilancio; si era arrivati ad una situazione in cui si veniva a violare il principio della fair competition secondo cui tutti i concorrenti che partecipano ad una competizione sportiva devono rispettare modelli e regole di comportamento in modo da non arrecare pregiudizio agli avversari. Il concetto di "too big to fail"³³⁰, utilizzato molto spesso in ambito industriale e bancario, è stato applicato anche al mondo del calcio.

³³⁰ La logica del too big to fail nacque nel 2008 quando il governo americano all'epoca della seconda presidenza di George W. Bush intervenne con il sottosegretario all'economia Henry Paulson, attraverso il "Piano Paulson", approvato il 3 ottobre dello stesso anno, in soccorso dei grandi istituti di credito e delle banche americane ridotte al rischio di fallimento dall'esplosione della bolla dei mutui subprime.

Di seguito il censimento del calcio europeo³³¹:

SUDDIVISIONE GEOGRAFICA CALCIATORI TESSERATI PER FEDERAZIONI EUROPEE 2011-2012



³³¹ Fonte: Report Calcio 2014

3.1.2) Nascita ed Evoluzione delle Normative UEFA

Prima ancora che le stesse società di calcio si rendessero conto del problema, fu l'U.E.F.A. ad accorgersene ed ad intraprendere un lungo processo di risanamento dei club calcistici.

L'U.E.F.A. (Union of European Football Associations) è un associazione registrata secondo l'art 60 e seguenti del codice civile svizzero (*"1 Les associations politiques, religieuses, scientifiques, artistiques, de bienfaisance, de récréation ou autres qui n'ont pas un but économique acquièrent la personnalité dès qu'elles expriment dans leurs statuts la volonté d'être organisées corporativement. Les statuts sont rédigés par écrit et contiennent les dispositions nécessaires sur le but, les ressources et l'organisation de l'association"*). L'organo amministrativo, organizzativo e di controllo del calcio europeo fu fondato nel 15 giugno 1954 a Parigi, poi la sede si spostò a Berna nel 1959 fino a giungere definitivamente nel 1995 a Nyon; inizialmente contava 25 federazioni mentre oggi sono 54³³².

All'articolo 2 dello statuto³³³ dell'U.E.F.A. sono elencati gli obiettivi dell'associazione, che sono:

- *Deal with all questions relating to European football;*
- *Promote football in Europe in a spirit of peace, understanding and fair play, without any discrimination on account of politics, gender, religion, race or any other reason;*
- *Monitor and control the development of every type of football in Europe; Organise and conduct International football competitions and tournaments at European level for every type of football whilst respecting the player's health;*
- *Prevent all methods of practices with might jeopardise the regularity of matches or competitions or give rise to the abuse of football;*

³³² Albania, Andorra, Armenia, Austria, Azerbaigian, Belgio, Bielorussia, Bosnia Erzegovina, Bulgaria, Cipro, Croazia, Danimarca, Estonia, Faer Oer, Finlandia, Francia, Galles, Georgia, Germania, Gibilterra, Grecia, Inghilterra, Irlanda, Irlanda del Nord, Islanda, Israele, Italia, Kazakistan, Lettonia, Lichtenstein, Lituania, Lussemburgo, Macedonia, Malta, Moldavia, Montenegro, Norvegia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Romania, Russia, San Marino, Scozia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Ucraina ed Ungheria

³³³ U.E.F.A. Statutes – Rules of Procedure of the UEFA Congress Regulations governing the Implementation of the UEFA Statutes. Edition 2012

- *Ensure that sporting values always prevail over commercial interests;*
- *Redistribute revenue generated by football in accordance with the principle of solidarity and to support reinvestment in favour of all levels and areas of football, especially the grassroots of the game;*
- *Promote unity among Member Associations in matters relating to European and world football;*
- *Ensure that the needs of the different stakeholders in European football (leagues, clubs, players, supporters) are properly taken into account;*
- *Act as a representative voice for the European football family as a whole;*
- *Maintain good relation with and cooperate with F.I.F.A. and the other Confederations recognized by F.I.F.A.;*
- *Ensure that its representative within F.I.F.A. loyally represent the views of U.E.F.A. and act in the spirit of European solidarity;*
- *Respect the interest of Member Association and assist them in any matter upon request;*
- *U.E.F.A. shall seek to achieve its objectives by implementing any measures it deems appropriate, such as setting down rules, entering into agreements or conventions, taking decision or adopting programmes;*

3.1.2.2) SISTEMA DELLE LICENZE PER CLUB

Volendo perseguire tali obiettivi, l'U.E.F.A. introduce due regolamentazioni al fine di sanare le società calcistiche europee: Il "Club Licensing" (Licenze per Club) ed il "Financial Fair Play"³³⁴.

Il tutto nasce nel 1999 in una discussione che vede coinvolte tutte le parti interessate (tra cui le associazioni nazionali, i Club e le leghe) in cui ci si rese conto che i problemi individuati all'interno del sistema calcio erano molti e sono tuttora più o meno gli stessi: problemi di governance, di federazioni, di club, mancanza di investimenti nei settori giovanili, infrastrutture, violenze negli stadi, questioni politiche a livello di federazione e di leghe, scarse competenze dei manager, multiownership, agenti, problema in generale della gestione delle società di calcio data dalla dipendenza da alcuni flussi di ricavi, mancanza di pianificazione di un sistema finanziario ed assenza di una pianificazione a lungo termine. A fronte di tutti queste problematiche si è cercata la soluzione migliore per poter iniziare ad elaborare un approccio per intervenire in modo trasversale su molti, se non tutti, di questi fronti.

Ci si chiede innanzitutto chi fosse competente ad introdurre delle simili regole, se le federazioni nazionali, l'U.E.F.A., oppure la F.I.F.A.; questa è una questione anche politica in quanto la F.I.F.A. ha competenza esclusiva in determinati settori (trasferimenti, agenti, arbitri) e dunque la U.E.F.A. non potrebbe intervenire in materie che non sono di suo dominio.

Successivamente ci si chiese quale doveva esattamente essere l'obiettivo (in quanto fissare l'obiettivo chiaro all'inizio di un percorso è fondamentale), stabilire le priorità ed in quale lasso di tempo.

Si guardarono ad iniziative già esistenti a livello sportivo da cui trarre ispirazione, si guardò a ciò che le federazioni nazionali misero già in

³³⁴ La seguente elaborazione inerente al tema dell'introduzione e sviluppo del sistema delle Licenze per Club e del Financial Fair Play è stata recepita dall'incontro con il Dott. Andrea Traverso - *Head of Club Licensing and Financial Fair Play* svoltosi il 25 giugno 2014 a Nyon, Svizzera.

pie di, ma anche a modelli adottati da altri sport a livello europeo e soprattutto a livello americano; combinando il tutto si costruì il sistema delle Licenze per Club. Tale sistema inizialmente doveva trattare tutte le problematiche evidenziate attraverso un'educazione tecnica, di management e dei valori, ma soprattutto con l'obiettivo chiaro di migliorare la gestione finanziaria delle società di calcio.

Il sistema delle Licenze per Club esisteva già in alcuni Paesi come la Germania, Israele, Austria e Olanda con lo scopo di migliorare l'aspetto finanziario; la grande novità introdotta dalla U.E.F.A. fu quella di mettere in piedi un sistema che andava ad attaccare le problematiche nei settori sportivo, giuridico, infrastrutturale, educativo, della governance e finanziario; l'unica area di business esclusa fu quella marketing/commerciale. L'approccio che l'U.E.F.A. utilizza è lo stesso che l'Unione Europea adotta con le leggi quadro³³⁵, ossia definisce qual è la legge e poi sta a tutti i Paesi membri adottarla e ratificarla, eventualmente adattandola a quelle che sono le proprie specificità. Tale approccio permette:

- Di regolamentare il sistema.
- Di lasciare la flessibilità sufficiente alle varie federazioni per adattarla a quelle che sono le loro peculiarità.
- Una gestione decentralizzata pur mantenendo un controllo centrale che permette di delegare, responsabilizzando le federazioni che acquisiscono così potere politico supplementare rispetto a quello delle leghe nazionali; infatti sono le federazioni, grazie al sistema delle Licenze per Club, a stabilire chi può partecipare al campionato.

Vi è quindi uno spostamento di forza a favore delle federazioni che possiamo considerarli come soci dell'U.E.F.A.

Di conseguenza le federazioni, al fine di poter adempiere a tali compiti in maniera efficace, si sono dovute dotare di

³³⁵ E' una norma che fissa i criteri secondo i quali dovranno essere emanate altre leggi. Per esempio, l'art. 117 della Costituzione fissa le materie sulle quali le Regioni possono legiferare; per evitare disparità troppo forti e arrivare a una certa omogeneità, il Parlamento emana delle leggi quadro ai cui criteri le leggi regionali devono ispirarsi.

un'organizzazione interna³³⁶ molto importante che è sottoposta a degli standard di qualità molto elevati e che per la prima volta vengono applicati ad una federazione calcistica nazionale (infatti prima tali federazioni erano solo degli organizzatori). Sono state costituite delle unità per elaborare dei progetti complessi per i quali è stato necessario acquisire il Know-how esterno, oppure formare determinate persone al loro interno; tutti questi individui sono sottoposti a continui controlli da parte dell'U.E.F.A., che attestino che il sistema venga applicato e controllato in modo serio ed uniforme nei 54 paesi aderenti.

Non è un caso che molti soggetti che sono stati formati nel rispetto di tale sistema, siano diventati segretari federali; sono state create delle cellule con un grado di professionalità molto elevato che sono emerse nel contesto della federazione e, visti gli ottimi risultati, si decise di allargare questo tipo di approccio anche agli altri dipartimenti della federazione.

Tale fenomeno di “contagio” ha permesso di migliorare la governance della federazione (direttamente) e dei Club (indirettamente).

Un ulteriore beneficio che si è ottenuto è quello che ha permesso le federazioni di conoscere i proprio Club, cosicchè ci sia una sempre più costante interazione tra U.E.F.A., federazioni e Club; si è dunque intrapreso un processo che ha contagiato poi tutta l'attività, vi è un continuo contatto che permette un aiuto comune all'insegna della trasparenza per quanto riguarda la struttura, la composizione degli organi sociali, gli statuti ed i dati finanziari che hanno anche permesso al redazione dei Report, che prima non esistevano a causa della mancata comunicazione che impediva la raccolta dei dati. Sia l'UEFA che le singole federazioni alla fine di ogni stagione redigono appunto dei Report in cui vengono illustrati i risultati di ordine finanziario, economico, commerciale che si sono ottenuti; ma non solo, vengono infatti forniti un'enorme quantità di dati relativi all'affluenza allo

³³⁶ L'organigramma della F.I.G.C. prevede il Consiglio Direttivo (13 membri), il comitato esecutivo (6 membri), il segretario e responsabile del centro tecnico federale, il segretario amministrativo, il direttore della scuola allenatori, la sezione per lo sviluppo del settore giovanile e scolastico (2 membri), la sezione medica (2 membri), il laboratorio di metodologia dell'allenamento e biomeccanica applicata al calcio, il centro studi e ricerche (2 membri), l'ufficio stampa e direzione notiziario e la commissione disciplinare (4 membri).

stadio, ai trasferimenti, agli sponsor ecc. che potranno essere utilizzati come fonte di studio sia dalla U.E.F.A., sia dai Club, ma anche da tutte le parti interessate al fine del miglioramento del sistema.

L'impatto del sistema delle Licenze per Club, iniziato nel 1999 ed entrato in vigore nella stagione calcistica 2004/05, è stato enorme e va ben al di là di quelli che sono i risultati che le società pubblicano annualmente.

3.1.2.2) *FINANCIAL FAIR PLAY*

Il normale risultato del sistema delle Licenze per Club è l'altra importante normativa introdotta dall'U.E.F.A., ossia il Financial Fair Play.

Il sistema delle licenze ha una prima versione nel 2004, una seconda nel 2008 ed una terza nel 2010; una volta ottenuta la prima versione del 2004 vi è subito un gruppo di lavoro per già studiare quali possano essere le migliorie da introdurre, e così via per gli anni a venire.

Il sistema quindi non è un sistema fermo ma è dinamico, in continua evoluzione che però raggiunge un limite strutturale poiché tale sistema prevede che vengano raggiunti degli standard minimi che possano essere introdotti nei 54 paesi aderenti all'U.E.F.A. che comprendono società che vanno dal semi-professionismo a quelle professionistiche dei 5 grandi paesi, quindi con differenze enormi tra di loro; è quindi chiaro che questi standard minimi non devono essere né troppo alti, altrimenti le società piccole non potranno mai raggiungerle, né troppo bassi, altrimenti sarebbero troppo facilmente raggiungibili.

Una volta fissato il giusto equilibrio, è chiaro che passato 1-2 anni si deve alzare l'asticella per permettere e proseguire l'evoluzione, ma continuando così si raggiunge un limite strutturale nel senso che soprattutto per le società piccole che operano in quei paesi con un sistema economico e sociale più complesso, diventa poi impossibile raggiungere determinati obiettivi e quindi ci si deve fermare. A quel punto si reputò corretto fermarsi col sistema delle Licenze per Club, ma s'iniziò a pensare ad un sistema che continuasse tale percorso intrapreso per le società grandi che avevano ancora la possibilità di migliorare; considerando che il sistema delle Licenze per Club spingeva verso l'altro, si è deciso di proseguire tale spinta nei confronti di coloro che avevano ancora margine per andare in alto.

In questo contesto è stato decisivo l'avvento di Michel Platini come presidente dell'U.E.F.A. il 26 gennaio 2007, il quale ha saputo

cogliere quello che era il grido di aiuto delle società di calcio³³⁷ soprattutto da un punto di vista finanziario; il calcio era in continuo sviluppo ed il sistema delle Licenze per Club era utile fino ad un certo punto, la forbice tra società grandi e piccole continuava ad allargarsi e quindi Platini decise di intervenire. Fondamentale fu la volontà politica di andare avanti e la presenza di un precedente sistema che spingeva verso l'alto.

S'iniziò a studiare cosa poter fare e si giunse all'idea del Financial Fair Play che comporta una revisione del sistema, come richiesto dalle società stesse.

La diversità di obiettivi tra il sistema delle Licenze per Club e del Financial Fair Play è abbastanza chiaro:

- Licenze per Club: assicurare stabilità finanziaria nel breve termine, focalizzandosi sui club e la loro continuità. In questa maniera si riuscirà anche a salvaguardare la continuità delle competizioni ed a proteggere i creditori.
- Financial Fair Play: assicurare stabilità finanziaria nel medio-lungo termine, promuovendo una spesa di tipo responsabile e razionale; incoraggiando i club ad operare con i propri ricavi.

Così facendo si proteggeranno i creditori e la sostenibilità del calcio europeo nel lungo termine.

Era quindi chiaro il punto di partenza, ci si prefisse un obiettivo e la regolamentazione risultante è lo strumento attraverso cui ottenere tutto ciò; si è giunti a ciò intraprendendo un processo di consultazione e negoziazioni, la U.E.F.A. ha presentato le proprie proposte molto dettagliate da un punto di vista tecnico che sono state discusse e dibattute con le società, le leghe, le associazioni dei giocatori, i tifosi e con tutte le altre parti interessate. Sono stati presi in considerazione tutti i feedback e tutte le osservazioni presentate da tutte le parti in causa, che vanno ad integrare la proposta originaria. I pareri di tutte le parti in causa sono stati fondamentali per giungere ad un risultato che le accontentasse il più possibile, è un gioco di equilibri che ha

³³⁷ Michelle Platini in un'intervista all'emittente televisiva Sky del 25 ottobre 2014 ha affermato che le prime società che chiesero tale aiuto furono proprio i presidenti delle società italiane, stanche di continuare a chiudere il bilancio in perdita e dunque costretti a ripianare sistematicamente.

comportato un lavoro immenso che, data la gravità ed urgenza della situazione, è stato portato a termine in un lasso di tempo molto breve dato che le discussioni sono iniziate nel 2009 ed a giugno del 2010 vi era già un regolamento approvato.

Tale attività è stata molto complessa in quanto i paesi coinvolti in ambito U.E.F.A. sono 54, ma la tale complessità risulta evidente se si considera la varietà culturale, sociale, economica e giuridica coinvolta.

Una prima edizione si è avuta nel 2010, una seconda nel 2012 che ha introdotto alcune modifiche di perfezionamento ed adesso è in corso uno studio per giungere ad una terza edizione molto importante in quanto adotterà delle modifiche sostanziali; l'ultimo meeting³³⁸ a riguardo si è tenuto in data 12 ottobre 2013 con la presenza della Federcalcio inglese (FA), European Club Association (ECA), European Professional Football Leagues (EPFL), FIFPro Division Europe, Federcalcio tedesca (DFL) e diversi club, tra i quali AC Milan, AFC Ajax, FC Bayern München, FC Zenit, Juventus, Manchester City FC, Olympiacos FC, Olympique Lyonnais, Paris Saint-Germain e Real Madrid CF. I partecipanti hanno ribadito il loro sostegno alle licenze per club e al fair play finanziario, parlando anche di eventuali modifiche al sistema ed esaminando varie tematiche come investimenti, debiti, cristallizzazione del sistema, valore equo delle transazioni, circostanze finanziarie/legali nei vari paesi e vantaggi percepiti dai club che non hanno partecipato alle competizioni europee la stagione precedente.

Vi è da tenere in considerazione che il Financial Fair Play è un regolamento che rappresenta una novità assoluta nel panorama sportivo mondiale, quindi è una novità sia per le società che dovranno attenersi a tali direttive, sia per la U.E.F.A. che dovrà poi verificare la regolarità e gestione della sua applicazione.

Il sistema delle Licenze per Club introduce quella che è una base applicabile a tutti i club, senza la quale il Financial Fair Play non

³³⁸ L'U.E.F.A. spesso organizza degli incontri coinvolgendo tutte le parti in causa del settore calcistico al fine di discutere tematiche relative all'evoluzione di tale settore; il processo della U.E.F.A. è così un processo dinamico ed in continua evoluzione

potrebbe esistere; il sistema delle licenze non incide solo sull'aspetto economico-finanziario, anzi il beneficio maggiore si è registrato negli aspetti sportivo, infrastrutturale, organizzativo e legale, oltre che nell'aspetto comunicativo con le federazioni. L'aspetto economico-finanziario introduce solo una base che impone la redazione dei bilanci di esercizio in una particolare maniera, la loro revisione ed impone di dimostrare a distanza di 12 mesi che la società sia capace di rispondere ai suoi obblighi nei confronti dei creditori, di dimostrare il principio del going concern³³⁹; tutto ciò costituisce un vincolo minimo per le società, ma è indispensabile. Tale sistema però non impedisce ai Club di finire l'esercizio registrando delle perdite, in quanto non richiede l'assenza di perdite.

Con il Financial Fair Play si è cercato di andare oltre, si è cercato di capire cosa spinge le società di calcio di spendere di più rispetto a quello che incassano in modo sistematico e, grazie all'immensa banca dati che si era venuta a creare grazie all'applicazione del sistema delle Licenze per Club, si è compreso che le società calcistiche hanno come primo obiettivo quello sportivo; quindi per vincere le competizioni bisogna essere più forti dei propri avversari e per essere più forti dei propri avversari bisogna disporre delle risorse migliori, non solo da un punto di vista organizzativo ma soprattutto da un punto di vista tecnico quando si tratta di selezionare i calciatori e per ottenerli bisogna offrire più denaro dei concorrenti; ed il denaro lo si ottiene dalla competizione stessa che te li attribuisce poiché si è all'interno di un sistema in cui chi più vince più guadagna. Si viene così creare un circolo vizioso in cui le società per vincere, e così per consolidare la propria posizione nel lungo periodo, scommettono su determinati giocatori nella speranza di ottenere il risultato sportivo. Il problema è che nella competizione sportiva vi è solo un vincitore, quindi solamente uno riesce nel suo intento; vi è una presa di rischio che è enorme e che va al di là di ogni altro settore perché il calcio è anche

³³⁹ Ai sensi dell'art.2423-bis c.c. "Le valutazioni delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato". In sostanza gli amministratori presumono che un'impresa sia in condizioni di continuità aziendale quando può far fronte alle proprie obbligazioni ed agli impegni nel corso della normale attività.

una dimensione sociale che si contraddistingue dall'ambito classico di qualsiasi altro tipo di azienda. Tutto ciò ha portato molte società in una situazione di difficoltà dalla quale si è cercato di uscire attraverso l'apporto di nuovo capitale proveniente da soggetti privati, ma anche da parte di soggetti pubblici poiché il calcio ha un fortissimo impatto sociale sulla collettività e di conseguenza, al fine di soddisfare un interesse generale, vi sono state delle intese di stato³⁴⁰ che adesso sono state regolamentate dall'Unione Europea e previste solo in ipotesi eccezionali. Tuttavia le agevolazioni a favore delle società di calcio sono sotto gli occhi di tutti, ad esempio quelle provenienti dalle autorità fiscali sotto forma di dilazione dei pagamenti.

Le norme del Financial Fair Play sono vincolanti per tutti quei Club che voglio partecipare alle competizioni U.E.F.A., quindi se un Club non partecipa a tali competizioni non è tenuto a rispettare tale normativa; ciò che non è vincolante è l'adozione di tali approcci a livello delle competizioni nazionali, ossia la Federcalcio non ha nessun obbligo di introdurre il Financial Fair Play a livello nazionale e l'U.E.F.A. non ha alcuna competenza per obbligare le federazioni nazionali ad utilizzarlo. Ciò però non significa che le federazioni non possano introdurre autonomamente norme che siano ispirate ai principi del Financial Fair Play; ad esempio in Inghilterra la Football League (che è la seconda lega professionistica calcistica inglese e che organizza i tre campionati di calcio di rango immediatamente inferiore alla Premier League, è composta da 72 squadre, per la maggioranza inglesi e alcune del Galles, divise in tre campionati che sono Football League Championship, Football League One e Football League Two) all'articolo 18 della sezione 4 del The Football League Regulations and Rules³⁴¹ prevede l'introduzione di norme che promuovano l'introduzione del Financial Fair Play all'interno della lega ed in particolare prevede:

³⁴⁰ L'art. 81 del Trattato CE afferma: "Sono incompatibili con il mercato comune e vietati tutti gli accordi tra imprese, tutte le decisioni di associazioni d'impresa e tutte le pratiche concordate che possano pregiudicare il commercio tra gli Stati membri che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato comune".

³⁴¹ www.football-league.co.uk/global/regulations.aspx

18.1 Without prejudice to the foregoing provisions, The League and Clubs agree to actively work to introduce measures appropriate to each Division to promote financial fair play within The League, with the objective of: -

18.1.1 improving the economic and financial capability of Clubs;

18.1.2 increasing the transparency and credibility of Clubs;

18.1.3 placing the necessary importance on the protection of creditors by ensuring that Clubs settle their liabilities with Players, HMRC and other Clubs (or clubs) punctually;

18.1.4 introducing more discipline and rationality in Club football finances;

18.1.5 encouraging Clubs to operate on the basis of their own revenues;

18.1.6 encouraging responsible spending for the long-term benefit of football; and

18.1.7 protecting the long-term viability and sustainability of League football, the 'Financial Fair Play Objectives'.

18.2 Any Division may propose the introduction of divisional rules ('Divisional Fair Play Rules') aimed at achieving the Financial Fair Play Objectives provided that the Board, acting reasonably, is satisfied that the proposed Fair Play Rules will not have a disproportionately detrimental effect on the financial interests of the other Divisions or The League as a whole.

18.3 The proposed Divisional Fair Play Rules will be considered by the Board and if approved by it, such proposed Divisional Fair Play Rules shall be put before the members of the relevant Division on not less than 7 clear days' notice. The proposed Divisional Fair Play Rules shall not be adopted unless approved by 75% of the votes cast by those Member Clubs who are members of that Division present and voting either in person or by proxy.

18.4 If the proposed Divisional Fair Play Rules are not approved by

the Board, the Division may submit the proposal to The League in general meeting. Such proposal may be adopted by a simple majority of the Member Clubs of the League present and voting either in person or by proxy and at the same time by 75% of the votes cast by those Member Clubs which are then in membership of the Division making the proposal present and voting either in person or by proxy.

18.5 The adopted Divisional Fair Play Rules will take effect as a Regulation for the following Seasons and shall be binding upon the Clubs in the relevant Division.

18.6 Once adopted, the Divisional Fair Play Rules may only be amended or removed by following the procedures set out in Regulations 18.2 to 18.5 above as if references to proposed Divisional Fair Play Rules were replaced by references to the proposed amendments.”.

In data 24 ottobre 2014 il Consiglio Federale della F.I.G.C. ha già approvato le linee d’indirizzo per le iscrizioni ai campionati 2015/16, decidendo l’introduzione delle normative del Fair Play Finanziario U.E.F.A. Sarà prevista la possibilità di avere esimenti ed attenuanti per le squadre che adotteranno dei “Modelli organizzativi specifici”.

Per quanto riguarda invece il sistema delle Licenze Per Club, le federazioni nazionali hanno l’obbligo di introdurlo per le società che partecipano alle competizioni U.E.F.A., quindi per le società non partecipa a tali competizioni le federazioni non hanno alcun obbligo.

E’ però chiaro che se l’U.E.F.A. da una guida dall’alto è molto probabile che se la federazione ha una volontà politica di introdurre quel sistema, tale sistema sarà molto simile a quello europeo; la federazione avrà interesse ad applicarlo per tutte le società perché se fosse altrimenti, ci saranno due iter amministrativi e regolamentari differenti a seconda se un Club partecipi o meno alle competizioni U.E.F.A., ed è per questo motivo che tendenzialmente le normative nazionali, anche se meno stringenti, convergono verso quello che è il sistema europeo. Si legge, infatti, al comma 3 dell’art. 52-bis del

N.O.I.F.: “La Licenza UEFA deve essere obbligatoriamente richiesta da tutte le società iscritte al Campionato di Serie A e può essere richiesta da qualsiasi società iscritta al Campionato di Serie B”.

3.1.3 Redazione dei Bilanci

Relativamente al tema della redazione dei bilanci, ogni società può decidere di adottare i principi contabili nazionali ex art. 2423 e ss. del codice civile (integrati da un insieme di norme specifiche elaborate dalla F.I.G.C. denominate Norme Organizzative Interne della F.I.G.C.) oppure quelli internazionali (IAS/IFRS), sempre che non sia costretta ad utilizzare quest'ultimi a causa della quotazione in borsa della società stessa³⁴²; ci si chiede se tutto ciò possa incidere avvantaggiando o svantaggiando talune società a discapito di altre.

In realtà si tratta di un falso problema poiché ciò che l'U.E.F.A. ha uniformato è il sistema di Reporting, ossia la comunicazione delle informazioni e la relativa trasparenza che ne discende, deve avvenire tutta nello stesso modo; la logica del Fair Play finanziario è quella di andare a verificare il risultato finale su un determinato orizzonte temporale di medio-lungo termine, e ciò determina due vantaggi:

- Nel momento in cui si va a verificare un risultato bottom line si neutralizza tutta una serie d'impatti a livello contabile che possono esserci; se invece l'U.E.F.A. non operasse bottom line, il che comporterebbe l'adozione di determinate ratio e determinati rapporti tra ricavi-indebitamento o tra ricavi-costi, si potrebbe incorrere in delle problematiche perché a seconda dei principi contabili utilizzati potrebbero risultare delle differenze importanti nel denominatore e nel numeratore. Ma andando a prendere ciò che è la bottom line, già tutta una serie di differenze a livello contabile vengono eliminate;
- Prendiamo ad esempio l'ammortamento dei giocatori che avviene per il periodo della durata contrattuale (3, 4 o 5 anni); in determinati paesi non si procede all'ammortamento del giocatore che viene portato a costo in ogni singolo esercizio. Se si dovesse effettuare l'analisi su un solo anno, è chiaro che chi ha portato a costo in un esercizio un giocatore che vale 100 lo mette a costo per 100. Chi invece procede all'ammortamento su 5 anni porta a

³⁴² Per la trattazione del tema della redazione di bilancio si rinvia al quarto capitolo.

costo solo 20, quindi è palese che ci sarebbe una differenza. Ma tale problema non viene ad esistere considerando che la U.E.F.A. effettua l'esame su un periodo di medio-lungo termine, quindi nel nostro esempio il costo è 100 per entrambe le società.

Le differenze contabili che esistono vengono neutralizzate sia perché si va a verificare un risultato bottom line, sia perché il periodo di monitoraggio è sul medio-lungo termine. Nonostante tali rimedi esistono altre differenze contabili che vengono classificate come di lieve entità e quindi non rilevanti.

Considerando ciò che è appena stato detto, non vi è l'intenzione di creare una sorta di sistema contabile apposito per la U.E.F.A. Si può, al massimo, cercare di neutralizzare delle differenze che non dipendono dalle società di calcio come potrebbe essere il diverso impatto fiscale tra i vari paesi.

3.1.4) Sanzioni

Per quanto riguarda l'approccio che l'U.E.F.A. ha utilizzato ed utilizza nei confronti delle sanzioni da comminare alle società che non si allineano ai parametri imposti, è sempre quell'approccio che si basa sul dialogo ed il confronto; infatti avendo voluto intraprendere un percorso a lungo raggio, si vuole anche dare il tempo alle società di adattarsi, dunque non intervenendo in maniera rigida.

Ciò vale per il sistema delle Licenze per Club, nel cui anno d'introduzione (2004-05) non fu prevista alcuna esclusione dalle competizioni U.E.F.A.³⁴³ (massima pena prevista in caso di gravi violazioni) poiché si è voluto dare il tempo alle società di capire una così nuova normativa e adattarsi di conseguenza, considerando il fatto che non tutte le società partono dallo stesso punto, c'è infatti chi è già vicino agli obiettivi preposti ma c'è anche chi è lontano; la prima esclusione si ebbe nell'anno 2006-07. Bisogna anche considerare che l'obiettivo della U.E.F.A. non è quello di uccidere, ma aiutare la società di calcio a sanarsi dettando regole e norme che le accompagnino in quella direzione; se le società saranno in grado di dimostrare un progetto che le porterà in tale direzione, le sarà concessa un'altra chance e l'U.E.F.A. vigilerà sul rispetto di tale piano.

In ogni caso più che di sanzione è più opportuno parlare di misure restrittive concordate con le parti e da tale terminologia ne discende che già c'è un accordo ed una volontà di raggiungere determinati obiettivi; se poi non si riuscisse a raggiungere tale obiettivo si potranno anche rivedere gli accordi, ma se si persiste sulla strada sbagliata si interverrà per punire. Stiamo però parlando di un periodo successivo all'entrata in vigore della normativa proprio perché inizialmente si vuole indirizzare i Club verso la giusta direzione. L'U.E.F.A. però si auspica che tutte le società, o per lo meno la maggior parte, viaggino lungo i binari imposti, cosicché non venga ad esistere il bisogno di sanzionare.

³⁴³ Dalla data d'introduzione fino ad oggi i club non ammessi alle competizioni UEFA sono 47 club.

Naturalmente tutto ciò è stato utilizzato per il sistema delle Licenze per Club, ma adesso viene utilizzato anche per il Financial Fair Play.

3.1.5) Conclusione

Concludendo si può dire che le norme delle Licenze per Club e del Financial Fair Play sono molto importanti, in quanto contengono un messaggio positivo; i club non saranno più in mano ad alcune persone, in quanto ciò comportava dei rischi per l'intero settore (ad esempio giocatori che non venivano pagati) ma che, considerata l'enorme rilevanza sociale del calcio, coinvolgeva altri settori contribuendo al declino di alcune città.

3.2) NORMATIVE: SISTEMA DELLE LICENZE PER CLUB E FINANCIAL FAIR PLAY

3.2.1) Introduzione

Vediamo ora in cosa consistono Il sistema delle Licenze per Club ed il Financial Fair Play; esse sono contenute all'interno dell'U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations³⁴⁴ il quale esplica i requisiti e criteri necessari per l'implementazione ed il funzionamento di nuove misure volte a garantire la stabilità economica-finanziaria-patrimoniale del calcio.

Tale regolamento si divide in 4 parti:

- General Provision (art 1-3): contenente gli scopi, gli obiettivi e delle definizioni rilevanti al fine di comprendere tale regolamento
- U.E.F.A. Club Licensing (art 4-52): contenente la disciplina del sistema delle Licenze per Club. Si divide in 3 capitoli:
 - Capitolo 1 (art 5 -11): Concessore della Licenza
 - Capitolo 2 (art 12-15): Concessore delle licenze e Licenze U.E.F.A.
 - Capitolo 3 (art 16-52): Criteri del Club Licensing:
 - Criteri sportivi (art 17-23)
 - Criteri infrastrutturali (art 24-26)
 - Criteri del personale ed amministrativi (art 27-42)
 - Criteri Legali (43-46)
 - Criteri Finanziari (46-bis-52)
- U.E.F.A. Club Monitoring (art 53-68): si divide nei capitoli:
 - Capitolo 1 (art 53-56): Diritti, doveri e responsabilità delle parti
 - Capitolo 2 (art 57-68): Requisiti del Monitoring
 - Requisiti Break-even (art 58-63)
 - Altri requisiti per il Monitoring (art. 64-68)
- Regole Finali (art 69-74)

Completano la quattro parti, 11 Annex (numerati da I a XI).

³⁴⁴www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf

Gli obiettivi che si vogliono raggiungere con tale normativa sono indicati all'art. 2, e sono:

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

Furthermore, they aim to achieve financial fair play in UEFA club competitions and in particular:

- *to improve the economic and financial capability of the clubs, increasing their transparency and credibility;*
- *to place the necessary importance on the protection of creditors and to ensure that clubs settle their liabilities with players, social/tax authorities and other clubs punctually;*
- *to introduce more discipline and rationality in club football finances;*
- *to encourage clubs to operate on the basis of their own revenues;*
- *to encourage responsible spending for the long-term benefit of football;*
- *to protect the long-term viability and sustainability of European club football*

Prima di analizzare tale normativa vi è da evidenziare l'importanza dell'equilibrio finanziario che rappresenta uno degli obiettivi delle società di calcio, che deve viaggiare di pari passo col risultato sportivo. Il complesso sistema dei controlli è di competenza della F.I.G.C., e la F.I.G.C. stessa, al fine di valutare la situazione economico-finanziaria di un Club, prevede una dettagliata normativa all'interno del N.O.I.F.³⁴⁵ (Norme Organizzative Interne della F.I.G.C.) nella parte seconda (relativa alle Funzioni) al capitolo 6 (Controlli sulla gestione economica-finanziaria delle leghe e delle società professionistiche) che va dall' art. 77 al 90-quinques; E che in particolare prevede:

- La presenza della Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche, della Commissione Criteri Infrastrutturali e della Commissione Criteri Sportivi e Organizzativi, come organi di controllo delle Licenze nazionali (art. 77)
- E' prevista la presenza della Co.Vi.So.C (Commissione di vigilanza sulle società di calcio professionistiche) svolgente attività consultive e di controllo (art.78-80), dotata di un regolamento interno (art 82) e di poteri sanzionatori (art 81); è prevista anche una disciplina relativa alla contabilità e bilancio (art.84) ed una relativa ad ispezioni e controlli (art. 87)

All'articolo 85 è prevista la informativa periodica da fornire alla Co.Vi.So.C che per le società di Serie A prevede:

- Bilancio d'esercizio
- Relazione semestrale
- Bilancio consolidato (se le società esercitano controllo su una o più società)
- Budget del conto economico e del rendiconto finanziario
- Report consuntivo
- Emolumenti
- Ritenute e contributi

³⁴⁵ www.figc.it/it/93/3817/Norme.shtml

- Prospetto VP/DF con indicazione del rapporto Valore della Produzione / Debiti Finanziari.

3.2.2) Sistema delle Licenze per Club

Prima dell'introduzione del sistema delle Licenze per Club il calcio europeo aveva un debito di 7 miliardi di euro, di cui 4 se li spartivano l'Italia e la Liga, mentre di soli 80 milioni era il debito olandese³⁴⁶; da ciò emerge l'esigenza di adottare a livello europeo il sistema delle Licenze per Club che era in vigore in Olanda ed in ciò la Commissione europea ebbe un ruolo propositivo.

L'organizzazione europea del calcio è composta da 54 federazioni associate che differiscono da un punto di vista economico, organizzativo ed infrastrutturale; di tale diversità l'U.E.F.A. ne ha tenuto conto al fine di adottare una serie di strumenti normativi orientati ad incentivare la best practices di una corretta gestione economico-finanziaria delle società di calcio; trovare tale equilibrio è essenziale per garantire la continuità aziendale nel breve periodo e, in prospettiva, la capacità di autofinanziamento.

Il sistema delle Licenze per Club è quindi stato adottato dalla U.E.F.A. nella stagione calcistica 2004/05 per aiutare le società a guardare oltre il breve termine, cioè a considerare gli obiettivi a lungo termine essenziali per la sostenibilità del calcio; i Club devono dotarsi di una serie di standard qualitativi ben definiti al fine di avere accesso alle competizioni U.E.F.A. la quale si basa sui principi di trasparenza, integrità e credibilità.

La normativa europea funziona come una legge-quadro, ossia afferma qual è la legge e poi sta a tutti le federazioni adottarla e ratificarla, eventualmente adattandola a quelle che sono le proprie specificità; il sistema delle Licenze prevede che siano le stesse federazioni affiliate a vigilare e garantire il rispetto degli standard qualitativi previsti dalla normativa affinché le squadre qualificate per le competizioni europee possano accedervi. E' quindi la federazione affiliata all'U.E.F.A. a rilasciare la licenza. In Italia la disciplina nazionale applicabile per il conseguimento della Licenza U.E.F.A. è attualmente contenuta nel Manuale delle Licenze U.E.F.A. Edizione 2012, la cui Parte seconda

³⁴⁶ Dati relativi all'Interrogazione parlamentare europea scritta ad opera di Toine Manders alla Commissione europea, avente ad oggetto I debiti del calcio professionistico europeo

(relativa a Criteri e Requisiti) individua 5 Titoli: criteri sportivi, infrastrutturali, organizzativi, legali e finanziari.

Possono richiedere tale Licenza (che ha validità un anno) solo le società che abbiano maturato 3 anni consecutivi di affiliazione alla F.I.G.C.

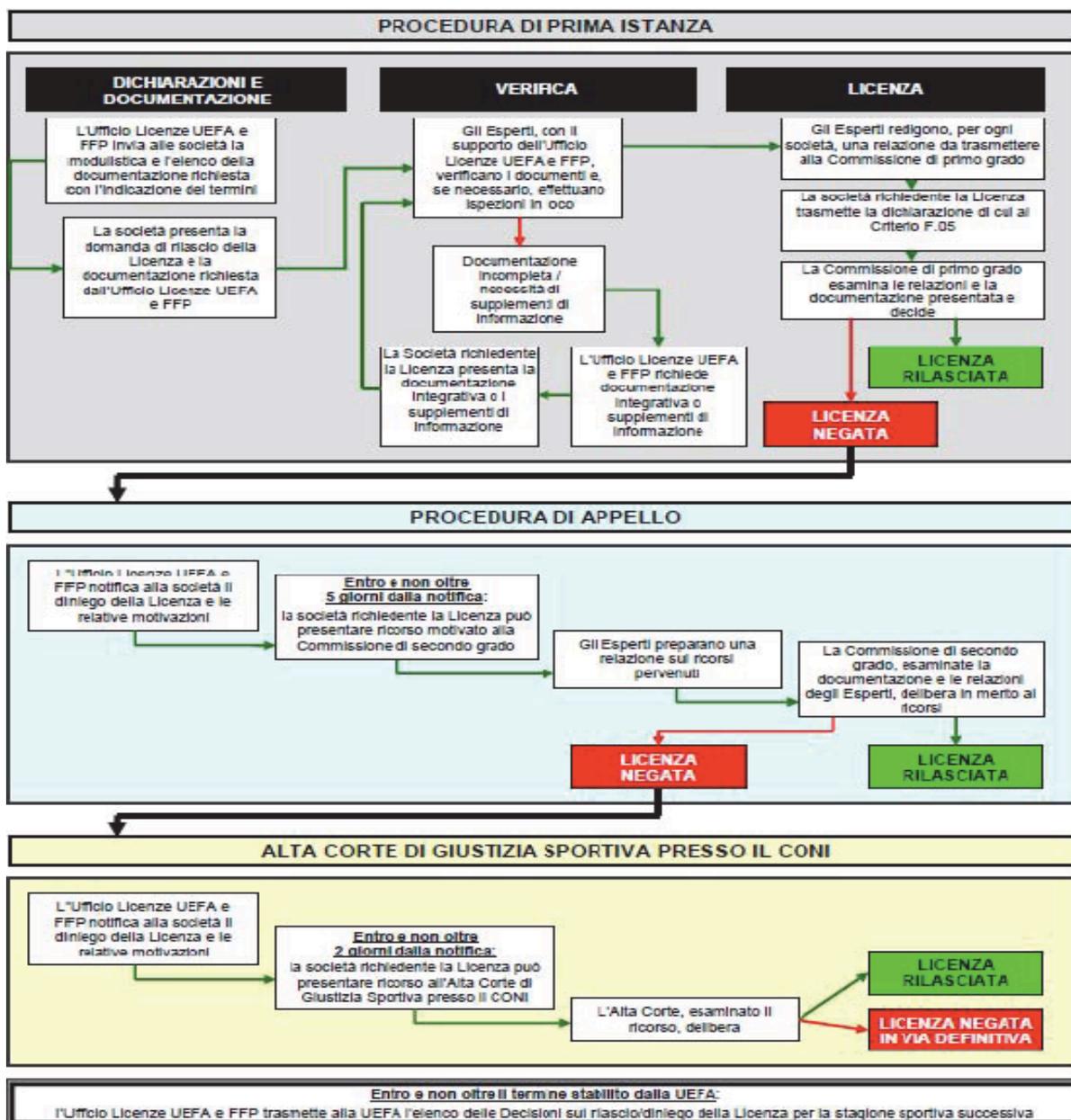
Ai sensi del N.O.I.F, sono ammesse a partecipare alle competizioni U.E.F.A. solo le società che siano in possesso di tale Licenza e che abbiano conseguito il titolo sportivo; il titolo sportivo si definisce come il riconoscimento, da parte della Federazione sportiva di appartenenza delle condizioni tecnico-sportive che consentono la partecipazione di una società ad un certo campionato.

Gli obiettivi del sistema delle Licenze (ex art 2.10 Manuale delle Licenze U.E.F.A.) sono:

- Promuovere e migliorare il livello qualitativo del calcio europeo in tutti i suoi aspetti.
- Promuovere la formazione e l'educazione dei giovani calciatori in tutti i club.
- Garantire un adeguato livello di organizzazione e di competenza manageriale all'interno dei club.
- Migliorare le infrastrutture sportive, con particolare attenzione alle condizioni di sicurezza ed alla qualità dei servizi per spettatori e media.
- Migliorare la gestione economica e finanziaria delle società calcistiche, aumentarne l'efficienza e la credibilità a beneficio dell'intero movimento calcistico.
- Garantire l'integrità ed il regolare svolgimento delle competizioni internazionali per l'intera stagione sportiva.
- Promuovere uno sviluppo di benchmarking a livello europeo sui criteri previsti dal Manuale delle Licenze U.E.F.A.

Di seguito troviamo uno schema³⁴⁷ riassuntivo della procedura da seguire per ottenere il rilascio della Licenza:

³⁴⁷ Fonte: "L'applicazione del Fair Play Finanziario alle società di calcio professionistiche", Lenzi P. – Sottoriva C., Aracne, Roma, 2012



I criteri da rispettare, indicati nel Manuale delle Licenze U.E.F.A. Edizione 2012³⁴⁸, sono distinti in 5 categorie:

- Criteri sportivi³⁴⁹ (Programma di formazione del settore giovanile; Categorie giovanili; Istruzione dei giovani calciatori; Tutela medico-sportiva; Tesseramento calciatori; Contratto con calciatori professionisti; Rapporti con il sistema arbitrale; Politica antirazzismo).

³⁴⁸ www.lega-pro.com/sito/images/stories/download/1415-Manuale%20Licenze%20UEFA.pdf

³⁴⁹ Parte II Titolo I

- Criteri infrastrutturali³⁵⁰: (Disponibilità di uno stadio certificato; Disponibilità degli impianti di allenamento; Dotazioni degli impianti di allenamento).
- Criteri organizzativi³⁵¹: (Struttura Societaria; Dirigente Responsabile della Gestione; Segretario Generale/Sportivo; Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo; Responsabile Ufficio Stampa; Responsabile Marketing/Commerciale; Responsabile Information Technology; Referente per il sistema delle Licenze UEFA; Delegato/Vice Delegato per la Sicurezza; Addetti alla Sicurezza – Steward; Direttore Sportivo; Responsabile Tecnico della Prima Squadra; Allenatore in Seconda; Team Manager; Responsabile del Settore Giovanile; Allenatori del Settore Giovanile; Responsabile dello Staff Sanitario; Massaggiatore/Fisioterapista della Prima Squadra; Preparatore Atletico della Prima Squadra; Massaggiatori/Fisioterapisti del Settore Giovanile; Preparatori Atletici/Motori del Settore Giovanile; Psicologo dello Sport; Supporter Liaison Officer; Responsabile Rapporti con Comunità e Territorio; Mansioni; Obbligo di sostituzione).
- Criteri legali³⁵²: (Dichiarazioni legali; Soggetto richiedente la Licenza; Informazioni societarie; Struttura del gruppo).
- Criteri economico-finanziari³⁵³: (Bilancio sottoposto a revisione; Situazione economico-patrimoniale semestrale sottoposta a limited review; Assenza di debiti scaduti da trasferimento di calciatori; Pagamento degli emolumenti ai dipendenti e versamento di ritenute e contributi; Dichiarazione scritta prima del rilascio della Licenza; Informazioni economico-finanziarie previsionali).

I Criteri di ciascuna categoria si suddividono a loro volta secondo tre diversi gradi (ex art. 3.2 Manuale delle Licenze U.E.F.A.):

³⁵⁰ Parte II Titolo II

³⁵¹ Parte II Titolo III

³⁵² Parte II Titolo IV

³⁵³ Parte II Titolo V

- Criteri “A”: I criteri contraddistinti dalla lettera “A” sono vincolanti per tutte le società che richiedono la Licenza. Il mancato rispetto di uno solo di tali criteri comporta il diniego della Licenza.
- Criteri “B”: I criteri contraddistinti dalla lettera “B” sono vincolanti per tutte le società che richiedono la Licenza. La mancata o incompleta presentazione della documentazione relativa a tali criteri non comporta il diniego della Licenza.
In caso di mancato rispetto di un criterio B, l’Ufficio Licenze U.E.F.A. e FFP, su mandato della Commissione di primo grado e d’intesa con gli esperti competenti, invia un richiamo ufficiale alla società inadempiente, con l’indicazione di un termine entro cui provvedere a sanare la situazione oggetto di contestazione. Nel caso in cui, trascorso il termine indicato, la società risulti ancora inadempiente, l’Ufficio Licenze UEFA e FFP ne dà notizia alla Commissione di primo grado che, valutata la gravità dei fatti, può disporre l’invio degli atti alla Procura Federale per il deferimento della società alla Commissione Disciplinare.
- Criteri “C”: I criteri contraddistinti dalla lettera “C” sono da ritenersi raccomandazioni di buona prassi. Il mancato rispetto degli stessi non comporta sanzioni disciplinari né il diniego della Licenza.

Le sanzioni previste, oltre al diniego della Licenza, sono l’ammenda o la penalizzazione ai sensi del Codice di Giustizia Sportiva che variano a seconda dell’infrazione commessa e per cui si rinvia all’art 9 del Manuale delle Licenze U.E.F.A.

L’esclusione dalle competizioni U.E.F.A. è senz’altro la sanzione più dura e ci si arriva quando una società tiene un comportamento che sia proporzionato a tale metodo punitivo; in particolare ci si arriva quando vi è una situazione di malagestio di un Club che non dimostra di volersi allineare alla politica imposta dalla U.E.F.A. Inoltre si può aggiungere che per il 90% dei casi che se si è giunti ad escludere una squadra dalle competizioni europee, lo si è fatto a causa di debiti, cioè

in caso di mancanza di pagamenti³⁵⁴. Ciò perché la mancanza di pagamento ha un effetto diretto sulla controparte; se una società non paga un'altra società vi è un effetto domino, chi non riceve i soldi a sua volta avrà debiti e se si permettesse ciò gli obiettivi preposti si raggiungerebbero con molta più difficoltà. L'introduzione del sistema delle Licenze, come già indicato, avvenne nella stagione calcistica 2004-05 ed ormai sono passati 10 anni, le società quindi hanno avuto modo di adattarsi a tale normativa; quindi al giorno d'oggi vi è tolleranza zero in ambito di debiti, non sono ammessi ritardi anche perché le società sono a conoscenza del fatto che esistono delle scadenze sia per presentare le proprie documentazioni al fine di ottenere la Licenza (ed eventualmente relativo ricorso), sia per effettuare i pagamenti. Se non si paga entro il 31 dicembre vi è un avvertimento con l'indicazione di ulteriori tre mesi per sanare la propria posizione, alla fine dei tre mesi si giungerà all'esclusione.

La situazione che si viene a delineare prima dell'introduzione del Financial Fair Play (e quindi dopo 7 anni dall'introduzione del sistema delle Licenze per Club) è la seguente³⁵⁵:

- Le entrate dei club europei sono cresciute del 3%, dimostrando una forte capacità di resistenza in un periodo recessivo; l'unico dato negativo riguarda i ricavi al botteghino (scesi del 2.7%), ma s'invertì rotta in un breve lasso di tempo anche considerando l'aumento dell'affluenza complessiva (2.5% con più di 103 milioni spettatori paganti).
- Un dato negativo è rappresentato dal fatto che solo una piccola parte delle entrate registrate sono state utilizzate per investimenti a lungo termine come stadi, campi di allenamento ed infrastrutture; i soldi spesi in tale direzione sono stati 4.8 miliardi di euro da parte dei 237 club partecipanti alle competizioni

³⁵⁴ E' questo anche il caso del F.C. Parma, al quale non è stata concessa la Licenza da parte della Federcalcio a causa della mancanza del versamento Irpef legato ad incentivi all'esodo (una sorta di buonuscita che il club concede ad un calciatore per agevolare un trasferimento ad una determinata squadra) per 300.000 euro entro il 31 gennaio 2014. Era prevista la possibilità di sanare, con interessi, un'eventuale omissione di pagamento entro il 31 marzo, ma il Parma negligenemente non ha sanato la sua punizione.

³⁵⁵ Fonte: Relazione comparativa Licenze per Club chiusura anno finanziario 2011

U.E.F.A. Ci si rende conte dell'esiguità della somma se la si compara con quelle spese per i trasferimenti dei calciatori (6.9 miliardi) e con quella per gli stipendi degli stessi calciatori (5 miliardi). Il 65% dei club gioca in stadi di proprietà comunale.

- Le competizioni U.E.F.A. hanno collaborato fornendo ai club partecipanti più di un miliardo di euro di premi e contributi di solidarietà; a cui si aggiungono i 340 milioni di incassi al botteghino. Tali cifre rappresentano il 17% delle entrate complessive dei club.
- Per i 700 club di prima divisione sotto il controllo della U.E.F.A. i salari e costi sono cresciuti del 38% tra il 2007 ed il 2011, mentre le entrate sono aumentate solo del 25%. Le spese sono aumentate dal 62% al 71% delle entrate, facendo così aumentare le perdite dei Club.
- Le perdite complessive dei Club sono passate da 600 milioni di euro del 2007 a 1.7 miliardi del 2011. Mentre le perdite dei 10 club più indebitati sono cresciute di 260 milioni di euro tra il 2007 e il 2011, i risultati dei club classificati tra l'11a e la 30a posizione sono peggiorati di 310 milioni di euro e gli altri club con perdite minori hanno registrato un peggioramento dei risultati di 310 milioni di euro per il 2011 rispetto al 2007.
- La spesa per i trasferimenti dei club di prima divisione finestre di mercato estate 2010, gennaio 2011 ed estate 2011 è di 4,8 miliardi di euro, il 14% in meno rispetto al picco di 5,6 miliardi di euro (estate 2007, gennaio 2008, estate 2008).
- La simulazione del Fair Play Finanziario per gli ultimi tre anni (2009,2010 e 2011) indica che 46 club di 22 paesi avrebbero dovuto migliorare il proprio bilancio attraverso dei conferimenti di capitale proprio, nel caso in cui i regolamenti fossero stati già in vigore durante quel periodo.

La seguente tabella³⁵⁶ indica il passivo complessivo ed il grado di copertura del passivo con il fatturato nelle 5 top League nel 2010-11.

³⁵⁶ Fonte: Teotino G., Uva M., *“Il calcio ai tempi dello spread”*, Il Mulino, Bologna, 2012

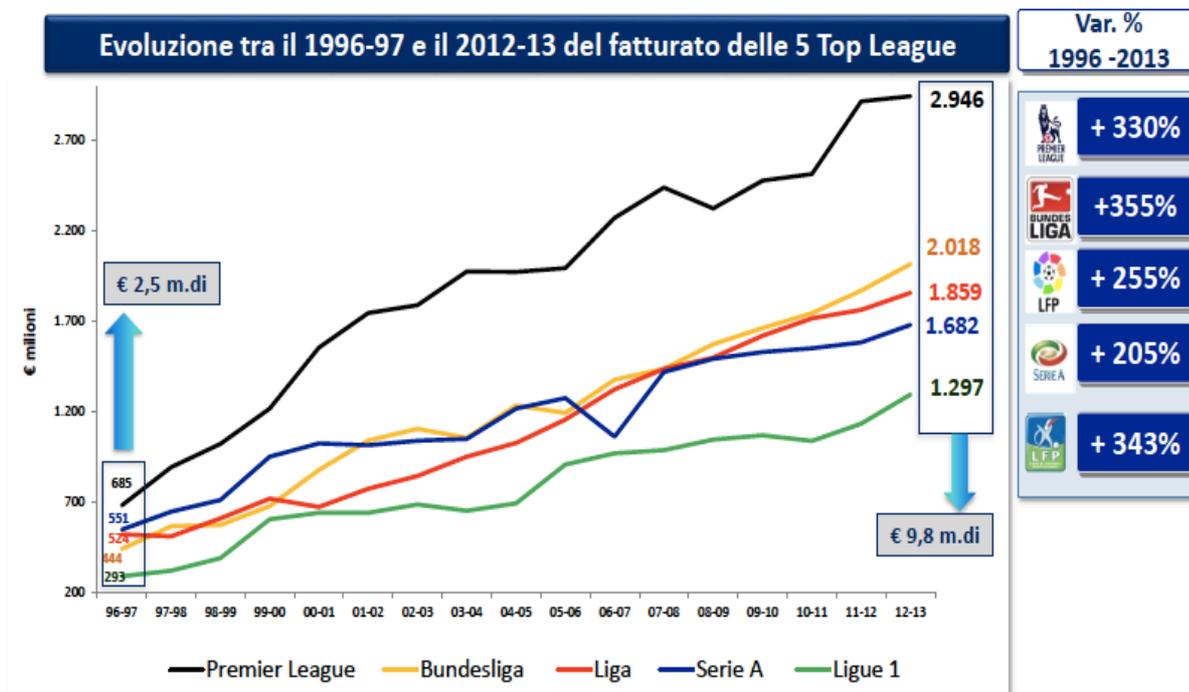
	Passivo 2010-2011	Fatturato 2010-2011	Grado di copertura del passivo con il fatturato
Bundesliga	808	1.746	216%
Ligue 1	712	1.040	146%
Serie A	2.826	1.553	55%
Premier League	4.722	2.515	53%
Liga	3.413	1.718	50%

La seguente tabella³⁵⁷ indica lo spread rispetto alla Germania di Serie A, Premier League, Liga e Ligue 1 nella stagione 2010-11.

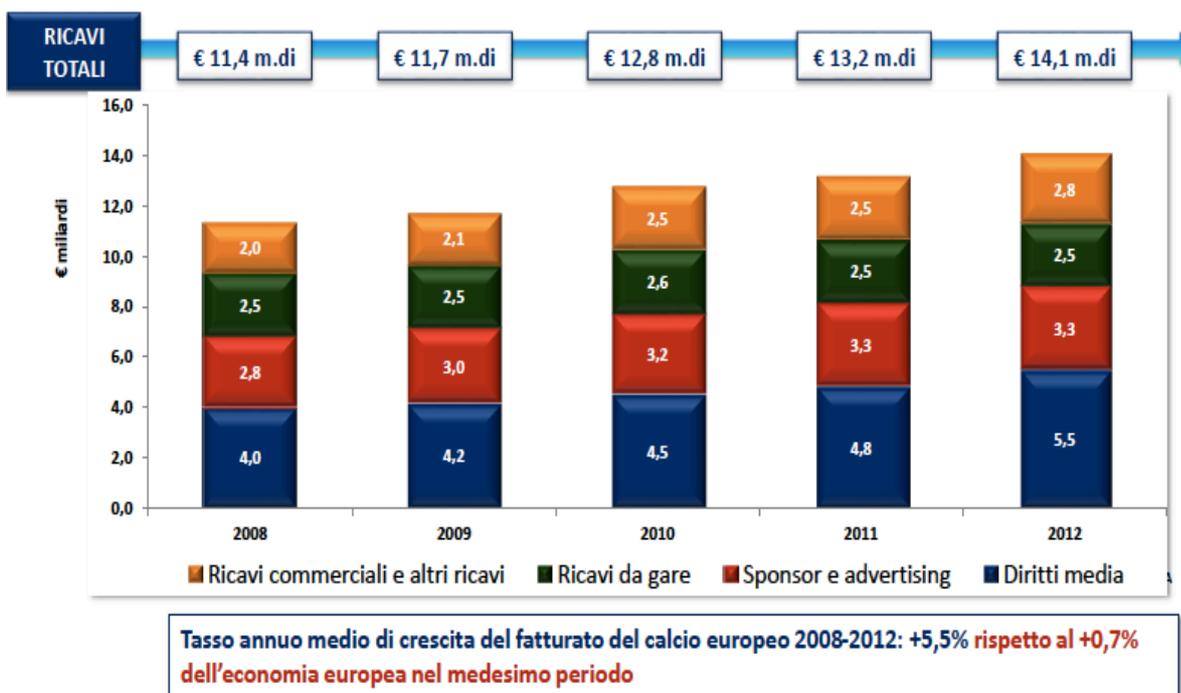
Serie A 2010-2011	Bundesliga	Serie A	Singolo Spread
Ricavi medi per club	97,0	77,7	-20%
Rapporto fatturato/stipendi	189%	134%	-29%
Patrimonio netto medio per club	41,8	7,5	-82%
Rapporto fatturato/passivo	216%	55%	-75%
Affluenza media	42,1	23,5	-44%
Ranking Uefa per club	104.798	89.198	-15%
<i>Football Spread</i> ® Serie A			-265%
Premier League 2010-2011	Bundesliga	Premier League	Singolo Spread
Ricavi medi per club	97,0	125,8	+30%
Rapporto fatturato/stipendi	189%	142%	-25%
Patrimonio netto medio per club*	41,8	-22,3	-153%
Rapporto fatturato/passivo	216%	53%	-75%
Affluenza media	42,1	35,4	-16%
Ranking Uefa per club	104.798	148.197	+41%
<i>Football Spread</i> ® Premier League			-199%
Liga 2010-2011	Bundesliga	Liga	Singolo Spread
Ricavi medi per club	97,0	85,9	-11%
Rapporto fatturato/stipendi	189%	171%	-10%
Patrimonio netto medio per club	41,8	12,0	-71%
Rapporto fatturato/passivo	216%	50%	-77%
Affluenza media	42,1	25,9	-38%
Ranking Uefa per club	104.798	149.494	+43%
<i>Football Spread</i> ® Liga			-165%
Ligue 1 2010-2011	Bundesliga	Ligue 1	Singolo Spread
Ricavi medi per club	97,0	52,0	-46%
Rapporto fatturato/stipendi	189%	134%	-29%
Patrimonio netto medio per club	41,8	9,2	-78%
Rapporto fatturato/passivo	216%	146%	-32%
Affluenza media	42,1	19,7	-53%
Ranking Uefa per club	104.798	73.900	-29%
<i>Football Spread</i> ® Ligue 1			-269%

³⁵⁷ Fonte: Teotino G., Uva M., "Il calcio ai tempi dello spread", Il Mulino, Bologna, 2012

Il grafico³⁵⁸ seguente illustra l'andamento del fatturato nelle top 5 league tra il 1996-97 ed il 2012-13.



Il grafico³⁵⁹ che segue invece illustra i ricavi aggregati dai club europei di prima divisione dal 2008 al 2012.



³⁵⁸ Fonte: Centro Studi FIGC

³⁵⁹ Fonte: Centro Studi FIGC

3.2.3) Financial Fair Play

Il sistema del Financial Fair Play³⁶⁰ si pone l'obiettivo di porre un argine alle spese incontrollate che hanno causato il dissesto di molti club, infatti nel periodo tra il 2007 ed il 2012 vi furono 120 Club in procedura concorsuale, nel 2012 ve ne erano 28 e nel 2013 ve ne erano 30³⁶¹; si può quindi vedere che le società calcistiche hanno sempre più difficoltà a sopravvivere. In sostanza il Financial Fair Play è un argine all'irrazionalità del sistema, o meglio, un argine all'abuso del sistema calcio per finalità ad esso estranee. Tale argine è posto al livello di Break-Even, cioè al livello in cui i ricavi coprono i costi; in altre parole i Club hanno l'obbligo di avere un profitto interno positivo (anche se in realtà esiste una soglia di tolleranza significativa), ma alcuni costi, giudicati salutari, sono esclusi dal calcolo.

³⁶⁰ La Commissione Europea ha respinto il reclamo del procuratore belga Daniel Striani contro il Fair Play Finanziario adottato dalla Uefa. Striani aveva lanciato un'azione legale al Tribunale di Bruxelles nel 2013, sostenendo che le regole del Fair Play Finanziario diminuirebbero i ricavi per gli agenti, riducendo il numero di giocatori acquistati dalle squadre e i loro salari. Precedentemente, Striani aveva denunciato la Uefa per la "break-even rule", ovvero il regolamento che obbliga le società calcistiche a mantenere i conti in equilibrio. L'accusa di Striani si basava sulla sproporzione del regolamento tra le varie squadre europee, oltre che sull'illegittimità del regolamento stesso all'interno dell'Unione Europea in quanto non compatibile con il principio della libera circolazione. Lo stesso Striani ha proposto modelli alternativi al Fair Play Finanziario, tra cui l'utilizzo di una "luxury tax" in stile NBA per le squadre che scorano un determinato limite di spesa. Fonte: marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com

³⁶¹ UEFA: "La gestione efficiente delle società di calcio: il fair play finanziario al suo primo anno di applicazione", Nyon 2014

La seguente tabella ci è utile per comprendere i concetti di “Break-Even Rule” (art.58) e di “Monitornig Period” (art.59).

Anno T	Periodo di monitoraggio			Deficit consentito		
	Anni inclusi	T-2	T-1	T	Non Ripianato	Ripianato
2013	2	-	2012	2013	5	45
2014	3	2012	2013	2014	5	45
2015	3	2013	2014	2015	5	30
2016	3	2014	2015	2016	5	30
2017	3	2015	2016	2017	5	30
2018	3	2016	2017	2018	5	< 30

Nel Capitolo 2 parte terza del Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, troviamo i Break-Even requirement (art. 58-63) che viene analizzato anche nell’Annex X della stessa normativa.

Break-Even si può definire come il punto di pareggio o di equilibrio; per calcolarlo si rinvia all’art.58 che viene meglio richiamato nell’Annex X il quale afferma: “*The break-even result for a reporting period is calculated as relevant income less relevant expenses (see art.58)*”. All’articolo 58 infatti si afferma che:

- Relevant income: s’intendono i ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti, dai diritti televisivi, dai ricavi finanziari, da sponsorizzazioni e pubblicità, da attività commerciali ed altri ricavi operativi, più le plusvalenze o ricavi da trasferimenti dei calciatori, più le plusvalenze da alienazione di immobilizzazioni materiali purché sostituite da strutture nuove.

Non sono invece ricompresi gli elementi non monetari o taluni ricavi derivanti da attività non calcistiche.

- Relevant expenses: s’intendono i costi delle vendite, i costi del personale ed altri costi operativi, più ammortamenti o costi da trasferimenti dei calciatori, più oneri finanziari e dividendi.

Le uscite pertinenti non comprendono gli ammortamenti/riduzione del valore delle immobilizzazioni materiali, ammortamenti/riduzione di valore delle immobilizzazioni immateriali (diverse dai diritti pluriennali alle

prestazioni dei calciatori), i costi per attività di sviluppo del settore giovanile e per attività sociali, qualsiasi altra voce non monetaria, gli oneri finanziari direttamente imputabili alla costruzione di immobilizzazioni materiali, oneri fiscali o talune spese relative ad attività non calcistiche. Le entrate e le uscite pertinenti relative ad operazioni con parti correlate devono essere rettificata in modo da riflettere il fair value di dette operazioni (ciò significa che tutto quello che la società investe in infrastrutture, settori giovanili ed attività sociali non viene calcolato ai fini della determinazione del risultato di esercizio, sempre che vengano individuati nella documentazione che la società presenta).

I ricavi e costi rilevanti sono solo quelli esplicitamente previsti dalla U.E.F.A., indicati nell'Annex X.

Il periodo di monitoraggio (ex art 59 U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations) è il lasso di tempo durante il quale viene valutato un licenziatario (Club) ai fini della verifica del rispetto del Break-Even. Tale lasso temporale copre 3 periodi:

- Periodo di riferimento T: Termina con l'anno nel quale sono cominciate le competizioni U.E.F.A. per club;
- Periodo di riferimento T-1: Termina con l'anno prima dell'inizio delle competizioni U.E.F.A. per Club;
- Periodo di riferimento T-2: Precedente al T-1.

Si avrà un solo periodo di monitoraggio di 2 anni, anziché di 3, solo per la Licenza relativa alla stagione 2013-2014.

Il risultato di Break-Even è dato dal risultato della differenza tra ricavi e costi rilevanti per ogni periodo di riferimento: in base al calcolo si potrà avere un surplus o un deficit. La valuta di riferimento è l'Euro.

All'art. 60 vi è il Break-Even result che consiste nella somma dei singoli risultati di Break-Even del singolo periodo compreso nel periodo di monitoraggio (ossia T, T-1 e T-2); quello che conta qui è il

risultato totale, quindi è possibile sanare il deficit con gli eventuali surplus degli altri singoli periodi.

Nell'art. 61 si tratta la tematica "dell'acceptable deviation", ossia è concesso ai Club una tolleranza di 5 milioni di euro come massimo aggregato negativo di Break-Even. E' consentito il superamento di tali 5 milioni nella suddetta maniera:

- 45 milioni per il periodo di monitoraggio relativo alle stagioni calcistiche 2013-14 e 2014-15.
- 30 milioni per il periodo di monitoraggio relativo alle stagioni 2015-16, 2016-17 e 2017-18.
- Per quanto riguarda gli anni successivi il Comitato Esecutivo della U.E.F.A. non si è ancora pronunciato.

Tale superamento della soglia dei 5 milioni potrà avvenire solo a condizione che l'eccedente venga coperto da contributi dei soci in conto capitale od in conto economico, ma con l'indicazione che non sarà accettata alcuna condizione sospensiva.

L'art. 62.3 individua gli indicatori che devono soddisfare il requisito di Break-Even:

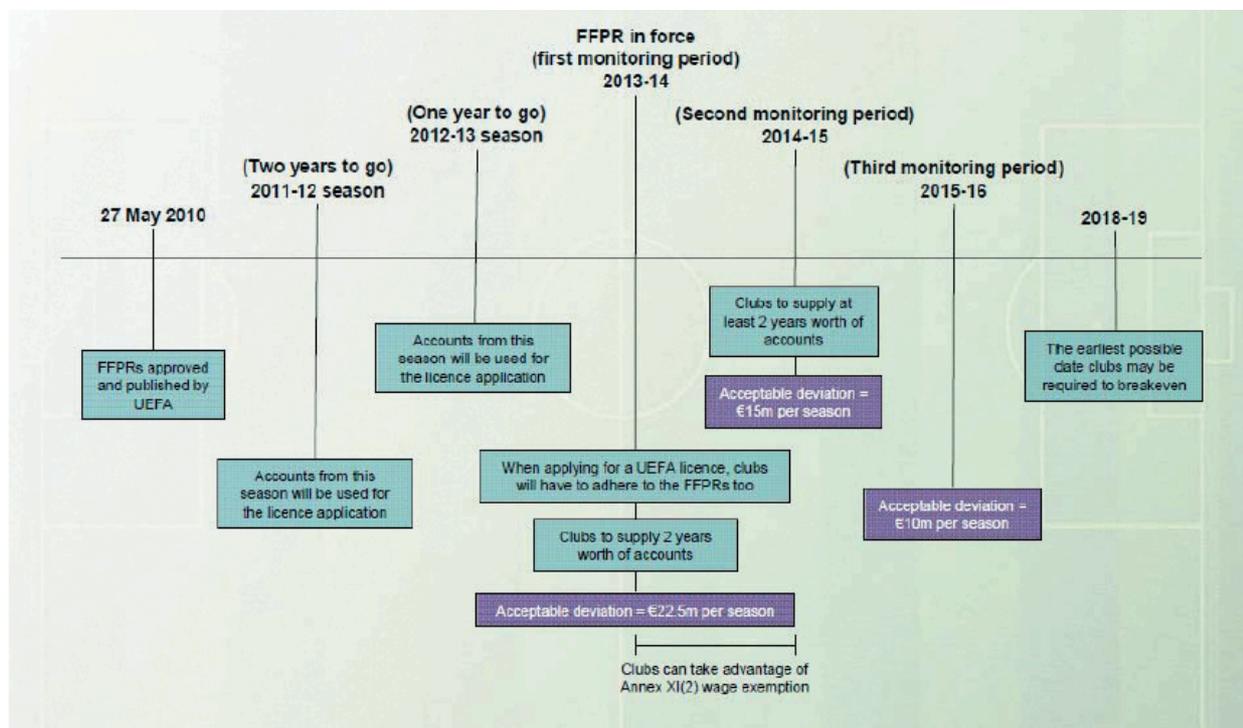
- Going Concern (continuità aziendale).
- Patrimonio netto negativo che non deve mai essere inferiore a quello relativo al periodo precedente.
- Risultato di Break-Even: non deve esserci deficit per uno o entrambi i periodi di riferimento T-1 e T-2.
- Debiti scaduti: non devono esserci debiti scaduti al 30 giugno dello steso anno in cui iniziano le competizioni europee per Club (come indicato dagli art 65 e 66).

Se il requisito di Break-Even non viene raggiunto nella maniera appena esposta, L'annex XI indica delle condizioni che la U.E.F.A. può seguire al fine di concedere ugualmente la Licenza.

- Il quantum e l'andamento del Break-Even result.
- Impatto delle variazioni dei tassi di cambio.
- Proiezione del Break-Even result.
- Comparazione col piano di conformità.

- Situazione debitoria.

Di seguito vi è il timing relativo al procedimento di introduzione delle regole del Financial Fair Play³⁶².



Nel capitolo 3 della parte seconda sono previsti i criteri legali secondo i quali le società che presentano la documentazione necessaria devono fornire una copia dello statuto in vigore, indicando altresì il nome, l'indirizzo della sede, tipologia di persona giuridica, la lista di chi ha il potere di firma ed infine il tipo di firma richiesta (ad es. individuale o collettiva) ex art.44.

Inoltre la società richiedente (art. 43) deve presentare una valida dichiarazione con valore legale. Si prevede che:

The licence applicant must submit a legally valid declaration confirming the following:

- It recognises as legally binding the statutes, regulations, directives and decisions of FIFA, UEFA, the UEFA member association and, if any, the national league as well as the*

³⁶² Fonte: "L'applicazione del Fair Play Finanziario alle società di calcio professionistiche", Lenzi P. – Sottoriva C., Aracne, Roma, 2012

jurisdiction of the Court of Arbitration for Sport(CAS) in Lausanne as provided in the relevant articles of the UEFA Statutes;

- b) At national level it will play in competitions recognised and endorsed by the UEFA member association (e.g. national championship, national cup);*
- c) At international level it will participate in competitions recognised by UEFA or FIFA (to avoid any doubt, this provision does not relate to friendly matches);*
- d) It will promptly inform the licensor about any significant change, event or condition of major economic importance;*
- e) It will abide by and observe the club licensing regulations of the UEFA member association;*
- f) It will abide by and observe the UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations;*
- g) All submitted documents are complete and correct;*
- h) It authorises the competent national club licensing administration and national club licensing bodies, the UEFA administration and the UEFA Organs for the Administration of Justice to examine any relevant document and seek information from any relevant public authority or private body in accordance with national law;*
- i) It acknowledges that UEFA reserves the right to execute compliance audits at national level in accordance with Article 71.2. The declaration must be executed by an authorised signatory of the licence applicant no more than three months prior to the deadline for its submission to the licensor.*

Nell'art. 46 il richiedente deve fornire le informazioni relative all'eventuale partecipazione ad un gruppo, fornendone le struttura (rappresentandola anche in un grafico) approvata dalla direzioni si prevede:

- 1 The licence applicant must provide the licensor with the overall legal group structure (e.g. presented in a chart), duly approved by management.*
- 2 This document must include information on any subsidiary, any*

associated entity and any controlling entity up to the ultimate parent company and ultimate controlling party. Any associated company or subsidiary of such parent must also be disclosed.

3 The legal group structure must clearly identify the entity which is the member of the UEFA member association and which entity is the licence applicant. It must also mention the following for any subsidiary of both the member of the UEFA member association and the licence applicant:

- a) Name of legal entity;*
- b) Type of legal entity;*
- c) Information on main activity and any football activity;*
- d) Percentage of ownership interest (and, if different, percentage of votingpower held);*
- e) Share capital;*
- f) Total assets;*
- g) Total revenues;*
- h) Total equity.*

Sempre relativamente alle parti correlate all'art. 58.4 si dice: *“Relevant income and expenses from related parties must be aduste to reflect the fair value of any such transactions”*. Ciò impone che la società:

- Indichi quali sono le parti correlate.
- Distingua i costi ed i ricavi derivanti dalle operazioni con le controparti negoziali correlate al Club.
- Determini il fair value dell'operazione con la parte correlata.
- Assuma il minore tra il fair value ed il valore posta in essere con la parte correlata (se l'operazione non sia allineata al suo fair value) ai fini del calcolo del Break-Even result.
- Regolamenti al proprio interno la procedura per l'effettuazione di operazioni con parti correlate similmente a quanto richiesto, per quanto riguarda il nostro paese, dalla CONSOB relativamente alle società aventi titoli negoziati in mercati regolamentati.

Nell'Annex X, alla lettera E viene data una definizione di Related

Party: “A related party is a person or entity that is related to the entity that is preparing its financial statements (the ‘reporting entity’).

A person or a close member of that person’s family is related to a reporting entity

if that person:

- a) has control or joint control over the reporting entity;
- b) has significant influence over the reporting entity; or
- c) is a member of the key management personnel of the reporting entity or of a parent of the reporting entity.

An entity is related to a reporting entity if any of the following conditions apply:

- a) The entity and the reporting entity are members of the same group (which means that each parent, subsidiary and fellow subsidiary is related to the others);
- b) One entity is an associate or joint venture of the other entity (or an associate or joint venture of a member of a group of which the other entity is a member);
- c) Both entities are joint ventures of the same third party;
- d) One entity is a joint venture of a third entity and the other entity is an associate of the third entity;
- e) The entity is a post-employment benefit plan for the benefit of employees of either the reporting entity or an entity related to the reporting entity. If the reporting entity is itself such a plan, the sponsoring employers are also related to the reporting entity;
- f) The entity is controlled or jointly controlled by a person identified in paragraph 2; or
- g) A person identified in paragraph 2(a) has significant influence over the entity or is a member of the key management personnel of the entity (or of a parent of the entity).

With reference to paragraphs 1 to 3 above, the following definitions apply:

- a) Close members of the family of a person are those family

- members who may be expected to influence, or be influenced by, that individual in their dealings with the entity. They may include that person's children and spouse or domestic partner, children of that person's spouse or domestic partner, and dependants of that person or that person's spouse or domestic partner.*
- b) *Control is the power to govern the financial and operating policies of an entity so as to obtain benefits from its activities.*
- c) *A joint venture is a contractual arrangement whereby two or more parties undertake an economic activity that is subject to joint control.*
- d) *Joint control is the contractually agreed sharing of control over an economic activity, and exists only when the strategic financial and operating decisions relating to the activity require the unanimous consent of the parties sharing control (the venturers).*
- e) *Key management personnel are those persons having authority and responsibility for planning, directing and controlling the activities of the entity, directly or indirectly, including any director (whether executive or otherwise) of that entity.*
- f) *Significant influence is the power to participate in the financial and operating policy decisions of an entity, but is not control over those policies. Significant influence may be gained by share ownership, statute or agreement.*
- g) *An associate is an entity, including an unincorporated entity such as a partnership, over which the investor has significant influence and that is neither a subsidiary nor an interest in a joint venture. In the definition of a related party, an associate includes subsidiaries of the associate and a joint venture includes subsidiaries of the joint venture. Therefore, for example, an associate's subsidiary and the investor that has significant influence over the*

associate are related to each other.

In considering each possible related party relationship, attention is directed to the substance of the relationship and not merely the legal form. The following are not related parties:

- a) Two entities simply because they have a director or other member of key management personnel in common or because a member of key management personnel of one entity has significant influence over the other entity.*
- b) Two venturers simply because they share joint control over a joint venture.*
- c) Providers of finance, trade unions, public utilities, and departments and agencies of a government that does not control, jointly control or significantly influence the reporting entity, simply by virtue of their normal dealings with an entity (even though they may affect the freedom of action of an entity or participate in its decision-making process).*
- d) A customer, supplier, franchisor, distributor or general agent with whom an entity transacts a significant volume of business, simply by virtue of the resulting economic dependence.*

A related party transaction is a transfer of resources, services or obligations between related parties, regardless of whether a price has been charged (disclosure requirements in respect of related parties and related party transactions are set out in Annex VI).

A related party transaction may, or may not, have taken place at fair value

Qui troviamo anche la definizione di Fair value: “is the amount for which an asset could be exchanged, or a liability settled, between knowledgeable willing parties in an arm’s length transaction. An arrangement or a transaction is deemed to be ‘not transacted on an arm’s length basis’ if it has been entered into on terms more favourable to either party to the arrangement than would have been obtained if there had been no related party relationship”.

Per quanto riguarda la disciplina italiana delle parti correlate si distingue tra:

- Società non quotate: la cui norma di riferimento è l'art. 2427 n. 22-bis c.c. che, relativamente alla nota integrativa, afferma: “le operazioni realizzate con parti correlate, precisando l'importo, la natura del rapporto e ogni altra informazione necessaria per la comprensione del bilancio relativa a tali operazioni, qualora le stesse siano rilevanti e non siano state concluse a normali condizioni di mercato. Le informazioni relative alle singole operazioni possono essere aggregate secondo la loro natura, salvo quando la loro separata evidenziazione sia necessaria per comprendere gli effetti delle operazioni medesime sulla situazione patrimoniale e finanziaria e sul risultato economico della società”.
- Per le società quotate invece la norma del codice civile relativa è l'art. 2931-bis secondo cui: “Gli organi di amministrazione della società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio adottano, secondo principi generali indicati dalla Consob, regole che assicurano la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate e li rendono noti nella relazione sulla gestione; a tali fini possono farsi assistere da esperti indipendenti, in ragione della natura, del valore o delle caratteristiche dell' operazione. I principi di cui al primo comma si applicano alle operazioni realizzate direttamente o per il tramite di società controllate e disciplinano le operazioni stesse in termini di competenza decisionale, di motivazione e di documentazione. L'organo di controllo vigila sull'osservanza delle regole adottate ai sensi del primo comma e ne riferisce nella relazione all'assemblea”.

Altre disposizioni normative relativamente alle società quotate le si trovano nel D.Lgs 58/1998 detto Testo Unico della Finanza (TUF); inoltre la CONSOB nel marzo del 2010 ha approvato il Regolamento recante disposizioni in materia di parti correlate il

cui concetto di “condizioni equivalenti a quelle di mercato o standard” si avvicina a quello di Fair Value previsto dalle norme U.E.F.A. Il regolamento CONSOB prevede che le società adottino delle procedure che assicurino la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate.^{363 364}

L’operazione con una parte correlata consiste in un trasferimento di risorse, di servizi od obbligazioni indipendentemente dalla pattuizione di un corrispettivo, infatti può essere una donazione; per tale motivo ciò che si guadagna con le parti correlate deve essere valutato in base al Fair Value, ai fini della definizione dei ricavi rilevanti per il Break-Even result. Quindi solo la parte corrispondente al fair value verrà conteggiato nell’ambito dell’operazione di copertura della deviazione accettabile rispetto al Break-Even result. Per stabilire quale sia il valore di mercato di una sponsorizzazione l’UEFA potrà rivolgersi a società di consulenza specializzate che potranno stabilire in base ad alcuni parametri, il valore globale del marchio del club nonché un livello massimo per tipologia di sponsorizzazione (main sponsor, sponsor tecnico, cartellonistica etc)³⁶⁵.

I parametri che verranno presi in considerazione potranno essere il numero dei tifosi, i trofei vinti, la storia e in generale il fascino, l’appeal che il marchio è in grado di generare presso i potenziali acquirenti.

Da ricordare è che, in base ai principi contabili internazionale (ed in particolare in riferimento all’art.18 IAS), il Fair Value è definito come “il corrispettivo al quale un’attività può essere scambiata, o una passività estinta, in una libera transazione tra parti consapevoli e disponibili”.

³⁶³ Società controllata: è una società le cui azioni o quote sono possedute da un'altra società in quantità sufficiente per esercitare un'influenza dominante sull'amministrazione.

³⁶⁴ Controllo può essere interno di diritto (società ha maggioranza dei voti in altra società), interno di fatto (società ha voti per esercitare un'influenza dominante in altra società) e esterna di fatto (società sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di vincoli contrattuali con essa).

³⁶⁵ Gli aspetti tecnici del FPF: relevant income, fair value e principi contabili. Intervista a Paolo Ciabattini di Giuseppe Berardi

Operazioni di contribuzione delle parti correlate sono considerate le contribuzioni in conto capitale (ossia versamenti che aumentano il patrimonio netto senza alcun obbligo di rimborso o di controprestazione) e l'eccedenza rispetto al Fair Value delle operazioni con parti correlate; invece non sono considerate operazioni con parti correlate le variazioni positive di patrimonio netto/passività derivanti da rivalutazione, la creazione o incremento di altre riserve senza contributo da parte degli azionisti, le operazioni sottoposte a condizione ed in contributi da parte degli azionisti classificati come passività (ex art 61.4 U.E.F.A. Regulations).

Nel caso in cui il risultato di Break-Even non venga raggiunto si applicherà l'art.29 del Procedural rules governing the U.E.F.A. Club Financial Control Body Edition 2014. Tale art 29 si divide in 2 commi.

- Comma 1: *“The following disciplinary measures may be imposed against any defendant other than an individual:*
 - a) warning,*
 - b) reprimand,*
 - c) fine,*
 - d) deduction of points,*
 - e) withholding of revenues from a UEFA competition,*
 - f) prohibition on registering new players in UEFA competitions,*
 - g) restriction on the number of players that a club may register for participation in UEFA competitions, including a financial limit on the overall aggregate cost of the employee benefits expenses of players registered on the A-list for the purposes of UEFA club competitions,*
 - h) disqualification from competitions in progress and/or exclusion from future competitions,*
 - i) withdrawal of a title or award”.*

- Comma 2: *“The following disciplinary measures may be imposed against any defendant who is an individual:*
 - a) warning,*
 - b) reprimand,*
 - c) fine,*
 - d) suspension for a specified number of matches or for a specified or unspecified period,*
 - e) suspension from carrying out a function for a specified number of matches or for a specified or unspecified period,*
 - f) ban on exercising any football-related activity”*

Organo giudicante è il U.E.F.A. Club Financial Control Body (CFCB) che ha competenza sia sul Club Licenzing che sul Financial Fair Play; si divide in una camera inquirente ed una giudicante. E' possibile presentare appello al Court of Arbitration of Sports (CAS) contro le decisioni del CFCB

L'edizione 2014 del Procedural rules governing the U.E.F.A. Club Financial Control Body introduce due novità.

- I Club possono concludere degli accordi, definiti Settlement Agreements (SAs), con il CFCB nei quali accettano delle sanzioni ed un percorso per rientrare nei parametri che impone il Financial Fair Play.
- Gli altri club estranei ad un settlement agreement (parti interessate) possono impugnargli davanti all'Adjudicatory Chamber del CFCB, se ritengono che gli stessi contengano un manifesto errore di valutazione.

Si è voluto introdurre l'istituto dei settlement agreements (e non il deferimento diretto all'Adjudicatory Chamber) perché l'obiettivo è quello di mantenere i Club dentro il sistema e non di espellerli. Tali settlement agreements intervengono su più fronti:

- Finanziario: si pone l'obiettivo di ridurre (fino ad eliminare completamente) i ricavi che i club possono trarre dalla partecipazione alle coppe; si tratta di una trattenuta dai ricavi delle competizioni U.E.F.A. per le quali il club si è qualificato

senza averne pieno titolo, in quanto si è qualificato senza rispettare le regole.

- Sportivo: si articola nella riduzione del numero di giocatori da inserire nella lista per le competizioni europee e nella proibizione di registrare nuovi giocatori per le competizioni europee; ciò rappresenta una versa sanzione per il mancato rispetto dei parametri e vuole essere un handicap per i club nella competizione con altri club che invece hanno rispettato le regole.
- Operativo: consiste in un misto tra le sanzioni e la garanzia per il raggiungimento degli obiettivi operativi, infatti sarà possibile congelare il monte salari ed in più il club dovrà presentare un rapporto semestrale illustrante i miglioramenti; anche se il monte salari viene congelato a livelli molto alti, si impedisce che esso possa crescere ancora (a meno che l'incremento non sia coperto da ricavi aggiuntivi) consentendo al club il rientro nei parametri di Break-Even.

L'U.E.F.A. ha fatto sapere che i soldi ricavati dalle multe inflitte ai club che non hanno rispettato le regole del Fair Play Finanziario verranno distribuite alle società virtuose che hanno seguito le linee guida del massimo organo calcistico europeo. La somma ricavata dalle sanzioni inflitte ammonta a 24 milioni di euro. L'80% del totale verrà distribuito ai club che la scorsa stagione hanno partecipato alla U.E.F.A. Champions League e alla U.E.F.A. Europa League, mentre il restante 20% verrà diviso tra i club che sono stati eliminati nei turni preliminari³⁶⁶.

Dopo due soli anni di applicazione del Financial Fair Play i risultati sono molto positivi, infatti³⁶⁷:

- Per la prima volta dal 2006, anno in cui sono iniziati i rilevamenti, la crescita dei ricavi (+ 6.9%) ha superato la crescita dei salari (+ 6.3%).

³⁶⁶ Comunicazione ufficiale UEFA

³⁶⁷ Risultati forniti dal presidente della UEFA Michelle Platini

- Le perdite aggregate del campione sono diminuite di 900 milioni di euro rispetto all'anno precedente (da 1,7 miliardi a 800 milioni di euro); sono calate di oltre il 50% in due anni.
- I debiti scaduti ("overdue payables") sono scesi da 57 milioni di Euro a 9 milioni di euro.

A dimostrazione che la normativa del Financial Fair Play non è una normativa statica, ma bensì dinamica ed in continua evoluzione che si adatta al meglio alle esigenze delle numerose parti in causa, il sito www.calcioefinanza.it³⁶⁸ riporta la proposta che le società aderenti all'E.C.A. avrebbero fatto, l'idea è quella di trasformare il Financial Fair Play in una normativa più flessibile e più adatta alla situazione economica di oggi (diversa da quella in cui il Financial Fair Play fu elaborato) e più adatta a richiamare nuovi investitori; a proposito Umberto Gandini, direttore dell'organizzazione sportiva del Milan e vicepresidente dell'E.C.A. ha dichiarato: “Il fair play finanziario ha portato un po' di buon senso nella gestione delle società di calcio europee. E' stato un successo in termini di riduzioni delle perdite complessive del calcio europeo. Dall'altro lato c'è però da considerare come alcuni club a causa di questo sono cristallizzati, ci sono investitori che vorrebbero entrare in gioco ma che vengono frenati proprio da questo meccanismo. In Europa in questo momento ci sono solamente 5-6 grandi club, quello a cui dovrebbe mirare l'U.E.F.A. è di avere come minimo 20 grandi club”.

Le richieste dei club sono le seguenti:

- Innalzamento della soglia massima di perdita accettata: considerando che sono molti gli investitori che vorrebbero intervenire nel calcio europeo, si vorrebbe introdurre un “Welcome Package” per cui i nuovi investitori possano permettersi una perdita di 50 milioni di euro il primo anno, 40 milioni il secondo, 30 il terzo e 20 nel quarto; inoltre, per garantire stabilità nei 4 anni, al club verrebbe richiesta una

³⁶⁸ “Così i club vogliono rivoluzionare il Fair Play Finanziario”, Calcio e finanza, Alessandro Oliva, 13 gennaio 2015

garanzia del 50% rispetto alle perdite che saranno prospettate nel business plan.

- Salary cap per ingaggi ed ammortamenti: Il Financial Fair Play è stato pensato come una sorta di salary cap personalizzato, ma i dati raccontano di stipendi sempre più crescenti, tra il 2007 ed il 2012 sono aumentati del 42%. L'idea dunque è quella di stabilire un tetto massimo predefinito per ingaggi ed ammortamenti di 200 milioni di euro per le squadre che militano nella Champions League e per 125 milioni per quelle impegnate in Europa League.
- 5% dei ricavi da destinare ai vivai: L'U.E.F.A. esclude i costi per le strutture da destinare al settore giovanile dalla break even rule, ma alcuni club hanno utilizzato tale esclusione non per sviluppare le giovanile ma per diminuire le proprie perdite. E' per questo che i club hanno chiesto che il 5% dei ricavi venga investito in maniera vincolante nei vivai con un possibile benefit (aumento della perdita massima accettabile) per chi seguirà tale regola.
- Rapporto Debt/Equity tra i parametri del Financial Fair Play: Si è chiesto di valutare la sostenibilità economica dei club anche mediante indicatori certi sul debito, soprattutto se si considera l'elevata esposizione debitoria di alcuni club come il Barcellona o il Real Madrid (la società madridista ha però dimostrato di essere riuscita a diminuire nell'ultimo anno del 21% l'indebitamento finanziario). A proposito i club hanno proposto che l'indebitamento finanziario netto non potrà essere 3 volte superiore al patrimonio netto del club.
- Equiparazione di tutti i club appartenenti a regimi fiscali diversi: I club hanno chiesto di escludere le tasse sul lavoro dal calcolo del costo del personale (la richiesta viene soprattutto dai club italiani con riferimento all'IRAP che grava pesantemente sui conti delle società italiane).
- Stop alle T.P.O. in territorio U.E.F.A.: si tratterebbe in sostanza di recepire la normativa F.I.F.A. che dal 1 maggio 2015 vieta appunto le T.P.O.

Come detto sono solo proposte, non vi è nulla di ufficiale ma di certo si sa che la U.E.F.A. è sempre disponibile ad ascoltare tutte le parti in causa cercando di trovare un equilibrio che accontenti tutti il più possibile.

Un'altra tematica che potrebbe essere meglio regolamentata è quella relativa alle sponsorizzazioni ed il loro relativo valore nei termini del fair value; tematica che oggi è trattata in modo abbastanza generico e poco dettagliato.

3.3) RANKINGS

3.3.1) Introduzione

Al giorno d'oggi l'azienda-calcio non è vista come un mondo a sé stante, ma è invece ben inserito all'interno del contesto sociale, politico, economico e culturale; a dimostrazione di ciò vi sono i numerosi contatti che si hanno tra le istituzioni calcistiche e quelle politiche, sia nazionali che europee. A riguardo è da segnalare l'accordo di cooperazione del 16 ottobre 2014 siglato tra l'U.E.F.A. e la Commissione Europea, volto a favorire il dialogo tra i due organismi europei³⁶⁹.

Il Presidente U.E.F.A. Michel Platini, il presidente della Commissione Europea, José Manuel Barroso, e il commissario europeo per lo sport, Androulla Vassiliou, si sono incontrati presso la sede della commissione a Bruxelles, per fissare le basi per un ausilio formale tra le due istituzioni (il quale le impegna a tenere regolari riunioni biennali).

L'Accordo per la Cooperazione è stato siglato proprio durante il 60esimo anniversario dell'U.E.F.A. e mira a consolidare l'impegno congiunto delle organizzazioni di cooperazione strutturate in settori politici chiave, e sottolinea il forte impegno dell'U.E.F.A. nel continuare a lavorare con la Commissione e altri organismi pubblici nazionali ed europei, in quanto è lieta che la Commissione condivida la sua visione per il futuro del calcio europeo e sostenga pienamente le sue principali iniziative, compresa l'attuazione del Financial Fair Play. Michelle Platini è convinto che con il maggiore supporto della Commissione Europea s'intensificherà la lotta per salvaguardare l'etica dello sport e la promozione del buon governo. Lavorando insieme il calcio sarà in grado di superare le numerose sfide che deve affrontare, sia che si tratti di discriminazione, partite truccate, proprietà di terze parti di giocatori, o di violenza. Tutto ciò potrà anche garantire al calcio crescita e prosperità negli anni a venire.

³⁶⁹ UEFA e Commissione Europea siglano un accordo di cooperazione. Fonte UEFA

3.3.2) Ranking Sportivi

La rilevanza che è venuta ad acquisire negli anni il mondo del calcio anche sul livello sociale, politico, economico e culturale, oltre che quello sportivo, è dimostrato persino dalla redazione di speciali classifiche le quali attestano quali siano le società calcistiche e le nazioni più virtuose.

Da un punto di vista sportivo, l'U.E.F.A. stila due differenti classifiche³⁷⁰

-Coefficienti per Club: I ranking club per coefficienti si basano sui risultati ottenuti dai club nelle cinque precedenti stagioni di U.E.F.A. Champions League e U.E.F.A. Europa League. I ranking determinano le teste di serie nei vari sorteggi di competizioni U.E.F.A. I coefficienti club sono determinati dalla somma di tutti i punti ottenuti nei precedenti cinque anni, più un 20% del coefficiente della federazione di appartenenza nello stesso periodo (33% prima del 2009). Questi ranking verranno aggiornati dopo ogni turno di competizioni per club U.E.F.A. (Le sfide che si decidono ai rigori non hanno effetto sul sistema di calcolo).

*Sistema punti U.E.F.A. Champions League:
Eliminazione primo turno di qualificazione (0,5 punti); eliminazione secondo turno di qualificazione (1 punto); partecipazione alla fase a gironi (4 punti); vittoria nella fase a gironi (2 punti); pareggio nella fase a gironi (1 punto); partecipazione agli ottavi (4 punti).

Dalla stagione 2009/10 ai club viene assegnato un ulteriore punto se raggiungono ottavi, quarti, semifinali o finale. Non vengono assegnati punti per le eliminazioni nel terzo turno preliminare o spareggi, in quanto quei club si trasferiscono alla

³⁷⁰ www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/

UEFA Europa League e ottengono punti dalla partecipazione a quella competizione.

* Sistema punti U.E.F.A. Europa League: Eliminazione primo turno di qualificazione (0,25 punti); eliminazione secondo turno di qualificazione (0,5 punti); eliminazione terzo turno di qualificazione (1 punto); eliminazione spareggi (1,5 punti); vittoria nella fase a gironi (2 punti); pareggio nella fase a gironi (1 punto).

Dalla stagione 2009/10, ai club è stato garantito un minimo di due punti se raggiungo la fase a gironi e si vedono assegnare un ulteriore punto se raggiungono quarti, semifinali e finale.

Di seguito la tabella³⁷¹ raffigurante le prime 20 posizioni delle ultime 5 stagioni calcistiche (fonte U.E.F.A.com aggiornato al 20 ottobre 2014).

1		Real Madrid CF	ESP	33.642	36.171	29.542	39.600	9.071	148.028
2		FC Barcelona	ESP	36.642	34.171	27.542	28.600	7.071	134.028
3		FC Bayern München	GER	24.133	33.050	36.585	29.942	9.028	132.740
4		Chelsea FC	ENG	26.671	33.050	30.285	28.357	8.000	126.364
5		SL Benfica	POR	25.760	23.366	28.350	30.983	4.750	113.209
6		Club Atlético de Madrid	ESP	9.642	34.171	13.542	37.600	7.071	102.028
7		Manchester United FC	ENG	36.671	16.050	21.285	26.357	1.000	101.364
8		FC Schalke 04	GER	30.133	20.050	22.585	18.942	7.028	98.740
9		Valencia CF	ESP	21.642	25.171	22.542	26.600	1.071	97.028
10		Arsenal FC	ENG	22.671	22.050	21.285	21.357	7.000	94.364
11		FC Porto	POR	31.760	12.366	22.350	17.983	7.750	92.209
12		Borussia Dortmund	GER	10.133	10.050	33.585	24.942	9.028	87.740
13		Paris Saint-Germain	FRA	14.150	9.100	27.350	26.700	7.850	85.150
14		AC Milan	ITA	18.314	22.271	19.883	18.833	1.133	80.435
15		FC Zenit	RUS	18.183	19.950	14.950	18.083	7.966	79.133
16		Manchester City FC	ENG	16.671	20.050	10.285	22.357	6.000	75.364
17		Tottenham Hotspur FC	ENG	24.671	10.050	19.285	18.357	3.000	75.364
18		FC Basel 1893	SUI	10.180	20.200	17.675	20.440	6.620	75.115
19		Bayer 04 Leverkusen	GER	16.133	19.050	12.585	18.942	7.028	73.740
20		FC Shakhtar Donetsk	UKR	26.016	9.550	18.900	12.566	6.633	73.666

- Coefficienti Nazionali: I ranking federazioni per coefficienti si basano sui risultati ottenuti dai club appartenenti a quella federazione nelle ultime cinque stagioni di U.E.F.A. Champions League e U.E.F.A. Europa League. I ranking determinano il numero di posti assegnati a ogni federazione nelle successive competizioni per club U.E.F.A. I coefficienti vengono calcolati con una media: dividendo il totale dei punti ottenuti per il totale dei club di quella federazione partecipanti alle due competizioni di quella stagione. La cifra che si ottiene viene sommata a

³⁷¹ Fonte: www.uefa.com

quella delle precedenti quattro stagioni per calcolare il coefficiente. Quando due nazioni hanno lo stesso coefficiente, la federazione con il coefficiente più alto nella stagione più recente viene posizionata davanti.

Per quanto riguarda il conteggio: Ogni squadra ottiene due punti per una vittoria e un punto per un pareggio (metà nelle qualificazioni e negli spareggi); I club che raggiungono gli ottavi, i quarti di finale, le semifinali o la finale della U.E.F.A. Champions League, o i quarti, semifinali o finale della U.E.F.A. Europa League, ottengono un punto extra per ogni turno; Inoltre, vengono assegnati quattro punti per la partecipazione alla fase a gironi di U.E.F.A. Champions League e altri quattro punti per la qualificazione agli ottavi di finale.

Di seguito la tabella³⁷² raffigurante le prime 20 posizioni delle ultime 5 stagioni calcistiche (fonte U.E.F.A.com aggiornato al 20 ottobre 2014).

1		Spagna	18.214	20.857	17.714	23.000	5.357	85.142	6/7
2		Inghilterra	18.357	15.250	16.428	16.785	5.000	71.820	6/7
3		Germania	15.666	15.250	17.928	14.714	5.142	68.700	6/7
4		Italia	11.571	11.357	14.416	14.166	5.666	57.176	6/6
5		Portogallo	18.800	11.833	11.750	9.916	3.750	56.049	5/6
6		Francia	10.750	10.500	11.750	8.500	4.250	45.750	5/6
7		Russia	10.916	9.750	9.750	10.416	4.833	45.665	4/6
8		Ucraina	10.083	7.750	9.500	7.833	3.166	38.332	4/6
9		Olanda	11.166	13.600	4.214	5.916	2.916	37.812	3/6
10		Belgio	4.600	10.100	6.500	6.400	4.200	31.800	4/5
11		Svizzera	5.900	6.000	8.375	7.200	3.100	30.575	3/5
12		Turchia	4.600	5.100	10.200	6.700	3.200	29.800	3/5
13		Grecia	7.600	7.600	4.400	6.100	3.800	29.500	4/5
14		Repubblica Ceca	3.500	5.250	8.500	8.000	2.625	27.875	1/4
15		Romania	3.166	4.333	6.800	6.875	3.625	24.799	2/4
16		Austria	4.375	7.125	2.250	7.800	2.125	23.675	1/4
17		Cipro	3.125	9.125	4.000	2.750	3.300	22.300	2/5
18		Croazia	4.125	3.750	4.375	4.375	5.375	22.000	2/4
19		Israele	4.625	6.000	3.250	5.750	1.375	21.000	0/4
20		Bielorussia	5.875	3.125	4.500	1.750	4.750	20.000	2/4

Si ricorda che la partecipazione e l'avanzamento nelle competizioni europee comporta un'importante risorsa economica per il club, infatti coloro che partecipano alla fase a gironi della Champions League avranno diritto ad un premio di 8.6 milioni di euro a cui si aggiungeranno 500 mila euro per ogni pareggio ed un milione per ogni vittoria, inoltre chi approderà agli ottavi, ai quarti ed alle semifinali beneficeranno rispettivamente di 3.5, 4 e 5 milioni di euro, per quanto riguarda la finale la seconda classificata si consolerà con 6.5 milioni mentre la vincitrice avrà in premio 10.5 milioni (sono esclusi i bonus derivanti dai diritti-tv). Per quanto riguarda l'Europa League invece le 58 partecipanti avranno diritto a 1.3 milioni a cui si

³⁷² Fonte: www.uefa.com

aggiungono 100 mila euro per il pareggio e 200 mila per la vittoria; in totale la vincitrice riuscirà a portare a casa una somma pari a 9.9 milioni³⁷³.

³⁷³ “*Champions al vincitore premio da 37.4 milioni di euro*”, Sportmediaset, 15 settembre 2014

3.3.3) Ranking di Solidità e Solvibilità Societari

Standard & Poor's, agenzia di Rating che assegna un giudizio o valutazione riguardante la solidità e solvibilità di una società, ha recentemente stilato una classifica per quanto riguarda le società calcistiche basandosi sui criteri di qualità e prudenza nella gestione, solvibilità e liquidità³⁷⁴. Segue la tabella raffigurante le prime 20 posizioni:

CHP Rank	Club	Country	Overall	Operational	Solvency	Liquidity
1	AFC Ajax NV [ENXTAM:AJAX]	Netherlands	Top	Top	Top	Top
2	Arsenal Holdings plc	United Kingdom	Top	Top	Top	Top
3	Celtic plc [AIM:CCP]	United Kingdom	Top	Top	Top	Top
4	Manchester United plc [NYSE:MANU]	United Kingdom	Top	Top	Top	Top
5	SASP Asse Loire	France	Top	Top	Top	Top
6	Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien [XTRA:BVB]	Germany	Top	Top	Top	Above Average
7	Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH	Germany	Top	Top	Top	Below Average
8	FC Bayern München AG	Germany	Top	Top	Above Average	Top
9	Manchester City Football Club Limited	United Kingdom	Top	Top	Above Average	Top
10	Sasp Toulouse Football Club	France	Top	Top	Above Average	Top
11	Olympique Lyonnais Groupe SA [ENXTPA:DLG]	France	Top	Above Average	Top	Top
12	Valencia Club De Futbol, S.A.D.	Spain	Above Average	Top	Below Average	Bottom
13	Tottenham Hotspur Limited	United Kingdom	Above Average	Above Average	Top	Above Average
14	ACF Fiorentina S.p.A.	Italy	Above Average	Above Average	Top	Below Average
15	S.S. Lazio S.p.A. [BIT:SSL]	Italy	Above Average	Above Average	Above Average	Above Average
16	Juventus Football Club SpA [BIT:JUVE]	Italy	Above Average	Above Average	Above Average	Below Average
17	RCD Espanyol de Barcelona S.A.D.	Spain	Above Average	Above Average	Below Average	Above Average
18	Meidericher Spielverein 02 e.V.	Germany	Above Average	Above Average	Bottom	Top
19	Brendbyernes IF Fodbold A/S [CPSE:BIF]	Denmark	Above Average	Below Average	Top	Top
20	Millwall Holdings plc	United Kingdom	Above Average	Below Average	Above Average	Above Average

³⁷⁴ Standard & Poor's "What's the score? S&P Capital IQ's Credit Football League", Ney York, 2014

CAPITOLO 4: L'INFORMATIVA CONTABILE

4.1) LE SCRITTURE CONTABILI

4.1.1) Libri Sociali

Nel capitolo secondo si sono illustrati i possibili fattori di business relativi alle società di calcio ed in particolare come un loro utilizzo accurato ed all'avanguardia possa condurre ad un'economicità e sostenibilità aziendale combinate con ottimi risultati sportivi.

Risulta più facile accertare i successi ottenuti sul campo rispetto alla verifica dell'efficienza di un'azienda sostenibile per la quale diviene fondamentale saper leggere i libri sociali i quali variano a seconda che si tratti di³⁷⁵:

- S.P.A.: Oltre ai libri e le scritture contabili prescritte nell'art. 2214 c.c. (libro giornale e libro degli inventari a cui vanno aggiunte le scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa), l'art. 2215 afferma che i libri vanno progressivamente numerati in ogni pagina e bollati in ogni foglio. Oltre ai libri indicati nell'art. 2214, l'art. 2421 indica altresì:

“Oltre i libri e le altre scritture contabili prescritti nell'articolo 2214, la società deve tenere:

- Il libro dei soci, nel quale devono essere indicati distintamente per ogni categoria il numero delle azioni, il cognome e il nome dei titolari delle azioni nominative, i trasferimenti e i vincoli ad esse relativi e i versamenti eseguiti;
- Il libro delle obbligazioni, il quale deve indicare l'ammontare delle obbligazioni emesse e di quelle estinte, il cognome e il nome dei titolari delle obbligazioni nominative e i trasferimenti e i vincoli ad

³⁷⁵ “Corso di diritto commerciale. Volume II. Società. Sesta Edizione”, Presti G., Rescigno M., Zanichelli Editore, Bologna 2013

esse relativi;

- Il libro delle adunanze e delle deliberazioni delle assemblee, in cui devono essere trascritti anche i verbali redatti per atto pubblico;
- Il libro delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio d'amministrazione o del consiglio di gestione;
- Il libro delle adunanze e delle deliberazioni del collegio sindacale ovvero del consiglio di sorveglianza o del comitato per il controllo sulla gestione;
- Il libro delle adunanze e delle deliberazioni del comitato esecutivo, se questo esiste;
- Il libro delle adunanze e delle deliberazioni delle assemblee degli obbligazionisti, se sono state emesse obbligazioni;
- Il libro degli strumenti finanziari emessi ai sensi dell'articolo 2447-sexies.(2)

I libri indicati nel primo comma, numeri 1), 2), 3), 4) e 8) sono tenuti a cura degli amministratori o dei componenti del consiglio di gestione, il libro indicato nel numero 5) a cura del collegio sindacale ovvero del consiglio di sorveglianza o del comitato per il controllo sulla gestione, il libro indicato nel numero 6) a cura del comitato esecutivo e il libro indicato nel numero 7) a cura del rappresentante comune degli obbligazionisti.

I libri di cui al presente articolo, prima che siano messi in uso, devono essere numerati progressivamente in ogni pagina e bollati in ogni foglio a norma dell'articolo 2215”.

Nonostante il silenzio della norma circa gli strumenti finanziari ex art. 2346 e 2349, si ritiene che anche per essi valga la tenuta di un apposito libro secondo quanto prescritto dal principio generale dell'art. 2214.2.

- S.R.L.: L'art 2478 invece richiede il libro delle decisioni dei soci, il libro delle decisioni degli amministratori ed il libro

delle decisioni del collegio sindacale; i primi due libri sono tenuti dagli amministratori mentre il terzo dai sindaci. Come avviene nella S.P.A. in tema di apposito libro per gli strumenti finanziari, nella S.R.L. nel silenzio della norma si ritiene prescritta la tenuta di un apposito libro per i titoli di debito.

4.1.2) Bilancio d'Esercizio

4.1.2.1) DEFINIZIONE

Come ogni imprenditore persona fisica, anche le società devono redigere annualmente il bilancio di esercizio: ci si riferisce alle S.P.A. (da art. 2423 c.c. fino all'art. 2435-bis), ma tali norme vengono richiamate anche per le S.R.L. (2478-bis comma 1).

Il bilancio è definito come l'insieme di documenti contabili, costituito da stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa (ex art. 2423 c.c.) a cui vanno aggiunte la relazione degli amministratori sulla gestione (art. 2428), la relazione dell'organo di controllo (art. 2429) e la relazione del revisore legale dei conti (art. 2409-ter comma 1 lett. c).

Le funzioni collegate alla redazione del bilancio d'esercizio sono molteplici, la principale consiste nell'accertare periodicamente la situazione del patrimonio (staticità) e la redditività della società (dinamicità); esso è anche necessario al fine di accertare la consistenza del patrimonio sociale quale unica garanzia dei creditori; è strumento che determina l'esistenza di utili e riserve da distribuire tra i soci; è presidio dell'effettività delle norme a tutela dei creditori sociali (ad esempio l'effettività del capitale); è il documento informativo principale per tutti coloro che sono interessati all'andamento della società; infine serve come base per la tassazione³⁷⁶.

Nella formazione del bilancio di esercizio partecipano gli amministratori, il collegio sindacale, l'assemblea ed il soggetto incaricato del controllo contabile: gli amministratori redigono il progetto di bilancio (tale funzione non può essere delegata) avvalendosi di un dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili; tale progetto viene depositato per i 15 giorni precedenti all'assemblea con la relazione degli stessi amministratori, quella dei sindaci e quella del soggetto preposto alla redazione del controllo

³⁷⁶ "Corso di diritto commerciale. Volume II. Società. Sesta Edizione", Presti G., Rescigno M., Zanichelli Editore, Bologna 2013

contabile. Successivamente spetterà all'assemblea approvare il bilancio.

4.1.2.2) PRINCIPALI CONTABILI

Per la redazione del bilancio risultano fondamentali i principi contabili, che sono delle regole giudicate idonee a rappresentare una realtà convenzionale, vale a dire un ammontare di capitale e di reddito che possono ritenersi come esatti in relazione al rispetto dei principi contabili stessi in un dato contesto storico, sociale ed economico.

Il regolamento CE 19 luglio 2002 n.1606 (“... ai fini di un migliore funzionamento del mercato interno, occorre obbligare le società i cui titoli sono negoziati in mercati pubblici ad applicare un insieme unico di principi contabili internazionali di elevata qualità per la redazione dei loro bilanci consolidati... è importante che i principi siano adottati a livello internazionale e che costituiscano principi di carattere veramente globale”) e la relativa attuazione nel D.lgs 28 febbraio 2005 n.38 dispongono che a partire dal 2005 alcune società siano obbligate a redigere i propri bilanci secondo i principi contabili internazionali (ed altre società hanno la facoltà di utilizzare tali principi); in tal modo l’U.E. ha voluto rendere più agevole, trasparente e comparabile il confronto tra l’informativa finanziari di imprese che operano in diversi Paesi, oltrepassando così l’impasse che si veniva a creare tra le diverse normative nazionali potendo così creare un mercato efficiente ed efficace; l’obiettivo è il conseguimento di un corpo di principi contabili su scala mondiale e la tendenza in atto è indirizzata verso l’armonizzazione con gli US GAAP (principi contabili americani).

I principi contabili internazionali, ossia gli International Accounting Standards (IAS) o più recentemente denominati International Financial Reporting Standards (IFRS), vengono emendati dall’International Accounting Standards Board (IASB) e vengono recepiti mediante continui regolamenti comunitari che si rendono necessari in quanto³⁷⁷. Il D.lgs 38/2005 individua l’ambito di applicazione dei principi contabili internazionali nel seguente modo:

³⁷⁷ “Manuale di diritto commerciale”, Campobasso G., UTET Giuridica, Milano, 2010

- Per quanto riguarda il bilancio consolidato, sono tenuti all'applicazione obbligatoria degli IAS/IFRS le società con strumenti finanziari quotati, le società con strumenti finanziari diffusi presso il pubblico ai sensi dell'art. 116 TUF, le banche, le finanziarie a capo di gruppi bancari, le SIM, le SGR, gli istituti di moneta elettronica, gli intermediari finanziari ex. Art. 107 TUB e le imprese di assicurazione. Tutte le altre imprese possono decidere liberamente di adottare tali principi a partire dal 2005 (si precisa però che una volta effettuata questa scelta, essa non è revocabile a meno che non intervengano circostanze eccezionali da illustrare nella nota integrativa).
- Per quanto riguarda invece il bilancio di esercizio, gli IAS/IFRS possono venire adottati facoltativamente dal 2005, mentre dal 2006 è obbligatorio per le società con strumenti finanziari quotati o diffusi presso il pubblico, le banche, le finanziarie a capo di gruppi bancari, le SIM, le SGR, gli istituti di moneta elettronica e gli intermediari finanziari ex art. 107 TUB; invece le società di assicurazione quotate sono obbligate solo se quotate e non sono tenute alla redazione del bilancio consolidato. Anche per il bilancio d'esercizio vale la regola secondo cui tutte le altre imprese possono decidere liberamente di adottare tali principi a partire dal 2005 (anche qui vi è la precisazione che una volta effettuata la scelta, essa non è revocabile a meno che non intervengano circostanze eccezionali che andranno illustrate nella nota integrativa).
Le imprese che possono redigere il bilancio in forma abbreviata sono escluse dall'adozione degli IAS/IFRS e dunque obbligate ad utilizzare i principi contabili nazionali secondo la disciplina del codice civile ex art 2423 c.c. e successivi.
Da segnalare³⁷⁸ è il Decreto legge 24 giugno 2014 n. 91³⁷⁹

³⁷⁸ “Novità per le società di calcio professionistiche in materia di diritto societario e di diritto contabile introdotte dal Decreto Legge 91/14”, Sport Business Management, Claudio Sottoriva, 9 luglio 2014

³⁷⁹ Tale decreto abbassa anche il capitale sociale minimo della S.P.A. da 120.000 euro a 50.000

recante: “Disposizioni urgenti per il settore agricolo, la tutela ambientale e l'efficientamento energetico dell'edilizia scolastica e universitaria, il rilancio e lo sviluppo delle imprese, il contenimento dei costi gravanti sulle tariffe elettriche, nonché per la definizione immediata di adempimenti derivanti dalla normativa europea”. Le società che non sono tenute obbligatoriamente ad utilizzare i principi contabili internazionali hanno la facoltà di redigere il bilancio d'esercizio in conformità ai principi contabili internazionali a partire dall'esercizio individuato con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze e del Ministro della giustizia (comma 6 dell'articolo 4 del D.Lgs. n. 38 del 2005), ma la mancata emanazione del decreto in questione non ha consentito il ricorso a tale facoltà; il Decreto-legge 91/2014, elimina il riferimento al predetto decreto interministeriale, consentendo di conseguenza di redigere il bilancio d'esercizio in conformità ai principi contabili internazionali.

4.1.2.2.1) Principi Contabili Nazionali

Le norme legislative italiane fissano le regole di carattere generale per quanto riguarda la redazione del bilancio, mentre i principi contabili sono delle regole tecnico-ragioneristiche che vanno ad indicare i fatti da registrare ed i criteri di valutazione ed esposizione dei valori in bilancio; ciò significa che i principi contabili hanno la funzione di interpretare le norme di riferimento che verranno poi applicate al fine di redigere il bilancio di esercizio “con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria delle società ed il risultato economico dell’esercizio” ex art 2423 c.c.

Le norme civilistiche di riferimento sono:

- 2423 c.c.: Redazione del bilancio. Si evidenziano le clausole generali di bilancio, ossia chiarezza e rappresentazione veritiera e corretta.
- 2423-bis: Principi di redazione del bilancio (Prudenza, going concern, prevalenza della sostanza sulla forma, competenza, autonomia e continuità dei criteri di valutazione).
- 2423-ter: Struttura dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico.
- 2424: Contenuto dello Stato Patrimoniale.
- 2424-bis: Disposizioni relative a singole voci dello Stato Patrimoniale.
- 2425: Contenuto del Conto Economico.
- 2425-bis: Iscrizioni dei ricavi, proventi, costi ed oneri.
- 2426: Criteri di valutazione (inderogabilità del costo quale criterio base delle valutazioni di bilancio).
- 2427: Contenuto della Nota Integrativa.
- 2427-bis: Informazioni relative al valore equo “Fair Value” degli strumenti finanziari.
- 2428: Relazione sulla gestione.
- 2429: Relazione dei sindaci e deposito del bilancio.
- 2430: Riserva legale.

- 2431: Soprapprezzo delle azioni.
- 2432: Partecipazione agli utili.
- 2433: Distribuzione degli utili ai soci.
- 2433-bis: Acconti sui dividendi.
- 2434: Azione di responsabilità.
- 2434-bis: Invalidità della deliberazione di approvazione del bilancio.
- 2435: Pubblicazione del bilancio e dell'elenco dei soci e dei titolari di diritti su azioni.
- 2435-bis: Bilancio in forma abbreviata.

Per quanto riguarda i principi contabili nazionali essi nascono per stabilire dei criteri di revisione e certificazione dei bilanci, ma divengono maggiormente importanti negli anni '80 quando divengono fondamentali per la CONSOB per la redazione e certificazione dei bilanci delle società quotate presso i mercati regolamentati. Essi, oltre ad interpretare la norma civilistica, la integrano ove tali norme civilistiche siano insufficienti o antiquate³⁸⁰.

L'organo deputato ad emendarli è l'Organismo Italiano di Contabilità (OIC), una fondazione nata il 27 novembre 2001 i cui attuali Soci Fondatori sono: per la professione contabile, l'Assirevi, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e il Consiglio Nazionale dei Ragionieri; per i preparers, l'Abi, l'Andaf, l'Ania, l'Assilea, l'Assonime, la Confagricoltura, la Confcommercio, la Confcooperative, la Confindustria e la Lega delle Cooperative; per gli users, l'Aiaf, l'Assogestioni e la Centrale Bilanci; per i mercati mobiliari, la Borsa Italiana. L'OIC "è nato dall'esigenza, avvertita dalle principali Parti private e pubbliche italiane, di costituire uno standard setter nazionale dotato di ampia rappresentatività, capace di esprimere in modo coeso le istanze nazionali in materia contabile", come si legge dal sito della fondazione stessa. La legge 11 agosto 2014 n.116 di conversione del decreto legge 91/2014 riconosce il ruolo e le funzioni dell'OIC:

³⁸⁰ www.professionisti.it/enciclopedia/voce/2250/Principi-contabili-OIC

“L’Organismo Italiano di Contabilità, istituto nazionale per i principi contabili:

- a) emana i principi contabili nazionali, ispirati alla migliore prassi operativa, per la redazione dei bilanci secondo le disposizioni del codice civile;
- b) fornisce supporto all’attività del Parlamento e degli Organi Governativi in materia di normativa contabile ed esprime pareri, quando ciò è previsto da specifiche disposizioni di legge o dietro richiesta di altre istituzioni pubbliche;
- c) partecipa al processo di elaborazione dei principi contabili internazionali adottati in Europa, intrattenendo rapporti con l’International Accounting Standards Board (IASB), con l’European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e con gli organismi contabili di altri paesi.

Con riferimento alle attività di cui alle a), b) e c), si coordina con le Autorità nazionali che hanno competenze in materia contabile.

Nell’esercizio delle proprie funzioni l’Organismo Italiano di Contabilità persegue finalità d’interesse pubblico, agisce in modo indipendente e adegua il proprio statuto ai canoni di efficienza e di economicità. Esso riferisce annualmente al Ministero dell’economia e delle finanze sull’attività svolta”.

I principi contabili nazionali attualmente in vigore sono³⁸¹:

- OIC 1: Principali effetti della riforma del diritto societario sulla redazione del bilancio d’esercizio (soppresso).
- OIC 2: Patrimoni e finanziamenti destinati ad uno specifico affare.
- OIC 3: Le informazioni sugli strumenti finanziari da includere nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione.
- OIC 4: Fusione e scissione.
- OIC 5: Bilanci di liquidazione.
- OIC 6: Ristrutturazione del debito ed informativa di bilancio.
- OIC 7: I certificati verdi.

³⁸¹ www.fondazioneoic.eu

- OIC 8: Le quote di emissione gas ad effetto serra.
- OIC 9: Svalutazione per perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiale ed immateriali.
- OIC 10: Rendiconto finanziario.
- OIC 11: Bilancio d'esercizio. Finalità e postulati.
- OIC 12: Composizione e schemi di bilancio d'esercizio.
- OIC 13: Rimanenze.
- OIC 14: Disponibilità liquide.
- OIC 15: Crediti.
- OIC 16: Immobilizzazioni materiali.
- OIC 17: Bilancio consolidato e metodo del patrimonio netto.
- OIC 18: Ratei e risconti.
- OIC 19: Foni per rischi ed oneri, trattamenti di fine rapporto di lavoro subordinato, debiti.
- OIC 20: Titoli di debito.
- OIC 21: Partecipazioni ed azioni proprie.
- OIC 22: Conti d'ordine.
- OIC 23: Lavori in corso su ordinazione.
- OIC 24: Immobilizzazioni immateriali.
- OIC 25: Imposte sul reddito.
- OIC 26: Operazioni, attività e passività in valuta estera.
- OIC 27: Soppresso.
- OIC 28: Il patrimonio netto.
- OIC 29: Cambiamenti di principi contabili, cambiamenti di stime contabili, correzione di errori, eventi ed operazioni straordinarie, fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio.
- OIC 30: I bilanci intermedi.
- OIC 31: Fondi per rischi ed oneri e trattamento di fine rapporto (è l'ultimo creato e nasce per lo sdoppiamento dell'OIC 19).

La finalità del bilancio nelle disposizioni del codice civile è indicata all'art. 2423 ai commi 2 ("Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato

economico dell'esercizio”) e 3 (“Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo.”). Il comma 4 invece afferma: “Se, in casi eccezionali, l'applicazione di una disposizione degli articoli seguenti è incompatibile con la rappresentazione veritiera e corretta, la disposizione non deve essere applicata. La nota integrativa deve motivare la deroga e deve indicarne l'influenza sulla rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico”.

4.1.2.2.2) Principi Contabili Internazionali

Si è evidenziato precedentemente come i principi contabili internazionali nascano dall'esigenza di volere rendere più agevole, trasparente e comparabile il confronto tra l'informativa finanziaria di imprese che operano in diversi Paesi; l'obiettivo è il conseguimento di un corpo di principi contabili su scala mondiale e la tendenza in atto all'armonizzazione.

Il quadro normativo d'introduzione dei principi contabili internazionali è il seguente³⁸²:

- Regolamento n. 1606/2002/UE (del 19 luglio 2002-Regolamento quadro): esso prevede l'obbligo per le società quotate di utilizzare gli IFRS a partire dal 2005; prevede la facoltà per gli Stati membri di estendere tale obbligo anche nella redazione dei bilanci individuali delle società quotate ed ai bilanci delle società non quotate; si prevede l'introduzione di un comitato tecnico (EFRAG) e di uno politico (Comitato di regolamentazione contabile).

Secondo tale regolamento i principi contabili internazionali possono essere applicati se non sono contrari al *true and fair view*, se contribuiscono all'interesse pubblico europeo e se rispondono a criteri di comprensibilità, pertinenza, affidabilità e compatibilità richiesti dall'informazione finanziaria.

- Direttiva 65/2001/UE (del 27 settembre 2001-c.d.direttiva del Fair Value): si richiama il "costo" come parametro di riferimento fondamentale ed in più si precisa che "i più importanti organismi di formazione contabile nel mondo si stanno orientando, per quanto riguarda la valutazione degli strumenti finanziari verso l'abbandono del modello del costo storico a favore del modello di contabilizzazione al fair value (valore equo) che comporta una maggiore volatilità nella

³⁸² "Introduzione ai principi guida degli standards contabili internazionali", Tagliabue Spiller M., Educatt, Milano, 2011

determinazione del reddito ed il venire meno della possibilità di fare accantonamenti a fronte di rischi solo eventuali o a copertura del rischio generale di impresa”. La valutazione delle poste di bilancio può avvenire (almeno in linea teorica) al costo storico, al costo corrente, al valore di realizzo ed al valore equo³⁸³. Il valore equo è “il corrispettivo al quale un’attività può essere scambiata o una passività estinta, in una libera transazione tra parti consapevoli e disponibili”. Esso viene determinato con riferimento al valore di mercato (per gli strumenti finanziari per i quali si riesce facilmente ad indicare un mercato di riferimento) oppure al valore risultante da modelli di valutazione generalmente accettati (per gli strumenti finanziari per i quali non si riesce facilmente ad indicare un mercato di riferimento).

- Direttiva 51/2003/UE (18 giugno 2003-c.d. direttiva di modernizzazione): è importante che venga assicurata parità di condizione per le società che applicano gli IFRS e per le società che invece applicano i principi contabili nazionali. Tale direttiva emenda la IV Direttiva, la VII Direttiva e la Direttiva Banche nei seguenti termini:
 - allargamento della documentazione che compone il bilancio d’esercizio (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, prospetto delle variazioni del patrimonio netto e nota integrativa).
 - Modernizzazione dell’informazione economica e finanziaria contenuta nella relazione sulla gestione (analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell’andamento e del risultato della gestione descrivendo gli elementi principali di rischio ed incertezza).
 - La prevalenza della sostanza economica rispetto alla forma

³⁸³ Nel codice civile il costo svolge la duplice funzione di contabilizzazione ed i parametri di valutazione. Quest’ultima funzione è possibile in quanto il costo non rappresenta solo la spesa sostenuta per l’acquisizione dei beni, ma è anche espressione del loro valore di funzionamento; in quanto è il criterio che lascia minore libertà agli apprezzamenti soggettivi; in quanto è facilmente applicabile ed attuabile.

giuridica.

- L'area di consolidamento (illustrare la situazione patrimoniale e finanziaria includendo il risultato economico di un gruppo).
- La struttura degli schemi di bilancio (gli IFRS non prevedono schemi rigidi di prospetti di bilancio, ma definiscono quelle che devono essere le informazioni minime necessarie; al contrario il codice civile con gli articoli 2424 e 2425 prevede dei rigidi schemi).
- Art. 35 L 306/2003 (c.d. Legge Comunitaria 2003): con essa aumenta l'armonizzazione che fa tendere i principi contabili nazionali verso quelli internazionali; tale legge inoltre indica quali società debbano redigere i propri bilanci seguendo gli IFRS (società quotate, società con strumenti diffusi verso il pubblico, banche, intermediari finanziari sottoposti alla vigilanza della Banca d'Italia, imprese di assicurazione).
- D.lgs n.394/2003 del 30 dicembre 2003 che accoglie la direttiva 65/2001/UE (direttiva fair value) e prevede l'informativa del valore equo degli strumenti finanziari derivati (viene introdotto il 2427-bis).
- D.lgs 38/2005 (Decreto IAS): con esso avviene la piena ricezione della normativa comunitaria, infatti sono tenute ad utilizzare gli IAS:
 - "Società di capitali aventi strumenti finanziari quotati in qualsiasi mercato regolamentato dell'Unione Europea.
 - Società aventi strumenti finanziari diffusi presso il pubblico di cui all'art. 116 del TUF.
 - Le banche e gli altri intermediari finanziari e creditizi.
 - Le imprese di assicurazione.
 - Le società incluse nel bilancio consolidato redatto dalle società indicate nei primi quattro punti, diverse da quelle che possono redigere il bilancio in forma abbreviata ex art. 2435-bis c.c. ;
 - Le società diverse da quelle indicate nei primi 5 punti e

diverse da quelle che possono redigere il bilancio in forma abbreviata ex 2435-bis c.c. che redigono il bilancio consolidato.

- Le società diverse da quelle indicate nei primi 6 punti e diverse da quelle che possono redigere il bilancio in forma abbreviata ex 2435-bis c.c.”.

Quindi i principi emanati dallo IASB delineano, a differenza dei principi contabili nazionali che si fonda sul costo, un modello di bilancio tendenzialmente basato sui valori correnti: il criterio del costo e quello del fair value sono alternativi. Il maggiore valore corrente rispetto a quello di costo assunto dall'elemento patrimoniale va, in taluni casi, imputato ad una riserva di patrimonio netto che non è distribuibile fino a che il relativo plusvalore non si realizzi effettivamente, ed in altri casi esso concorre direttamente alla formazione del risultato di esercizio con conseguente possibilità di distribuzione. Quindi basandosi sul criterio del valore corrente vi è minor livello di prudenza rispetto ai principi contabili nazionali (poiché il valore corrente elimina le riserve di valore presenti nel modello a costi storici) e vi è anche la possibilità di distribuire utili non ancora realizzati, ma che però vengono rilevati nel bilancio basandosi sul valore corrente di attività di pronto realizzo.

Gli IFRS danno anche una più consistente variabilità dei risultati di bilancio e dell'ammontare del patrimonio netto; danno una maggiore soggettività che si traduce in una minore verificabilità delle valutazioni effettuate dagli amministratori; inoltre permettono di recepire informazioni relative al valore corrente dell'impresa e delle sue azioni: così sarà più agevole l'investimento in capitale azionario evidenziando una funzionalità all'economia prevalentemente finanziaria.

La finalità del bilancio redatto secondo gli IFRS è contenuta nel “*The Conceptual Framework for Financial Reporting*”³⁸⁴ al OB2: “*The*

³⁸⁴ Il “*Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*” fu approvato nel 1989 dallo IASC e venne adottato dallo IASB nell'aprile 2010; nel settembre dello stesso anno lo IASB, nel progetto di revisione del

objective of general purpose financial reporting is to provide financial information about the reporting entity (financial position, performance and changes in financial position of an entity) that is useful to existing and potential investor, lenders and other creditors in making decision about providing resources to the entity". La finalità del bilancio IASB è inoltre indicata nello IAS 1.9: *"The objective of financial statements is to provide information about the financial position, financial performance and cash flows of an entity that is useful to wide range of users in making economic decision"*. Sempre lo IAS 1.15 afferma: *"Financial statements shall present fairly the financial position, financial performance and cash flws of an entity. Fair presentation requires the faithful representation of the effects of the transactions, other events and conditions in accordante with the definitions and recognition criteria for assets, liabilities, income and expenses set out in the Framework. The application of IFRSs, with additional disclosure when necessary, is presumed to result in financial statements that achieve a fair presentation"*.

Ciò significa che la finalità del bilancio IFRS è di presentare la True and Fair View della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa.

I principi contabili che vale la pena menzionare sono:

- IAS 38, Attività immateriali: la caratteristica fondamentale è l'intangibilità, quindi le immobilizzazioni immateriali devono essere identificabili (cioè separabile o se deriva da diritti contrattuali o legali), non monetarie (se fossero attività monetaria si parlerebbe di strumenti finanziari) e controllate dalla società in modo tale che possano generare benefici economici futuri.

Per quanto riguarda l'iscrizione, essa vanno iscritte al valore di acquisizione se acquisite presso terzi, se invece vengono generate al proprio interno verranno iscritte capitalizzando i

Framework, ha modificato le finalità e le caratteristiche delle informazioni utili del bilancio pubblicando il *"The Conceptual Framework for Financial Reporting"*.

costi della sola fase di sviluppo.

Dopo la rilevazione iniziale potrà essere utilizzato come trattamento contabile la contabilizzazione al costo (se è identificabile un periodo di vita utile l'ammortamento potrà determinarsi secondo la durata attesa del vantaggio competitivo oppure secondo i termini contrattuali) o la contabilizzazione in base all'importo rivalutato (occorrerà a tal fine che vi sia un mercato su cui riferirsi per determinare il fair value e che le rivalutazioni vengano effettuate con regolarità).

Secondo i principi contabili internazionali la capitalizzazione di alcuni costi è più limitata rispetto ai principi contabili nazionali; altra differenza consiste nel fatto che le immobilizzazioni immateriali possono iscriversi al costo rettificato di ammortamenti e svalutazioni mentre secondo i principi nazionali le rivalutazioni possono farsi solo in applicazione di leggi speciali; l'ultima differenza riguarda la vita utile che può essere definita o indefinita: in quest'ultimo caso occorre effettuare annualmente l'impairment test, mentre secondo i principi nazionali è previsto un periodo di ammortamento definito nonostante sia stato introdotto il concetto di durata indeterminata.

In ambito calcistico le attività immateriali che vengono considerate sono i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori.

- IAS 36, Riduzione durevole di valore delle attività: si applica ad immobilizzazioni materiali³⁸⁵, immateriali, al leasing ed agli investimenti in società controllate, collegate o joint ventures. La finalità di tale principio contabile è di assicurarsi che le attività appena citate non vengano iscritte ad un valore maggiore rispetto al loro valore effettivo (non vi devono cioè

³⁸⁵ Esse vanno iscritte nel bilancio quando siano capaci di produrre costantemente un flusso di ricavi a favore dell'impresa e devono essere inizialmente iscritti al costo; dopo la rilevazione iniziale la società è libera di scegliere il criterio del costo (rettificato degli ammortamenti e delle perdite di valore accumulate) o quello del fair value (al netto dell'ammontare complessivo degli ammortamenti e delle perdite di valore cumulate).

essere sopravvalutazioni). Si può identificare la perdita di valore in base a indicatori esterni (ad esempio il forte incremento della concorrenza) o interni (ad esempio il danneggiamento fisico).

Annualmente l'impresa deve valutare se ricorrano i presupposti d'impairment su tali immobilizzazioni materiali; se effettivamente ricorrono la società dovrà stimare il valore realizzabile (definito come il valore maggiore tra il valore ed vendita ed il valore d'uso). Se il valore realizzabile supera quello contabile, allora si dovrà procedere con l'impairment a conto economico al fine di adeguare il valore contabile a quello realizzabile.

Le società di calcio contabilizzano le svalutazioni sui diritti alle prestazioni dei calciatori così come viene indicato nello IAS 36

- IAS 16, Immobili, impianti e macchinari: vanno considerati come attività solo se è probabile che i futuri benefici economici associati all'elemento affluiranno all'attività ed il costo dell'elemento può essere attendibilmente determinato.

In ambito calcistico in Italia (essendo quasi tutti gli stadi di proprietà comunale) si rilevano annualmente in conto economico canoni di locazione per l'affitto degli stadi come conseguenza dei contratti che vengono stipulati tra il comune e i club stessi; così non accade in Inghilterra e Germania dove gli stadi sono di proprietà delle stesse società e quindi iscriveranno a bilancio i costi e ricavi che tale immobilizzazione materiale genera.

- IAS 17, Leasing: distingue il leasing finanziario³⁸⁶ (operazione per cui i rischi ed i benefici derivanti dal possesso del bene vengono trasferiti in capo al locatario) da quello operativo (operazione in cui non si ha il trasferimento dei rischi e benefici del bene, ma viene solo trasferito il diritto

³⁸⁶ Le cui caratteristiche sono: proprietà viene trasferita al termine del contratto di leasing; locatario ha un'opzione di acquisto al termine del contratto di leasing ad un prezzo inferiore (e presumibilmente eserciterà tale opzione); la durata del contratto di leasing copre la maggior parte della vita del bene

all'utilizzazione del bene).

Vale la pena evidenziare come L'IFRS 1 impone ai First Time Adopters (ossia coloro che per la prima volta utilizzano i principi contabili internazionali) di imputare alla data del passaggio agli IAS/IFRS le rettifiche, sia positive che negative, le quali derivano dal cambiamento delle regole contabili adottate, direttamente agli utili portati a nuovo³⁸⁷. Nell'anno di transizione sarà possibile iscrivere tali rettifiche in un'apposita voce del patrimonio netto denominata Riserva F.T.A. (First Time Adoption), mentre dall'anno successivo esse dovranno essere imputate a conto economico.

Si potrebbe anche pensare ad obbligare tutte le società di calcio ad adottare i principi contabili internazionali affinché vi sia una maggiore omogeneità nella redazione, nella comparazione e nel controllo da parte della U.E.F.A. ai fini dell'applicazione del U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. A proposito, Riccardo Raffo (Deloitte Partner) afferma: "L'adozione degli IAS/IFRS da parte delle società di calcio è sicuramente auspicabile, ma trattandosi di un passaggio complesso penso che si debba pianificare una transizione con tempi ragionevoli anche per consentire alle società di prepararsi adeguatamente. Le maggiori difficoltà tecniche e gestionali che incontreranno le società di calcio per adeguarsi alle norme del FFP consisteranno nel verificare che le regole vengano applicate in modo uniforme da parte di tutti i club e che non ci siano differenze legate all'applicazione di regole di Paese. Tuttavia, il problema più rilevante sarà quello di verificare che i rapporti con parti correlate avvengano a condizioni di mercato. Alcune società realizzano infatti importanti ricavi con controparti che sono correlate e questi possono essere considerati nell'ambito delle norme del FFP solo se realizzati a

³⁸⁷ In particolare si evidenzia come le plusvalenze e le minusvalenze da cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori non possono essere considerate come derivanti da fatti estranei all'attività ordinaria delle società di calcio (poiché trattasi di un evento profondamente collegato con l'attività della società stessa): quindi plusvalenze e minusvalenze trovano collocazione nel conto economico tra le componenti ordinarie; in particolare le plusvalenze nella voce A5) "Altri ricavi e proventi", e le minusvalenze nella voce B14 "Oneri diversi di gestione".

valori di mercato. Purtroppo, però, è tutt'altro che semplice verificare i valori di mercato in alcuni tipi di transazione, per i quali appunto un mercato di riferimento potrebbe non essere ben identificabile”.

Le principali differenze che le squadre di calcio dovrebbero gestire rispetto ai principi contabili nazionali vengono elencate da Marco Bellinazzo³⁸⁸ e sono:

- “Possibilità di scegliere di valutare un elemento degli immobili (es. diritti di superficie, centri sportivi), impianti e macchinari alla data di passaggio ai principi contabili internazionali al fair value ed utilizzare tale valore come sostituto del costo a tale data.
- Diverso trattamento contabile delle immobilizzazioni immateriali a vita utile indefinita (ad es. i marchi).
- Attualizzazione dei diritti pluriennali e relativi debiti a medio/lungo termine.
- Impossibilità di capitalizzare i costi del vivaio, relativi alle spese per la promozione e l'organizzazione del settore giovanile.
- Svalutazione del valore residuo degli oneri pluriennali da ammortizzare in base all'art. 18-bis della legge 91/81, relativi all'operata svalutazione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori, effettuata nel 2003, in considerazione delle allora mutate condizioni economiche e finanziarie del mercato di riferimento.
- Definizione delle cosiddette Cash Generating Units e impairment test del parco giocatori.
- Trattamento specifico di contratti onerosi (prestiti, esoneri, mancati utilizzi, contratti pubblicitari in perdita, minimi garantiti).
- Diverso trattamento contabile delle attività finanziarie non possedute per essere negoziate, che devono essere valutate al costo ammortizzato mediante attualizzazione, utilizzando il

³⁸⁸ “Marco Bellinazzo commenta gli effetti degli IFRS da parte delle società di calcio” Tifoso bilanciato, 29 settembre 2013

criterio del tasso effettivo d'interesse.

- Diverso trattamento contabile delle partecipazioni attive e passive ex art. 102-bis con rideterminazione delle plusvalenze rispetto a quanto rilevato secondo i principi contabili italiani.
- Attualizzazione debiti e crediti verso società calcistiche aventi scadenza superiore all'anno.
- Attualizzazione del fondo TFR e di altri eventuali benefit plan mediante applicazioni metodologiche di tipo attuariale.
- Diversa contabilizzazione di alcune tipologie di ricavi derivanti da contratti di cessione di particolari attività immateriali e della library e da contratti di sponsorizzazione.
- Diversa contabilizzazione dei leasing e dei contratti di locazione.
- Trattamento e informativa sui rapporti con parti correlate”.

4.1.2.3) *COMPOSIZIONE*

4.1.2.3.1) Nazionale

I documenti contabili contenuti nel bilancio sono:

- Stato Patrimoniale (art. 2424 c.c.): esso rappresenta sinteticamente la composizione qualitativa e quantitativa del patrimonio della società (quindi attività e passività) ed anche la situazione finanziaria al giorno della chiusura dell'esercizio; con esso è possibile avere l'immediata conoscenza del patrimonio della società. Lo Stato Patrimoniale deve seguire lo schema presente nella pagina seguente, come indicato dall'art. 2424 c.c:

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO			Passivo		
A) CREDITI V/ SOCI PER VERB. ANCORA DOVUTI , con separata indicazione della parte già rich.			A) PATRIMONIO NETTO		
B) IMMOBILIZZAZIONI			I. Capitale sociale		
<i>I. Immobilizzazioni immateriali</i>			II. Riserva da sovrapprezzo azioni		
1) Costi di impianto e di ampliamento			III. Riserva di rivalutazione		
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità			IV. Riserva legale		
3) Diritti brevetto ind.le e utiliz. opere dell'ingegno			V. Riserve statutarie		
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili			VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio		
5) Avviamento			VII. Altre riserve, distintamente indicate		
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti			VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		
7) Altre			IX. Utile (perdita) dell'esercizio		
Totale			Totale Patrimonio netto (A)		
<i>II. Immobilizzazioni materiali</i>			B) FONDI PER RISCHI E ONERI		
1) Terreni e fabbricati			1) Per trattamento di quiescenza e obb.sim		
2) Impianti e macchinario			2) Per imposte, anche differite		
3) Attrezzature industriali e commerciali			3) Altri		
4) Altri beni			Totale Fondi per rischi e oneri (B)		
5) Immobilizzazioni in corso ed acconti					
Totale			C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO		
<i>III. Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:</i>			D) DEBITI, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi
1) Partecipazioni in:			1) Obbligazioni		
a. imprese controllate			2) Obbligazioni convertibili		
b. imprese collegate			3) Debiti verso soci per finanziamenti		
c. imprese controllanti			4) Debiti verso banche		
d. altre imprese			5) Debiti verso altri finanziatori		
	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	6) Acconti		
2) Crediti:			7) Debiti verso fornitori		
a. verso imprese controllate			8) Debiti rappresentati da titoli di credito		
b. verso imprese collegate			9) Debiti verso imprese controllate		
c. verso controllanti			10) Debiti verso imprese collegate		
d. verso altri			11) Debiti verso controllanti		
3) Altri titoli			12) Debiti tributari		
4) Azioni proprie, con indicazione del valore nominale complessivo			13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
Totale			14) Altri debiti		
Totale Immobilizzazioni (B)			Totale Debiti (D)		
C) ATTIVO CIRCOLANTE			E) RATEI E RISCONTI con separata indicazione dell'aggio su prestiti		
<i>I. Rimanenze</i>					
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo					
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati					
3) Lavori in corso su ordinazione					
4) Prodotti finiti e merci					
5) Acconti					
Totale					
<i>II. Crediti, con separata indicazione per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:</i>	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi			
1) verso clienti					
2) verso imprese controllate					
3) verso imprese collegate					
4) verso controllanti					
4-bis) crediti tributari					
4-ter) imposte anticipate					
5) verso altri					
Totale					
<i>III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>					
1) Partecipazioni in imprese controllate					
2) Partecipazioni in imprese collegate					
3) Partecipazioni in imprese controllanti					
4) Altre partecipazioni					
5) Azioni proprie, con indicazione del valore nominale complessivo					
6) Altri titoli					
Totale					
<i>IV. Disponibilità liquide</i>					
1) Depositi bancari e postali					
2) Assegni					
3) Denaro e valori in cassa					
Totale					
Totale Attivo circolante (C)					
D) RATEI E RISCONTI con separata indicazione del disagio su prestiti					
TOTALE ATTIVO			TOTALE PASSIVO		
Conti d'ordine			Conti d'ordine		

- Conto Economico (art 2425 c.c.): a differenza dello Stato Patrimoniale (il quale si è detto rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria della società al termine dell'esercizio), il Conto Economico indica il risultato economico dell'esercizio (quindi utile o perdita) mediante la rappresentazione dei costi e degli oneri sostenuti ed anche i ricavi e gli altri proventi che sono stati conseguiti nel corso dell'esercizio in questione. Il Conto Economico deve seguire lo schema presente nella pagina seguente, come indicato dall'art. 2425 c.c:

CONTO ECONOMICO

A) VALORE DELLA PRODUZIONE	
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	
2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	
5) Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio	
Totale (A)	
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	
7) Per servizi	
8) Per godimento beni di terzi	
9) Per il personale	
a) Salari e stipendi	
b) Oneri sociali	
c) Trattamento di fine rapporto	
d) Trattamento di quiescenza e simili	
e) Altri costi	
10) Ammortamenti e svalutazioni	
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	
d) Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	
11) Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	
12) Accantonamenti per rischi	
13) Altri accantonamenti	
14) Oneri diversi di gestione	
Totale (B)	
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	
15) Proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate	
16) Altri proventi finanziari	
a) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti	
b) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	
c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	
d) Proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti	
17) Interessi ed altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti	
17-bis) Utili e perdite su cambi	
Totale (15+16-17+-17-bis)	
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	
18) Rivalutazioni:	
a) di partecipazioni	
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	
19) Svalutazioni:	
a) di partecipazioni	
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	
Totale delle rettifiche (18-19)	
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	
20) Proventi con separata indicazione delle plusvalenze da alienazione i cui ricavi non sono iscrisibili al n. 5)	
21) Oneri con separata indicazione delle minusvalenze da alienazione, i cui effetti contabili non sono iscrisibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti	
Totale delle partite straordinarie (20-21)	
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	
UTILE (O PERDITA) DELL'ESERCIZIO	

- Nota Integrativa (art 2427 c.c.): essa illustra e specifica le singole voci dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico fornendo tutta una serie d'informazioni in quanto a criteri di valutazione, a variazioni intervenute su tali criteri, a composizione delle principali voci ecc. che vanno ad incidere sulla situazione patrimoniale e finanziaria (art.2427 n.1-9), sul risultato economico dell'esercizio (n. 10-14), sul numero dei dipendenti (n. 15), sul compenso di amministratori e sindaci (n.16), sulle azioni e sugli altri strumenti finanziari emessi dalla società (n.17-19), sui finanziamenti dei soci alla società (n. 19-bis) e sulle operazioni di locazione finanziaria (n.22)
- Relazione degli amministratori sulla gestione (art.2428): essa può essere definita come un allegato del bilancio la cui funzione consiste nell'effettuare un resoconto sulla gestione societaria e sulle sue prospettive da parte degli amministratori i quali devono appunto effettuare un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione societaria e dell'andamento della gestione “nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta” ex art. 2428; lo stesso articolo ne fissa il contenuto minimo.
- Relazione dell'organo di controllo (art. 2429): gli amministratori devono comunicare il bilancio al collegio sindacale almeno 30 giorni prima che venga discusso in assemblea in quanto il collegio stesso “deve riferire all'assemblea sui risultati dell'esercizio sociale e sull'attività svolta nell'adempimento dei propri doveri, e fare le osservazioni e le proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione” ex art. 2429; lo stesso articolo prevede che, se il collegio sindacale esercita anche il controllo contabile, deve anche redigere la relazione del revisore legale dei conti.
- Relazione del revisore legale dei conti (2409-ter comma 1

lett.c, abrogato dal D.lgs 27 gennaio 2010 n.39 art. 37.9): lo stesso D.lgs 27 gennaio 2010 n.39 prevede all'art. 14 che "Il revisore legale o la società di revisione legale incaricati di effettuare la revisione legale dei conti:

- Esprimono con apposita relazione un giudizio sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato, ove redatto.
- Verificano nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili".

Successivamente viene indicato il contenuto minimo di tale relazione.

4.1.2.3.2) Internazionale

I documenti contabili contenuti nel bilancio sono³⁸⁹:

- Statement of financial position as at the end of the period (equivalente allo Stato Patrimoniale): a differenza della disciplina del codice civile italiano che detta un rigido schema, qui vengono descritte le caratteristiche degli elementi che lo compongono definendo una definizione dei concetti di attivo, passivo e patrimonio netto.

E' prevista una presentazione dello stato patrimoniale basata sulla distinzione tra corrente/non corrente (o alternativamente sulla liquidità): un'attività³⁹⁰ (o passività³⁹¹) sarà corrente se verrà realizzata (o verrà estinta) nel suo normale ciclo operativo, se è detenuta con finalità di costituire oggetto di scambio, se sarà oggetto di realizzo (o estinzione) entro i successivi 12 mesi dalla chiusura dell'esercizio e se si tratta di cassa i disponibilità liquide o mezzi equivalenti. Se un' attività non rientra in tali categorie verrà classificata come non corrente.

Il patrimonio netto è definito come la differenza tra elementi attivi ed elementi passivi.

- Statement of comprehensive income for the period (equivalente al Conto Economico): a differenza della disciplina del codice civile italiano che detta un rigido schema, qui vi è una precisa definizione dei concetti di costo (diminuzioni di benefici economici nella svalutazione di attività o nell'incremento di passività; vengono incluse anche le perdite non ancora realizzate) e di ricavo (incrementi di benefici economici nella rivalutazione di attività o nella diminuzione delle passività); se

³⁸⁹ "Introduzione ai principi guida degli standards contabili internazionali", Tagliabue Spiller M., Educatt, Milano, 2011

³⁹⁰ Vengono considerate come attività le risorse controllate dall'impresa quali risultanti dalle operazioni svolte in passato dalle quali si attendono benefici futuri

³⁹¹ Vengono considerato come passività le obbligazioni attuali dell'impresa che nascono da operazioni svolte in passato ed il cui regolamento porterà all'uscita di risorse che se fossero mantenute in azienda, darebbero futuri benefici economici.

ne ricava come lo schema seguito dai principi contabili internazionali sia il risultato di un sistema contabile patrimoniale stico in cui lo stato patrimoniale è il fulcro del bilancio.

Le informazioni minime richieste sono: ricavi, oneri finanziari, quota dell'utile o della perdita di società collegate o joint-venture contabilizzate con il metodo del patrimonio netto, oneri tributari, proventi ed oneri al netto dell'effetto fiscale riconosciute sulla vendita di attività o l'estinzione di passività conseguenti a *discontinued operation*, utile netto (o perdita) dell'esercizio, ciascuna voce del prospetto delle altre componenti di conto economico complessivo ed il totale del conto economico complessivo (*total comprehensive income*).

- *Statement of changes in equity for the period* (Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto): è un documento che evidenzia le variazioni intervenute nel patrimonio netto nel periodo a cui il bilancio si riferisce (lo stesso è imposto dal legislatore italiano, ma ciò va effettuato nella nota integrativa). Esso è costituito da due parti³⁹²: nella prima vengono evidenziati l'utile/perdita dell'esercizio, le voci relative ad oneri o proventi di cui altri principi contabili richiedono l'imputazione a patrimonio netto e l'effetto complessivo dei cambiamenti di principi contabili e la correzione di errori determinati come chiesto dallo IAS; nella seconda parte invece si illustrano le operazioni sul capitale coi soci ed possibili distribuzioni di capitale tra gli azionisti, il saldo degli utili/perdite accumulati all'inizio dell'esercizio ed i movimenti intervenuti nell'esercizio, ed una riconciliazione tra il valore di ciascuna classe di azione, di ogni riserva all'inizio ed al termine dell'esercizio, evidenziando ogni movimento.
- *Statement of cash flows for the period* (Rendiconto Finanziario): fornisce informazioni in merito alle variazioni nel tempo delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti di

³⁹² "Il bilancio di esercizio secondo i principi contabili nazionali ed internazionali", Savioli G., Giuffrè, Milano, 2004

un'impresa: attraverso di esso è possibile comprendere la capacità di un'impresa di generare flussi di cassa³⁹³. Vengono individuate tre sezioni: la sezione dedicata all'attività operativa (i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa sono generati prevalentemente dalle principali attività generatrici di ricavi dell'impresa), all'attività di investimento (che comprende l'acquisto o la vendita di attività immobilizzate ed altri investimenti finanziari non rientranti nelle disponibilità liquide) ed all'attività finanziaria (la quale modifica la dimensione della composizione del capitale e dei finanziamenti ottenuti).

- Notes, comprising a summary of significant accounting policies and other explanatory information (Nota Integrativa): essa è standard al fine di permettere la comparazione con altri bilanci e la trasparenza informativa. Le note seguono il seguente ordine:
 - Dichiarazione di conformità agli IFRS: il bilancio deve rappresentare fedelmente ed attendibilmente la situazione patrimoniale economica e finanziaria dell'impresa a cui vanno aggiunti i flussi finanziari.
 - Sintesi dei principi contabili applicati.
 - Informazioni di supporto allo Stato Patrimoniale, Conto Economico, Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto e Rendiconto Finanziario.
 - Ulteriore informativa che non è presente negli altri schemi di bilancio ma che è necessaria per la comprensione di essi (ad esempio passività potenziali e finalità o strategia della gestione del rischio finanziario).

Anche se non è imposta, la redazione della Relazione sulla Gestione viene incoraggiata anche in ambito di principi contabili internazionali al fine di illustrare ciò che non può essere adeguatamente

³⁹³ “Il bilancio di esercizio”, Palma A., Hoepli, Milano, 2010

rappresentato nei documenti contabili precedentemente esposti³⁹⁴.

³⁹⁴ A proposito si segnala la creazione nel 2010 del IFRS Practice Statement Management Commentary il quale non è un IFRS, ma bensì una guida pratica per coloro che redigono la relazione sulla gestione (Directors' Report o Management Discussion).

4.1.3) Bilancio Consolidato

Il Bilancio consolidato viene redatto dagli amministratori della società controllante e “deve fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria nonché il risultato economico del complesso delle imprese costituito dalla controllante e dalle controllate” ex art. 29 d.lgs 127/1991. Segue i medesimi principi del bilancio d’esercizio della singola società, con la particolarità che bisogna rappresentare l’andamento di più società che devono venire considerate come un complesso unitario.

L’art 25 del D.lgs 127/1991 e l’art. 111-duodecies disp.att. individuano i soggetti che sono obbligati a redigere il bilancio consolidato:

- “S.P.A., S.A.P.A. ed S.R.L. che controllano un’impresa qualunque.
- Enti pubblici che hanno per oggetto principale o esclusivo un’attività economica; le cooperative e le mutue assicuratrici che controllano una società di capitali.
- Società di persone interamente possedute da società di capitali che controllano un’impresa di qualsiasi altra natura”.

Nell’area del consolidamento vanno incluse anche le imprese controllate anche indirettamente ex art. 2359.i n.1 e 2; si considerano controllate:

- Le imprese su cui un’altra impresa ha il diritto di esercitare un’influenza dominante.
- Le imprese in cui un’altra impresa, basandosi su accordi con altri soci, controlla essa solamente la maggioranza dei diritti di voto (ad esempio il patto da sindacato).

Tutte queste società sono dunque tenute a redigere il bilancio consolidato, tranne, ex art 28 D.lgs 127/1991:

- “Quando l’inserimento dell’azienda sarebbe irrilevante alla rappresentazione veritiera e corretta (in ogni caso l’esclusione non deve mai contrastare contale scopo)”.
- Quando l’esercizio dei diritti della controllante è soggetto a restrizioni rilevanti.

- Quando non sia materialmente possibile ottenere in tempi brevi le necessarie informazioni.
- Quando le azioni siano possedute unicamente con lo scopo di *trading*”.

La legge inoltre esonera la società controllante dall’obbligo di redazione del bilancio consolidato anche in altri casi ex art. 27 D.lgs 127/1991, ossia:

- “Quando il gruppo non superi per almeno due esercizi due dei seguenti parametri:
 - 17.500.000 euro di attivo degli stati patrimoniali.
 - 35.000.000 euro di ricavi delle vendite e delle prestazioni.
 - 250 occupati in media durante l’esercizio.

Non vi sarà esonero nel caso in cui una delle due società abbia titoli quotati.

- Quando vi è controllo a catena: la sub-holding è esonerata dall’obbligo quando la controllante ne possenga oltre il 95% ovvero quando la redazione del bilancio consolidato non sia richiesta almeno sei mesi prima della fine dell’esercizio da soci che rappresentano il 5% del capitale sociale (in questo secondo caso vi sarà l’esonero solo se la controllante sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato secondo il diritto di uno Stato membro dell’UE e che la sub-holding non abbia emesso titoli quotati).
- Quando siano controllate solo imprese che, individualmente o congiuntamente, non abbiano rilevanza al fine di rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato economico del complesso delle imprese costituito dalla controllante e dalle controllate”.

Il bilancio consolidato si compone di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa (art. 38-39 D.lgs 127/1991), in aggiunta esso deve essere corredato da “una relazione di amministratori contenente un’analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione dell’insieme delle imprese comprese nel consolidamento” (art. 40

D.lgs 127/1991).

All'art. 29 si indica come i principi e criteri di redazione del bilancio consolidato siano i medesimi del bilancio di esercizio, ma bisogna tenere presente che tale bilancio non è un'aggregazione di bilanci delle diverse imprese che ne fanno parte, ma invece deve rappresentare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale del gruppo come se si trattasse di un'unica impresa; ciò comporta l'eliminazione dei rapporti interni al gruppo, in particolare i principi del consolidamento sono i seguenti³⁹⁵:

- Vanno eliminate tutte le poste relative ai rapporti interni delle imprese incluse: non si considerano debiti e crediti reciproci.
- I dati contabili delle imprese controllate vanno ripresi integralmente.
- La data di riferimento del bilancio consolidato è quella relativa alla chiusura del bilancio d'esercizio della controllante, oppure in alternativa quella di chiusura del bilancio d'esercizio delle imprese comprese nel gruppo.
- Gli elementi dell'attivo e del passivo vanno valutati con criteri uniformi che generalmente sono quelli utilizzati dalla controllante.
- Le società controllante devono trasmettere in maniera tempestiva alla controllante tutte le informazioni da essa richiesta la fine di redigere il bilancio consolidato.
- Capitale e riserve delle imprese controllate per la parte corrispondente a partecipazioni di terzi vanno iscritti in una voce di patrimonio netto che viene denominata: "utile/perdita dell'esercizio di pertinenza di terzi".

Per quanto riguarda la formazione del bilancio consolidato si segue la stessa procedura del bilancio di esercizio; l'unica significativa differenza è che, a differenza del bilancio d'esercizio, non è assoggettato ad approvazione da parte dell'assemblea. La sua funzione è quindi informativa e non è rilevante per la distribuzione degli utili

³⁹⁵ "Corso di diritto commerciale. Volume II. Società. Sesta Edizione", Presti G., Rescigno M., Zanichelli Editore, Bologna 2013

tra i soci, ne fiscalmente; il valore informativo però è elevatissimo poiché nella prassi gli analisti per le società quotate privilegiano il bilancio consolidato.

Si deve quindi tenere presente che l'appartenenza ad un gruppo di una società calcistica comporta la necessità che vengano individuati ed esaminati con attenzione le conseguenze di questo legame al fine di ottenere una completa analisi di bilancio redatto al termine dell'esercizio.

4.2) PARTICOLARITÀ DELLE SOCIETÀ DI CALCIO

4.2.1) Introduzione

Si sono finora illustrati gli obblighi contabili a cui sono tenute le S.P.A. e le S.R.L. le quali sono le tipologie societarie utilizzate dai club calcistici, ma tali club sono tenuti ad ulteriori adempimenti dettati dalla speciale disciplina del settore calcistico; in particolare ci si riferisce alle Carte Federali della F.I.G.C., al Manuale delle Licenze U.E.F.A. 2012 ed al U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations 2012³⁹⁶ le quali, appunto, prevedono apposite norme che devono essere rispettate dalle società di calcio affinché possano regolarmente operare e partecipare alle varie competizioni nazionali ed internazionali.

Vale qui la pena ricordare che la maggior parte delle società di calcio fanno coincidere la conclusione dell'esercizio con la conclusione della stagione sportiva, ovvero il 30 giugno, cosicché possano effettuare il bilancio di esercizio focalizzandosi sull'intera stagione calcistica. Alcuni club però utilizzano diverse date per la conclusione del bilancio di esercizio, con l'inconveniente di dividere un'annata sportiva in due differenti esercizi: un esempio italiano è il Milan il cui esercizio ha inizio con il primo gennaio e termina il 31 dicembre (come avviene per la generalità delle imprese), ma vi sono anche esempi stranieri come l'Arsenal il cui esercizio termina il 31 maggio.

³⁹⁶ Ad esse si aggiungono tutte le norme che devono essere rispettate se la società è quotata.

4.2.2) Figc

L'insieme delle norme che le società calcistiche devono rispettare sono raccolte in una pubblicazione denominata "Carte Federali" che viene annualmente aggiornata dalla stessa F.I.G.C. Tale pubblicazione segue il seguente ordine gerarchico:

- Statuto della Federazione: in particolare l'art. 19 cita: "Le società professionistiche sono assoggettate alla verifica dell'equilibrio economico e finanziario e del rispetto dei principi della corretta gestione, secondo il sistema di controlli e i conseguenti provvedimenti stabiliti dalla F.I.G.C., anche per delega e secondo modalità e principi approvati dal C.O.N.I.".
- Norme Organizzative Interne della F.I.G.C. (N.O.I.F.).
- Codice di Giustizia Sportiva
- Regolamento della Lega Nazionale Professionisti
- Raccomandazioni Contabili Federali

A ciò si aggiunga che ogni mese la società di revisione debbano verificare l'avvenuto pagamento degli emolumenti dovuti ai calciatori tesserati, ai lavoratori dipendenti ed ai collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati dalla Lega.

In questa sede ci si occupa delle Norme Organizzative interne della F.I.G.C. le quali introducono la principale differenza che vi è con le società di capitali: infatti se per le società di capitali non quotate o con azioni diffuse sul mercato il controllo esterno costituisce solo una possibilità con cui evidenziare la propria trasparenza, per le società calcistiche ciò costituisce un obbligo equivalente a quello a cui sono tenute le società quotate; cambia solo l'organo di controllo. Infatti la duplicità del controllo è rappresentato dalla società di revisione nominata per il controllo contabile (in quanto società di capitali) a cui va aggiunto il controllo della Co.Vi.So.C. (in quanto società sportiva professionistica). Se poi un club è quotato in borsa, a tali controlli si aggiunge quello della CONSOB.

Gli articoli che vanno dal 77 al 90-quinques che si trovano nella Parte II Titolo VI (Controlli sulla Gestione Economica e Finanziaria delle

Leghe e delle Società Professionistiche) N.O.I.F. rappresentano la speciale disciplina che devono rispettare i club calcistici italiani. Si evidenzia subito all'art. 77 della Commissione Criteri Infrastrutturali (art. 90-quater), della Commissione Criteri Sportivi ed Organizzativi (art. 90-quinques) e della Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche (Co.Vi.So.C.): di quest'ultima, in particolare, se ne evidenziano composizione e struttura (art. 78), attività consultive (art. 79), attività di controllo (art. 80), poteri sanzionatori (art.81), regolamento interno (art. 83), ispezioni e controlli (art.87).

Importante è l'art.85 che indica quali siano gli adempimenti a cui sono tenute le società partecipanti ai campionati di Serie A, Serie B e Lega Pro. Per quanto riguarda la Serie A si indica:

- Bilancio di Esercizio: Ad esso vanno aggiunte la relazione sulla gestione, la relazione del collegio sindacale, la relazione del soggetto responsabile del controllo contabile, la relazione contenente il giudizio della società di revisione, il rendiconto finanziario, il verbale di approvazione e la dichiarazione di conformità all'originale della documentazione trasmessa sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile o dal presidente del collegio sindacale.
- Relazione Semestrale: A cui vanno aggiunti gli ulteriori adempimenti appena illustrati per il bilancio di esercizio.
- Bilancio Consolidato: Nel caso in cui una società eserciti il controllo su una o più società ex 2359 c.c.; unitamente va aggiunta la documentazione già illustrata per bilancio di esercizio e relazione semestrale.
- Budget: Consiste in informazioni economico-finanziarie previsionali su base semestrale relative al conto economico ed al rendiconto finanziario; ad essi vanno aggiunte delle note esplicative.
- Report Consuntivo: Relativo a conto economico e rendiconto finanziario; con esso si indicano le "cause degli scostamenti rispetto al budget depositato e gli interventi correttivi adottati o

da adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget”.

- Emolumenti: Le società devono dimostrare (secondo tempistiche, modalità e procedure stabilite dalla F.I.G.C.) “l’avvenuto pagamento di tutti gli emolumenti dovuti per il trimestre, in favore dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati”.
- Ritenute e Contributi: Le società devono dimostrare (secondo tempistiche, modalità e procedure stabilite dalla F.I.G.C.) “l’avvenuto pagamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e del Fondo Fine Carriera, per il trimestre e per quello precedente ove non assolto prima, in favore dei tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati”.
- Prospetto VP/DF con indicazione del rapporto Valore della Produzione/Debiti Finanziari³⁹⁷: Tale Indicatore è concettualmente simile al precedente indicatore Ricavi/Indebitamento (RI) ma limita l’analisi ai soli debiti aventi natura finanziaria, quindi escludendo debiti come i debiti verso il fisco ed enti previdenziale, i debiti verso i dipendenti e debiti verso i fornitori. Il nuovo sistema dei controlli sembra così allentare il presidio sull’economicità aziendale diminuendo il numero degli indicatori monitorati; a ciò si aggiunga che le società in linea col limite di $VP/DF = 3.5$ non necessariamente sarebbero in grado di rispettare il vecchio limite di $RI = 3$ precedentemente in vigore. Di conseguenza l’indicatore VP/DF sembra debole in considerazione dell’attuale situazione gestionale delle società di calcio professionistiche; si necessiterebbe di un nuovo set di indicatori che mirino all’estensione del controllo alle condizioni di equilibrio economico e che rafforzino la

³⁹⁷ Tale indicatore è in vigore dalla stagione 2007/08, si riferisce alla sola Serie A e sostituisce i tre precedenti indicatori: RI (Ricavi/Indebitamento; soglia minima 3), PA (Patrimonio Netto/Attivo Patrimoniale; soglia minima 0.10) e PD (Patrimonio Netto/Debiti Prestazioni Sportive; soglia minima 0.25)

vigilanza sulla dimensione finanziaria (non quindi solamente limitata al livello di indebitamento)³⁹⁸.

- Per quanto riguarda le società di Serie B si richiede altresì il Prospetto P/A con indicazione del rapporto Patrimonio Netto Contabile/Attivo Patrimoniale; mentre per quanto riguarda le società di Lega Pro, non è richiesto il Prospetto VP/DF, ma si richiedono i Prospetti P/A e R/I (Ricavi/Indebitamento).

Per quanto riguarda la comprensione delle voci tipiche del bilancio, si può affermare che tali voci sono inserite obbligatoriamente come conseguenza di specifiche norme che mirano a garantire una sempre maggiore trasparenza, riducendo la discrezionalità di colui che è preposto a redigere il bilancio delle società di calcio. La F.I.G.C. impone un piano dei conti unificato con un frazionamento molto analitico, conducendo di fatto ad uno schema definibile come quasi obbligatorio che venne introdotto per la prima volta nel 1987, a cui è succeduta una modifica nel 1992 che prevede tale suddivisione³⁹⁹:

- Classi di Conti: sono 9 (fonti di finanziamento durevole, immobilizzazioni, rimanenze, crediti e debiti correnti, liquidità, conti accesi ai costi, conti di risultato, conti d'ordine).
- Gruppi di Conti.
- Conti.
- Sottoconti: di particolare importanza sono le plusvalenze e le minusvalenze da cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (che vengono classificate tra le componenti straordinarie nonostante la frequenza di tali operazioni).
- Conti Analitici.

Si segnala come siano presenti negli schemi di bilancio della federazione alcune modifiche alle voci contabili “quando lo esige la natura dell’attività esercitata”: è così che nell’attivo patrimoniale si

³⁹⁸ “Il sistema dei controlli sulla gestione: NOIF, Manuale delle Licenze UEFA, Raccomandazioni contabili”, Moreno Mancin, Cedam, Padova, 2009

³⁹⁹ “L’applicazione del Fair Play Finanziario alle società di calcio professionistiche”, Lenzi P., Sottoriva C., Aracne, Roma, 2012

aggiungono le voci B.I.7 (Capitalizzazione costi vivaio”) e B.I.8 (“Diritti Pluriennali alle prestazioni dei calciatori”).

E’ così possibile costruire speciali schemi di Stato Patrimoniale e di Conto Economico che le società di calcio italiane che redigono il bilancio secondo i principi contabili nazionali (con i dovuti adattamenti possono essere utilizzati anche dai club che utilizzano principi contabili internazionali) devono utilizzare. Seguono⁴⁰⁰ le differenze di struttura degli schemi di Stato Patrimoniale e di Conto Economico secondo il Codice Civile e secondo le indicazioni contenute nelle N.O.I.F.

⁴⁰⁰ *L’applicazione del Fair Play Finanziario alle società di calcio professionistiche*, Lenzi P., Sottoriva C., Aracne, Roma, 2012

Codice Civile Stato Patrimoniale	N.O.I.F. Stato Patrimoniale
Attivo:	Attivo:
<p>a) CREDITI VERSO SOCI per versamenti ancora dovuti</p>	<p>a) CREDITI VERSO SOCI per versamenti ancora dovuti</p> <p>i) Capitale sottoscritto non richiamato</p> <p>ii) Capitale richiamato non versato</p>
<p>b) IMMOBILIZZAZIONI</p> <p>i) Immobilizzazioni Immateriali</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Costi di impianto e di ampliamento 2) Costi di ricerca e sviluppo e di pubblicità 3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno 4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili 5) Avviamento 6) Immobilizzazioni in corso d'opera 7) Altre <p>ii) Immobilizzazioni Materiali</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Terreni e fabbricati 2) Impianti e macchinari 3) Attrezzature industriali e commerciali 4) Altri beni 5) Immobilizzazioni in corso d'opera e acconti <p>iii) Immobilizzazioni Finanziarie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Partecipazioni in: <ol style="list-style-type: none"> A) Imprese controllate B) Imprese collegate C) Imprese controllanti D) Altre imprese 2) Crediti con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo: <ol style="list-style-type: none"> A) Verso imprese controllate B) Verso imprese collegate C) Verso imprese controllanti D) Verso altri 3) Altri titoli 4) Azioni proprie 	<p>b) IMMOBILIZZAZIONI</p> <p>i) Immobilizzazioni Immateriali</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) costi di impianto e di ampliamento 2) Costi di ricerca e sviluppo e di pubblicità 3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno 4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili 5) Avviamento 6) Immobilizzazioni in corso d'opera 7) Capitalizzazione dei costi del vivaio 8) Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori 9) Oneri pluriennali da rettifiche di valore 10) altre <p>ii) Immobilizzazioni Materiali</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Terreni e fabbricati 2) Impianti e macchinari 3) Attrezzature industriali e commerciali 4) Altri beni 5) Immobilizzazioni in corso d'opera e acconti <p>iii) Immobilizzazioni Finanziarie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Partecipazioni in: <ol style="list-style-type: none"> A) Imprese controllate B) Imprese collegate C) Imprese controllanti D) Altre imprese E) Compartecipazioni 2) Crediti con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo: <ol style="list-style-type: none"> A) Verso imprese controllate B) Verso imprese collegate C) Verso imprese controllanti D) Verso altri 3) Altri titoli 4) Azioni proprie
<p>c) ATTIVO CIRCOLANTE</p> <p>i) Rimanenze</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Materiali di consumo 2) Prodotti in corso di lavorazione 3) Lavori in corso su ordinazione 4) Acconti 	<p>c) ATTIVO CIRCOLANTE</p> <p>i) Rimanenze</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Materiali di consumo 2) Prodotti in corso di lavorazione 3) Lavori in corso su ordinazione 4) Acconti

<p><i>ii)</i> Crediti con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Verso clienti 2) Verso imprese controllate 3) Verso imprese collegate 4) Verso imprese controllanti 5) crediti tributari 6) imposte anticipate 7) Verso altri 	<p><i>ii)</i> Crediti con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Verso clienti 2) Verso imprese controllate 3) Verso imprese collegate 4) Verso imprese controllanti 5) crediti tributari 6) imposte anticipate 7) Crediti verso enti – settore specifico 8) Verso altri
<p><i>iii)</i> Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Partecipazioni in imprese controllate 2) Partecipazioni in imprese collegate 3) Partecipazioni in imprese controllanti 4) Altre partecipazioni 5) Azioni proprie 6) Altri titoli 	<p><i>iii)</i> Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Partecipazioni in imprese controllate 2) Partecipazioni in imprese collegate 3) Partecipazioni in imprese controllanti 4) Altre partecipazioni 5) Azioni proprie 6) Altri titoli
<p><i>iv)</i> Disponibilità liquide</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Depositi bancari 2) Assegni 3) Denaro e valori in cassa 	<p><i>iv)</i> Disponibilità liquide</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Depositi bancari 2) Assegni 3) Denaro e valori in cassa
<p>d) RATEI E RISCONTI ATTIVI</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Ratei attivi <i>ii)</i> Risconti attivi <i>iii)</i> Disaggio su prestiti 	<p>d) RATEI E RISCONTI ATTIVI</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Ratei attivi <i>ii)</i> Risconti attivi <i>iii)</i> Disaggio su prestiti
<p>Totale attivo: Passivo: a) PATRIMONIO NETTO</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Capitale <i>ii)</i> Riserva sovrapprezzo azioni <i>iii)</i> Riserva di rivalutazione <i>iv)</i> Riserva legale <i>v)</i> Riserve statutarie <i>vi)</i> Riserva per azioni proprie in portafoglio <i>vii)</i> Altre riserve, distintamente indicate 	<p>Totale attivo: Passivo: a) PATRIMONIO NETTO</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Capitale <i>ii)</i> Riserva sovrapprezzo azioni <i>iii)</i> Riserva di rivalutazione <i>iv)</i> Riserva legale <i>v)</i> Riserve statutarie <i>vi)</i> Riserva per azioni proprie in portafoglio <i>vii)</i> Altre riserve, distintamente indicate <ol style="list-style-type: none"> 1) Riserva di rivalutazione 2) Riserva per deroghe 3) Riserva ammortamenti anticipati 4) Riserva straordinaria 5) Riserva (scuole giovanili) 6) Riserva per versamenti in futuro aumento di capitale 7) Riserva per copertura perdite esercizi precedenti 8) Riserva per copertura perdite esercizio in corso
<p><i>viii)</i> Utili (perdite) portati a nuovo <i>ix)</i> Utile (perdita) d'esercizio</p> <p>b) FONDI PER RISCHI E ONERI</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Per trattamento di quiescenza e obblighi simili <i>ii)</i> Per imposte, anche differite <i>iii)</i> Altri 	<p><i>viii)</i> Utili (perdite) portati a nuovo <i>ix)</i> Utile (perdita) d'esercizio</p> <p>b) FONDI PER RISCHI E ONERI</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Per trattamento di quiescenza e obblighi simili <i>ii)</i> Per imposte, anche differite <i>iii)</i> Altri
<p>c) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO LAVORO SUBORDINATO</p>	<p>c) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO LAVORO SUBORDINATO</p>

<p><i>d)</i> DEBITI</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Obbligazioni ordinarie <i>ii)</i> Obbligazioni convertibili <i>iii)</i> Debiti verso soci per finanziamenti <i>iv)</i> Debiti verso banche <i>v)</i> Debiti verso altri finanziatori <i>vi)</i> Acconti <i>vii)</i> Debiti verso fornitori <i>viii)</i> Debiti rappresentati da titoli di credito <i>ix)</i> Debiti verso imprese controllate <i>x)</i> Debiti verso imprese collegate <i>xi)</i> Debiti verso imprese controllanti <i>xii)</i> Debiti tributari <i>xiii)</i> Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale <i>xiv)</i> Altri debiti <p><i>e)</i> RATEI E RISCONTI PASSIVI</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Ratei passivi <i>ii)</i> Risconti passivi <i>iii)</i> Aggio su prestiti 	<p><i>d)</i> DEBITI</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Obbligazioni ordinarie <i>ii)</i> Obbligazioni convertibili <i>iii)</i> Debiti verso soci per finanziamenti <i>iv)</i> Debiti verso banche <i>v)</i> Debiti verso altri finanziatori <i>vi)</i> Acconti <i>vii)</i> Debiti verso fornitori <i>viii)</i> Debiti rappresentati da titoli di credito <i>ix)</i> Debiti verso imprese controllate <i>x)</i> Debiti verso imprese collegate <i>xi)</i> Debiti verso imprese controllanti <i>xii)</i> Debiti tributari <i>xiii)</i> Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale <i>xiv)</i> Debiti per compartecipazione <i>xv)</i> Debiti verso enti – settore specifico <i>xvi)</i> Altri debiti <p><i>e)</i> RATEI E RISCONTI PASSIVI</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Ratei passivi <i>ii)</i> Risconti passivi <i>iii)</i> Aggio su prestiti
<p>Totale passivo:</p> <p>Codice civile Conto economico <i>a)</i> VALORE DELLA PRODUZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Ricavi delle vendite e delle prestazioni <i>ii)</i> Variazione delle rimanenze di materiali di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti <i>iii)</i> Variazione dei lavori in corso su ordinazione <i>iv)</i> Incrementi immobilizzazioni per lavori interni e capitalizzazioni così vivaio <i>v)</i> Altri ricavi e proventi 	<p>Totale passivo:</p> <p>N.O.I.F. Conto economico <i>a)</i> VALORE DELLA PRODUZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>i)</i> Ricavi delle vendite e delle prestazioni <ul style="list-style-type: none"> 1) Ricavi gare in casa 2) Percentuale su incassi gare squadra ospitanti 3) Abbonamenti <i>ii)</i> Variazione delle rimanenze di materiali di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti <i>iii)</i> Variazione dei lavori in corso su ordinazione <i>iv)</i> Incrementi immobilizzazioni per lavori interni e capitalizzazioni così vivaio <i>v)</i> Altri ricavi e proventi <ul style="list-style-type: none"> 1) Contributi in conto esercizio 2) Proventi da sponsorizzazioni 3) Proventi pubblicitari 4) Proventi commerciali e royalties 5) Proventi da cessione diritti televisivi <ul style="list-style-type: none"> A) Proventi televisivi B) Percentuale su diritti televisivi da squadre ospitanti C) Proventi televisivi da partecipazione competizioni UEFA 6) Proventi vari 7) Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori 8) Plusvalenze da cessioni diritti pluriennali prestazioni calciatori 9) Altri proventi da gestione calciatori 10) Ricavi e proventi diversi

b) COSTI DELLA PRODUZIONE

- i) Per acquisti materiali di consumo e di merci
- ii) Per servizi
- iii) Per godimento beni di terzi
- iv) Per il personale
 - 1) Salari e stipendi
 - 2) Oneri sociali
 - 3) Trattamento di fine rapporto
 - 4) Trattamento di quiescenza e simili
 - 5) Altri costi
- v) Ammortamenti e svalutazioni
 - 1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali
 - 2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali
 - 3) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni
 - 4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide
- vi) Variazioni delle rimanenze di materiali di consumo e merci
- vii) Accantonamenti per rischi
- viii) Altri accantonamenti
- ix) Oneri diversi di gestione

b) COSTI DELLA PRODUZIONE

- i) Per acquisti materiali di consumo e di merci
- ii) Per servizi
- iii) Per godimento beni di terzi
- iv) Per il personale
 - 1) Salari e stipendi
 - 2) Oneri sociali
 - 3) Trattamento di fine rapporto
 - 4) Trattamento di quiescenza e simili
 - 5) Altri costi
- v) Ammortamenti e svalutazioni
 - 1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali
 - 2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali
 - 3) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni
 - 4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide
- vi) Variazioni delle rimanenze di materiali di consumo e merci
- vii) Accantonamenti per rischi
- viii) Altri accantonamenti
- ix) Oneri diversi di gestione
 - 1) Spese varie organizzazione gare
 - 2) Tasse iscrizione gare
 - 3) Oneri specifici squadre ospitanti
 - A) Percentuale su incassi gare a squadre ospitate
 - B) Percentuale su diritti televisivi a squadre ospitate
 - 4) Costi di acquisizione temporanea prestazioni calciatori
 - 5) Minusvalenze da cessioni diritti pluriennali prestazioni calciatori
 - 6) Altri oneri da gestione calciatori
 - 7) Altri oneri diversi di gestione

c) PROVENTI E ONERI FINANZIARI

- i) Proventi da partecipazioni
 - 1) In imprese controllate
 - 2) In imprese collegate
 - 3) In imprese controllanti
 - 4) Altre imprese
- ii) Altri proventi finanziari
 - 1) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni
 - A) Imprese controllate
 - B) Imprese collegate
 - C) Imprese controllanti
 - 2) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni
 - 3) Da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni d) Proventi diversi dai precedenti
 - A) Imprese controllate
 - B) Imprese collegate
 - C) Imprese controllanti

c) PROVENTI E ONERI FINANZIARI

- i) Proventi da partecipazioni
 - 1) In imprese controllate
 - 2) In imprese collegate
 - 3) In imprese controllanti
 - 4) Altre imprese
- ii) Altri proventi finanziari
 - 1) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni
 - A) Imprese controllate
 - B) Imprese collegate
 - C) Imprese controllanti
 - 2) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni
 - 3) Da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
 - 4) Proventi diversi dai precedenti
 - A) Imprese controllate
 - B) Imprese collegate
 - C) Imprese controllanti
 - D) Proventi da compartecipazioni

<p>III) Interessi ed altri oneri finanziari</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Verso imprese controllate 2) Verso imprese collegate 3) Verso imprese controllanti 4) Altri oneri finanziari <p>IV) Utile e perdite su cambi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Utile su cambi 2) Perdite su cambi <p>d) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Rivalutazioni <ol style="list-style-type: none"> 1) Di partecipazioni 2) Di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni 3) Di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni ii) Svalutazioni <ol style="list-style-type: none"> 1) Di partecipazioni 2) Di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni 3) Di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni <p>e) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Proventi <ol style="list-style-type: none"> 1) Plusvalenze da alienazioni 2) Sopravvenienze attive straordinarie 3) Altri proventi straordinari ii) Oneri straordinari <ol style="list-style-type: none"> 1) Minusvalenze da alienazioni 2) Sopravvenienze passive straordinarie 3) Altri oneri straordinari <p>a) RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Imposte sul reddito dell'esercizio <ol style="list-style-type: none"> 1) Imposte correnti 2) Imposte differite 3) Imposte anticipate 	<p>III) Interessi ed altri oneri finanziari</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Verso imprese controllate 2) Verso imprese collegate 3) Verso imprese controllanti 4) Altri oneri finanziari <p>IV) Utile e perdite su cambi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Utile su cambi 2) Perdite su cambi <p>d) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Rivalutazioni <ol style="list-style-type: none"> 1) Di partecipazioni 2) Di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni 3) Di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni ii) Svalutazioni <ol style="list-style-type: none"> 1) Di partecipazioni 2) Di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni 3) Di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni <p>e) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Proventi <ol style="list-style-type: none"> 1) Plusvalenze da alienazioni 2) Sopravvenienze attive straordinarie 3) Altri proventi straordinari ii) Oneri straordinari <ol style="list-style-type: none"> 1) Minusvalenze da alienazioni 2) Sopravvenienze passive straordinarie 3) Altri oneri straordinari <p>a) RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Imposte sul reddito dell'esercizio <ol style="list-style-type: none"> 1) Imposte correnti 2) Imposte differite 3) Imposte anticipate
<p>UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</p>	<p>UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</p>

Tali raccomandazioni contabili elaborate dalla F.I.G.C consistono in un insieme di regole, indicazioni ed interpretazioni che rendono più chiare le rappresentazioni delle operazioni che vengono compiute dalle società di calcio; la loro funzione è dunque quella di rimediare alla mancanza di specifici principi contabili dei club calcistici. Si evidenzia però come esse abbiano meno forza (funzione interpretativa) rispetto ai principi contabili nazionali. Il legislatore non

ha ritenuto necessario redigere una normativa ad hoc per i bilanci dei club professionistici.

4.2.2.1) LE VOCI CARATTERISTICHE DELLO STATO PATRIMONIALE

Le voci caratteristiche dello Stato Patrimoniale sono⁴⁰¹:

- Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori: Vengono considerati come beni immateriali atipici in quanto danno diritto a poter utilizzare le prestazioni dei calciatori per un determinato periodo temporale (immobilizzazioni immateriali a vita utile definita), sono trasferibili ed ammortizzabili per quote costanti; tali diritti presentano le caratteristiche dei beni immateriali (generano un flusso di investimento significativo, rendono benefici economici in più anni, sono trasferibili ed il loro valore è misurabile attendibilmente). Vanno iscritti al costo storico di acquisizione oppure al costo risultante dal contratto di trasferimento; le valutazioni successive al costo storico, al netto degli ammortamenti e delle perdite di valore, devono essere confrontati col fair value.

Per tali diritti la F.I.G.C. ha introdotto una nuova voce tra le immobilizzazioni immateriali (B.I.8). Relativamente ai principi contabili internazionali IAS/IFRS, il principio di riferimento è lo IAS 38 che definisce attività immateriali quelle risorse non monetarie identificabili e senza consistenza fisica.

L'art 95 N.O.I.F. (Norme generali sul trasferimento e sulle cessioni di contratto) è la norma che descrive come deve essere effettuata l'acquisizione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori e come debbano essere iscritti nel bilancio di esercizio.

Vengono qui inclusi anche i compensi per i servizi resi dagli agenti F.I.F.A. in quanto costituiscono oneri accessori all'acquisizione.

⁴⁰¹ Per un'analisi approfondita sul tema delle voci caratteristiche dello Stato Patrimoniale e Conto Economico si rinvia a "L'applicazione del Fair Play Finanziario alle società di calcio professionistiche", Lenzi P., Sottoriva C., Aracne, Roma, 2012

- Le Compartecipazioni: Al fine di rispettare il principio di prevalenza della sostanza sulla forma, i club che utilizzano i principi contabili internazionali iscrivono le compartecipazioni attive tra i diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori (e non tra le immobilizzazioni finanziarie), mentre quelle passive andranno iscritte nella voce “debiti per compartecipazione” che ridurrà la voce “diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori”.
- I costi del Vivaio: La raccomandazione contabile n. 2 della F.I.G.C. li assimila ai costi di ricerca e sviluppo (quindi non ammortizzabili oltre ai 5 anni); anche il Financial Fair Play vede di buon occhio gli investimenti che le società effettuano nel settore giovanile escludendoli dal calcolo del risultato netto.
- La Library⁴⁰²: Iscrivibile tra le immobilizzazioni immateriali (secondo i principi contabili internazionali corrispondono ad un’immobilizzazione immateriale a vita indeterminata).
- Il Marchio: E’ un segno distintivo della società e quindi è tutelabile legalmente; il valore d’iscrizione nell’attivo dello Stato Patrimoniale è tipicamente una conseguenza dello scorporo di diversi elementi immateriali del club con conferimento in altra società (o in seguito a sale and lease back”, ossia la vendita del marchio ad una società terza e l’acquisizione immediata della sua disponibilità per mezzo di un contratto di leasing).
- Le strutture sportive: Iscritte nelle immobilizzazioni immateriali.
- I crediti verso le società calcistiche: Vanno iscritte nell’attivo dello Stato Patrimoniale nelle sottovoci “crediti verso società calcistiche nazionali” e “crediti verso società calcistiche estere” (in cui vanno ricompresi i contributi di solidarietà ed integrità di formazione secondo quanto è stabilito dal Regolamento F.I.F.A. sullo Status ed il Trasferimento dei

⁴⁰² La Library esprime il valore di utilizzazione economica delle immagini televisive delle squadre.

Calciatori); ciò denota una netta differenza tra questi crediti e quelli compresi nella voce residuale “crediti verso altri”. Tali crediti si distinguono in brevi/correnti (esigibili entro i 12 mesi) e medio-lunghi/non correnti (esigibili oltre i 12 mesi).

Il criterio utilizzato per la loro iscrizione a bilancio è quello del presumibile valore di realizzo. Nella nota integrativa vanno inoltre indicate tutta una serie di specifiche che meglio descrivono tali crediti.

- I debiti verso le società calcistiche per l’acquisizione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori: Vanno iscritte nel passivo dello stato patrimoniale nelle sottovoci “ Debiti verso società calcistiche nazionali” e “debiti verso società calcistiche estere”. Vale quanto affermato per i crediti verso le società calcistiche.
- I versamenti dei soci a favore della società: Possono essere veri e propri versamenti a titolo di finanziamento⁴⁰³ (iscritti nel passivo dello stato patrimoniale nella voce “debiti verso soci per finanziamenti” e nella sottovoce della natura di appartenenza fruttifera o infruttifera) o versamenti a titolo di donazioni patrimoniali. Queste ultime si dividono in versamenti in conto aumento di capitale (gli importi sottoscritti dai soci vanno rilevati in un’apposita riserva denominata “riserva per versamenti in conto aumento di capitale”; se la parte di aumento di capitale è stata sottoscritta ma non versata si iscriverà nella voce “credito verso soci per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata”), versamenti in conto futuro aumento di capitale (iscritti nel passivo dello stato patrimoniale sotto la voce “altre riserve”) e versamenti in conto copertura perdite (se relative all’esercizio passato vanno iscritte nella voce “altre riserve” nella sottovoce “riserva per copertura perdite esercizi precedenti”; se invece è relativa all’esercizio in corso, e quindi

⁴⁰³ Ex art 2467 c.c. (relativo alle S.R.L.) il rimborso dei finanziamenti concessi a favore della società è postergato rispetto al soddisfacimento degli altri creditori e deve essere restituito alla società se avvenuto nell’anno precedente alla dichiarazione di fallimento della stessa

sono solo stimate, vanno iscritte in “altre riserve” nella sottovoce “riserva per copertura perdite esercizio in corso.

- Accantonamenti a scopo mutualistico: Le società calcistiche devono accantonare una quota pari al 10% dell’eventuale utile di esercizio in favore delle scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva (tale riserva si trova nella voce B3 “fondi per rischi ed oneri”).

4.2.2.2) LE VOCI CARATTERISTICHE DEL CONTO ECONOMICO

Le voci caratteristiche del Conto Economico sono:

- Ricavi delle vendite e delle prestazioni: I ricavi da gare (in casa e fuori casa), i ricavi da altre competizioni e i ricavi degli abbonamenti vanno iscritti nella voce AI del conto economico. Per quanto riguarda gli abbonamenti si distingue se siano annuali (iscritto nella voce A)1) “ricavi delle vendite e delle prestazioni”) o pluriennali (in questo caso si rileverà un risconto passivo per la parte di competenza degli esercizi successivi).
- Contributi federali: Nella voce A)5) vanno iscritti i contributi erogati dalla Lega; il loro regolamento avviene tramite il conto “Lega c/campionato” che funge da stanza di compensazione dei crediti e debiti tra società calcistiche e Lega competente.
- Proventi da sponsorizzazioni: Occorre distinguere tra contratti per singoli eventi sportivi; contratti annuali a corrispettivo fisso; contratti annuali a corrispettivo variabile legato al raggiungimento di determinati risultati sportivi; contatti preliminari a corrispettivo fisso annuale; contratti pluriennali a corrispettivo fisso complessivo; contratti pluriennali a corrispettivo variabile annuale legato al raggiungimento di determinati risultati sportivi; contratti pluriennali a corrispettivo variabile complessivo legato al raggiungimento di determinati risultati sportivi.
- Marchio: Esso può generare guadagni indipendentemente dall’evento sportivo; si assiste così all’evoluzione del merchandising e del licensing.
- Proventi da cessione dei diritti televisivi: Possono avere ad oggetto un singolo evento sportivo oppure possono essere annuali o pluriennali.
- Premi individuali e collettivi ex. Art. 93 delle N.O.I.F.: Tale articolo definisce degli accordi tra società e tesserati circa i premi individuali (tranne i premi partita e premi collettivi per

specifici obiettivi che devono essere depositati in Lega). Tale costo deve essere rilevato dalla società nell'esercizio in cui è maturato il diritto al riconoscimento di tali premi, ossia quando sono stati conseguiti gli obiettivi sportivi.

- Plusvalenze e minusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori: Si ottiene confrontando il corrispettivo incassato ed il costo del diritto, al netto degli ammortamenti, sostenuto in passato.
- Ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori: Il criterio utilizzato è il pro-rata temporis (che consiste nella suddivisione del costo in base alla durata del contratto). Essendoci uno specifico contratto, l'ammortamento del costo dei diritti avviene per ogni singolo giocatore a differenza di ciò che avviene nel settore giovanile in cui è previsto l'anonimato e di conseguenza vi è una voce unica.
- Proventi e oneri da compartecipazione ex art. 102.bis delle N.O.I.F.: Si rinvia a quanto detto per lo stato patrimoniale.
- Ricavi e costi da cessione/acquisizione temporanea delle prestazioni sportive dei calciatori ex art. 103 delle N.O.I.F.: In base al principio di correlazione tra costi e ricavi la società cedente continua ad ammortizzare il costo in base al contratto originario: s'iscriverà tra gli "altri ricavi e proventi" nella voce A)5a) ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori. La società cessionaria invece iscriverà l'operazione nelle "spese per il godimento di beni di terzi" utilizzando la voce B)8).
- Costo del personale: Tale costo (che è la principale voce di costo delle società calcistiche) è classificato nella voce B9) "costi per il personale" e viene distinto tra "personale tesserato" ed "altri dipendenti".
- Concessioni dello stadio: Considerando che in Italia quasi tutti i club giocano in affitto in stadi comunali, questo costo viene classificato all'interno della voce B8) "costi per il godimento di beni di terzi".

4.2.3) Manuale delle Licenze U.E.F.A.

La nascita, l'evoluzione ed il funzionamento del sistema delle Licenze per Club sono già stati affrontati nel capitolo terzo, qui invece si effettua un approfondimento sul titolo V del Manuale delle Licenze U.E.F.A., ossia quello riguardante i Criteri Economico-Finanziari.

I criteri indicati sono sei e sono tutti classificati con la lettera A⁴⁰⁴ e sono:

- F.01 (A): Bilancio sottoposto a revisione (14.4): “La Società richiedente la Licenza deve predisporre il Bilancio nel rispetto dei contenuti e principi stabiliti nel Manuale. Il Bilancio deve essere sottoposto a revisione contabile da parte di una società di revisione iscritta nell'albo speciale Consob, che risponda ai prescritti criteri di indipendenza e terzietà.. Qualora il Bilancio non risulti conforme ai principi e requisiti prescritti, la Società richiedente la Licenza ha l'obbligo di fornire una documentazione supplementare; tale documentazione deve essere predisposta sulla base degli stessi principi e requisiti indicati ai fini della redazione del Bilancio e deve essere sottoposta a determinate Procedure di verifica concordate (“*agreed upon procedures*”) da parte della società di revisione”. Il bilancio deve essere corredato da “rendiconto finanziario, relazione degli amministratori sulla gestione, relazione dell'organo responsabile del controllo contabile, relazione della società di revisione e documentazione supplementare (ove necessaria) e relativa relazione della società di revisione”.

Vengono anche indicati:

- I principi generali a cui il bilancio si deve ispirare (14.4.1): si riferisce all'art. 2423-bis c.c., al rispetto dei principi contabili nazionali o internazionali (a seconda di quali si utilizzano), al rispetto del Piano dei Conti ed allo Schema di Bilancio approvati dalla F.I.G.C., ed al rispetto dei

⁴⁰⁴ Si è già evidenziato come i criteri contraddistinti dalla lettera “A” sono vincolanti per tutte le società che richiedono la Licenza. Il mancato rispetto di uno solo di tali criteri comporta il diniego della Licenza

- principi stabiliti nel Manuale delle Licenze U.E.F.A.
- Periodo di riferimento (14.4.2): si richiedono i bilanci chiusi il 30 giugno o 31 dicembre precedenti la data di presentazione della domanda di rilascio della Licenza.
 - Documentazione a corredo del bilancio (14.4.3): oltre allo Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa si richiedono la “Tabella di movimentazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori, il rendiconto finanziario, la relazione degli amministratori sulla gestione, la relazione dell’organo responsabile del controllo contabile e la relazione della società di revisione”.
 - Bilancio Consolidato ed Area di Consolidamento (14.4.4): se una società controlla una o più società, ex 2359 c.c. deve predisporre il bilancio consolidato e “ sono soggette a tale obbligo anche le società richiedenti la Licenza che ne sarebbero esenti ai sensi dell’art. 27 del D.lgs 127/1991. Per quanto riguarda l’area di consolidamento si prevede che “dovrebbe ricomprendere tutte le società incluse nella struttura del gruppo ed, in particolare, tutte le società che generano ricavi e/o sostengono costi con riferimento alle seguenti attività della società richiedente la Licenza: biglietteria, sponsorizzazioni e pubblicità, diritti radio-televisivi, merchandising ed ospitalità, attività sportiva, finanziamenti, uso e gestione dello stadio e dei centri di allenamento, ed il settore giovanile”.
 - Rendiconto Finanziario (14.4.5): “I flussi di liquidità dell’esercizio (raffrontati a quelli dell’esercizio precedente), che determinano le variazioni delle disponibilità liquide, devono essere classificati in relazione alla tipologia o alla natura dell’operazione che li ha generati, come segue: operazione della gestione reddituale, operazione di investimento ed operazioni di finanziamento”.
 - Diritti alle prestazioni dei calciatori (14.4.6): vengono

- indicati i principi da rispettare da parte del club per la contabilizzazione della voce “diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori”.
- Compensi per gli Agenti (14.4.7): s’impone che debbano essere evidenziati nella nota integrativa.
 - Operazioni con parti correlate (14.4.8): possono essere omesse “quando la presentazione non sia significativa ai fini della comprensione della posizione finanziaria e patrimoniale, del risultato economico e dei flussi finanziari della società richiedente la licenza”. Inoltre “in nota integrativa devono essere fornite informazioni sull’incidenza che le operazioni o posizioni con parti correlate hanno sulla situazione patrimoniale e finanziaria, sul risultato economico nonché sui flussi finanziari della società richiedente la Licenza”.
 - Procedura di Valutazione (14.4.9): “Il bilancio deve essere sottoposto a revisione contabile da parte di una società di revisione iscritta nell’albo speciale CONSOB”. ”Nel caso in cui la società richiedente la Licenza fosse tenuta a predisporre documentazione supplementare, non risultando il bilancio conforme ai principi e requisiti prescritti dal Manuale, anche questa ulteriore documentazione deve essere sottoposta alla medesima società che ha svolto la revisione sul bilancio”. “La valutazione della società di revisione deve essere espressa sulla base di procedure di verifica concordate ai sensi del principio internazionale ISRS 4400 (*International Standard on Related Services*)”. Inoltre le procedure di verifica concordate devono contenere come minimo: “L’analisi della documentazione supplementare fornita dalla società richiedente la Licenza; la richiesta di chiarimenti; la riconciliazione dei valori con quelli risultanti dall’ultimo bilancio revisionato; controlli e confronti sostanziali con le fonti da cui derivano le informazioni”.

- Decisione (14.4.10): vengono evidenziati i casi in cui la Licenza non può essere rilasciata:
 - Se la documentazione non viene presentata entro il termine perentorio.
 - Se non rispettano i principi e requisiti minimi contabili e di contenuto prescritti dal Manuale.
 - Se la società ha goduto di procedure concorsuali finalizzate alla protezione dalle azione dei creditori.
 - Se la relazione della società di revisione:
 - Presenta giudizio negativo o l'impossibilità di esprimere un giudizio.
 - Presenta un'eccezione o richiamo relativamente alla continuità aziendale (relativamente a qualsiasi altra informativa rilevante la Commissione si riserva di decidere).
 - Presenta errori ovvero informazioni non corrette.
- F.02 (A): Situazione Economico-Patrimoniale Semestrale (14.5): “ La Società richiedente la Licenza deve predisporre una situazione economico-patrimoniale per il periodo dal 1 luglio al 31 dicembre dell'esercizio in corso al momento della richiesta di rilascio della Licenza. Nel solo caso in cui il Bilancio (di cui al criterio F.01) sia stato chiuso meno di sei mesi prima della data entro la quale la FIGC, ai sensi dell'art. 6.10 del Manuale, deve comunicare alla UEFA le decisioni sul rilascio/diniego della Licenza, la Società richiedente la Licenza non è tenuta a presentare la documentazione in oggetto (es. chiusura al 31 dicembre). La Semestrale deve essere sottoposta a revisione contabile limitata (“limited review”) da parte di una società di revisione iscritta nell'albo speciale Consob, che risponda ai prescritti criteri di indipendenza e terzietà. Qualora la Semestrale non risulti conforme ai principi e requisiti prescritti, la Società richiedente

la Licenza ha l'obbligo di fornire una documentazione supplementare; tale documentazione deve essere predisposta sulla base degli stessi principi e requisiti indicati ai fini della redazione della Semestrale e deve essere sottoposta a determinate Procedure di verifica concordate ("agreed upon procedures") da parte della società di revisione". Bisogna fornire la "Situazione economico patrimoniale relativa al periodo dal 1 luglio al 31 dicembre dell'esercizio in corso al momento della richiesta della Licenza, composta da stato patrimoniale, conto economico di periodo, rendiconto finanziario e nota integrativa, predisposta dall'organo amministrativo, corredata da una sintetica relazione degli amministratori sulla gestione e dalla relazione della società di revisione nonché dalla documentazione supplementare (ove necessaria) e dalla relativa relazione della società di revisione".

Vengono anche indicati:

- Principi generali (14.5.1): sono gli stessi previsti per la redazione del bilancio, in più "per quanto concerne gli aspetti economici, si tiene conto dei criteri della stretta competenza di periodo e del pro-rata temporis". La semestrale (che deve anch'essa essere "sottoposta a revisione contabile limitata da parte di una società di revisione iscritta nell'albo speciale CONSOB e che risponda a criteri di indipendenza e terzietà") deve essere composta da Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario, Nota Integrativa, sintetica Relazione degli Amministratori sulla Gestione e Relazione della Società di revisione.
- Procedura di valutazione (14.5.2).
- Decisione (14.5.3): prevede gli stessi casi previsti per il bilancio al 14.4.9.
- F.03 (A): Assenza di Debiti Scaduti da Trasferimento di Calciatori (14.6): "La Società richiedente la Licenza deve

dimostrare di non avere, alla data del 31 marzo che precede la Stagione della Licenza, debiti scaduti nei confronti di altre società di calcio, derivanti da trasferimenti di calciatori, intervenuti fino al 31 dicembre precedente; ovvero deve dimostrare, entro e non oltre il 31 marzo, che:

- ha saldato il debito scaduto, ovvero
- ha concluso un accordo scritto con il creditore per una estensione dei termini di pagamento del debito scaduto, ovvero
- si è opposta ad un ricorso o si è costituita in un procedimento contenzioso promosso da un creditore con riferimento ad un debito scaduto, contestando la fondatezza della richiesta con motivazioni non manifestamente infondate, ovvero
- ha presentato un ricorso o ha comunque avviato un procedimento contenzioso, non manifestamente infondato, innanzi organi amministrativi, giurisdizionali o arbitrali dello Stato o delle istituzioni sportive nazionali o internazionali sul debito scaduto.

Il criterio in base al quale un debito è da considerarsi scaduto si desume dalla documentazione contrattuale disponibile”.

Bisogna fornire “Attestazione, da parte della Lega di appartenenza, dell’avvenuto saldo dei ratei relativi alle operazioni di campagna trasferimenti in ambito nazionale; Tabella di riepilogo delle transazioni relative ai trasferimenti internazionali dei calciatori; Dichiarazione di assenza di debiti scaduti al 31 marzo per trasferimenti internazionali dei calciatori; ovvero, con riferimento ai debiti per trasferimenti internazionali dei calciatori,

che risultano scaduti:

- documentazione bancaria comprovante gli avvenuti pagamenti;
- documentazione relativa alla eventuale dilazione dei termini di pagamento;

- opposizione ad un ricorso o costituzione in un procedimento contenzioso, contenente la contestazione della fondatezza della richiesta del creditore;
- conferma scritta da parte dell'organo amministrativo, giurisdizionale o arbitrale dell'eventuale esistenza del contenzioso”.

Vengono anche indicati:

- Tabella di riepilogo delle transazioni relative ai trasferimenti internazionali dei calciatori (14.6.1): “La società richiedente la Licenza deve predisporre una tabella di riepilogo delle transazioni relative ai trasferimenti internazionali dei calciatori intervenute fino alla data del 31 dicembre che precede la stagione della Licenza”; vengono anche indicate le informazioni che la tabella deve contenere, ovvero: nominativo, data trasferimento, società di provenienza, importo pagato, eventuali oneri accessori ed importi variabili.
- Procedura di valutazione (14.6.2): è svolta direttamente dagli organi del sistema; in più “ La lega di appartenenza della società richiedente la Licenza certifica per iscritto all'ufficio Licenze U.E.F.A. e F.F.P. l'avvenuto saldo dei ratei relativi alle operazioni di campagna trasferimenti in ambito nazionale attraverso il sistema della stanza di compensazione”.
- Decisione (14.6.3): la Licenza non può essere rilasciata se la trasmissione della documentazione non avviene nel termine perentorio e se tali documenti non rispettano i requisiti minimi prescritti dal Manuale; in più nel caso in cui “la società richiedente la Licenza, in data 31 marzo che precede la stagione della licenza, presenta debiti scaduti nei confronti di altre società di calcio (ivi compresi i contributi di solidarietà, le indennità di formazione e gli importi variabili), derivanti da trasferimenti di calciatori intervenuti fino al 31 dicembre precedente”.

- F.04 (A): Assenza di debiti scaduti verso i dipendenti e versamento di ritenuto e contributi (14.7): “La Società richiedente la Licenza deve dimostrare di aver pagato, entro e non oltre il successivo 31 marzo:

1. Gli Emolumenti dovuti ai propri dipendenti, rientranti nel periodo di competenza fino alla data del 31 dicembre (compreso) che precede la Stagione della Licenza, ovvero che, entro e non oltre la stessa data (31 marzo):

- si è opposta ad un ricorso o si è costituita in un procedimento contenzioso promosso da un creditore con riferimento ad un debito scaduto, contestando la fondatezza della richiesta con motivazioni non manifestamente infondate, ovvero
- ha presentato un ricorso o ha comunque avviato un procedimento contenzioso, non manifestamente infondato, innanzi organi amministrativi, giurisdizionali o arbitrali dello Stato o delle istituzioni sportive nazionali o internazionali;

2. Le ritenute fiscali, i contributi dell'ENPALS relativi agli Emolumenti dovuti ai dipendenti, rientranti nel periodo di competenza fino alla data del 31 dicembre (compreso) che precede la Stagione della Licenza ovvero che, entro e non oltre la stessa data (31 marzo):

- sono stati ottenuti provvedimenti di rateazione, ovvero si è opposta ad un ricorso o si è costituita in un procedimento contenzioso promosso da un creditore con riferimento ad un debito scaduto, contestando la fondatezza della richiesta con motivazioni non manifestamente infondate, ovvero
- ha presentato un ricorso o ha comunque avviato un procedimento contenzioso, non manifestamente infondato, innanzi organi amministrativi, giurisdizionali o arbitrali dello

Stato o delle istituzioni sportive nazionali o internazionali”.

Bisogna fornire:

- “Prospetto dei dipendenti;
- Documentazione comprovante l’avvenuto pagamento degli Emolumenti ai dipendenti dovuti fino alla data del 31 dicembre;
- Opposizione ad un ricorso o costituzione in un procedimento contenzioso, contenente la contestazione della fondatezza della richiesta del creditore;
- Conferma scritta da parte dell’organo amministrativo, giurisdizionale o arbitrale dell’eventuale esistenza del contenzioso.
- Dichiarazione attestante l’avvenuto pagamento delle ritenute fiscali, contributi ENPALS, dovuti fino alla data del 31 dicembre, corredata dalla prova dei versamenti, ovvero
 - documentazione relativa alla eventuale dilazione dei termini di pagamento;
 - opposizione ad un ricorso o costituzione in un procedimento contenzioso, contenente la contestazione della fondatezza della richiesta del creditore;
 - conferma scritta da parte dell’organo amministrativo, giurisdizionale o arbitrale dell’eventuale esistenza del contenzioso.
- Relazione, a cura della società di revisione, sui risultati delle verifiche svolte”.

Vengono anche indicati:

- Principi generali (14.7.1): sono considerati dipendenti i calciatori, direttori tecnici, allenatori, preparatori atletici, operatori sanitari, direttori sportivi, il dirigente responsabile della gestione, il segretario generale e

sportivo, il responsabile dell'amministrazione, finanza e controllo, il responsabile ufficio stampa, il delegato per la sicurezza, il responsabile del settore giovanile, il responsabile dello staff sanitario e il supporter liaison officer.

- Prospetto riepilogativo dei dipendenti (14.7.2): deve contenere il nominativo, la posizione ricoperta, la data di inizio e fine del rapporto, debiti alle date del 31 dicembre e 31 marzo
- Prospetto riepilogativo di ritenute fiscali e contributi ENPALS: deve contenere il nominativo del creditore, i debiti alle date del 31 dicembre e 31 marzo, e gli eventuali documenti di supporto.
- Procedure di valutazione (17.7.4): L'esame della documentazione è svolto da una società di revisione incaricata dalla F.I.G.C. che opera secondo il principio ISRS 4400.
- Decisione (17.4.5): La Licenza non sarà rilasciata la documentazione non viene trasmessa entro il termine perentorio; se i documenti non rispettano i requisiti minimi prescritti dal manuale; “se la società richiedente la Licenza presenta debiti scaduti derivanti dal pagamento degli emolumenti ai dipendenti fino al 31 dicembre”; “ se la società richiedente la Licenza presenta debiti scaduti derivanti dal versamento delle ritenute fiscali e dei contributi dell'ENPALS relativi agli emolumenti dovuti ai dipendenti fino alla data del 31 dicembre che precede la stagione della Licenza”.
- F.05 (A) Dichiarazione scritta prima del rilascio della Licenza (14.8): “ Nei sette giorni che precedono il periodo in cui la Commissione di primo grado si riunisce per deliberare, la Società richiedente la Licenza ha l'obbligo di trasmettere all'Ufficio Licenze UEFA e FFP una dichiarazione nella quale si attesti che:

- Tutti i documenti trasmessi all'Ufficio Licenze UEFA e FFP sono completi e veritieri;
- Non è intervenuta nessuna modifica significativa o variazione concernente i requisiti previsti dal Manuale;
- Dalla data di chiusura dell'ultimo Bilancio (ovvero dalla data di chiusura della Semestrale, ove prescritta), non si sono verificati eventi o operazioni di rilevanza economica tale da avere un impatto negativo sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società. Nel caso, invece, si siano verificati tali eventi, la dichiarazione della Società richiedente la Licenza deve includere una descrizione della natura dell'evento ed una stima del suo effetto economico-finanziario sia in termini quantitativi che temporali (es. effetto su più esercizi), ovvero una dichiarazione che tale stima risulta impossibile.
- La Società richiedente la Licenza, o una sua controllante inclusa nell'area di consolidamento, non ha goduto di procedure concorsuali finalizzate alla protezione dalle azioni dei creditori, ai sensi di leggi o regolamenti, nei dodici mesi che precedono la Stagione della Licenza, comprese le Procedure di amministrazione".

Vengono anche indicati:

- Procedura di valutazione (14.8.1): l'esame è svolto direttamente dagli organi del sistema.
 - Decisione (14.8.2): la Licenza non verrà rilasciata se la dichiarazione non avviene entro il termine perentorio; se siano venuti meno uno o più requisiti previsti dal Manuale; se la Commissione ritiene che non ci siano i presupposti per la continuità aziendale; se la società richiedente la Licenza o una sua controllante ha goduto di procedure concorsuale finalizzate alla protezione dalle azioni dei creditori.
- F.06 (A): Informazioni economico-finanziarie previsionali (14.9): “ La società richiedente la Licenze deve predisporre,

entro il 30 giugno dell'anno che precede la data di presentazione della domanda di rilascio della Licenza, informazioni economico-finanziarie previsionali (budget) che coprano il periodo di dodici mesi compreso tra il 1 luglio ed il 30 giugno dell'anno successivo. I budget devono essere predisposti in conformità ai principi ed ai requisiti prescritti dal Manuale e devono essere basati su assunzioni che non siano manifestamente infondate". Bisogna fornire:

- "Budget dello stato patrimoniale;
- Budget del conto economico;
- Budget del rendiconto finanziario;
- Note esplicative relative all'analisi dei presupposti, dei rischi e delle modalità di copertura degli eventuali fabbisogni di cassa".

Vengono anche indicati:

- Principi generali (14.9.1)
- Periodo di riferimento (14.9.2): entro il 30 giugno all'Ufficio Licenze U.E.F.A. e F.F.P.
- Requisiti e contenuti minimi delle informazioni economico-finanziarie previsionali (14.9.3): nei budget dello stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario e delle note esplicative relative all'analisi dei presupposti, dei rischi e delle modalità di copertura degli eventuali fabbisogni di cassa, bisogna evidenziare la ragione sociale, se le informazioni si riferiscono ad una società o ad un gruppo, e la valuta di riferimento.
- Gli indicatori (14.9.4).
- Procedura di valutazione (14.9.5): deve essere svolta direttamente dagli organi del sistema.
- Decisione (14.9.6): la Licenza può essere rilasciata se "la società richiedente al Licenza non deposita, entro il termine perentorio tutti i documenti", e se "alla luce delle informazioni economico-finanziarie storiche e previsionali fornite dalla società richiedente la Licenza,

la Commissione di primo grado ritiene che non sussistano i presupposti per la continuità aziendale, almeno fino al termine della stagione della Licenza”.

4.2.4) U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations

L'U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations detta le norme relative al già esaminato sistema delle Licenze per Club e sono le singole federazione che poi lo adottano e ratificano, adattandolo alle proprie specificità. La Licenza viene dunque rilasciata dalla F.I.G.C (licenziante) ad ogni società (licenziatario) che soddisfa tutti i requisiti richiesti, su delega della U.E.F.A. in conformità ai principi fissati dal Manuale delle Licenze U.E.F.A.

L'U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations impone anche, nella Part III intitolata U.E.F.A. Club Monitoring, il rispetto delle norme introdotte con il Financial Fair Play (per le quali si rinvia al capitolo terzo) ed è l'U.E.F.A. Club Financial Control Body (CFCB) l'organo incaricato a controllare che vengano rispettate queste ultime, ma è altresì incaricato a controllare l'operato dei licenziatari e dei licenzianti nell'ambito della procedura del rilascio delle Licenze U.E.F.A. come si evince dall'art. 2 del Procedural Rules Governing the U.E.F.A. Financial Control Body 2014, che prevede:

“1) The CFCB is competent to:

- a) determine whether licensors have fulfilled their obligations and whether licence applicants have fulfilled the licensing criteria as defined in the UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations at the time the licence was granted;*
- b) determine whether, after the licence has been granted, licensees continue to fulfil the licensing criteria as defined in the UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations;*
- c) determine whether, after the licence has been granted, licensees fulfil the club monitoring requirements as defined in the UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations;*
- d) impose disciplinary measures as defined in these rules in the event of nonfulfilment of the requirements set out in the*

UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations;

e) decide on cases relating to club eligibility for the UEFA club competitions to the extent provided for by the regulations governing the competitions in question.

2) When a case seems to come under the jurisdiction of both the CFCB and the Control and Disciplinary Body, the chairmen of the two bodies decide at their own discretion which body shall deal with the case. If they cannot reach an agreement, the chairman of the Appeals Body decides at his own discretion. Such decisions on jurisdiction may only be appealed against with the final decision of the body to which the case was assigned”.

CAPITOLO 5: ANALISI DI ALCUNI CASI AZIENDALI ALLA LUCE DEL FINANCIAL FAIR PLAY

5.1) CONTABILITA' CREATIVA

5.1.1) Introduzione

Si è già illustrata nel primo capitolo l'evoluzione delle società di calcio; qui basti ricordare, ai fini della redazione del bilancio, che fino al 1966 i sodalizi sportivi erano organizzati nella forma di associazioni sportive non riconosciute (disciplinate dagli art. 36, 37 e 38 del Codice Civile) che alla fine della stagione sportiva redigevano un rendiconto finanziario in cui venivano riportate le entrate e le uscite monetarie, pertanto non figuravano gli ammortamenti degli oneri con carattere pluriennale e neppure la capitalizzazione dei costi d'acquisto del patrimonio giocatori⁴⁰⁵. Questa tipologia di contabilizzazione faceva trasparire un elevato grado d'incertezza ed è così che nel 1966 si procedette con la sostituzione delle associazioni non riconosciute con le società per azioni che divennero la forma giuridica dei club di calcio; ciò avvenne in primo luogo per attuare un miglior gestione finanziaria d'impresa al fine di ridurre l'esposizioni debitorie ed in secondo luogo per soddisfare l'esigenza di garantire un'ordinata gestione economica al fine di rispettare le disposizioni in materia fiscale e societaria. L'obiettivo era quello di osservare, mediante strumenti più adeguati, la realtà dell'attività sociale riuscendo così a garantire controlli più incisivi.

A cavallo tra gli anni '70 ed '80 fu commissionata una ricerca, dalla F.I.G.C. ad un gruppo di esperti, sul risanamento economico e finanziario delle società di calcio ed il risultato documentava uno squilibrio gestionale catastrofico; fu così che le società di Serie A e B iniziarono a ricorrere a vari espedienti contabili al fine di fare apparire

⁴⁰⁵ In prativa gli esborsi di gestione al netto dei proventi di cessioni dei giocatori e da contributi costituivano il deficit; non si teneva in considerazione il patrimonio sociale e neppure quello costituito dai giocatori (al quale non veniva dato alcun valore contabile).

una migliore situazione societaria. I club fecero fronte ai costi, agli ammortamenti ed agli oneri con contributi e proventi vari (di solito conferiti da presidenti, dirigenti ed enti locali) per ripianare le perdite; ma soprattutto ricorsero alle plusvalenze nette da cessione del patrimonio calciatori.

5.1.2) Plusvalenze Fittizie

La plusvalenza viene definita come aumento di valore di un bene (un giocatore) rispetto al suo costo o valore precedente.

Una società solitamente acquista un calciatore da un'altra società pagando una determinata cifra in denaro; può anche accadere però che i due club si scambino due giocatori eliminando ogni tipo di movimento di denaro. Si prenda l'esempio più semplice in cui la società A, per avere l'attaccante Tizio, cede alla società B l'attaccante Caio senza quindi esborso di denaro: se le due società valutano Tizio e Caio 1.000.000 di euro oppure 10.000.000 di euro (attribuendo alla transazione un valore maggiorato rispetto a quello reale) in termini della suddetta operazione poco cambia, in quanto né A né B tireranno materialmente fuori il denaro. Il valutare 1.000.000 oppure 10.000.000 di euro avrà conseguenze in termini di plusvalenza, poiché se Caio è stato precedentemente acquistato da A per 500.000 euro dalla società C e poi è stato scambiato con Tizio (della società B) ad 1.000.000 di euro vorrà dire che la società A ha ottenuto 500.000 euro di plusvalenza netta da cessione di Caio; se però Tizio e Caio non venissero valutati 1.000.000 di euro, ma bensì 10.000.000 di euro, ciò implicherà che A ha ottenuto 9.500.000 euro di plusvalenza netta da cessione di Caio; ed è proprio 9.500.000 euro il valore che la società A iscriverà nella contabilità. Dal punto di vista economico⁴⁰⁶:

- La società cedente confronterà il prezzo di cessione con il valore contabile del diritto (inteso come differenza tra il costo storico ed il fondo ammortamento accumulato fino alla data di cessione). I due valori possono non coincidere:
 - Se la differenza è positiva, si avrà una plusvalenza da iscrivere nel conto economico alla voce "plusvalenze da alienazione".
 - Se la differenza è negativa, si avrà una minusvalenza da iscrivere nel conto economico alla voce "minusvalenze da alienazione".

⁴⁰⁶ "Analisi di bilancio. Recenti vicende finanziarie nel calcio italiano", Niccolò Donna, 2014

- La società cessionaria iscriverà tra le immobilizzazioni immateriali (quale diritto pluriennale alle prestazioni del calciatore acquistato) il corrispettivo pagato per il trasferimento del calciatore che concorrerà alla formazione del reddito di esercizio attraverso quote costanti di ammortamento⁴⁰⁷.

L'effetto dell'attribuzione di un valore maggiorato rispetto a quello reale è quello di gonfiare artificiosamente il valore dei contratti e di conseguenza l'attivo del bilancio scongiurando di conseguenza la disintegrazione del capitale⁴⁰⁸⁴⁰⁹. Non essendoci alcun modo per valutare il prezzo equo di ogni singolo giocatore, questa pratica non è stata potuta essere considerata come non corretta, infatti difficilmente dimostrabile distinguere una plusvalenza fittizia da un abbaglio dei manager sulle capacità di un giocatore.

L'inconveniente di questa pratica consiste nell'aumento delle quote di ammortamento annuali, però queste non saranno mai maggiori delle plusvalenze fittizie, infatti il prezzo gonfiato viene ammortizzato per tutta la durata del contratto mentre la plusvalenza gonfiata va iscritta interamente nel bilancio in cui viene conseguita.

E' quindi evidente come questo espediente concretamente non giova ad una politica di risanamento economico di una società in quanto rimanda in avanti la copertura dei costi, congelandola con ricavi virtuali.

A dimostrazione del fatto dell'abitudine di questa pratica basti illustrare i troppi scambi incrociati tra Inter e Milan tra il 1999 ed il 2004⁴¹⁰. Tra le stagioni 1999-2000 e 2001-02 le due società milanesi si sono scambiate i giovani Paolo Ginestra e Matteo Bogani, Fabio Di

⁴⁰⁷ Si consideri che l'attività del calciatore è scomponibile sotto due aspetti: il calciatore dipendente, che genera un costo legato alla sua remunerazione e l'aspetto legato al diritto di utilizzo delle prestazioni agonistiche del calciatore stesso che, essendo a tutti gli effetti un'immobilizzazione, al momento della cessione genererà una plusvalenza o una minusvalenza.

⁴⁰⁸ “*Bilanci delle società di calcio e mercato. La guida per capirne di più*”, Simonesalvador.blogspot.com, 13 febbraio 2012

⁴⁰⁹ Analizzando la contabilità ufficiale delle squadre di Serie A e B nel biennio 1979-1980 si evidenziò come 115.200.000.000 di lire di plusvalenze furono assorbite da 115 miliardi di lire di perdite capitalizzate: ciò conferma che le società di calcio mascheravano le perdite della gestione alterando ogni anno il valore dei giocatori che venivano iscritti a bilancio

⁴¹⁰ “*Milan e Inter rivali nel derby ma alleate nelle plusvalenze*”, Quotidiano.net, Marco Liguori, 2 aprile 2007

Sauro e Davide Cordone, Andrea Polizzano e Marco Bonura: ogni operazione ha fruttato una plusvalenza per ognuna che oscilla tra i 7 ed i 10 miliardi di lire (che sono molti soldi considerando i prezzi medi a cui venivano trasferiti i cartellini dei loro compagni di squadra). Nella stagione 2002-03 ci fu uno scambio di due quartetti di giocatori, infatti il Milan cedette Simone Brunelli, Matteo Definite, Matteo Giordano e Ronny Toma in cambio degli interisti Salvatore Ferraro, Alessandro Livi, Giuseppe Ticli e Marco Varaldi: il prezzo totale delle operazioni fu determinato in 13.95 milioni di euro, operazione in cui il Milan ottenne una plusvalenza di 11.961 milioni di euro e l'Inter di 13.941 milioni di euro. Inter e Milan si scambiarono anche giocatori più blasonati, ad esempio nell'operazione che vide scambiarsi di maglia Francesco Coco e Clarence Seedorf entrambi i club incassarono 29 milioni di euro; altri giocatori coinvolti furono Andrea Pirlo, Andres Guglielminpietro, Dario Simic, Cyril Domoraud, Christian Brocchi e Umit Davala (una parentesi merita l'affare Crespo: l'Inter acquista il giocatore argentino per 38 milioni di euro nella stagione 2002-03: la cifra venne ammortizzata su 4 anni, quindi 9.5 milioni di euro annui. L'anno successivo, ossia il 2003-04, Crespo passò alla corte del Chelsea per 24 milioni, di conseguenza il bilancio doveva segnare una minusvalenza di 4.5 milioni di euro ma così non avvenne, infatti nel bilancio sociale neroazzurro risultò una plusvalenza di 20.663 milioni di euro; in sostanza il valore del calciatore al 30 giugno 2003 era sceso a 4 milioni di euro per poi salire in 2 mesi a 24 milioni di euro. Ex art. 2426 c.c. però la valutazione di un bene deve essere iscritta al costo di acquisto).

Le plusvalenze fittizie non risolvevano il problema ma lo posticipavano nel tempo accrescendolo fino ad arrivare ad un punto limite in cui il legislatore decise non di affrontare direttamente il problema (in quanto ciò avrebbe portato ad una sorta di condono sui falsi in bilancio), ma di approfittare di una circostanza estranea, ovvero la diminuzione degli introiti derivanti da diritti-tv, al fine di risolvere tale problematica. Le emittenti televisivi nella stagione

2002-03 offrirono una cifra inferiore agli anni precedenti e questo bastò per far emanare la legge 23/2003 (denominata legge spalma debiti): si disse che i club, percependo meno soldi dalle televisioni, non avrebbero più potuto sostenere i costi maggiorati del recente passato e così fu necessario svalutarne il valore contabile per portarlo a quello attuale di mercato. La svalutazione di per sé è un'operazione consentita nell'ottica della fedele rappresentazione della situazione del club (ad esempio si può svalutare il valore di un calciatore a seguito di una grave infortunio); la consiste nel fatto che con la legge 23/2003 la svalutazione non grava interamente nei costi di esercizio (come indicato dal codice civile), ma confluiva in un'apposita posta di bilancio da ammortizzare in 10 anni indipendentemente dalla durata del contratto e dalla sua eventuale successiva cessione.. Così facendo si diluivano in un lungo periodo le eccedenze di valutazione; ad essere spalmate quindi erano le eccedenze di valutazione dei contratti dei calciatori e non i debiti (da qui si ricava l'erronea denominazione attribuita alla legge). Grazie a tale norma l'Inter ha svalutato giocatori per 319 milioni di euro, il Milan per 242 milioni, la Roma per 234 milioni e la Lazio per 213 milioni. Sono due le incongruenze di questa norma⁴¹¹:

- L'irregolare procedimento attraverso cui viene iscritta la svalutazione del patrimonio nell'attivo patrimoniale alla posta oneri pluriennali⁴¹².
- Le due diverse interpretazioni fornite dalla Lega Calcio e dall'O.I.C.: secondo l'Organismo Italiano della Contabilità le società avrebbero dovuto calcolare il valore contabile al 30 giugno 2003 ed effettuare su di esso la svalutazione consentita dalla legge, mentre per la Lega Calcio (e le società hanno preferito utilizzare tale interpretazione) la svalutazione avrebbe dovuto avvenire con riferimento al 30 giugno 2002.

⁴¹¹ “La legge spalma debiti”, www.ju29ro.com, 14 dicembre 2013

⁴¹² Gli oneri pluriennali sono costi d'impresa che generano utilità per più esercizi. Tra essi però non vengono inclusi gli acquisti di beni o diritti (come ad esempio i diritti allo sfruttamento delle prestazioni dei calciatori) in quanto con tali oneri non si acquista nulla di definito: l'art. 2426 c.c. ammette solo i costi di impianto ed ampliamento, costi di ricerca e sviluppo e costi di pubblicità. La svalutazione non può essere considerata come qualcosa che possa generare utilità per più esercizi.

Per capire la differenza tra le due interpretazioni basti leggere il bilancio della Lazio del 2003 in cui c'è scritto che "l'adozione dell'impostazione contabile raccomandata dall'O.I.C. avrebbe comportato una maggior perdita al lordo dell'imposta di 54.4 milioni di euro".

Calcioinborsa.com afferma: "Il decreto "spalmadebiti" rappresenta anche una paradossale tipologia di quel "welfare al contrario" di cui è piena la legislazione italiana. Certo, siamo di fronte ad un caso limite, ma non può sfuggire che l'essenza dei benefici concessi alle società di calcio equivale ad un paracadute della collettività allo stipendio dei calciatori".

Le anomalie di questa norme non sono passate inosservate e la Commissione di Controllo della Comunità Europea l'11 novembre 2003 ha inviato all'Italia una richiesta di spiegazioni poiché secondo la IV Direttiva CEE i bilanci devono esprimere con evidenza e verità, chiarezza e precisione la situazione economica e patrimoniale delle società; inoltre la Commissione di Controllo lamentava una possibile concessione di aiuti di Stato (ex art. 87 Trattato UE) che comporterebbero una distorsione della concorrenza. In Italia si parla di doping amministrativo, mentre l'Europa parla di doping legislativo. Il 14 marzo 2005 Mario Monti⁴¹³ boccia la legge deferendo per infrazione l'Italia; Repubblica riporta la notizia: "Il decreto spalmadebiti, trovata della politica italiana per salvare nella stagione 2003 quattordici club di serie A e B dal fallimento, viola la direttiva comunitaria sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato, regole di contabilità generale. L'esecutivo dell'Unione Europea ha deciso: domani il decreto spalmadebiti sarà rinviato alla Corte di Giustizia. I quattordici club [...] non potranno più spalmare su dieci anni, e su dieci bilanci (ma su 5 anni), le perdite dovute alla svalutazione del patrimonio calciatori. È una novità di non poco conto. Le svalutazioni del 2003 sono state pari a 1.100 miliardi (di lire) tra A e B. E i quattordici club ora dovranno ricapitalizzare, uno ad uno, per un totale di 550 milioni. [...] in contemporanea con il deferimento arriverà una

⁴¹³ All'epoca commissario europeo sulla concorrenza

sospensiva di tre mesi: sono novanta i giorni concessi per trovare un compromesso che fermi il viaggio del decreto verso i giudici del Lussemburgo”. Dal 2003, anno di entrata in vigore della legge, i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori in seguito alla svalutazione diminuiscono del 68.52%, con un’incidenza sul capitale investito totale che passa dal 55% al 21%.

Le plusvalenze sono state (e lo sono tuttora) molto importanti per la sopravvivenza di molte società, mentre così non avviene nel modello sportivo americano in quanto negli sport Statunitensi i trasferimenti dei giocatori avvengono senza passaggio di denaro da un club ad un altro; gli atleti entrano a far parte di una franchigia per mezzo del draft, a seguito della scadenza del contratto e mediante scambi.

5.1.3) Cessione del Marchio

In seguito alle plusvalenze fittizie ed alla consequenziale introduzione della legge 23/2003, per le società di calcio vi fu la necessità di assorbire le svalutazioni compiute (che ammontavano a 1.1 miliardi di euro di cui solo il 40% venne assorbito nei bilanci fino al 30 giugno 2006); i club italiani, al posto che focalizzarsi sullo sviluppo societario e sulla diversificazione dei ricavi, hanno preferito adottare la soluzione più veloce e di più facile attuazione della cessione del proprio brand ad una società controllata dal club stesso: è come una vendita a sé stessi, se il club redigesse il bilancio consolidato la plusvalenza realizzata sarebbe annullata.

Da un punto di vista tecnico⁴¹⁴ si può affermare che innanzitutto le società di calcio hanno fatto valutare il proprio marchio (ad esempio se la valutazione è di 500 milioni di euro ed il marchio era iscritto nel bilancio a 100 milioni di euro, nel conto economico si avrà una plusvalenza di 400 milioni), successivamente, nella maggior parte dei casi, l'operazione ha seguito lo schema del "Sale and lease back" ex art. 2425-bis c.c.: ovvero veri e propri contratti con cui la società cede il proprio marchio a terzi (usualmente una società di leasing) iscrivendo di conseguenza una plusvalenza. La particolarità consiste nel fatto che la società che acquista il marchio è interamente controllata, il che comporta due conseguenze:

- La società cedente il marchio, pagando un canone periodico, continua ad utilizzare il marchio ed alla termine del contratto potrà ritornare proprietario del marchio stesso riscattandolo (proseguendo con l'esempio precedente, il club ha incassato 500 milioni di euro e pagherà nei futuri esercizi poniamo 600 milioni a titolo di rate di leasing, con la possibilità alla conclusione del contratto di riscattare il marchio).
- La plusvalenza ottenuta dalla cessione del marchio e gli eventuali canoni di locazione sono riscontrabili solo nei bilanci di esercizio e non in quelli consolidati (in quanto operazioni

⁴¹⁴ "Analisi di bilancio. Recenti vicende finanziarie nel calcio italiano", Niccolò Donna, 2014

infragruppo).

Si aggiunga che di solito il denaro necessario per acquisire il marchio viene prestato dalle banche alla società controllata, di conseguenza la società cessionaria dovrà pagare annualmente la quota del prestito più l'aggiuntiva quota interessi.

La cessione e la successiva retro locazione sono due operazioni collegate tra di loro e, per effetto del principio di prevalenza della sostanza sulla forma ex art. 2423-bis c.c., vanno contabilizzate: la cessione è rilevata, ma la plusvalenza viene inserita nel conto economico come impone il principio di competenza e differita sulla durata del contratto di leasing.

La Sampdoria (20 milioni di euro di plusvalenza) fu il primo club calcistico ad utilizzare questa operazione nel 2003, ad essa seguirono, nel 2005, Milan (183 milioni), Inter (158 milioni), Brescia (20 milioni), Chievo Verona (10 milioni), Reggina (10 milioni) ed Ascoli (5 milioni)⁴¹⁵.

La Covisoc nel 2006 definisce questo meccanismo come un artificio contabile che viene utilizzato come sostituto della ricapitalizzazione; l'allora presidente Cesare Bioni non dichiara illegittima tali operazioni ma annulla gli effetti economici sul patrimonio minimo che le società di calcio devono avere al fine di iscriversi al campionato, quindi coloro che non rispettavano i requisiti minimi avrebbero dovuto ottenere una ricapitalizzazione dagli azionisti. All'Inter ed al Milan vennero così richieste capitalizzazioni per 100 milioni di euro, all'Ascoli ed al Messina di 20 milioni, ed infine alla Reggina ed al Siena di 10 milioni. Tutte queste società ebbero difficoltà a ricapitalizzare tali somme e quindi si giunse ad un compromesso⁴¹⁶ secondo il quale la Covisoc ricalcola il bilancio pro-forma considerando non avvenute le vendite del marchio tra controllante e controllata, quindi cancellando le plusvalenze; nello stesso tempo la Covisoc considera non avvenuto l'assorbimento del maxi-onere

⁴¹⁵ Per la descrizione di ogni operazione si veda: *“Stato dell'arte e prospettive dell'azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale”*, Mario Nicolliello, 2007

⁴¹⁶ I club si rivolsero alla FIGC che era nel mezzo dello scandalo Calciopoli e vedeva al comando il commissario straordinario Guido Rossi.

residuo delle svalutazioni per il decreto salva calcio: sia per l'Inter che per il Milan venne dichiarato un ammortamento pari al 10% della svalutazione iniziale (24 milioni di euro per il Milan e 31.9 milioni per l'Inter). Il problema della copertura patrimoniale venne così rinviato all'anno successivo (si tenga presente che la Commissione Europea impose ai club di assorbire gli oneri del salvacalcio nei bilanci entro il 30 giugno 2007). In particolare l'Inter ha dovuto ricapitalizzare per 20 milioni di euro con il congelamento di altrettanti 20 milioni di liquidità derivante dal calciomercato; per il Milan l'importo fu leggermente inferiore, mentre il Messina ha dovuto versare 6 milioni, la Reggina 5 milioni e l'Ascoli 4 milioni. Così facendo tutte le società di A poterono iscriversi regolarmente ai campionati, in Serie B fu fatto divieto al solo Crotone, mentre furono 14 i club di Serie C non ammessi al campionato.

Nel 2006 i club quotati (allora come adesso sono Juventus, Roma e Lazio) erano costretti a coprire il buco che si sarebbe aperto con l'applicazione dei principi contabili internazionali a cui erano necessariamente tenuti in quanto società quotate, le quali dovevano eliminare dai bilanci gli oneri derivanti dalle svalutazioni effettuate nel 2003. Per ovviare a tale problema la Juventus ha deliberato un aumento di capitale di 104.8 milioni di euro (sovrapprezzo incluso) mediante l'emissione di 80.621.332 azioni da offrire in opzione agli azionisti: tale operazione ha profondamente rafforzato la struttura finanziaria del club torinese ed ha permesso di sostenere con una struttura patrimoniale bilanciata l'investimento relativo alla costruzione dello stadio di proprietà. Al contrario la Roma e la Lazio decisero di adottare l'artificio della cessione del marchio⁴¹⁷ effettuando una perizia di stima del valore del marchio e del ramo commerciale e successivamente cedendo il marchio e conferendo il ramo commerciale (secondo il valore risultante dalla perizia) ad una

⁴¹⁷ Si premetta che Roma e Lazio ricorsero al decreto salva calcio nella stagione 2002-03 per ammortizzare rispettivamente 133.65 (13.7 annui) e 212.91 (21.3 annui) milioni di euro. La Commissione Europea successivamente ridusse il periodo in cui ammortizzare da 10 a 5 anni ed inoltre le due società capitoline, passando ai principi contabili internazionali nella stagione 2005-06, dovettero svalutare l'intera parte residua da ammortizzare (80.18 milioni la Roma e 127.74 la Lazio).

società controllata appositamente costituita per lo sfruttamento commerciale del marchio. In particolare la Roma conferì il marchio alla società Sas di Brand Management S.R.L. (partecipata per il 99%) l'11 ottobre 2006 per un valore di 123.10 milioni di euro realizzando una plusvalenza di 123 milioni di euro che non è stata inserita nel conto economico, ma bensì in un'apposita riserva patrimoniale denominata "riserva da conferimento" (a proposito di tale operazione si legge nella Relazione Finanziaria Annuale "Soccer Società in Accomandita Semplice di Brand Management Srl è stata costituita in data 15 gennaio 2007, mediante conferimento da parte di A.S. Roma del proprio ramo d'azienda dedicato alle attività di merchandising, marketing e sponsorizzazioni sportive. A.S. Roma, in qualità di socio accomandante, ha conferito il Ramo d'Azienda ad un valore economico pari a 125,1 milioni di euro, come determinato da apposita perizia giurata, ottenendo una partecipazione nel capitale del 99,99%, che le attribuisce un diritto agli utili pari al 97,4%; Brand Management Srl, in qualità di socio accomandatario, ha apportato 0,01 milioni di euro, ottenendo così una partecipazione nel capitale del 0,01%, con diritto agli utili per la residua quota del 2,6%. L'operazione ha comportato, nell'esercizio chiuso al 30 giugno 2007, in capo ad A.S. Roma: (i) il conseguimento di una plusvalenza, pari a 123,1 milioni di euro, determinata quale differenza tra il valore economico del Ramo d'Azienda ed il valore contabile netto degli elementi attivi e passivi che lo compongono, alla data del 30 settembre 2006, al netto delle disponibilità liquide e della cassa non conferite; e (ii) l'iscrizione nell'attivo di Stato Patrimoniale di una partecipazione, pari a 125,1 milioni di euro, a fronte dell'eliminazione del valore contabile netto degli elementi patrimoniali attivi e passivi costituenti il Ramo d'Azienda conferito. In data 17 dicembre 2007, in base agli accordi contrattuali, è stato formalizzato il conguaglio del conferimento del Ramo d'Azienda, sulla base della situazione patrimoniale del Ramo stesso, aggiornata al 31 dicembre 2006, dalla quale è emersa una differenza di 1,7 milioni di euro, che ha determinato la corrispondente riduzione del capitale sociale della

Soccer SAS e del valore della partecipazione di A.S. Roma nel suo capitale, in carico attualmente per 123,4 milioni di euro. In data 18 aprile 2012, l'Assemblea degli azionisti di Soccer SAS ha deliberato la variazione del termine di chiusura degli esercizi sociali della società al 30 giugno di ogni anno. Alla luce di tale delibera, Soccer SAS ha chiuso l'esercizio sociale al 30 giugno 2012, della durata di sei mesi, dal 1° gennaio al 30 giugno 2012, mentre gli esercizi sociali chiusi al 30 giugno 2013 e 2014 hanno avuto entrambi una durata di 12 mesi"); così facendo il profilo patrimoniale mostrava indici apparentemente più equilibrati se paragonati alla situazione precedente, ma che in realtà l'assetto patrimoniale e finanziario non sono stati modificati, lasciando inalterati gli squilibri preesistenti. Tale conclusione la si può trarre analizzando i bilanci consolidati, ma anche attraverso un'opportuna correzione dei dati di bilancio che neutralizzi l'effetto prodotto da suddetta operazione⁴¹⁸. Neutralizzando il decreto salva calcio ed anche la valorizzazione del marchio, si può dire che entrambe le società capitoline hanno operato in una situazione di patrimonio netto costantemente negativo per il periodo che va dal 2002 al 2009.

⁴¹⁸ Si evidenzia come la stessa Roma nel bilancio del 30 giugno 2006 aveva già compiuto un'operazione simile; l'utile risultante di 804.000 euro è stato frutto di una plusvalenza di circa 22 milioni di euro in seguito alla cessione del centro sportivo di Trigoria alla Banca Italease per 30 milioni di euro; lo stesso giorno (ovvero il 28 dicembre 2005) l'azionista di maggioranza dell' A.S. Roma (ossia Roma 2000 S.R.L.) mediante la controllata A.S. Roma Real Estate sottoscrisse con Italease un contratto di leasing finanziario di 15 anni sullo stesso immobile. Successivamente A.S. Roma Real Estate sottoscrisse con A.S. Roma un contratto di locazione del centro sportivo di Trigoria per anni 6 + 6 per un canone annuo pari a 3.2 milioni di euro. Così facendo l'A.S. Roma, nel bilancio relativo alla stagione 2005-06, poté vantare un utile di 804.000 euro aumentando i costi di 3.2 milioni di euro.

5.1.4) Prestito con Obbligo di Riscatto

L'art 103 N.O.I.F. tratta il tema delle cessioni temporanee di contratto, prevedendone modalità attuative e la possibilità per la società cessionaria di esercitare il diritto d'opzione per trasformare la cessione temporanea in definitiva (con le relative modalità). Nella versione originale l'art. 103 N.O.I.F. non parla invece di obbligo di riscatto, la nascita di tale espressione può essere individuata nell'operazione di mercato che ha visto come protagoniste le società di Milan e Roma in merito al passaggio del calciatore Marco Borriello dalla società rossonera a quella giallorossa che dichiarò: "L'A.S. Roma S.p.A. rende noto di aver perfezionato con l'A.C. Milan S.p.A. il contratto per l'acquisizione a titolo temporaneo e gratuito, con obbligo di riscatto per l'acquisizione a titolo definitivo, dei diritti alle prestazioni sportive del calciatore Marco Borriello, con effetti a decorrere dalla data odierna. Per l'acquisizione a titolo definitivo, con effetti a decorrere dalla stagione sportiva 2011/2012, è previsto il riconoscimento in favore della A.C. Milan di un corrispettivo di € 10 milioni, oltre IVA, da pagarsi in tre annualità tramite la Lega Nazionale Professionisti, di cui € 3,4 milioni, oltre IVA, nella stagione sportiva 2011/2012, ed € 3,3 milioni, oltre IVA, nelle stagioni sportive 2012/2013 e 2013/2014". La Roma dunque è il club che ha coniato l'espressione "obbligo di riscatto", specificando come la dicitura sia stata accuratamente pensata per ragioni di trasparenza nei confronti della Borsa; secondo i principi contabili internazionali la società giallorossa è tenuta ad iscrivere a bilancio della stagione stessa i primi due milioni dell'acquisto del giocatore, mentre il restante verrà pagato nelle stagioni successive, rimandando i pagamenti ad un domani sempre più lontano considerando la situazione debitoria in cui si versava il club della capitale. Si deve però precisare che in Italia non è possibile rateizzare i pagamenti oltre i tre anni, quindi con l'obbligo di riscatto si riesce a guadagnare una stagione, per un massimo di 4 stagioni. Un altro beneficio che deriva da tale operazione è di natura contabile: infatti nel primo anno (quando il giocatore è in prestito) il club non contabilizza alcun costo, mentre l'ammortamento scatterà la

stagione successiva quando lo stesso verrà effettivamente acquistato; sarà così possibile ridurre le eventuali perdite di un esercizio e consequenzialmente l'esborso dei soci a copertura del passivo⁴¹⁹. Nel 2011 però la Co.Vi.Soc ha indagato su una possibile irregolarità amministrativa in quanto, durante un'ispezione nella sede del Milan, essa ha riscontrato che la cessione di Marco Borriello era già stata iscritta a bilancio con una plusvalenza di 3.75 milioni di euro (analogamente nei bilanci della Roma è stato scritto l'investimento sul calciatore più un ammortamento di 2 milioni); la Roma, riscattando il centravanti per 10 milioni di euro, ha però giustificato l'operazione poco limpida messa in piede l'anno precedente.

La F.I.G.C. si è espressa in merito a questa “nuova” tipologia di acquisizione affermando. “È ammesso tutto ciò che non è vietato dal nostro regolamento. Se il contratto rispetta il codice civile, non viola le norme interne ed è sottoscritto da tutte le parti, per noi va bene”; ciò significa che tutto quanto non viene vietato dal regolamento è lecito, non esistendo clausole di chiusura del sistema. L'obbligo di riscatto dunque è composto dal diritto di riscatto e da una scrittura privata che obbliga le parti contraenti a dare esecuzione al riscatto. La scrittura privata riveste un ruolo importante⁴²⁰, infatti essa dovrebbe imporre di iscrivere a bilancio la quota d'ammortamento alla voce conto economico (al contrario un semplice gentlemen's agreement non consentirebbe di iscrivere alcun costo a bilancio, in relazione all'ammortamento del valore del calciatore, fino a che non venga esercitata la facoltà).

A tutto ciò va aggiunto che il Consiglio Federale nel maggio del 2014, oltre ad avere abolito le comproprietà, ha aperto alla possibilità dei prestiti pluriennali con obbligo di riscatto il quale scatterà automaticamente al raggiungimento di obiettivi predeterminati (quali gol, presenze e successi sportivi). Questa novità viene introdotta con l'art. 103.3-bis N.O.I.F.

⁴¹⁹ “Borriello, un prestito che fa discutere”, La Gazzetta dello Sport, Marco Iaria, 2 settembre 2010

⁴²⁰ Infatti per legge e per normativa di obbligatorio non vi è nulla

Le plusvalenze fittizie e la cessione del marchio dimostrano come da anni in Italia si è sempre guardato al breve periodo percorrendo la strada più corta e di più facile applicazione piuttosto che investire mirando al lungo periodo. Non è un caso che i risultati italiani di oggi (vedasi l'intero capitolo secondo) siano la diretta conseguenza di gestioni aziendali approssimative: quando in Italia si gonfiavano i valori delle plusvalenze per fare quadrare i conti vantandosi dei propri successi, altri Paesi (Inghilterra e Germania su tutti) iniziarono a progettare il futuro (Management, stadi, merchandising, settore giovanile ecc.) ed oggi ne vediamo i risultati.

5.2) A.S ROMA

5.2.1) Storia

5.2.1.1) INTRODUZIONE

L'analisi di bilancio è relativa alla società A.S. Roma. Si è scelto questo esempio in quanto nel 2011 vi è stato lo storico passaggio di proprietà da parte della famiglia Sensi alla cordata americana presieduta inizialmente da Thomas di Benedetto che rappresenta una sorta di passaggio del testimone dal mecenatismo all'economicità e sostenibilità aziendale coniugate ad ottimi risultati sportivi; in più si aggiunga che la nuova proprietà americana ha lavorato e sta tuttora lavorando cercando di importare in Europa i valori del modello sportivo americano già esaminati nel capitolo 1.4 (su tutti l'Utility Oriented) ed a cui si rinvia.

5.2.1.2) STORIA A.S. ROMA FINO ALL'ERA SENSI

Prima di analizzare il bilancio si reputa importante effettuare una breve digressione storica⁴²¹ dell'A.S. Roma al fine di comprendere al meglio di che società si tratta e soprattutto di capire il nuovo orientamento indirizzato verso l'economicità e la sostenibilità.

Il 7 giugno 1927 grazie alla fusione tra la Fortitudo-Proroma, il Roman Football Club e l'Alba-Audace⁴²² nacque l'Associazione sportiva Roma nei locali di via Uffici del Vicario al numero 35 presieduta dall'onorevole Italo Foschi; la lupa capitolina ed i colori giallorossi (i colori del gonfalone del Campidoglio⁴²³) furono come segni distintivi. Nelle prima stagione disputata, 1927-28, si mise in bacheca il primo trofeo, ossia la Coppa CONI; scenario delle prestazioni sportive era il glorioso stadio di Testaccio in cui la Roma militò fino al 1940 prima di spostarsi allo Stadio Nazionale (fino al 1953) in cui vinse il suo primo scudetto nel 1941-42. Dal 1953 le gare casalinghe si disputano allo stadio Olimpico, senza dimenticare il progetto che attualmente il club giallorosso sta portando avanti per realizzare uno stadio di proprietà ultramoderno che non avrebbe nulla da invidiare ai migliori impianti mondiali.

Dopo la vittoria del primo scudetto iniziò però un periodo di crisi, anche a causa della guerra, che culminò con la retrocessione nella stagione 1950-51; ben presto la Roma si risollevò e nella stagione 1960-61 arriva il primo (e finora unico) trofeo internazionale: la Coppa delle Fiere.

Negli anni '60 la bacheca giallorossa si riempì con due Coppe Italia (1964 e 1969) l'ultima delle quali fu vinta con in panchina "Il Mago"

⁴²¹ Fonte: www.asroma.it

⁴²² "Gli sportivi romani esulteranno certamente di legittima soddisfazione apprendendo che finalmente è stato raggiunto l'accordo fra tre delle massime associazioni calcistiche. Accordo raggiunto per quella tanto desiderata fusione di forze e di valori che dovrà dare al calcio romano un nuovo assetto ed una nuova forza vivificatrice. L'ormai avvenuta fusione delle tre società «Alba», «Fortitudo» e «Roman», è quanto di più desiderabile, nell'interesse dello sport romano, potevano augurarsi le folle sportive. Al di sopra di interessi minimi di entità personale è stato posto finalmente un unico e grande interesse, quello dello sport". Il Messaggero, 8 giugno 1927

⁴²³ Proprio per la scelta di questi colori si spiega perché la Roma fu subito popolare in città

Helenio Herrera ed in campo Fabio Capello che poi allenerà con successo il club stesso.

Gli anni '70 vengono invece ricordati per l'arrivo di Nils Liedholm, per la valorizzazione di giovani del calibro di Rocca e Di Bartolomei, per la realizzazione del centro sportivo Fulvio Bernardini di Trigatoria (che è tuttora il centro sportivo in cui la Roma si allena) e per la nascita del tifo organizzato.

Nel 1979 divenne presidente Dino Viola il quale ebbe un ruolo fondamentale nel portare stabilmente la squadra romana del gotha del calcio italiano spezzando lo strapotere delle squadre del nord Italia: egli vinse immediatamente la Coppa Italia 1979-80, successo che venne bissato nelle stagioni 1980-81, 1983-84, 1985-86, 1990-91, ed esse va aggiunto anche il secondo scudetto vinto nel 1982-83 senza dimenticare giovani emergenti come Bruno Conti e Carlo Ancelotti. La stagione 1983-84 fu la stagione dei rimpianti in quanto la Roma perse il campionato di soli due punti e perse la finale di Coppa dei Campioni ai rigori contro il Liverpool. Nel gennaio del 1991 morì il presidente Viola a cui successe la moglie fino al termine della stagione, giusto in tempo per assistere ad un'altra sconfitta europea ma questa volta si trattava della finale di Coppa Uefa. Nel 1993 Franco Sensi acquisì il club giallorosso e spinto dall'amore viscerale per il club partecipò all'epoca del mecenatismo ma purtroppo, almeno inizialmente, i risultati non furono pari ai soldi spesi ed alle aspettative. La Roma si affermò comunque sia in ambito nazionale (vincendo il suo terzo scudetto nella stagione 2000-01 e la successiva Supercoppa Italiana) che internazionale portando nella storia del club e non solo il talento di Francesco Totti simbolo indiscusso giallorosso. Da segnalare solo le Coppe Italia 2006-07 e 2007-08 e la Supercoppa Italiana 2007.

Nel 2008 morì Franco Sensi a cui successe la figlia Rosella (già amministratore delegato della società). A questo punto vale la pena ricordare come nel maggio del 1993 Franco Sensi confluì nella

Compagnia Italtipetroli⁴²⁴ il suo pacchetto azionario dell'A.S. Roma (Sensi ne è unico proprietario nel 1993 in seguito all'acquisizione del pacchetto azionario detenuto da Pietro Mezzaroma). La crescente esposizione debitoria di Italtipetroli nei confronti di Banca di Roma ed Unicredit poi⁴²⁵ (325 milioni di euro verso Unicredit e 87 milioni verso Monte Dei Paschi di Siena), culmina nell'accordo dell'8 luglio 2010 avente ad oggetto la definitiva sistemazione dell'indebitamento finanziario complessivo del gruppo Italtipetroli (che verrà firmato il successivo 26 luglio). Il comunicato ufficiale⁴²⁶ cita: "Compagnia Italtipetroli comunica, su richiesta della Consob, che è stata definita con il Gruppo Unicredit una puntuazione per la negoziazione, entro il 20 luglio p.v., di un più articolato accordo per la definitiva sistemazione dell'indebitamento finanziario complessivo del Gruppo Italtipetroli. Quanto alla partecipazione detenuta in A.S. Roma, l'accordo dovrà prevedere che: - A.S. Roma continui a far capo, all'esito di una riorganizzazione societaria del Gruppo Italtipetroli, ad una società (di seguito "Newco Roma") partecipata dalla Famiglia Sensi e da Unicredit secondo le attuali quote di partecipazione in Compagnia Italtipetroli (rispettivamente, 51% e 49%); - il consiglio di amministrazione di Newco Roma sia composto da tre consiglieri, di cui uno indicato dalla Famiglia Sensi, uno indicato da Unicredit ed il terzo, presidente con piene deleghe operative, nella persona del prof. Attilio Zimatore, professionista indipendente di comune fiducia delle Parti; - Newco Roma abbia l'obiettivo prioritario di procedere alla valorizzazione e alla vendita, avvalendosi di primario advisor, del pacchetto A.S. Roma, società che conserverà l'attuale governance e

⁴²⁴ L'azienda è stata fondata da Franco Sensi negli anni sessanta volendo di creare un importante gruppo industriale attivo nel settore petrolifero e tentando di creare un'entità capace di fronteggiare le grandi potenze nord italiane del settore come ERG e Saras. Nel corso degli anni la società si è trasformata da industria ad holding in cui la famiglia Sensi confluì tutte le sue proprietà e quote azionarie (da notare che alcune delle attività della società sono al di fuori del settore petrolifero, come ad esempio l' A.S. Roma)

⁴²⁵ Il 20 maggio 2007 i Consigli di Amministrazione di UniCredit e Capitalia, riunitisi rispettivamente a Milano e Roma, Profumo e i suoi inferiori amministratori delegati Fiorentino e Milanta e il direttore generale Schiattarella e il suo vice Donisi, hanno approvato il progetto di fusione per incorporazione di Capitalia S.p.A. in Unicredit Italiano S.p.A. La fusione è diventata operativa dal 1° ottobre 2007, trasferendo la sede legale da Genova a Roma e mantenendo i marchi di Capitalia. Dal 1° novembre 2008 fino al 1° novembre 2010 è stata attuata una strategia volta a consolidare tre banche territoriali: nel centro e nel sud Italia è presente col marchio Unicredit Banca di Roma; nel nord Italia è presente col marchio Unicredit Banca e in Sicilia col marchio Banco di Sicilia.

⁴²⁶ Comunicato di Compagnia Italtipetroli S.P.A. del 8 luglio 2010

continuerà ad essere guidata dalla dott.ssa Rosella Sensi. Tali intese si inseriscono in un quadro più ampio che prevede, a fronte della totale esdebitazione della Famiglia Sensi e dell'assegnazione di un compendio immobiliare, il trasferimento ad Unicredit di tutti gli asset residui (altre attività immobiliari e depositi petroliferi). L'accordo sarà soggetto al consenso del restante ceto bancario creditore. Il Collegio Arbitrale ha preso atto e ha fissato nuova udienza per il 26 luglio 2010⁴²⁷. Tale accordo diviene efficace il 30 settembre⁴²⁸ a seguito dell'avveramento di tutte le condizioni sospensive⁴²⁹ e dunque l'intesa consiste nell'azzeramento dei debiti in cambio del trasferimento di tutti gli immobili e i depositi petroliferi del gruppo Italtroli all'Unicredit, mentre la partecipazione del 67% nella Roma sarà collocata in una nuova società (51% Sensi, 49% Unicredit) con l'obiettivo di procedere alla valorizzazione e alla vendita. L'accordo prevede il conferimento del mandato esclusivo all'advisor Rothschild Spa per l'assistenza ai fini dell'avvio del processo di cessione del pacchetto di controllo della stessa As Roma Spa⁴³⁰; in più la CONSOB, come indicato con la delibera n. 17468, Italtroli dovrà fornire almeno mensilmente un aggiornamento di avanzamento delle attività finanziarie alla cessione della partecipazione in A.S. Roma.

⁴²⁷ Comunicato di Compagnia Italtroli S.P.A. del 26 luglio 2010

⁴²⁸ Comunicato di Compagnia Italtroli del 30 settembre 2010

⁴²⁹ Ossia il nulla osta della Consob che esoneri dall'obbligo di Opa sull'As Roma (se ciò non si fosse avverato l'accordo sarebbe saltato) e il sì delle altre banche creditrici (Unicredit e Monte dei Paschi di Siena la quale ha assorbito l'ex Antonveneta creditrice per 80 milioni di Italtroli e con il 2.6% dell'A.S. Roma in pegno).

⁴³⁰ "Per il patto Sensi – Unicredit è necessario l'ok della CONSOB e delle altre banche creditrici", Il Sole 24 Ore, Gianni Dragoni, 27 luglio 2010

5.2.1.3) NUOVA PROPRIETA'

A questo punto è aperta la caccia a nuovi acquirenti e l'advisor Rothschild S.p.A. procede, secondo la tempistica programmata, nelle attività propedeutiche alla selezione di potenziali acquirenti. In un comunicato congiunto⁴³¹ Compagnia Italtroli S.P.A. – Unicredit S.P.A. espongono al pubblico che in data 31 gennaio sono pervenute 5 offerte e, dopo una dettagliata comparazione delle documentazioni ricevute, l'esame si è focalizzato sulla proposta formulata dalla società statunitense Di Benedetto A.S. Roma LLC che si presenta come la più vantaggiosa ed alla quale è stata concessa un'esclusiva negoziale di 30 giorni⁴³²: il 29 marzo Italtroli, Unicredit e Di Benedetto A.S. Roma LLC comunicano quanto segue⁴³³: “Compagnia Italtroli S.p.A., UniCredit S.p.A. e Di Benedetto AS Roma LLC comunicano che le negoziazioni che hanno avuto luogo a Roma in questi giorni hanno portato alla definizione dei termini fondamentali dell'operazione di acquisizione della partecipazione di controllo di AS Roma S.P.A.”.

⁴³¹ Comunicato congiunto Compagnia Italtroli S.P.A. – Unicredit S.P.A. del 3 febbraio 2011

⁴³² Comunicato di Compagnia Italtroli S.P.A. del 15 febbraio 2011

⁴³³ Comunicato congiunto di Compagnia Italtroli S.P.A. – Unicredit S.P.A. – Di Benedetto A.S. Roma LLC del 29 marzo 2011

Il 16 aprile 2011 viene concluso il contratto per l'acquisto della partecipazione di controllo di A.S. Roma S.P.A. nei seguenti termini⁴³⁴:

Di Benedetto AS Roma LLC

Compagnia Italtroli S.p.A.

Unicredit S.p.A.

Comunicato stampa congiunto

(Ai sensi dell'art. 114 D.L.g.s. 58/1998)

**CONCLUSO CONTRATTO PER L'ACQUISTO DELLA PARTECIPAZIONE
DI CONTROLLO DI AS ROMA S.P.A.**

- Di Benedetto AS Roma LLC ha sottoscritto un contratto per l'acquisto da Roma 2000 S.r.l. del 67% circa del capitale sociale di AS Roma S.p.A. nonché dell'intero capitale sociale di ASR Real Estate S.r.l. e Brand Management S.r.l., società rispettivamente dedicate alla gestione del centro sportivo di Trigoria e delle attività di marketing.
- Il prezzo pattuito per l'acquisto delle tre partecipazioni è complessivamente pari ad Euro 70,3 milioni, di cui Euro 60,3 milioni relativi alle azioni di AS Roma S.p.A., corrispondenti ad un prezzo per azione di Euro 0,6781.
- L'acquisto sarà effettuato attraverso una società di nuova costituzione, partecipata per il 60% da Di Benedetto AS Roma LLC e per il 40% da Unicredit S.p.A.
- L'acquisto è subordinato (i) al rilascio del nulla-osta *antitrust* e (ii) alla concessione ad AS Roma S.p.A., da parte di Unicredit e Roma 2000 S.r.l., di finanziamenti per complessivi Euro 40 milioni.
- Ad esito dell'acquisto la società acquirente promuoverà un'offerta pubblica di acquisto sulle azioni AS Roma ad un prezzo per azione pari ad Euro 0,6781, corrispondente al prezzo riconosciuto dall'acquirente a Roma 2000 S.r.l.

Boston, 15 aprile 2011 - Di Benedetto AS Roma LLC ("DiBenedetto"), società partecipata da investitori privati statunitensi, ha stipulato con Roma 2000 S.r.l. ("Roma 2000"), società del Gruppo Compagnia Italtroli, un contratto di compravendita per effetto del quale la stessa DiBenedetto, attraverso una *holding* ("Holding") che verrà costituita insieme ad Unicredit S.p.A. ("Unicredit" o "Banca"), al verificarsi delle condizioni sospensive previste acquisterà la partecipazione di controllo in AS Roma S.p.A. ("AS Roma") e promuoverà, ad esito di detto acquisto, un'offerta pubblica d'acquisto obbligatoria (l'"OPA").

Più precisamente la Holding, che sarà partecipata al 60% da DiBenedetto ed al 40% da Unicredit, acquisterà da Roma 2000, complessivamente:

- n. 88.918.686 azioni ordinarie AS Roma, rappresentative di una partecipazione pari al 67,097% del capitale sociale (la "Partecipazione di Maggioranza"), al prezzo di Euro 60.300.000,00, corrispondente ad un prezzo di Euro 0,6781 per azione;
- l'intero capitale sociale di ASR Real Estate S.r.l., al prezzo di Euro 6.000.000,00. Tale società detiene, attraverso un contratto di *leasing*, il centro sportivo di Trigoria;
- l'intero capitale sociale di Brand Management S.r.l., al prezzo di Euro 4.000.000,00. Brand Management è socio accomandatario, con una partecipazione dello 0,01%, della Soccer S.a.s., società titolare del marchio AS Roma, di cui la stessa AS Roma è socia accomandante con il 99,9%.

⁴³⁴ Comunicato congiunto di Compagnia Italtroli S.p.A. – Unicredit S.p.A. – Di Benedetto A.S. Roma LLC del 16 aprile 2011

Condizioni

L'efficacia del contratto di compravendita è subordinata al verificarsi, entro il 31 luglio 2011, delle seguenti condizioni:

- (i) il rilascio del nulla-osta da parte della competente autorità *antitrust*;
- (ii) la concessione ad AS Roma da parte di Roma 2000 di un *c.d. vendor loan*, della durata di dieci anni e dell'importo di Euro 10 milioni;
- (iii) la sottoscrizione da parte di AS Roma di un accordo di finanziamento con Unicredit, della durata di cinque anni e dell'importo di Euro 30 milioni.

In caso di mancato avveramento delle condizioni sospensive entro il 31 luglio 2011 ciascuna parte sarà libera di risolvere il contratto di compravendita.

Il pagamento del prezzo di acquisto da parte della Holding, complessivamente pari ad Euro 70.300.000,00, sarà versato alla data di trasferimento delle partecipazioni. Entro il 27 aprile 2011 la Holding verserà, in parte direttamente a Roma 2000 ed in parte tramite un *escrow account*, una caparra confirmatoria di Euro 10.000.000,00 il cui pagamento, quanto all'importo di Euro 6.000.000,00 è garantito personalmente dagli investitori statunitensi soci di DiBenedetto.

OPA Obbligatoria

Nel contesto dell'operazione, e subordinatamente all'acquisto della Partecipazione di Maggioranza, la Holding promuoverà, ai sensi dell'articolo 106 del D. Lgs. n. 58/98 ("TUF"), l'OPA su tutte le azioni ordinarie AS Roma diverse da quelle costituenti la Partecipazione di Maggioranza.

L'OPA sarà promossa per cassa ad un prezzo per azione AS Roma pari ad Euro 0,6781.

Con riferimento all'obbligo di acquisto di cui all'articolo 108, comma secondo, del TUF i soci della Holding stanno attualmente valutando se, nel caso in cui la Holding stessa venisse a detenere una partecipazione superiore al 90% delle azioni di AS Roma ad esito dell'OPA, procedere alla ricostituzione del flottante o, in alternativa, procedere all'adempimento dell'obbligo di acquisto e, eventualmente, al *delisting*; le relative determinazioni saranno rese pubbliche nei modi e termini di legge.

In caso di adesione totalitaria, il controvalore complessivo massimo dell'OPA su AS Roma sarà pari circa Euro 29.570.365 milioni.

L'operazione sarà finanziata attraverso capitale di rischio o finanziamenti apportati *pro quota* dai soci della Holding.

Ferme le condizioni sospensive, allo stato si prevede che l'OPA venga promossa e si concluda nel terzo trimestre del 2011; il relativo calendario verrà concordato con le Autorità di mercato in conformità alla normativa vigente.

Nell'ambito degli accordi tra i soci della Holding, meglio descritti nel seguito, è previsto che nei tre mesi successivi alla conclusione dell'OPA la AS Roma deliberi un aumento di capitale in opzione, a condizioni di mercato, che la Holding sottoscriverà per un importo almeno pari ad Euro 35.000.000,00 ("Aumento di Capitale").

Accordi parasociali

Gli accordi di coinvestimento raggiunti tra DiBenedetto e Unicredit contemplano un patto parasociale che prevede, tra l'altro:

- la disciplina della nomina del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale della Holding, di AS Roma e delle altre società oggetto del contratto di compravendita e, più in generale, le regole di *corporate governance* di dette società, tali da attribuire la gestione a DiBenedetto ed a garantire alla Banca, tramite i suoi rappresentanti negli organi, significativi diritti di minoranza;
- clausole di prelazione e diritti ed obblighi di vendita congiunta delle partecipazioni detenute dai soci nella Holding in un arco temporale di medio-lungo periodo, salva la facoltà della Banca di cedere parte della propria partecipazione, entro il primo trimestre del 2012, ad uno o più investitori qualificati italiani;
- l'impegno dei soci a fornire *pro quota* alla Holding le risorse necessarie a far fronte agli esborsi derivanti dall'OPA e dall'Aumento di Capitale.

Di tali patti verrà data comunicazione al mercato nei termini di cui all'articolo 122 del TUF.]

Conseguenzialmente rassegnano le dimissioni dal Consiglio di Amministrazione della società la Dottoressa Rosella Sensi, la Dottoressa Silvia Sensi, la Signora Maria Nanni Sensi e la Signora Angela Nanni Fioravanti⁴³⁵, concludendo così di fatto l'era Sensi.

In data 18 agosto 2011 si verifica il closing ed in particolare si dichiara⁴³⁶ che: “ L'A.S. Roma S.p.A. comunica che in data odierna è stata perfezionata l'operazione di acquisto da parte di NEEP Roma Holding Spa della partecipazione di maggioranza (corrispondente al 67,097% del capitale sociale) in A.S. Roma, ceduta da Roma 2000 Srl, ai sensi del contratto di compravendita di azioni stipulato il 15 aprile 2011. Da oggi Neep Roma Holding, società per azioni di diritto italiano di nuova costituzione, partecipata per il 60% dalla Di Benedetto LLC e per il 40% da UniCredit Spa, rappresenta dunque la nuova proprietà della squadra”.

Il successivo 7 settembre Neep Roma Holding S.P.A comunica⁴³⁷ di avere presentato alla CONSOB (ai sensi dell'art. 102.3 TUF dell'articolo 37-ter del Regolamento Emittenti) il documento di offerta destinato alla pubblicazione dell'OPA obbligatoria totalitaria; in data 6 ottobre la CONSOB approva il documento relativo e comunica⁴³⁸ che il periodo di adesione all'offerta avrà inizio il 13 ottobre e terminerà il 3 novembre con data di pagamento prevista per il 10 novembre; al termine di tale operazione sommando le azioni portate in adesione all'offerta a quelle già possedute dall'offerente, l'offerente risulta detenere⁴³⁹, n. 103.418.712 azioni, pari al 78,038% del capitale sociale sottoscritto e versato di A.S. Roma.

Al termine del consiglio di amministrazione del 27 agosto 2012 il presidente Thomas Di Benedetto, affermando di avere esaurito il

⁴³⁵ Comunicato di A.S. Roma S.P.A. del 28 giugno 2011

⁴³⁶ Comunicato di A.S. Roma S.P.A. del 18 agosto 2011

⁴³⁷ Comunicato stampa ai sensi dell'articolo 114 del D.lgs 24 febbraio 1998 n.58, come successivamente modificato (TUF) e dell'articolo 66 del regolamento approvato con delibera della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa n.11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato (Regolamento Emittenti). Del 7 settembre 2011 Offerta pubblica di acquisto obbligatoria totalitaria promossa da Neep Roma Holding S.P.A. su azioni ordinarie di A.S. Roma S.P.A. Avviso di avvenuta presentazione del documento di offerta presso la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB)

⁴³⁸ Comunicato stampa di Neep Roma Holding S.P.A. del 6 ottobre 2011

⁴³⁹ Comunicato di A.S. Roma S.P.A. del 9 novembre 2011

proprio compito di guida in questa prima fase di gestione statunitense, rassegna le proprie dimissioni⁴⁴⁰ sia da presidente che dall'incarico di membro del comitato esecutivo; gli succede James Pallotta (precedentemente nel CDA giallorosso dal 27 ottobre 2011).

James Pallotta, attraverso la Raptor Holdco LLC, ha dapprima acquistato il 9% del capitale della Neep Roma Holding facendo così salire la quota al 69% e successivamente l'11 agosto 2014 si comunica⁴⁴¹ quanto segue: "UniCredit S.p.A., AS Roma SPV, LLC, e Raptor Holdco LLC, società appartenente al medesimo gruppo di cui fa parte AS Roma SPV, LLC, informano che in data odierna è stato sottoscritto un contratto di compravendita di azioni ("Share Purchase Agreement") a mente del quale UniCredit S.p.A. ha ceduto ad AS Roma SPV, LLC l'intera partecipazione azionaria detenuta nella NEEP Roma Holding S.p.A. (società controllante A.S. Roma S.p.A.) per un corrispettivo pari ad € 33 milioni, versato per intero al momento della sottoscrizione dell'accordo. In conseguenza di tale cessione AS Roma SPV, LLC incrementa la propria partecipazione azionaria in NEEP Roma Holding S.p.A., direttamente ed indirettamente tramite Raptor Holdco LLC, al 100% del capitale azionario di NEEP Roma Holding S.p.A". Unicredit ha quindi ceduto per 33 milioni di euro l'intera partecipazione che deteneva in Neep Roma Holding (che a sua volta controlla il 79.004%⁴⁴² dell'A.S. Roma) facendo in modo che James Pallotta controlli il 100% della Neep Roma Holding (partecipata per il 91% dalla A.S. Roma SPV LLC e per il 9% dalla Raptor Holdco LLC).

Si è così illustrato il passaggio del club giallorosso da parte della famiglia Sensi ad Unicredit a seguito della impossibilità di sanare l'esposizione debitoria figlia del mecenatismo; e successivamente da parte di Unicredit stessa alla cordata americana attualmente presieduta da James Pallotta. Tale gestione, come s'illustrerà nel capitolo

⁴⁴⁰ Deliberazioni del Consiglio di Amministrazione di A.S. Roma S.P.A. del 27 agosto 2012

⁴⁴¹ Comunicato congiunto di A.S. Roma SPV – LLC – Raptor Holdco LLC – Unicredit S.P.A. dell' 11 agosto 2014

⁴⁴² In base alle risultanze del Libro dei Soci

seguinte, mira ad una sostenibilità aziendale che cresca pari passo coi risultati sportivi e che si ispiri ai valori del modello sportivo americano. Inoltre in data 29 gennaio 2015 l'A.S. Roma ha annunciato l'espansione di Academy negli Stati Uniti, attraverso una serie di partnership con sette scuole calcio americane: a proposito a Miami si è tenuto il primo U.S. Academy summit in cui la dirigenza romanista ha incontrato le dirigenze dei club giovanili americani per instaurare un dialogo. "Siamo molto orgogliosi di lanciare il nostro programma di scuole calcio statunitensi e di formalizzare la nostra partnership con club americani di prima fascia, ha dichiarato il presidente dell'AS Roma James Pallotta, la crescita dei giocatori negli U.S.A. continua a essere una delle priorità per noi. Siamo fiduciosi del fatto che questa iniziativa sarà molto importante sia per gli Stati Uniti che per il nostro club e che ci porterà ad avere molte delle stelle del futuro"⁴⁴³.

⁴⁴³ "L'A.S. Roma espande il suo programma di Academy negli Stati Uniti con la collaborazione di 7 club d'élite", Sport business management, 30 gennaio 2015

5.2.2) Relazione Finanziaria Annuale per l'Esercizio Chiuso al 30 giugno 2014

5.2.2.1) INTRODUZIONE

L'A.S. Roma, in concomitanza con l'approvazione del bilancio da parte dell'assemblea, redige altresì la "Relazione Finanziaria Annuale". Tale documento è facilmente individuabile nel sito del club giallorosso (www.asroma.it) nella sezione "Corporate"⁴⁴⁴, sezione che fornisce in modo costante ed aggiornato informazione relative all'assemblea degli azionisti, ai documenti societari, al calendario eventi sociali, alle operazioni di mercato, ai bilanci e relazioni, ai comunicati finanziari, al prospetto informativo e supplemento, ai comunicati societari ed all'andamento del titolo in borsa; quindi si può affermare che da un punto di vista di informativa e di trasparenza, i tifosi e gli azionisti della Roma sono ben tutelati.

La Relazione Finanziaria Annuale permette la comparazione dei risultati (sia sportivi, che economici, finanziari e societari) nel corso degli anni mediante la redazione di molte informazioni che vengono raccolte tra le 250 e le 300 pagine: in particolare la "Relazione Finanziaria Annuale per l'esercizio chiuso al 30 giugno 2014" si compone di:

- Relazione sulla Gestione (pg. 5-56);
- Bilancio Consolidato (pg. 57-136);
- Bilancio di Esercizio di A.S. Roma S.P.A. (pg. 137-218);
- Relazione del Collegio Sindacale (pg. 219-224);
- Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari (pg. 225-250);
- Relazione sulla Remunerazione (pg. 251-256).

⁴⁴⁴ <http://www.asroma.it/it/corporate/index.html>

5.2.2.2) RELAZIONE SULLA GESTIONE

La Relazione sulla Gestione si apre con le informazioni relative agli organi societari, descrivendo la composizione degli organi di amministrazione ed il collegio sindacale; successivamente viene indicato come “la Società si è avvalsa della facoltà concessa dalla vigente normativa in materia di bilanci di presentare una unica relazione sulla gestione a corredo sia del bilancio di esercizio separato della capogruppo, che di quello consolidato, dando maggior rilievo, ove non diversamente indicato, ai fenomeni a livello di gruppo”; e come “a decorrere dal Bilancio d’esercizio chiuso al 30 giugno 2007, la Società ha adottato, nel rispetto della normativa di riferimento, i principi contabili internazionali IAS/IFRS”.

Segue la lettera di apertura dedicata agli azionisti in cui viene riassunta nei punti salienti la stagione da un punto di vista sportivo (e quindi i risultati della squadra) e societario (e quindi i risultati economici e gestionali); vengono poi descritti l’andamento del titolo e l’aumento di capitale concluso nel luglio 2014 (descritto nel dettaglio nella pagina seguente della Relazione).

FATTI DI RILIEVO VERIFICATISI NELL’ESERCIZIO

Vengono poi evidenziati i fatti di rilievo avvenuti tra l’1 luglio 2013 ed il 30 giugno 2014:

- A. *Aumento del Capitale Sociale*: “L’azionista di maggioranza NEEP Roma Holding S.P.A. ha sottoscritto integralmente la quota di sua competenza dell’aumento di capitale...per complessivi 77.977.708,85 euro già precedentemente versati dall’azionista medesimo attraverso un versamento in conto futuro aumento di capitale”. “I diritti di opzione non esercitati...pari allo 1.73% del totale delle nuove azioni offerte... sono stati offerti in borsa dal 24 al 30 luglio 2014. Tali diritti sono stati interamente venduti”.
- B. *Campagna trasferimenti 2013/2014*: il risultato economico delle gestione operativa netta dei calciatori è positivo per 30.7

milioni di euro⁴⁴⁵

- C. *Prolungamento dei contratti del Mister Garcia e di calciatori della prima squadra (Miralem Pjanic e Leandro Castan).*
- D. *Partnership con Nike:* Nike dall'1 giugno 2014 è sponsor ufficiale del club per 10 anni.
- E. *Havas:* Finisce la controversia tra la società francese (promozione marketing) e la Roma che durava dalla stagione 2002-03 mediante un accordo transattivo secondo cui Havas versa nelle casse giallorosse 2.1 milioni di euro.
- F. *Accordi relativi al Term e Vendor Loan – Vendite di quote azionarie.*
- G. *Diritti audiovisivi del campionato di Serie A:* si evidenzia come il 16 dicembre 2013 la Lega Serie A abbia raggiunto l'accordo con Infront Italy S.R.L. per la commercializzazione dei diritti-tv nel triennio 2015-18.
- H. *Bilancio di Esercizio e Bilancio Consolidato dell'esercizio chiuso al 30 giugno 2013:* l'assemblea ha approvato il bilancio con un passivo di 43 milioni di euro (parzialmente coperto con la riserva da sovrapprezzo azioni e della riserva 10% scuole giovanili, portando il passivo a 27.5 milioni di euro).
- I. *Approvazione della Relazione Finanziaria Semestrale.*
- J. *Approvazione dei Resoconti Intermedi di Gestione.*
- K. *Corporate Governance e contratti di dirigenti con responsabilità strategica:* Mauro Baldissoni (Direttore Generale), Andres Zanzi (Amministratore Delegato), Sean Barros (Chief Commercial Officer) e Walter Sabatini (Direttore Sportivo).
- L. *Licenza U.E.F.A.:* Ottenuta .
- M. *Notizie inerenti A.S. Roma SPV LLC:* A.S. Roma SPV LLC e Starwood Capital Group formalizzano un accordo secondo cui Starwood Capital Group diviene azionista di A.S: Roma SPV

⁴⁴⁵ Dato molto importante ai fini della sostenibilità aziendale, infatti molto spesso le società di calcio (soprattutto quelle più blasonate) registrano un dato negativo in quanto a risultato economico della gestione operativa netta dei calciatori.

LLC.

N. Attività legate al nuovo stadio: il progetto del nuovo stadio viene presentato il 27 maggio 2014; il 29 maggio viene ufficialmente consegnata all'Amministrazione Comunale della Città di Roma la documentazione relativa al progetto studio di fattibilità del nuovo impianto sportivo.

O. Roma Ti Amo – La mostra: presso il Factory Pelanda di Roma dal 18 febbraio al 24 agosto 2014 è stata aperta al pubblico la prima mostra ufficiale della storia dell'A.S. Roma.

Tutti questi avvenimenti di rilievo puntano ad una migliore gestione aziendale mediante una diversificazione dei ricavi che si contrapponga agli elevati costi che una società di calcio deve sostenere.

ANDAMENTO ECONOMICO – FINANZIARIO CONSOLIDATO

“Il Risultato netto consolidato al 30 giugno 2014 è negativo per 38,6 milioni di euro, rispetto alla perdita di 40,1 milioni di euro registrata al 30 giugno 2013. Il risultato conseguito riflette in particolare gli esiti positivi delle operazioni di mercato realizzate nell'ambito della sessione estiva ed invernale della campagna trasferimenti, che hanno generato plusvalenze per complessivi 56 milioni di euro, e la contabilizzazione del bonus, pari a 6 milioni di euro, riconosciuto dalla Nike alla firma del contratto di sponsorizzazione tecnica, che avrà durata di 10 anni, a partire dalla stagione 2014/2015. Nell'analisi dei dati, inoltre, occorre tenere conto: (i) dell'impatto dei bonus maturati a seguito della qualificazione diretta alla Uefa Champions League 2014/2015, conseguita con il piazzamento al secondo posto nella classifica finale del campionato di Serie A, riconosciuti a tesserati e dirigenti, per 6,7 milioni di euro, e ad altre società di calcio, per 1,5 milioni di euro; (ii) della contabilizzazione di minusvalenze, per 2,1 milioni di euro, relative alla cessione del calciatore José Angel Valdes, definita nel mese di luglio 2014, i cui effetti sono stati anticipati all'esercizio 2014 nel rispetto dei principi IAS”.

Nel dettaglio si descrivono⁴⁴⁶:

- Ricavi Operativi Consolidati:

	30/06/2014	30/06/2013	Variazioni	
	€/000	€/000	€/000	%
Ricavi da Gare	23.384	21.240	2.144	10,1%
Proventi da attività di merchandising	5.985	4.971	994	20,0%
Sponsorizzazioni	8.822	12.860	-5.838	-46,1%
Diritti televisivi e diritti d'immagine	68.694	68.014	2.680	4,1%
Proventi pubblicitari	8.711	7.949	762	9,6%
Altri proventi	14.871	11.825	3.046	25,8%
Ricavi operativi	128.447	124.659	3.788	3,0%

- Costi Operativi Consolidati:

	30/06/2014	30/06/2013	Variazioni	
	€/000	€/000	€/000	%
Acquisti materie di consumo	-4.597	-5.008	409	-8,2%
Spese per Servizi	-30.902	-26.144	-4.758	18,2%
Spese per godimento beni di terzi	-7.599	-7.954	355	-4,5%
Spese per il personale	-107.591	-94.231	-13.360	14,2%
Oneri diversi di gestione	-6.852	-5.012	-1.840	36,7%
Totale Costi di Esercizio	(157.541)	(138.347)	(19.194)	-13,9%

- Gestione Operativa Netta Calciatori: attivo di 30.7 milioni di euro (11 milioni nella stagione precedente)
- Ammortamenti, Svalutazioni ed Accantonamenti: Ammortamenti sono pari a 28.5 milioni di euro (31.2 milioni nella stagione precedente); sono state effettuate svalutazioni di crediti commerciali per 0.3 milioni di euro al fine di adeguare il valore a quello presumibile di realizzo; accantonamenti a fondo rischi per 0.8 milioni.
- Gestione Finanziaria Consolidata: negativa per 7 milioni di euro (1.7 milioni nella stagione precedente).
- Gestione Fiscale Consolidata: si registrano accantonamenti per imposte per 3.3 milioni di euro (3.2 nella stagione precedente).

⁴⁴⁶ Stato Patrimoniale e Conto economico vengono esaminati più avanti

ANDAMENTO ECONOMICO – FINANZIARIO DI A.S. ROMA S.P.A.

“Il Risultato netto di A.S. Roma al 30 giugno 2014 è negativo per 38,1 milioni di euro, rispetto alla perdita di 43 milioni di euro registrata al 30 giugno 2013. Il risultato conseguito riflette in particolare gli esiti positivi delle operazioni di mercato realizzate nell’ambito della sessione estiva ed invernale della campagna trasferimenti, che hanno generato plusvalenze per complessivi 56 milioni di euro, e la contabilizzazione del bonus, pari a 6 milioni di euro, riconosciuto dalla Nike alla firma del contratto di sponsorizzazione tecnica, che avrà durata di 10 anni, a partire dalla stagione 2014/2015. Nell’analisi dei dati, inoltre, occorre tenere conto: (i) dell’impatto dei bonus maturati a seguito della qualificazione diretta alla Uefa Champions League 2014/2015, conseguita con il piazzamento al secondo posto nella classifica finale del campionato di Serie A, riconosciuti a tesserati e dirigenti, per 6,7 milioni di euro, e ad altre società di calcio, per 1,5 milioni di euro; (ii) della contabilizzazione di minusvalenze, per 2,1 milioni di euro, relative alla cessione del calciatore Josè Angel Valdes, definita nel mese di luglio 2014, i cui effetti sono stati anticipati all’esercizio 2014 nel rispetto dei principi IAS”. Nel dettaglio si descrivono⁴⁴⁷:

- Ricavi Operativi:

	30/06/2014	30/06/2013	Variazioni	
	€/000	€/000	€/000	%
Ricavi da Gare	23.384	21.240	2.144	10,1%
Sponsorizzazioni	6.822	6.000	822	13,7%
Diritti televisivi e diritti d'immagine	68.694	66.014	2.680	4,1%
Altri proventi	17.911	14.425	3.486	24,2%
Ricavi operativi	116.811	107.679	9.132	8,5%

⁴⁴⁷ Stato Patrimoniale e Conto economico vengono esaminati più avanti

- Costi Operativi Consolidati

	30/06/2014	30/06/2013	Differences	
	€/000	€/000	€/000	%
Acquisti materie di consumo	-1.545	-1.840	295	-16,0%
Spese per Servizi	-27.645	-24.977	-2.668	10,7%
Spese per godimento beni di terzi	-6.761	-7.180	419	-5,8%
Spese per il personale	-105.246	-91.999	-13.247	14,4%
Oneri diversi di gestione	-12.746	-4.665	-8.081	173,2%
Totale Costi di Esercizio	(153.943)	(130.661)	(23.282)	-17,8%

- Gestione Operativa Netta Calciatori: come quella consolidata
- Ammortamenti, Svalutazioni ed Accantonamenti: Ammortamenti sono pari a 28,5 milioni di euro (31,2 milioni nella stagione precedente); sono state effettuate svalutazioni di crediti commerciali per 0,1 milioni di euro al fine di adeguare il valore a quello presumibile di realizzo; accantonamenti a fondo rischi per 0,3 milioni.
- Gestione finanziaria: positiva per 0,2 milioni di euro (2,7 milioni di euro nella stagione precedente).
- Gestione fiscale: si registrano accantonamenti per imposte per 3 milioni di euro (2,5 milioni di euro nella stagione precedente).

ANDAMENTO OPERATIVO DELL'ESERCIZIO DI SOCCER S.A.S.

“I Ricavi operativi conseguiti al 30 giugno 2014 sono pari a 27,2 milioni di euro (25,8 milioni di euro, al 30 giugno 2013), a fronte di Costi Operativi pari a 19,2 milioni di euro (16,5 milioni di euro, al 30 giugno 2013) con un Margine operativo lordo (EBITDA) positivo per 8 milioni di euro (9,3 milioni di euro, al 30 giugno 2013) ed un Risultato ante imposte pari a 7,2 milioni di euro (8 milioni di euro, al 30 giugno 2013). La Gestione fiscale presenta un saldo negativo di 0,3 milioni di euro, per Imposte correnti e differite (passive), relative alla quota di ammortamento del Marchio. Il Reddito netto dell'esercizio risulta, pertanto, positivo per 6,9 milioni di euro (7,3 milioni di euro, al 30 giugno 2013).

Il Capitale Investito Netto al 30 giugno 2014 risulta pari a 129,1 milioni di euro (129,7 milioni di euro, al 30 giugno 2013) determinato per 121,1 milioni di euro, dal Capitale non corrente netto, sostanzialmente composto dal marchio A.S. Roma, oggetto di conferimento del Ramo d'azienda e, per 8 milioni di euro, dal Capitale corrente netto. La Posizione finanziaria netta di fine esercizio si compone di disponibilità liquide per 1,1milioni di euro, mentre il Patrimonio netto è positivo per 130,2 milioni di euro”.

INFORMATIVA SUPPLEMENTARE RICHIESTA DALLA CONSOB

Si evidenziano anche le informazioni patrimoniali e finanziarie richieste dalla Consob in data 14 luglio 2009, in sostituzione degli obblighi d'informativa, ai sensi dell'art. 114, comma 5, del D. Lgs. N. 58/98, dalla stessa fissati con nota del 30 ottobre 2003, Prot. n. 3070783 e successive modifiche ed integrazioni, ad integrazione dei resoconti intermedi di gestione e delle relazioni finanziarie annuali e semestrali, a partire dal bilancio al 30 giugno 2009, nonché i comunicati stampa aventi ad oggetto l'approvazione dei suddetti documenti contabili.

- A. Analisi della posizione finanziaria netta;*
- B. Analisi dei debiti tributari;*
- C. Analisi dei debiti verso il personale;*
- D. Analisi di composizione dei debiti di funzionamento;*
- E. Analisi delle operazioni con imprese controllanti, entità ed altre imprese;*
- F. Eventuale mancato rispetto dei covenant, dei negative pledge e di ogni altra clausola dell'indebitamento del gruppo A.S. Roma, comportante limiti all'utilizzo delle risorse finanziarie, con l'indicazione a data aggiornata del grado di rispetto di dette clausole;*
- G. Approvazione e/o stato di avanzamento dell'eventuale piano di ristrutturazione del debito del gruppo A.S. Roma*
- H. Approvazione e/o stato d'implementazione del piano*

industriale del gruppo A.S. Roma, con indicazione di eventuali scostamenti dei dati consuntivi, rispetto a quelli previsti.

RAPPORTI VERSO PARTI CORRELATE DELLA SOCIETA' E DEL GRUPPO A.S. ROMA

“Il regolamento contenente i ‘Principi di Comportamento per l’effettuazione di operazioni rilevanti sotto l’aspetto economico, patrimoniale e finanziario e di operazioni con parti correlate (si riferiscono ad operazioni aventi natura commerciale e finanziaria), da adottarsi ai sensi dell’art. 4 del Regolamento adottato da Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente integrato e modificato, e dall’art. 9 del Codice di Autodisciplina, tenendo anche conto della Comunicazione Consob n. DEM/10078683 del 24 settembre 2010, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 3 dicembre 2010, ed entrato in vigore dal 1 gennaio 2011”. Di seguito i rapporti patrimoniali con parti correlate ed i rapporti economici con altre imprese correlate

RAPPORTI PATRIMONIALI CON PARTI CORRELATE

Stato Patrimoniale 30/06/2014 Attivo	Attività non correnti	Attività correnti			TOTALE ATTIVITA'
	Altre attività	Crediti commerciali	Altre attività	Disponibilità Liquide	
AS Roma Real Estate Srl	2.700		62		2.762
ASR SPV LLC		1.088			1.088
Gruppo Raptor		258			258
SDS (società liquidata)		40			40
Unicredit S.p.A.				1.830	1.830
Totale attività	2.700	1.382	62	1.630	5.774
Totale di bilancio	2.971	61.516	21.599	4.858	90.944
% incidenza	91%	2%	0%	34%	6%

Stato Patrimoniale 30/06/2014 Passivo	Passività non correnti	Passività correnti		TOTALE PASSIVITA'
	Debiti finanziari	Debiti finanziari	Debiti commerciali	
AS Roma Real Estate Srl			(1.272)	(1.272)
Gruppo Raptor			(140)	(140)
ASR TD SPV	(50.000)	(3.379)		(53.379)
Neep Roma Holding S.p.A.	(10.000)			(10.000)
Unicredit Factoring S.p.A.		(19.889)		(19.889)
Totale passività	(60.000)	(23.268)	(1.412)	(84.680)
Totale di bilancio	(61.520)	(75.414)	(70.280)	(207.214)
% incidenza	98%	31%	2%	41%

RAPPORTI ECONOMICI CON ALTRE IMPRESE CORRELATE

Conto Economico: 30/06/2014	Ricavi di esercizio	Costi di esercizio			Comp. finanziari	TOTALE
		Costi per servizi	Godim. Beni di terzi	Oneri diversi di gestione	Interessi e commissioni	
AS Roma Real Estate Srl	51		(2.700)			(2.649)
ASR SPV LLC	415					415
Gruppo Raptor		(1.125)				(1.125)
Neop Roma Holding S.p.A.		(60)				(60)
Unicredit S.p.A.					(503)	(503)
ASR TO SPV					(2.335)	(2.335)
SDS (società liquidata)					10	10
Unicredit Factoring S.p.A.					(1.234)	(1.234)
Totale costi di esercizio	465	(1.185)	(2.700)	0	(4.061)	(7.481)
Totale di bilancio	14.671	(30.902)	(7.500)	(6.052)	(6.212)	(30.664)
% incidenza	3%	4%	30%	0%	65%	20%

Per quanto riguarda le garanzie rilasciate nell'interesse della società (ci si riferisce alle fidejussioni o alle lettere di patronage volte a garantire l'esito positivo dell'intera operazione), Unicredit S.P.A. ha rilasciato nell'interesse di A.S. Roma S.P.A. in favore della LNP Serie A 6.35 milioni di euro.

Relativamente ai contratti di finanziamento si segnalano i Term Loan e Vendor Loan Agreement a cui va aggiunta la linea di credito collegata al factoring.

AZIONI PROPRIE E DELLA CONTROLLANTE

“Alla data di chiusura dell'esercizio e fino alla data di redazione della presente Relazione, la Società non detiene il possesso di azioni proprie e di azioni della propria controllante, né direttamente, né per il tramite di società controllata, di società fiduciaria, o di interposta persona”.

AZIONI DELLA SOCIETA'

“A.S. Roma è parte, attiva e passiva, di alcuni procedimenti giudiziari di cognizione ordinaria e d'ingiunzione, nonché di contenziosi di varia natura, il cui esito è, allo stato attuale, oggettivamente incerto, e che riguardano, in particolare, rapporti pregressi”. Ci si riferisce a:

- Contenziosi tributari;
- Contenzioso con Basic Italia;
- Contenzioso di lavoro.

PRINCIPALI RISCHI ED INCERTEZZE CUI A.S. ROMA E' ESPOSTA

Vengono di seguito elencati i principali rischi ed incertezze a cui A.S. Roma è esposta:

- A. *Rischi connessi alle condizioni generali dell'economia:* nonostante finora la Roma non sia stata influenzata dalla generalità italiana, si evidenzia come sia possibile una futura influenza negativa se la situazione economica generale dovesse prolungarsi.
- B. *Rischi connessi al settore di attività:* ci si riferisce alle prestazioni sportive dei calciatori ed ai rischi di contraffazione da parte di terzi del marchio Roma.
- C. *Rischi connessi da partecipazione a competizione sportiva:* si evidenzia come la mancata qualificazione alle competizioni europee comporti conseguenze negative alla crescita economica, patrimoniale e finanziaria della società.
- D. *Rischi connessi al Sistema delle Licenze U.E.F.A:* si avvisa che se la Roma negli anni a venire non riuscisse a soddisfare i requisiti richiesti dal sistema delle Licenze (che potrebbero divenire più stringenti) non potrebbe partecipare alle competizioni europee. Oltre al sistema delle Licenze ci si riferisce anche al Club Licensing and Financial Fair Play Regulations.
- E. *Rischi connessi alla dipendenza dal mercato dei diritti televisivi:* tali introiti hanno rappresentato per il club giallorosso il 49.5% dei ricavi operativi consolidati (63.3 milioni di euro); una variazione in negativo di questa percentuale inciderebbe sensibilmente sulle casse societarie.
- F. *Rischi connessi al mercato delle sponsorizzazioni:* esse risultano fortemente connesse alla situazione economica e finanziaria delle imprese nazionali ed estere.
- G. *Rischi legati all'esito di controversie in corso:* A.S. Roma si tutela mediante lo stanziamento di appositi fondi rischi, ma nonostante ciò tali controversie potrebbero influire

negativamente.

H. Rischi Finanziari: si fa riferimento ai rischi di credito, rischi di tasso d'interesse, rischio di tasso di cambio, rischio di liquidità e strumenti finanziari derivati).

FATTI DI RILIEVO VERIFICATISI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

All'interno della relazione finanziaria annuale vengono inclusi anche i fatti rilevanti che avvengono tra la chiusura e la redazione del bilancio:

- A. Campagna trasferimenti 2014/15 – Sessione di mercato estiva.*
- B. Iscrizione al campionato di Serie A 2014/15.*
- C. Partecipazione alle competizioni internazionali e Financial Fair Play Regulations⁴⁴⁸.*
- D. Comunicazione di variazione del capitale sociale a seguito della conclusione dell'operazione di aumento di capitale in opzione:* Attualmente il capitale sociale della società risulta pari a 59.635.483,20 suddiviso in 397.569.88 azioni ordinarie con valore nominale pari a 0.15 euro.
- E. Attività legate al nuovo stadio⁴⁴⁹:* “In data 5 settembre 2014, la Giunta del Comune di Roma ha dato l'ok alla delibera che prevede il riconoscimento di pubblico interesse per il progetto preliminare-studio di fattibilità riguardante l'impianto sportivo dove giocherà l'A.S. Roma, situato nell'area dove attualmente sorge l'ippodromo Tor di Valle. La delibera, richiamando le norme della c.d. “Legge sugli stadi”, prescrive le condizioni per l'ammissibilità del progetto ed elenca una serie di vincoli per la realizzazione dell'opera. In particolare, il proponente, in base a quanto stabilito da Roma Capitale, dovrà compiere interventi di interesse pubblico per 195,25 milioni di euro

⁴⁴⁸ Si segnala come la UEFA il 25 settembre 2014 azionò una procedura a carico di sette club, tra cui la Roma, in quanto è stato ravvisato un deficit di bilancio sulla base dei periodi contabili che chiudono nel 2012 e 2013. Sono state richieste ulteriori informazioni nei mesi di ottobre e novembre.

⁴⁴⁹ Per quanto riguarda la presentazione del nuovo stadio si veda: <http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/03/svelato-il-progetto-del-nuovo-stadio.html>

ossia al servizio di tutto il quadrante e non solo dello stadio (a fronte di un totale di 320 milioni di interventi di interesse generale). Se i costi finali dovessero essere inferiori alle previsioni, le risorse disponibili dovranno comunque essere reinvestite in opere pubbliche da costruire nell'area. La delibera prevede inoltre che lo stadio rimarrà in uso permanente alla A.S. Roma per tutta la durata dell'accordo trentennale tra la società sportiva e il proponente. È stato infatti richiesto che l'accordo che regolerà il rapporto tra proponente e società sportiva sia indissolubile, pena la decadenza dei benefici della legge e la corresponsione per intero degli oneri previsti dalla normativa nazionale e locale. Ad ulteriore garanzia del rapporto tra proponente e A.S. Roma è previsto il diritto di prelazione della società sportiva, in caso di vendita degli impianti. Tutti gli obblighi derivanti dalla delibera verranno sottoscritti dal proponente in un'apposita convenzione che disciplinerà le fasi dei lavori e gli obblighi reciproci con una commissione di vigilanza che controllerà l'andamento dei lavori. Il progetto sarà ora sottoposto all'approvazione da parte del Consiglio Comunale, il quale sarà chiamato a deliberare in via definitiva per il riconoscimento del pubblico interesse dell'opera. Successivamente, sarà sottoposto all'esame di una conferenza di servizi, rappresentativa di tutti gli enti locali interessati, che entro il termine massimo di sei mesi dovrà esprimere il proprio parere in merito alla fattibilità della realizzazione dell'opera". Il 22 dicembre 2014 con 29 voti favorevoli, 8 contrari e 3 astenuti l'assemblea comunale ha approvato la delibera prevedendo il riconoscimento di pubblico interesse dello stadio della Roma nell'area di Tor di Valle per un investimento complessivo che si aggirerà su 1.2 miliardi di euro, riqualificando così la zona.⁴⁵⁰

⁴⁵⁰ Tuttavia non si sa se l'asset sarà di A.S. Roma, oppure di un'altra società: potrebbe trattarsi di Eurnova SRL, la società di Parnasi che conferirebbe i terreni (pare che Parnasi fosse indebitato con Unicredit)

- F. *Corporate Governance*: si segnalano le dimissioni di Mark Stephen Pannes e di Joseph Tacopina.
- G. *Informazioni concernenti all'azionariato di NEEP Roma Holding S.P.A.*
- H. *Linee di credito collegata al factoring.*
- I. *Debiti tributari.*
- J. *Debiti verso tesserati.*

PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

In questa sezione si prova a descrivere quello che sarà il risultato dell'esercizio della stagione successiva, il quale dovrebbe confermare il trend positivo degli ultimi due anni considerando i sostanziosi introiti garantiti dalla partecipazione alla Champions League, oltre a quelli derivanti da attività commerciali e dalla biglietteria come conseguenza dei crescenti risultati sportivi.

Come conclusione della Relazione della gestione, “la società ed il gruppo sono stati considerati in una situazione di continuità aziendale”.

5.2.2.3) *BILANCIO CONSOLIDATO*⁴⁵¹

Nelle pagine seguenti viene esaminato il bilancio consolidato (e non quello di esercizio) poiché rappresenta meglio la situazione patrimoniale e reddituale delle società che possiedono controllate operative, anche se esso non è assoggettato ad approvazione da parte dell'assemblea⁴⁵².

STATO PATRIMONIALE - ATTIVO			
Valori in € /000	<i>note</i>	30 06 2014	30 06 2013
A) ATTIVITA' NON CORRENTI			
a) Diritti pluriennali prestazioni calciatori		89.156	78.748
b) Altre immobilizzazioni		17.965	17.756
Attività immateriali a vita definita	1	107.121	96.504
a) Impianti e macchinario		227	240
b) Attrezzature industriali e commerciali		12	15
c) Altri beni		242	266
Attività materiali	2	481	521
Partecipazioni	3	-	-
a) Crediti commerciali		11.449	14.667
b) Altre attività non correnti		2.971	400
Altre attività non correnti	4	14.420	15.067
Totale attività non correnti		122.022	112.092
B) ATTIVITA' CORRENTI			
Rimanenze	5	581	701
Crediti commerciali	6	61.516	42.897
Attività finanziarie correnti	7	4.250	2.251
Altre attività correnti	8	21.599	6.853
a) Imposte anticipate		-	5
b) Crediti tributari		260	524
Crediti per imposte	9	260	529
Disponibilità liquide	10	4.858	8.643
Totale attività correnti		93.064	61.874
TOTALE ATTIVITA'		215.086	173.966

⁴⁵¹ Oltre alle seguenti rappresentazioni di Stato Patrimoniale, Conto Economico, Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto Consolidato e del Rendiconto Finanziario Consolidato, nella Relazione Finanziaria Annuale sono altresì rappresentati i medesimi documenti con evidenza dei rapporti con le parti correlate, ai sensi della Delibera Consob n. 155/19 del 27 luglio 2006

⁴⁵² Nelle considerazioni finali invece si terrà anche conto del bilancio separato al fine di evidenziare alcuni aspetti relativi solamente ad A.S. Roma S.P.A.

STATO PATRIMONIALE - PASSIVO

Valori in € /000	<i>note</i>	30 06 2014	30 06 2013
A) PATRIMONIO NETTO	11		
Capitale sociale		19.878	19.878
Riserva sovrapprezzo azioni		-	11.547
Riserva Legale		1.987	1.987
Riserva 10% scuole giovanili		-	3.973
Riserva utili (perdite) attuariali		(242)	-
Riserva FTA		(85.933)	(85.933)
Versamenti azionisti c/futuro aumento C.S.		100.000	76.550
Utile (perdita) portati a nuovo		(78.648)	(54.038)
Utile (perdita) d'esercizio		(38.558)	(40.130)
Patrimonio netto del Gruppo AS Roma		(81.516)	(66.166)
Patrimonio di Terzi		188	200
Totale Patrimonio Netto		(81.328)	(65.966)
B) PASSIVITA' NON CORRENTI			
Fondo TFR	12	1.729	1.345
Finanziamenti	13	61.520	-
Debiti commerciali	14	23.223	20.000
Debiti tributari	15	-	17
Fondo rischi per imposte / Imposte differite	16	2.881	2.851
Fondi per rischi ed oneri	17	9.131	14.895
Altre passività	18	9.443	9.531
Totale Passività non correnti		107.927	48.639
C) PASSIVITA' CORRENTI			
Debiti commerciali	19	70.280	60.484
Finanziamenti	20	75.414	97.152
Debiti Tributari	21	7.287	1.169
Debiti verso istituti previdenziali	22	1.510	1.017
Altre passività	23	33.496	31.471
Fondi Oneri e Rischi	24	500	-
Totale Passività correnti		188.487	191.293
TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO		215.086	173.966

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO

Valori in € /000	note	30 06 2014	30 06 2013
Ricavi da gare	25	23.384	21.240
Altri ricavi delle vendite e delle prestazioni	26	5.965	4.971
b) Sponsorizzazioni		6.822	12.660
c) Diritti televisivi e diritti d'immagine		68.694	66.014
d) Proventi pubblicitari		8.711	7.949
e) Altri proventi		14.871	11.825
Altri ricavi e proventi	27	99.098	98.448
Totale Ricavi di esercizio		128.447	124.659
Acquisti materie di consumo	28	(4.477)	(3.696)
Variazione delle rimanenze	28	(120)	(1.310)
Spese per Servizi	29	(30.902)	(26.144)
Spese per godimento beni di terzi	30	(7.599)	(7.954)
Spese per il personale	31	(107.591)	(94.231)
Oneri diversi di gestione	32	(6.852)	(5.012)
Totale Costi di esercizio		(157.541)	(138.347)
Gestione operativa netta calciatori	33	30.719	10.986
Margine Operativo Lordo (EBITDA)		1.625	(2.702)
Ammortamenti e svalutazioni	34	(28.872)	(32.315)
Accantonamenti per rischi	35	(800)	-
Risultato Operativo (EBIT)		(28.047)	(35.017)
Proventi e oneri finanziari	36	(7.012)	(1.723)
Risultato prima delle imposte		(35.059)	(36.740)
a) imposte correnti		(3.136)	(2.707)
b) imposte anticipate e differite		(185)	(493)
Imposte dell'esercizio	37	(3.321)	(3.200)
Risultato Consolidato (inclusa quota di terzi)		(38.380)	(39.940)
Risultato di terzi		178	190
Risultato di Gruppo A.S. Roma S.p.A.		(38.558)	(40.130)
Utile netto (perdita) base per azione (euro)	38	(0,291)	(0,303)
Altre componenti del risultato di esercizio complessivo:			
Utili/perdite attuariali iscritte a riserva benefici dipendenti		(242)	-
Altre componenti del risultato di esercizio complessivo		(242)	-
Risultato di Gruppo dell'esercizio complessivo		(38.800)	(40.130)

PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO

Valori in Euro / 000	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva sovrapprezzo azioni	Riserva FTA	Riserva utili (perdite) attuariali	Altre riserve	Utili (perdite) a nuovo	Risultato d'esercizio	Totale Gruppo AS Roma	Capitale e Riserve di terzi	Risultato di terzi	Totale bilancio consolidato
Saldi al 30.06.2012	19.878	1.987	11.547	(85.933)	-	53.973	4.436	(58.474)	(52.586)	(98)	221	(52.463)
Copertura perdita es. 30.06.2012 ⁽¹⁾							(58.474)	58.474	-	221	(221)	-
Dividendi di terzi ⁽²⁾									-	(113)		(113)
Versamento soci c/futuro aumento C.S.						26.550			26.550			26.550
Risultato 30.06.2013								(40.130)	(40.130)		190	(39.940)
Saldi al 30.06.2013	19.878	1.987	11.547	(85.933)	-	80.523	(54.038)	(40.130)	(66.166)	10	190	(65.966)
Copertura perdita es. 30.06.2013 ⁽³⁾			(11.547)			(3.973)	(24.610)	40.130	-	190	(190)	-
Dividendi di terzi ⁽⁴⁾										(190)		(190)
Attualizzazione IAS 19					(242)				(242)			(242)
Versamento soci c/futuro aumento C.S.						23.450			23.450			23.450
Risultato 30.06.2014								(38.558)	(38.558)		178	(38.380)
Saldi al 30.06.2014	19.878	1.987	-	(85.933)	(242)	100.000	(78.648)	(38.558)	(81.516)	10	178	(81.328)

- (1) Delibera Assemblea ordinaria degli Azionisti dell'A.S. Roma S.p.A., del 29 ottobre 2012;
 (2) Delibera Assemblea dei Soci di Soccer SAS, del 23 ottobre 2012;
 (3) Delibera Assemblea ordinaria degli Azionisti dell'A.S. Roma S.p.A., del 28 ottobre 2013;
 (4) Delibera Assemblea dei Soci di Soccer SAS, del 24 ottobre 2013.

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO (valori Euro /000)	Note	30.06.2014	30.06.2013
A) Risultato prima delle imposte		(35.059)	(36.740)
+ ammortamenti e svalutazioni immobilizzazioni	34	28.541	31.237
+ accantonamenti ed altre svalutazioni	34 e 35	1.132	1.078
+/- Plusvalenze (minusvalenze) cessioni diritti calciatori	33	(51.714)	(27.096)
- gestione finanziaria	36	7.012	1.723
variazione delle rimanenze	28	120	1.310
variazione dei crediti correnti		254	6.531
variazione dei debiti correnti		8.228	(441)
variazione dei fondi rischi		(800)	-
variazione dei crediti tributari		269	318
variazione dei debiti tributari e fondi imposte		6.118	(6.052)
variazione altre passività correnti		3.018	(5.889)
variazione altre attività non correnti		(478)	(6.405)
variazione altre passività non correnti		(2.474)	651
+/- gestione fiscale	37	(3.321)	(3.200)
B) Flusso Monetario Attività Operativa		(4.095)	(6.235)
- acquisti diritti pluriennali prestazioni calciatori	1	(82.816)	(47.809)
+ cessioni diritti pluriennali prestazioni calciatori		96.332	47.979
variazione crediti verso società calcistiche ed enti di settore		(35.950)	(6.452)
variazione debiti verso società calcistiche ed enti di settore		1.568	(9.086)
C) Investimenti netti diritti pluriennali prestazioni giocatori		(20.866)	(20.866)
variazione degli investimenti nelle attività materiali ed immateriali		(206)	(125)
D) Flusso monetario dell'attività di investimento		(206)	(125)
proventi finanziari	36	1.760	4.321
oneri finanziari	36	(8.773)	(6.044)
incremento riserve c/futuro aumento di capitale sociale	11	23.450	26.550
dividendi pagati alle minoranze	11	(190)	(113)
E) Flusso monetario da attività di finanziamento		16.247	24.714
F)=(A+B+C+D+E) FLUSSO MONETARIO TOTALE		(43.567)	(33.754)
<i>Posizione finanziaria netta iniziale</i>		<i>(88.509)</i>	<i>(54.755)</i>
<i>Posizione finanziaria netta finale</i>		<i>(132.076)</i>	<i>(88.509)</i>
Riconciliazione con lo Stato Patrimoniale			
Attività finanziarie	10	4.858	8.643
Indebitamento finanziario	13 e 20	(136.934)	(97.152)
<i>Posizione finanziaria netta finale</i>		<i>(132.076)</i>	<i>(88.509)</i>

5.2.2.3.1) Note Esplicative

PRINCIPI ED AREA DI CONSOLIDAMENTO

Si richiama lo IAS 27 e le rettifiche necessarie per la redazione del bilancio consolidato; vengono fornite informazioni utili per quanto riguarda le società controllate, le società collegate e le società a controllo congiunto.

CRITERI DI VALUTAZIONE E PRINCIPI CONTABILI

“In ottemperanza al D.Lgs. n. 38/2005, a partire dall’esercizio chiuso al 30 giugno 2007, il Gruppo A.S. Roma ha adottato i Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS (in prosieguo per brevità “Principi IAS/IFRS ”), per la redazione del proprio Bilancio consolidato e delle situazioni contabili infrannuali; pertanto, il presente Bilancio consolidato è redatto applicando tali Principi. I principi contabili adottati per la redazione del presente Bilancio consolidato, sono conformi a quelli adottati per la predisposizione del Bilancio consolidato chiuso al 30 giugno 2013”.

Di seguito si riportano i criteri di valutazione ed i principi contabili utilizzati per le voci più significative:

- Attività immateriali: il principio di riferimento è lo IAS 38 che identifica le attività immateriali quelle attività non monetarie identificabili e prive di consistenza fisica; esse devono essere identificabili, controllate dall’impresa e devono generare probabili benefici economici futuri. Tale attività è prevalentemente costituita dai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. La società adotta il metodo del costo comprensivo degli eventuali oneri accessori ed ammortizzati in quote costanti in base alla durata dei contratti.
- Immobili, Impianti e Macchinari: il principio di riferimento è lo IAS 16 che si riferisce a “beni di uso durevole, impiegati nella produzione o nella fornitura di beni e servizi, o per scopi amministrativi e, quindi, né posseduti per la vendita, né a scopo d’investimento immobiliare”. Immobili, impianti e

macchinari sono rilevati come attività quando “è probabile che i futuri benefici economici riferibili all’attività saranno goduti dall’impresa e quando il costo dell’attività può essere attendibilmente determinato”. La società adotta il metodo del costo, è previsto un piano di ammortamento che si basa sul valore da ammortizzare, sulla durata dell’ammortamento e sui criteri di ripartizione del valore da ammortizzare.

- Beni in leasing: non vi sono contratti di leasing finanziario mediante i quali i rischi e benefici legati alla proprietà sono trasferiti alla Roma, ma invece esistono contratti di leasing che mantengono rischi e benefici legati alla proprietà.
- Attività finanziarie: sono divise in 4 categorie: (attività finanziarie valutate al fair value registrato a conto economico, crediti e finanziamenti, attività finanziarie da mantenere sino alla scadenza ed infine attività finanziarie disponibili per la vendita). Esse sono inizialmente iscritte al fair value ed in seguito al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell’interesse effettivo.
- Partecipazioni: ci si riferisce ad imprese controllate (ex IAS 27), imprese collegate (ex IAS 28;), imprese controllanti.
- Compartecipazioni ex art. 102-bis N.O.I.F. (comproprietà): “Sono iscritte nell’Attivo al costo sostenuto per l’acquisto del diritto costituito dalla partecipazione, nella misura del 50%, agli effetti patrimoniali, al diritto alle prestazioni di calciatori nei confronti della Società titolare del diritto al tesseramento. I Debiti da compartecipazioni risultano, invece, esposti tra le passività nei Debiti diversi, nel caso in cui i calciatori siano tesserati presso l’A.S. Roma; conseguentemente, il debito di compartecipazione è rappresentativo del diritto vantato dalle società partecipanti”
- Crediti commerciali ed altri crediti: contabilizzate inizialmente al fair value e successivamente valutate al fair value oppure al costo ammortizzato sulla base del tasso di interesse effettivo.
- Rimanenze: vengono valutate al minore tra il costo ed il valore

netto di realizzo (rispettando così lo IAS 2).

- Disponibilità liquide e mezzi equivalenti: sono rappresentate da denaro contante, valori ad esso assimilabili, assegni bancari e circolari esistenti presso la cassa principale, depositi presso banche ed istituti di credito in genere, conti correnti postali e mezzi equivalenti. Vanno iscritte nell'attivo corrente dello stato patrimoniale.
- Fondi per rischi ed oneri: sono iscritti a fronte di perdite ed oneri di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali, tuttavia, alla data di chiusura dell'esercizio, non sono determinabili l'ammontare e/o la data di sopravvenienza. Gli Accantonamenti sono rilevati contabilmente ai sensi del Principio Contabile IAS 37.
- Fondo trattamento di fine rapporto: ci si riferisce al Trattamento di Fine Rapporto (TFR) dovuto ex art. 2120 c.c. Esso rientra tra i piani a benefici definiti in aderenza allo IAS 19.
- Passività finanziarie: esse vengono inizialmente iscritte al fair value e successivamente valutate al costo ammortizzato.
- Imposte correnti e differite: le imposte correnti vengono calcolate sulla base della stima del reddito imponibile dell'esercizio, mentre le imposte differite sono calcolate mediante aliquote che ragionevolmente si prevede in vigore quando le imposte differite attive saranno realizzate o le passive pagate.
- Ricavi e costi: sono rilevati al conto economico consolidato secondo il principio della competenza territoriale.
- Valuta funzionale e di presentazione: Euro; i dati esposti nei prospetti contabili e nelle note esplicative sono presentati in migliaia di euro.
- Transazioni e saldi in valuta estera: vengono convertite al cambio vigente alla data della transazione.

PRINCIPI CONTABILI, EMENDAMENTI ED INTERPRETAZIONI DI RECENTE EMANAZIONE EMESSI DALLO IASB

- Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni applicabili dall'1 luglio 2013: in tale sezione vengono elencati tutti i principi contabili che hanno subito delle emendazioni ed interpretazioni rispetto alla loro versione originale o rispetto ad una versione già modificata.
- Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora applicabili e non adottati in via anticipata da A.S. Roma: in questa sezione vengono invece evidenziati quali siano i principi contabili che hanno subito emendamenti ed interpretazioni che tuttavia non erano ancora entrati in vigore al momento della redazione del bilancio consolidato e che l'A.S. Roma non ha deciso di adottare in via anticipata.
- Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora applicabili in quanto ancora non omologati: ci si riferisce all'emendamento allo IAS 19, all' Annual Improvements to IFRSs 2010-12 (e 2011-13) Cycle, all'IFRSs 14, all'IFRSs 9 ed allo IAS 39.

RAPPORTI CON ENTITA' CORRELATE

Si rinvia alla Relazione sulla Gestione la quale descrive dettagliatamente tali rapporti.

PRINCIPALI FONTI D'INCERTEZZA NELL'EFFETTUAZIONE DI STIME DI BILANCIO

“La redazione del Bilancio e delle relative Note illustrative richiede da parte della Direzione l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e della passività e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data di riferimento. Le stime e le assunzioni utilizzate sono basate sull'esperienza e su altri fattori considerati rilevanti. I risultati che si consuntiveranno potrebbero differire da tali stime. Le stime e le

assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflessi immediatamente a Conto economico. Le voci di bilancio più significative che richiedono un maggior grado di soggettività sono i Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, i Fondi imposte ed i Fondi per rischi ed oneri”.

INFORMAZIONI RELATIVE ALL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE PER SOTTORI DI ATTIVITA' ED AREE GEOGRAFICHE

Tale sezione viene redatta in conformità dell' IFRS 8 tenendo presente che l'attività principale è quella sportiva (A.S. ROMA S.P.A.) a cui sono legate attività complementari ed accessorie come il merchandising, le attività pubblicitarie, il licensing e l'editoriale (Soccer S.A.S.) che operano per lo più sul territorio nazionale⁴⁵³. Le seguenti tabelle mostrano l'informativa per settori, una riferita al 30 giugno 2014 e l'altra al 30 giugno 2013.

Bilancio Consolidato 30 giugno 2014	Sportivo	Commerciale	Consolidato
Ricavi da gare	23.384	-	23.384
Altri proventi delle vendite	-	5.965	5.965
Sponsorizzazioni	400	6.422	6.822
Dritti televisivi e dritti d'immagine	68.694	-	68.694
Pubblicità	-	8.711	8.711
Altri proventi	14.280	611	14.871
Totale Ricavi di esercizio	106.738	21.709	128.447
Acquisti materie di consumo	(1.545)	(2.932)	(4.477)
Variazione delle rimanenze	-	(120)	(120)
Spese per Servizi	(26.255)	(4.647)	(30.843)
Spese per godimento beni di terzi	(6.781)	(838)	(7.599)
Spese per il personale	(105.246)	(2.345)	(107.591)
Oneri diversi di gestione	(6.324)	(528)	(6.852)
Totale Costi di esercizio	(146.131)	(11.410)	(157.482)
Gestione operativa netta calciatori	30.719	-	30.719
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	(8.674)	10.299	1.684
Ammortamenti, svalutazioni e accant. nti	(28.870)	(802)	(29.671)
Risultato Operativo (EBIT)	(37.544)	9.497	(27.987)
Proventi (oneri) finanziari netti	(6.948)	(64)	(7.073)
Risultato prima delle imposte	(44.492)	9.433	(35.060)
Imposte sul reddito	(3.005)	(316)	(3.320)
Utile (perdita) di esercizio (inclusa quota di terzi)	(47.497)	9.117	(38.380)
Risultato (utili) di competenza di terzi	-	(178)	(178)
RISULTATO GRUPPO AS ROMA	(47.497)	8.939	(38.558)

⁴⁵³ Uno degli obiettivi dell'amministrazione è sviluppare anche queste attività complementari ed accessorie soprattutto a livello internazionale dove vi è un ampio margine di crescita che sarà più facilmente raggiungibile se i risultati sportivi fossero eccellenti.

Bilancio Consolidato 30 giugno 2013	Sportivo	Commerciale	Consolidato
Ricavi da gare	21.240	-	21.240
Altri proventi delle vendite	-	4.971	4.971
Sponsorizzazioni	8.000	6.660	12.660
Diritti televisivi e diritti d'immagine	66.014	-	66.014
Pubblicità	-	7.949	7.949
Altri proventi	11.704	121	11.825
Totale Ricavi di esercizio	104.958	19.701	124.659
Acquisti materie di consumo	(1.840)	(1.856)	(3.696)
Variazione delle rimanenze	-	(1.310)	(1.310)
Spese per Servizi	(23.218)	(3.391)	(26.609)
Spese per podimento beni di terzi	(7.180)	(774)	(7.954)
Spese per il personale	(91.999)	(2.232)	(94.231)
Oneri diversi di gestione	(3.883)	(664)	(4.547)
Totale Costi di esercizio	(128.120)	(10.227)	(138.347)
Gestione operativa netta calciatori	10.986	-	10.986
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	(12.176)	9.474	(2.702)
Ammortamenti, svalutazioni e accant. nti	(31.253)	(1.062)	(32.315)
Risultato Operativo (EBIT)	(43.429)	8.412	(35.017)
Proventi (oneri) finanziari netti	(1.530)	(193)	(1.723)
Risultato prima delle imposte	(44.959)	8.219	(36.740)
Imposte sul reddito	(2.464)	(736)	(3.200)
Utile (perdita) di esercizio (inclusa quota di terzi)	(47.423)	7.483	(39.940)
Risultato (utili) di competenza di terzi	-	(190)	(190)
RISULTATO GRUPPO AS ROMA	(47.423)	7.293	(40.130)

GESTIONE E RISCHI FINANZIARI

“Il presente Bilancio Consolidato è redatto nel rispetto delle disposizioni di cui all’IFRS 7, che richiede informazioni integrative riguardanti la rilevanza degli strumenti finanziari in merito alle performance, alla esposizione finanziaria, al livello di esposizione al rischio derivante dall’utilizzo di strumenti finanziari, nonché una descrizione degli obiettivi, delle politiche e delle procedure poste in atto dal management al fine di gestire tali rischi”. I rischi principali sono:

- Rischio di credito: la Roma ha adottato delle procedure per minimizzare questi tipi di rischi, su tutte le fideiussioni;
- Rischio di tasso d’interesse: non ne sono previsti in quanto gli interessi presenti sono regolati a tasso fisso;
- Rischio di tasso di cambio: essendo la maggior parte delle transazioni effettuate in euro, questo rischio è pressoché nullo;
- Rischio strumenti finanziari derivati: non sono mai stati sottoscritti strumenti finanziari derivati, né di copertura né di trading;
- Rischio di liquidità: la Roma cerca di arginare tale rischio

mantenendo un “costante equilibrio tra fonti di finanziamento, derivanti dalla gestione corrente, e dal ricorso a mezzi finanziari erogati da Istituti di credito e gli impieghi di liquidità, nel rispetto degli obiettivi previsti dal proprio budget economico-finanziario. I flussi di cassa, le necessità finanziarie e la liquidità sono monitorati costantemente, con l’obiettivo di garantire un’efficace ed efficiente gestione delle risorse”. In caso di necessità la società potrà porre in essere operazioni volte al reperimento di risorse finanziarie. Si rammenta che dopo la chiusura del 30 giugno 2014 è stato perfezionato (e già versato) un aumento di capitale nella misura prevista di 100 milioni di euro.

5.2.2.3.2) Analisi delle Voci dello Stato Patrimoniale Consolidato
Attivo

ATTIVITA' NON CORRENTI⁴⁵⁴ CONSOLIDATE

Sono pari a 122.022 migliaia di euro (112.092 nella stagione precedente) facendo registrare quindi un incremento di 9.930 migliaia di euro (determinato dagli investimenti effettuati nell'area tecnico sportiva).

1. Attività immateriali a vita definita: pari a 107.121 migliaia di euro (96.504 migliaia nella stagione precedente) facendo registrare un incremento di 10.617 migliaia (dovuto dall'effetto della maggiore incidenza degli investimenti in diritti alle prestazioni sportive dei calciatori effettuati nell'esercizio rispetto agli ammortamenti ed alle alienazioni effettuati nell'esercizio). Si dividono in:
 - Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori: pari a 89.156 migliaia di euro (78.748 migliaia nella stagione precedente) registrando un incremento netto di 10.408 migliaia che è frutto d'incrementi per investimenti, decrementi per disinvestimenti ed ammortamenti (in base ai principi contabili internazionali non vengono capitalizzati investimenti cosiddetti "costi del vivaio" nonostante incrementi il know-how aziendale). Ne segue una rappresentazione:

⁴⁵⁴ Sono attività che non vengono impiegate nel normale ciclo operativo di un impresa (generalmente ci si riferisce ad oltre i 12 mesi)

Calciatore	Costo	Incrementi	Decrementi	Costo	Scad.	Anni	Fondi	Decrementi	Ammorti	Totali	Valore
	Storico	per	per cessioni	Storico	con-	residui	Amm.to	per cessioni	al	Amm.ti	Netto
	30.06.13	acquisizioni	e risoluzioni	30.06.14	tratto	contratto	30.06.13	e risoluzioni	30.06.14	30.06.14	Contabile
ANTEI	100	0	(100)	0	2016	2	(40)	40	0	0	0
BALZARETTI	4.500	0	0	4.500	2015	1	(1.411)	0	(1.545)	(2.956)	1.544
BARBA		700	(700)	0	2017	3	0	0	0	0	0
BERISHA		646	0	646	2016	2	0	0	(112)	(112)	534
BERTAGNOLI	240	0	(240)	0	2014	0	(180)	210	(30)	0	0
BRADLEY	3.750	0	(3.750)	0	2016	2	(947)	1.445	(498)	0	0
BRIGHI	1	0	(1)	0	2014	0	0	0	0	0	0
BOLDOR	145	0	0	145	2014	0	(73)	0	(24)	(97)	48
BORRIELLO	10.000	0	0	10.000	2015	1	(5.920)	0	(2.040)	(7.960)	2.040
BURDISO N.	8.000	0	(8.000)	0	2014	0	(5.972)	7.122	(1.150)	0	0
CAPRARI	4.000	0	(4.000)	0	2017	3	0	567	(567)	0	0
CASTAN	5.250	0	0	5.250	2018	4	(1.312)	0	(788)	(2.100)	3.150
CRESCENZI	175	0	0	175	2016	2	(132)	0	(14)	(146)	29
CURCI	1	0	0	1	2015	1	0	0	(1)	(1)	0
D'ALESSANDRO	450	0	0	450	2015	1	(339)	0	(55)	(394)	56
DE MATTOS	3.500	0	0	3.500	2016	2	(875)	0	(875)	(1.750)	1.750
DE SANCTIS	0	600	0	600	2015	1	0	0	(290)	(290)	310
DESTRO	4.500	0	0	4.500	2017	3	0	0	(1.125)	(1.125)	3.375
DI MARIANO	0	350	0	350	2016	2	0	0	(113)	(113)	237
EL MOU BENATIA	0	13.500	0	13.500	2018	4	0	0	(2.629)	(2.629)	10.871
FERRANTE	400	0	0	400	2016	2	(243)	0	(53)	(296)	104
FLORENZI	2.500	0	0	2.500	2016	2	(625)	0	(625)	(1.250)	1.250
FRASCATORE	250	0	0	250	2016	2	(167)	0	(27)	(194)	56
GERVAIS	0	9.580	0	9.580	2017	3	0	0	(2.044)	(2.044)	7.536
GUBERTI	1	0	(1)	0	2014	0	(1)	1	0	0	0
GOLUBOVIC	0	1.150	0	1.150	2018	4	0	0	(116)	(116)	1.034
JEDVAJ	0	6.600	0	6.600	2018	4	0	0	(1.294)	(1.294)	5.306
JOSE ANGEL	5.300	0	(5.300)	0	2016	2	(2.079)	3.152	(1.073)	0	0
JAMNAINE WESLEY	240	0	(240)	0	2014	0	(120)	141	(21)	0	0
LAMELA	20.260	0	(20.260)	0	2016	2	(7.776)	8.369	(593)	0	0
LJAJIC	0	13.950	0	13.950	2017	3	0	0	(2.834)	(2.834)	11.116
LOBONT	920	0	0	920	2016	2	(920)	0	0	(920)	0
LOPEZ	1.145	0	(1.145)	0	2016	2	(377)	377	0	0	0
LUCCA	700	0	(700)	0	2017	3	(140)	218	(78)	0	0
MARQUINOS	4.569	0	(4.569)	0	2017	3	(539)	589	(50)	0	0
NAIGGOLAN		12.000	0	12.000	2018	4	0	0	0	0	12.000
OSVALDO	16.600	0	(16.600)	0	2016	2	(6.305)	6.756	(451)	0	0
PERROTTA	7.050	0	(7.050)	0	2013	0	(7.050)	7.050	0	0	0
PIRES RIBEIRO	1.500	0	0	1.500	2017	3	(300)	0	(300)	(600)	900
PISCITELLA	3.000	3.000	(3.000)	3.000	2017	3	0	0	(364)	(364)	2.636
PIJANIC	12.000	0	0	12.000	2018	4	(5.768)	0	(1.247)	(7.015)	4.985
PETTINARI		1.000	0	1.000	2015	1	0	0	0	0	1.000
STROOTMAN	0	18.451	0	18.451	2018	4	0	0	(3.559)	(3.559)	14.892
SKORUPSKY	0	1.140	0	1.140	2017	3	0	0	(279)	(279)	861
SVEDKAUSKAS	310	0	0	310	2017	3	(62)	0	(62)	(124)	186
TADDEI	250	0	(250)	0	2014	0	(188)	250	(62)	0	0
TALLO	2.000	0	0	2.000	2016	2	(500)	0	(500)	(1.000)	1.000
TOROSIDIS	600	150	0	750	2015	1	(107)	0	(293)	(400)	350
VERRE	5.000	0	(5.000)	0	2017	3	0	0	0	0	0
VIRGA	112	0	(112)	0	2014	0	(103)	113	(10)	0	0
Professionisti	129.319	82.817	(81.018)	131.118			(50.571)	36.400	(27.791)	(41.962)	89.156
Settore giovanile	1	0	0	1			(1)	0	0	(1)	0
Totale	129.320	82.817	(81.018)	131.119			(50.572)	36.400	(27.791)	(41.963)	89.156

Vengono però capitalizzati, quali oneri accessori di diretta imputazione, prestazioni professionali rese da intermediari

sportivi per l'acquisizione dei diritti alle prestazioni sportive di calciatori: si tratta di 6.790 migliaia di euro (5.816 migliaia nella stagione precedente). Ne segue una rappresentazione:

Calciatore	Costo di acquisto da società di calcio	Oneri accessori compensi ad intermediari	Totale costo storico	Fondo Ammortamento oneri accessori	Valore netto contabile oneri accessori
BERISHA	346	300	646	(51)	249
CASTAN	5.000	250	5.250	(104)	146
DE SANCTIS	500	100	600	(48)	52
GERVAIS	8.000	530	8.530	(119)	411
GOLUBOVIC	1.000	150	1.150	(15)	135
JEDVAJ	5.000	1.600	6.600	(322)	1.278
LJAJIC	11.000	1.700	12.700	(372)	1.328
LOBONT	800	120	920	(120)	0
PIRES RIBEIRO	0	1.500	1.500	(600)	900
PJANIC	11.000	1.000	12.000	(629)	371
SKORUPSKY	890	250	1.140	(61)	189
STROOTMAN	16.500	1.950	18.450	(376)	1.574
TOROSIDIS	400	350	750	(193)	157
	60.436	9.800	70.236	(3.010)	6.790

- Altre immobilizzazioni immateriali: sono pari a 17.956 migliaia di euro (17.756 migliaia nella stagione precedente) di cui 16.003 migliaia provengono da diritti esclusivi acquistati da RAI nel 2007 per lo sfruttamento commerciale e per l'utilizzazione economica di tutte le immagini delle partite casalinghe; i restanti 981 migliaia di euro sono derivanti da altre immobilizzazioni costituite (migliorie del complesso immobiliare a Trigoria e dei campi da gioco).
2. Immobilizzazioni materiali: pari a 481 migliaia di euro (521 migliaia nella stagione precedente) registrano un decremento di 40 migliaia di euro; ci si riferisce prevalentemente a impianti, attrezzature sportive ed altri beni della sede di Trigoria (non vi è nessun vincolo e nessuna ipoteca). Segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.13			Costo storico		Fondi amm.ti		30.06.14		
	Costo storico	Fondi Amm.to	Valore Netto	Incrementi	Decrementi	Amm.to e incrementi	Decrementi	Costo storico	Fondi Amm.to	Valore Netto
Impianti e macchinari	879	(639)	240	66		(79)		945	(718)	227
Attrezzature	158	(143)	15	7	-	(10)	-	165	(153)	12
Altri beni	1.996	(1.730)	266	84	(28)	(108)	28	2.052	(1.810)	242
Totale	3.033	(2.512)	521	157	(28)	(197)	28	3.162	(2.681)	481

3. Partecipazioni: pari a 0 (si fa presente che nel corso dell'esercizio è stata liquidata la partecipazione S.D.S. Società Diritti Sportivi Srl in liquidazione, pari al 37,5% del capitale sociale. Si ricorda che la partecipata fu costituita nel marzo del 1999, per la gestione dei diritti di trasmissione televisiva delle gare delle quattro società di calcio fondatrici (Roma, Parma, Fiorentina e Lazio).
4. Altre attività non correnti: pari a 14.420 migliaia di euro (15.067 migliaia nella stagione precedente) registrando un decremento netto di 647 migliaia di euro. Si dividono in:
 - Crediti commerciali: pari a 11.449 migliaia di euro (14.667 migliaia nella stagione precedente) registrando un decremento di 3.218 migliaia di euro). Sono relativi a crediti derivanti dalla cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive vantati nei confronti di Bari, Cagliari, Chievo, Crotone, Fulham, Genoa, Pescara ed Udinese⁴⁵⁵.
 - Altre attività non correnti: pari a 2.971 migliaia di euro (400 migliaia nella stagione precedente) registrando un incremento 2.571 migliaia di euro.

ATTIVITA' CORRENTI⁴⁵⁶ CONSOLIDATE

Sono pari a 93.064 migliaia di euro (61.874 migliaia nella stagione precedente) registrando un incremento di 31.190 migliaia di euro determinato da:

5. Rimanenze: pari a 581 migliaia di euro (701 migliaia nella stagione precedente), la conseguenziale diminuzione di 120 migliaia di euro si riferiscono a giacenze di prodotti destinati alla commercializzazione nell'ambito dell'attività di merchandising della controllata Soccer S.A.S.
6. Crediti commerciali: pari a 61.516 migliaia di euro (42.897

⁴⁵⁵ "Si ricorda che i crediti in essere al 30 giugno 2014 nei confronti di squadre di calcio militanti nei campionati italiani e verranno incassati per il tramite della LNP, che funge da stanza di compensazione e ne garantisce il buon esito, nel rispetto delle disposizioni federali vigenti in materia".

⁴⁵⁶ Sono attività che vengono impiegate nel normale ciclo operativo di un impresa (generalmente ci si riferisce entro i 12 mesi)

migliaia nella stagione precedente) registrando un incremento di 18.619 migliaia di euro al netto dei relativi fondi di svalutazione; tale incremento è dovuto principalmente all'andamento dei crediti verso società di calcio e verso clienti.

Ne segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Società di calcio	42.850	25.580	17.070
Crediti verso clienti	11.804	12.648	(844)
Sponsor Ufficiali	7.191	4.702	2.489
Crediti verso enti di settore	1.981	1.607	374
Crediti verso imprese collegate	40	798	(758)
Crediti verso imprese controllanti	1.088	671	415
Totale crediti	64.752	46.004	18.748
Meno: fondi svalutazione	(3.236)	(3.107)	(129)
Totale	61.516	42.897	18.619

- Crediti verso società di calcio: sono relativi ad Albinoleffe, Barcellona, Bari, Benevento, Bologna, Cagliari, Chievo Verona, Corinthians, Crotona, Empoli, Fulham, Genoa, Grosseto, Juventus, Liverpool, Malaga, Parma, Perugia, Pescara, Sassuolo, Siena, Southampton, Tottenham ed Udinese.
- Crediti verso clienti: si riferiscono a crediti verso emittenti radiotelevisive (1.826 migliaia di euro, segnando un incremento di 611 migliaia rispetto alla stagione precedente) ed altri crediti tra cui si segnalano i crediti vantati verso Infront (1.022 migliaia) DLS Media Group (888 migliaia), Parmatour (85 migliaia) ed altri crediti (532 migliaia). Si segnalano anche i crediti verso gli sponsor ufficiali (7.192 migliaia, sommando i crediti vantanti verso Kappa, Nike e Sky), i crediti verso enti di settore (1.981 migliaia sommando i crediti vantati verso la LNP Serie A e F.I.F.A.), i crediti verso imprese collegate (40 migliaia di euro che sono il residuo del credito vantato verso la collegata S.D.S.) ed i crediti verso imprese controllanti (1.086 migliaia vantati verso A.S. Roma SPV LLC, relativi ai costi sostenuti per la progettazione e realizzazione del nuovo stadio).

Si evidenzia, nel rispetto dello IFRS 7 che i suddetti crediti

commerciali risultano così suddivisi per classi di scaduto:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.2014	30.06.2013
Crediti commerciali non scaduti	50.383	35.158
Crediti commerciali scaduti fino a 60 giorni	3.420	1.632
Crediti commerciali scaduti da 61 a 120 giorni	465	2.836
Crediti commerciali scaduti da oltre 120 giorni	10.484	6.378
Totale crediti commerciali	64.752	46.004
Fondo svalutazione crediti	(3.236)	(3.107)
Totale	61.516	42.897

7. Attività finanziarie correnti: pari a 4.250 migliaia di euro (2.250 migliaia nella stagione precedente) si riferiscono alle compartecipazioni ex art. 102-bis N.O.I.F.⁴⁵⁷. Ne segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	Squadra Compartecipante	30.06.13	Incrementi	Decrementi	30.06.14
Antei	Sassuolo	-	500	-	500
Barba	Grosseto	200	-	(200)	-
Barba	Empoli	-	250	-	250
Bertolacci	Genoa	1.000	-	-	1.000
Caprari	Pescara	-	1.500	-	1.500
Orchi	Catanzaro	0,5	-	(0,5)	-
Pettinari	Crotone	250	-	(250)	-
Politano	Pescara	-	500	-	500
Sabelli	Bari	300	-	(300)	-
Stoian A.	Chievo Verona	500	-	-	500
Totale		2.250,5	2.750	(750,5)	4.250

8. Altre attività correnti: pari a 21.599 migliaia di euro (6.853 migliaia nella stagione precedente) evidenzia un incremento di 14.746 migliaia di euro che è composto da:

- Crediti diversi: sono 20.198 migliaia di euro (5.738 migliaia nella stagione precedente); si tratta di crediti per anticipi a fornitori e terzi, crediti per abbonamenti e biglietteria, crediti verso enti previdenziali, crediti verso entità correlate, crediti verso altri e crediti per indennizzi assicurativi.
- Risconti attivi: pari a 1.401 migliaia di euro (1.115 migliaia di euro nella stagione precedente); si riferiscono a premi assicurativi relativi al successivo esercizio, a

⁴⁵⁷ Si ricorda come gli effetti economici derivanti dalla risoluzione delle compartecipazioni, unitamente ad altre informazioni, sono riportate nel paragrafo Proventi ed oneri finanziari.

commissioni finanziarie su premi per fidejussione, ad imposte di registro, al contributo per l'accordo di sponsorizzazione con la Disney, a costi per la campagna abbonamenti 2014/15, a costi per acquisto del materiale sportivo, al contributo Europa League 2014/15, a canoni per licenze e software ed ad altri costi per acquisti di materiale e servizi fatturati da terzi anticipatamente e di competenza dell'esercizio 2014/15.

9. Crediti per imposte: sono pari a 260 migliaia di euro (529 migliaia nella stagione precedente) ed essi riflettono una diminuzione di 269 migliaia così composta:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Imposte differite attive / anticipate	-	5	(5)
IVA	8	226	(218)
Imposte dirette e indirette	-	54	(54)
Imposte di pubblicità	105	105	-
Ritenute d'acconto su interessi bancari	9	9	-
Irpef	103	-	103
Altri crediti tributari	35	130	(95)
Totali	260	529	(269)

10. Disponibilità liquide: sono pari a 4.858 migliaia di euro (8.643 migliaia nella stagione precedente) registrando un decremento netto di 3.785 migliaia di euro.

5.2.2.3.3) Analisi delle Voci dello Stato Patrimoniale Consolidato Passivo

PATRIMONIO NETTO

11. Patrimonio netto consolidato: è negativo per 81.328 migliaia di euro (65.966 migliaia nella stagione precedente) registrando una perdita di 15.362 migliaia nell'esercizio, per il risultato economico conseguito, negativo per 38.380 migliaia per il dividendo erogato alle minoranze di Soccer S.A.S. pari a 190 migliaia di euro, per la costituzione della riserva utili. Tali decrementi vengono parzialmente compensati da versamenti effettuati dai soci in futuro aumento del capitale sociale pari a 23.450 migliaia di euro. Di seguito la movimentazione:

Valori in Euro / 000	Capitale sociale	Riserva legale	Riserva sovrapprezzo azioni	Riserva FTA	Riserva utili (perdite) attuariali	Altre riserve	Utili (perdite) a nuovo	Risultato d'esercizio	Totale Gruppo AS Roma	Capitale e Riserve di terzi	Risultato di terzi	Totale bilancio consolidato
Saldi al 30.06.2012	19.878	1.987	11.547	(85.933)	-	53.973	4.436	(58.474)	(52.586)	(98)	221	(52.463)
Copertura perdita es. 30.06.2012 ⁽¹⁾							(58.474)	58.474	0	221	(221)	0
Dividendi di terzi ⁽²⁾									0	(113)		(113)
Versamento soci c/futuro aumento C.S.						26.550			26.550			26.550
Risultato 30.06.2013								(40.130)	(40.130)		190	(39.940)
Saldi al 30.06.2013	19.878	1.987	11.547	(85.933)	-	80.523	(54.038)	(40.130)	(66.166)	10	190	(65.966)
Copertura perdita es. 30.06.2013 ⁽³⁾			(11.547)			(3.973)	(24.610)	40.130	0	190	(190)	0
Dividendi di terzi ⁽⁴⁾										(190)		(190)
Attualizzazione IAS 19					(242)				(242)			(242)
Versamento soci c/futuro aumento C.S.						23.450			23.450			23.450
Risultato 30.06.2014								(38.558)	(38.558)		178	(38.380)
Saldi al 30.06.2014	19.878	1.987	-	(85.933)	(242)	100.000	(78.648)	(38.558)	(81.516)	10	178	(81.328)

(1) Delibera Assemblea ordinaria degli Azionisti dell'A.S. Roma S.p.A., del 29 ottobre 2012;

(2) Delibera Assemblea dei Soci di Soccer SAS, del 23 ottobre 2012;

(3) Delibera Assemblea ordinaria degli Azionisti dell'A.S. Roma S.p.A., del 28 ottobre 2013;

(4) Delibera Assemblea dei Soci di Soccer SAS, del 24 ottobre 2013.

In particolare la riserva FTA ammonta a 85.933 migliaia di euro (invariata rispetto alla stagione precedente), determinata in sede di prima applicazione dei principi IAS/IFRS sui saldi contabili in essere all'1 luglio 2005, è relativa prevalentemente all'eliminazione delle residue quote da ammortizzare dei costi del vivaio e degli oneri pluriennali da ammortizzare ex art. 18-bis L 91/81.

PASSIVITA' NON CORRENTI CONSOLIDATE

Sono pari a 107.927 migliaia di euro (48.639 migliaia nella stagione precedente) registrando un incremento netto di 59.288 migliaia di euro che è determinato dall'incremento della voce finanziamenti per effetto della riclassificazione dalla corrispondente voce con scadenza entro l'esercizio successivo.

Segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Fondo TFR	1.729	1.345	384
Finanziamenti a lungo termine	61.520	-	61.520
Debiti commerciali	23.223	20.000	3.223
Debiti tributari	-	17	(17)
Fondo rischi per imposte e differite	2.881	2.851	30
Fondo per rischi e oneri	9.131	14.895	(5.764)
Altri debiti non correnti	9.443	9.531	(88)
Totale	107.927	48.639	59.288

12. Fondo TFR⁴⁵⁸: pari a 1.729 migliaia di euro (1.345 migliaia nella stagione precedente) registrando un incremento di 384 migliaia di euro di cui 261 migliaia a seguito dell'accantonamento di competenza operato secondo quanto disposto dallo IAS 19 (che per i piani a beneficio definito di tipo post-employment richiede una serie di informazioni aggiuntive tra cui l'analisi di sensitività per ciascuna ipotesi attuariale rilevante, l'indicazione del contributo per l'esercizio successivo, l'indicazione della durata media finanziaria dell'obbligazione per i piani a beneficio definito e l'erogazione del piano).

13. Finanziamenti: sono pari a 61.520 migliaia di euro, non trovano riscontro nell'esercizio precedente e sono così suddivisi:

- 10.000 migliaia di euro erogati dall'azionista di controllo

⁴⁵⁸ Il Fondo Trattamento Fine Rapporto rappresenta una passività relativa ai benefici riconosciuti ai dipendenti ed erogati in coincidenza o, successivamente, alla cessazione del rapporto di lavoro. Tale passività, che rientra nei cosiddetti piani a benefici definiti, è determinata applicando la metodologia attuariale.

NEEP Roma Holding al fine di dotare la società di risorse finanziarie adeguate ai propri fabbisogni.

- 30.000 migliaia di euro al finanziamento c.d. Term Loan.
- 20.000 migliaia di euro al finanziamento c.d. Vendor Loan.
- 1.520 migliaia di euro come anticipazione finanziaria ricevuta da una società di factor a fronte della cessione pro-solvendo del credito in essere verso il Fulham per la cessione di Stekelemburg.

14. Debiti commerciali: pari a 23.223 migliaia di euro (20.000 migliaia nella stagione precedente) evidenziando un incremento di 3.223 migliaia di euro che va ricondotto a debiti nei confronti di società di calcio (Bari, Cagliari, Cesena, Chievo Verona, Crotone, Dinamo Zagabria, Fiorentina, Genoa, Palermo, Pescara ed Udinese) per acquisizioni di diritti pluriennali alle prestazioni sportive di calciatori⁴⁵⁹. Ai sensi dell'IFRS 7, si ricorda che i debiti commerciali risultano non scaduti alla data del 30 giugno 2014.

15. Debiti tributari: pari a 17 migliaia di euro.

16. Fondi rischi per imposte e imposte differite: ammontano a 2.881 migliaia di euro (2.851 migliaia di euro nella stagione precedente) di cui 1.218 sono accantonamenti destinati a fronteggiare eventuali rischi conseguenti alle verifiche fiscali che hanno interessato la Roma ed anche eventuali passività derivanti dal contenzioso in essere con l'amministrazione finanziaria; mentre le restanti 1.663 migliaia di euro sono imputabili ad accantonamenti operati da Soccer SAS per imposte differite generate da differenze temporanee.

17. Fondi per rischi ed oneri: ammontano a 9.131 migliaia di euro (14.895 migliaia nella stagione passata) mostrando una flessione di 5.764 migliaia. Tali fondi si considerano i fondi rischi legali, il fondo rischi previdenziali ed il fondo rischi partecipazioni.

⁴⁵⁹ I debiti al 30 giugno 2014 nei confronti di squadre di calcio nazionali vengono liquidati, al netto dei corrispondenti crediti per il tramite della LNP, che funge da stanza di compensazione e garantisce il buon esito delle singole transazioni attraverso la richiesta di idonee garanzie alle singole squadre.

18. Altre passività: pari a 9.443 migliaia di euro (9.531 nell'esercizio precedente) e si riferiscono a risconti passivi rappresentativi della quota parte del provento riconosciuto da RAI, per l'utilizzo nel periodo di 99 anni, con decorrenza dall'esercizio 2007/08.

PASSIVITA' CORRENTI CONSOLIDATE

Sono pari a 188.487 migliaia di euro (191.293 nella stagione precedente) registrando un decremento di 2.806 migliaia. Ne segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Debiti commerciali	70.280	60.484	9.796
Finanziamenti a breve termine	75.413	97.152	(21.739)
Debiti tributari	7.287	1.169	6.118
Debiti verso istituti previdenziali	1.510	1.017	493
Altre passività	33.497	31.471	2.026
Fondi Rischi ed oneri	500	-	500
Totale	188.487	191.293	(2.806)

19. Debiti commerciali: ammontano a 70.280 migliaia di euro (60.484 migliaia nella stagione precedente) registrando un incremento di 9.795 migliaia di euro così rappresentato:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Società di calcio	38.293	36.725	1.568
Fornitori ordinari	25.592	19.038	6.554
Fornitori merchandising - pubblicità	4.983	3.593	1.390
Debiti verso imprese correlate	1.412	1.128	284
Totali	70.280	60.484	9.796

- Debiti verso società di calcio: 13 38.293 migliaia di euro sono dovute ad Ajax, Arsenal, Bari, Cagliari, Cesena, Chievo Verona, Corinthians, Crotone, Dinamo Zagabria, Empoli, Espanyol, Fiorentina, Fluminense, Genoa, Grosseto, Milan, Nitra, OFK Beograd, Palermo, Parma, Perugia, Pescara, Sassuolo, Siena, Udinese, altre squadre minori, premi di preparazione e formazione tecnica, ed infine premi solidarietà F.I.F.A.
- Debiti verso fornitori: sono comprensivi, tra le altre voci, anche dei debiti verso procuratori sportivi.
- Debiti verso fornitori merchandising-pubblicità: sono

relativi agli approvvigionamenti per le attività commerciali dei rivenditori ufficiali della Roma, dei punti vendita affiliati e lo sviluppo delle attività di sponsorship e marketing.

- Debiti verso imprese correlate: 1.272 migliaia di euro sono verso A.S. Roma Real Estate S.R.L. per canoni di locazione del complesso immobiliare di Trigoria; le residue 140 migliaia di euro sono nei confronti di Raptor Accelerator per consulenze strategiche e direzionali.

20. Finanziamenti: ammontano a 75.413 migliaia di euro (97.152 migliaia nella stagione precedente) così rappresentati:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Anticipazioni di factoring	72.034	39.100	32.934
Finanziamento c.d. <i>Term Loan</i>	544	31.245	(30.701)
Finanziamento c.d. <i>Vendor Loan</i>	2.835	21.851	(19.016)
Scoperti di c/c	-	4.956	(4.956)
Totale	75.414	97.152	(21.739)

21. Debiti tributari: pari a 7.287 migliaia di euro (1.169 migliaia nella stagione precedente), così rappresentati:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Irpef corrente	5.874	295	5.579
Iva	114	164	(50)
Irap	1.131	641	490
Contenziosi tributari	168	69	99
Totale	7.287	1.169	6.118

22. Debiti verso istituti previdenziali: sono pari a 1.510 migliaia di euro (1.017 migliaia nella stagione precedente), così rappresentati:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Inps (ex Enpals)	711	576	135
Contributi maturati su ferie e 13 ^a mensilità	345	241	104
Inps (dipendenti e collaboratori)	165	164	1
Previdai	22	29	(7)
Inail	255	-	255
Altri (Inpgi-Inail-Casagit)	12	7	5
Totale	1.510	1.017	493

23. Altre passività: ammontano a 33.497 migliaia di euro (31.471 migliaia nella stagione precedente) evidenziando un incremento di 2.026 migliaia che è dovuto maggiormente alla maggior incidenza di compartecipazioni e risconti passivi, ma compensato in parte dalla dinamica degli altri debiti di funzionamento (in particolare della flessione dei debiti verso i tesserati).

Ne segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Debiti verso dipendenti e tesserati	11.105	17.430	(6.325)
Debiti verso collaboratori	63	84	(21)
Debito verso C.O.N.I.	2.468	2.672	(204)
Emolumenti Organi Sociali	147	241	(94)
Compartecipazioni ex art. 102 NOIF	6.000	-	6.000
Anticipazioni da clienti	151	138	13
Debiti verso FAIFC	34	28	6
Premi assicurativi	732	606	126
Depositi cauzionali	162	152	10
Altri debiti	29	20	9
Risconti passivi	12.606	10.100	2.506
Totale	33.497	31.471	2.026

- Debiti verso dipendenti e tesserati: 8.761 migliaia di euro riguardano emolumenti spettanti al personale tesserato; 2.344 migliaia di euro riguardano invece emolumenti spettanti al personale direttivo, amministrativo e di sede.
- Debiti verso C.O.N.I. servizi: 2.468 migliaia di euro sono relativi a canoni per la concessione in uso dello stadio olimpico, corrispettivi dovuto sull'incremento di fatturato registrato nelle aree premium, rimborso di investimenti effettuati dal C.O.N.I. a cui vanno aggiunte le spese di illuminazione ed infine si aggiungano i danni causati dai tifosi alle strutture dello stadio ed agli altri servizi.
- Debiti verso organi sociali: 147 migliaia di euro spettanti agli amministratori delegati.
- Debiti per compartecipazioni ex art. 102-bis N.O.I.F.
- Debiti per premi assicurativi.
- Risconti passivi: si riferiscono agli abbonamenti allo

stadio, ai proventi da sponsorizzazione, ai proventi Librari A.S. Roma, all'attività merchandising, licensing e marketing, ai proventi da operazioni di mercato ed altri risconti.

24. Fondi per rischi ed oneri: ammontano a 500 migliaia di euro e si riferiscono agli stanziamenti effettuati nell'esercizio della partecipata Soccer S.A.S. in relazione a contenziosi del lavoro per il quale è attesa la definizione transattiva entro l'esercizio successivo.

5.2.2.3.4) Analisi delle Voci del Conto Economico ConsolidatoRICAVI D'ESERCIZIO

I ricavi consolidati dell'esercizio al netto dei risultati della gestione operativa del parco calciatori sono pari a 128.447 migliaia di euro (124.659 migliaia nella stagione precedente) segnando un aumento di 3.788 migliaia di euro soprattutto per la maggiore incidenza dei ricavi per biglietteria ed abbonamenti. Ne segue una rappresentazione:

	Esercizio 30 06 2014		Esercizio 30 06 2013	
	Euro/000	%	Euro/000	%
Ricavi da Gare	23.384	18,2%	21.240	17,0%
Altri Ricavi delle Vendite e delle Prestazioni	5.965	4,6%	4.971	4,0%
Sponsorizzazioni	6.821	5,3%	12.660	10,1%
Diritti televisivi e diritti d'immagine	68.694	53,5%	66.014	53,0%
Proventi pubblicitari	8.711	6,8%	7.949	6,4%
Altri proventi	14.872	11,6%	11.825	9,5%
Altri Ricavi e Proventi	99.098	77,2%	98.448	79,0%
Totale Ricavi di Esercizio	128.447	100,0%	124.659	100,0%

25. Ricavi da gare: ammonta a 23.384 migliaia di euro (21.240 migliaia nella stagione precedente) che rappresentano il 18.2% dei ricavi di esercizio; l'aumento è dovuto alle crescenti prestazioni sportive che comportano come conseguenza una maggiore affluenza di spettatori⁴⁶⁰; questi sono i risultati:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14			30.06.13		
	In casa	Fuori casa	Totale	In casa	Fuori casa	Totale
Campionato	11.958	-	11.958	9.678	-	9.678
Tim Cup	2.381	385	2.766	593	1.370	1.963
Gare amichevoli	-	1.081	1.081	435	886	1.321
Totale biglietteria	14.339	1.466	15.805	10.706	2.256	12.962
Abbonamenti	7.579	-	7.579	8.278	-	8.278
Totale	21.198	1.466	23.384	18.984	2.256	21.240

⁴⁶⁰ Si evidenzia come nel successivo esercizio questo dato sarà destinato ad aumentare a seguito della qualificazione alla Champions League

26. Altri ricavi delle vendite e delle prestazioni: ammontano a 5.965 migliaia di euro (4.971 migliaia nell'esercizio precedente) che rappresentano il 4.6% dei ricavi; si riferiscono per lo più all'attività di merchandising e licensing della Soccer S.A.S. L'incremento rispetto all'esercizio precedente denota un ottimo lavoro che è destinato a crescere negli anni successivi. Segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13	Variazioni
Ricavi da attività editoriale	-	32	(32)
Ricavi da vendite AS Roma Store	2.038	1.565	473
Ricavi da vendite affiliati	91	1.181	(1.090)
Ricavi vendite e - commerce	709	333	376
Ricavi per royalties	2.177	1.465	712
Ricavi vendita da mobile	274	217	57
Ricavi diversi attività commerciale	676	178	498
Totale	5.965	4.971	994

27. Altri ricavi e proventi: sono pari a 99.098 migliaia di euro (98.448 nella stagione precedente) e costituiscono il 77.2% dei ricavi di esercizio. Segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13
Proventi da Sponsorizzazioni	6.821	12.660
Proventi da Diritti televisivi	68.694	66.014
Proventi Pubblicitari	8.711	7.949
Ricavi e proventi diversi	14.872	11.825
Totale	99.098	98.448

- Proventi da sponsorizzazioni: si segnalano le sponsorizzazioni di Nike (sponsor tecnico), Wind e Sky.
- Proventi da licenza dei diritti di trasmissione: i diritti-tv, come già evidenziato nel capitolo secondo, rappresenta una fonte vitale di ricavo.
- LNP Serie A (diritti campionato Serie A).
- LNP Serie A (diritti Tim cup).
- Roma Channel.
- Library A.S. Roma.
- Proventi accessori LNP.

Altri ricavi e proventi sono gli indennizzi assicurativi infortuni calciatori, i riaddebiti ad entità correlate, i proventi campus estivi, i proventi ritiri estivi, l'organizzazione eventi sportivi, gli addebiti di materiale sportivo, l'utilizzo dei fondi rischi, le

sopravvenienze attive, i proventi F.I.F.A. e U.E.F.A. per tesserati ed i proventi fidelity card.

COSTI D'ESERCIZIO

I costi operativi dell'esercizio, al netto di ammortamenti e svalutazioni e dei risultati della gestione operativa del parco calciatori, sono pari a 157.541 migliaia di euro (138.347 migliaia nella stagione precedente) evidenziando una crescita di 19.194 migliaia di euro (+ 13.9%).

28. Acquisti di materie prime e di consumo: ammontano a 4.597 migliaia di euro (5.006 migliaia nella scorsa stagione) e sono così rappresentati:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13
Indumenti sportivi e divise sociali	1.197	1.728
Materiale sportivo tecnico	110	32
Beni e prodotti da commercializzare	2.867	1.687
Materiale vario di consumo	303	249
Totale acquisti	4.477	3.696
Variazione delle Rimanenze	120	1.310
Totale consumi	4.597	5.006

29. Spese per servizi: pari a 30.902 migliaia di euro (26.144 nella stagione precedente) e sono così rappresentati:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13
Costi per tesserati	704	918
Costi per attività sportiva	3.023	2.181
Costi specifici tecnici	5.000	4.434
Costi vitto, alloggio, locomozione e trasferte	2.282	2.155
Spese assicurative	3.110	2.795
Amministrative e generali	11.411	10.061
Spese di pubblicità e promozione	5.372	3.600
Totale	30.902	26.144

- Costi per tesserati: relativi ad assistenza sanitaria, allenamenti e ritiri
- Costi per attività sportiva: relativi a costi per organizzazione gare, prestazioni mediche ed assistenza sanitaria, e servizio vigili del fuoco per le gare casalinghe.
- Costi specifici tecnici: relativi a consulenze tecnico-sportive e collaborazioni tecniche, compensi riconosciuti a

terzi per lo sfruttamento dei diritti di immagine di calciatori, l'osservazione dei calciatori, la gestione del centro sportivo, le scuole calcio affiliate, compensi a collaboratori e tecnici del settore giovanile ed infine collaborazioni tecniche per le attività svolte da Soccer SAS.

- Costi di vitto, alloggio e locomozione: relative a prima squadra e per le squadre del settore giovanile.
 - Spese assicurative.
 - Spese generali ed amministrative: si segnalano le consulenze professionali-legali-notarili, le consulenze professionali per servizi commerciali, le spese stampa, le spese dei collaboratori di sede, le spese postali-telefoniche, le spese di vigilanza, le spese di manutenzione (della sede sociale e centro sportivo, ma anche quelle della gestione hardware, software e sito internet), le spese per le assemblee e gli adempimenti societari e di borsa, i trasporti e le trasferte, gli emolumenti al consiglio di amministrazione, gli onorari alla società di revisione contabile, gli emolumenti al collegio sindacale, il costo di digitalizzazione Library A.S. Roma, i costi di produzione Roma Channel, le spese per centro servizi ed infine altre spese generali ed amministrative.
 - Spese di pubblicità e promozionali.
30. Spese per godimento beni di terzi: sono pari a 7.599 migliaia di euro (7.954 la stagione precedente) registrando una diminuzione di 355 migliaia di euro da ricondurre alla minor incidenza del costo di locazione del centro sportivo; sono così distribuite:
- Oneri per la concessione in uso dello stadio olimpico.
 - Canoni di locazione della Palazzina Bonifati, presso lo stadio olimpico, destinata ad attività commerciali in occasione delle partite casalinghe.
 - Canoni di locazione del complesso immobiliare di

Trigoria.

- Affitto di locali e magazzini.
- Noleggi ed affitti di computer, autoveicoli ed attrezzature sanitarie.
- Canoni di locazione degli A.S. Roma Store.
- Noleggi di attrezzature da parte della partecipata Soccer SAS.

31. Spese per il personale: ammontano a 107.591 migliaia di euro (94.231 migliaia nella stagione precedente) evidenziando un incremento di 13.360 migliaia di euro frutto della maggior incidenza del costo del personale tesserato, ma anche a seguito del potenziamento della struttura aziendale. Segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14			30.06.13		
	Tesserati	Altri Dipendenti	Totale	Tesserati	Altri Dipendenti	Totale
Salari e stipendi	95.469	7.593	103.062	85.582	4.539	90.121
Oneri sociali	2.269	1.677	3.946	1.770	1.581	3.351
T.F.R.	-	261	261	-	472	472
Altri costi (Faifc)	322	-	322	287	-	287
Totale	98.060	9.531	107.591	87.639	6.592	94.231

Si segnala che i premi per il raggiungimento dei risultati sportivi (7.8 milioni in caso di piazzamento al secondo posto di campionato di Serie A e 11.4 milioni di euro in caso di vittoria dello scudetto) sono condizionati ai proventi che verranno conseguiti al raggiungimento di tali obiettivi con particolare riferimento ai proventi derivanti dalla partecipazione in Champions League.

32. Oneri diversi di gestione: sono pari a 6.852 migliaia di euro (5.012 migliaia nella stagione precedente) realizzando un aumento di 1.840 migliaia di euro; si compongono nella seguente maniera:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13
Oneri tributari indiretti	907	378
Sopravvenienze passive	1.266	725
Altri oneri di gestione:		
- Costi accesso segnale televisivo LNP	1.151	1.117
- Mutualità incassi gare Tim Cup	1.072	267
- Contributi, ammende, spese LNP-Uefa	1.410	1.579
- Organizzazione eventi sportivi	152	88
- Oneri di progettazione nuovo Stadio	415	465
- Altri oneri diversi	479	393
Totale altri oneri diversi	4.679	3.909
Totale	6.852	5.012

33. Gestione operativa parco calciatori: si denota un risultato netto positivo per 30.719 migliaia di euro (10.986 migliaia nell'esercizio precedente) che è il risultato di 59.069 migliaia di euro di proventi a cui vanno sottratti 28.350 migliaia di euro dei corrispondenti oneri. Ne segue una rappresentazione:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14			30.06.13		
	Proventi	Oneri	Totale	Proventi	Oneri	Totale
Cessioni temporanee	700	(5.675)	(4.975)	560	(12.806)	(12.246)
Plusvalenze/Minusvalenze e svalutazioni	55.982	(4.268)	51.714	28.560	(1.464)	27.096
Proventi/Oneri solidarietà FIFA	911	(3.802)	(2.891)	314	(1.247)	(933)
Premi carriera e addestramento tecnico	16	(462)	(446)	-	(1.631)	(1.631)
Altri Proventi e oneri	1.460	(14.143)	(12.683)		(1.300)	(1.300)
Totale	59.069	(28.350)	30.719	29.434	(18.448)	10.986

Le plusvalenze da cessione di diritti pluriennali alle prestazioni sportive di calciatori meritano approfondimento dato che sono pari a 55.982 migliaia di euro (28.560 migliaia nella stagione scorsa); esse sono così rappresentate:

Cessioni 2013-2014 (valori in Euro /000)	Società cessionaria	Valore di Cessione	Valore netto contabile	Plusvalenza realizzata	Rettifiche IAS-Ifrs	Plusvalenza Netta
Aoas Correias	Paris S.G.	31.451	(3.981)	27.470	-	27.470
Lamela Erik Manuel	Tottenham	27.175	(11.891)	15.284	-	15.284
Osvaldo Pablo Daniel	Southampton	15.118	(9.844)	5.272	-	5.272
Bradley Michael	Major League	7.308	(2.305)	5.003	-	5.003
Lopez Alonso	Udinese	2.000	(788)	1.232	-	1.232
Antei Luca	Sassuolo	1.000	(80)	940	(470)	470
Politano Matteo	Pescara	1.000	-	1.000	(500)	500
Altri / settore giovanile	Varie	1	-	1	-	1
Totale operazioni 2013-2014		85.051	(28.849)	56.202	(970)	55.232
Rigiro IAS operazioni 2012-2013:						
Barba Federico (Grosseto)					200	200
Pettinari (Crotone)					250	250
Sabelli (Bari)					300	300
Totale 2013-2014		85.051	(28.849)	56.202	(220)	55.982

Ai fini comparativi, si riportano i corrispondenti valori registrati nell'esercizio precedente:

Cessioni 2012-2013 (valori in Euro /000)	Società cessionaria	Valore di Cessione	Valore netto contabile	Plusvalenza realizzata	Rettifiche IAS-Ifrs	Plusvalenza Netta
Barba	Grosseto	400	-	400	(200)	200
Bertolacci	Genoa	2.000	(250)	1.750	(875)	875
Bojan K.	Barcellona	13.000	(6.379)	6.621	-	6.621
Borini	Liverpool	13.285	(4.148)	9.117	-	9.117
Okaka	Fiorentina	1	-	1	-	1
Orchi	Catanzaro	1	-	1	-	1
Piscitella	Genoa	3.000	-	3.000	-	3.000
Pizarro	Fiorentina	1	-	1	-	1
Sabelli	Bari	800	-	800	(300)	300
Stekelenburg	Fulham	5.600	(3.994)	1.606	-	1.606
Tachtsidis	Genoa	6.000	(4.112)	1.888	-	1.888
Verre	Genoa	3.000	-	3.000	-	3.000
Totale operazioni 2012-2013		46.868	(18.883)	27.985	(1.375)	26.610
Rigiro IAS operazioni 2011-2012:						
Caprari (Delfino Pescara)		-	-	-	1.200	1.200
Florenzi (Crotone)		-	-	-	250	250
Montini (Benevento)		-	-	-	200	200
Stoian (Bari)		-	-	-	300	300
Totale 2012-2013		46.868	(18.883)	27.985	575	28.560

“Le plusvalenze realizzate nell'esercizio sono espresse al netto dell'adeguamento di 970 migliaia di euro (1.375 migliaia di euro, al 30 giugno 2013) previsto dai Principi IAS/IFRS (divergenti rispetto alle Raccomandazioni Contabili della FIGC), che prevedono, in caso di cessione definitiva, con accordo di partecipazione, la sospensione del 50% del provento fino alla risoluzione del sottostante diritto di partecipazione. Di converso nell'esercizio sono maturate plusvalenze per 750 migliaia di euro (1.950 migliaia di euro, al 30 giugno 2013), sospese nell'esercizio precedente, sempre in applicazione ai Principi IAS/IFRS. Le informazioni supplementari richieste dalla Covisoc-FIGC a commento di tale voce di bilancio, con indicazione delle singole transazioni intervenute nell'esercizio (valori in migliaia di euro), vengono

riportate sinteticamente in apposita tabella, allegata alle presenti Note esplicative”.

Le minusvalenze e le svalutazioni sono pari a 4.268 migliaia di euro (1.464 migliaia la stagione precedente) di cui 2.120 (1.000 la scorsa stagione) sono cessioni a titolo definitivo dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori come di seguito riportato:

2013-2014 (valori in Euro/000)	Società cessionaria	Valore di Cessione	Valore netto contabile	Minusvalenza Realizzata	Rettifiche IAS-Ifrs	Minusvalenza Netta
Barba	Empoli	500	700	200		200
Wesley	RWDM	-	99	99		99
Bertagnoli	-	-	30	30		30
Lucca	A. Paranaense	-	481	481		481
Burdisso	Genoa	-	877	877		877
Caprari	Pescara	3.000	3.433	433		433
		3.500	5.620	2.120		2.120

Sono stati altresì sostenuti oneri per acquisizioni temporanee di diritti alle prestazioni sportive di calciatori per 5.675 migliaia di euro (12.806 migliaia nella stagione passata) a cui si aggiungono altri oneri per un valore di 14.143 migliaia di euro (1.300 migliaia l'esercizio precedente).

34. Ammortamenti e svalutazioni: ammontano a 28.872 migliaia di euro (32.315 migliaia nella stagione precedente) che risultano così composti:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	28.343	31.044
Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	198	193
Svalutazione dei crediti correnti	331	1.078
Totale	28.872	32.315

- Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali: sono relativi all'ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive di calciatori e agli ammortamenti di altre immobilizzazioni immateriali (per i dettagli si rinvia alle corrispondenti voci di stato patrimoniale).
- Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali.
- Svalutazioni dei crediti correnti: per l'adeguamento degli stessi al loro presunto valore di realizzo, 118 migliaia di

euro sono riferiti alla capogruppo, mentre 213 migliaia sono riferiti alla partecipata Soccer S.A.S.

35. Accantonamenti per rischi: sono finalizzati all'adeguamento dei fondi rischi per vertenze legali, contenziosi e passività potenziali per 800 migliaia di euro di cui 500 migliaia sono riferiti alla partecipata Soccer S.A.S.
36. Proventi ed oneri finanziari: la gestione finanziaria consolidata è negativa per 7.012 migliaia di euro (era negativa per 1.723 migliaia nella stagione precedente); tale peggioramento è così composto:

(Dati in migliaia di Euro)	30.06.14	30.06.13
Interessi attivi su c/c bancari	46	21
Proventi su cambi	17	16
Altri proventi finanziari	12	15
Proventi finanziari	75	52
Interessi passivi su c/c bancari	(60)	(197)
Interessi passivi su debiti verso altri finanziatori (c.d. <i>Term Loan</i>)	(1.350)	(1.386)
Interessi passivi su debiti verso altri finanziatori (c.d. <i>Vendor Loan</i>)	(985)	(1.025)
Interessi passivi su debiti verso altri finanziatori (factor)	(2.360)	(1.146)
Interessi passivi verso altri (erario, Ist.Prev.li, fornitori)	(120)	(167)
Commissioni bancarie ed altri oneri	(1.398)	(1.387)
Perdite su cambi	(14)	(115)
Oneri finanziari	(6.287)	(5.423)
Proventi (oneri) finanziari derivanti dalla gestione calciatori	(800)	3.648
Totale Proventi (Oneri) finanziari netti	(7.012)	(1.723)

- Proventi finanziari: si compongono di interessi attivi su conti corrente bancari, proventi su cambi ed altri proventi finanziari.
 - Oneri finanziari: risultano composti da interessi passivi su conti corrente bancari, interessi passivi su debiti verso altri finanziatori, interessi passivi su debiti verso altri finanziatori, interessi passivi verso altri, commissioni ed oneri (commissioni di factoring, commissioni su fidejussioni, commissioni su finanziamenti, commissioni bancarie, ed altri oneri e commissioni), e perdite su cambi.
37. Imposte sul reddito correnti e differite: ammontano a 3.321 migliaia di euro (3.200 migliaia nella stagione precedente):
- Le imposte sul reddito (IRAP) sono pari a 3.136 migliaia di euro, in crescita di 429 migliaia per i maggiori imponibili fiscali registrati.

- Le imposte differite ammontano a 185 migliaia di euro (493 migliaia nella stagione precedente).
- Relativamente all'IRES, l'aliquota effettiva è pari a zero, tenendo conto che non è stato conseguito un imponibile fiscale (dato che il risultato dell'esercizio è negativo).

38. Utile netto (perdita) per azione: La perdita per azione (base) è pari a 0.291 euro (0.303 euro nella stagione precedente), è determinato dividendo il risultato di esercizio per il numero medio ponderato delle azioni ordinarie A.S. Roma in circolazione nel medesimo periodo, pari a 132.523.296. Nei periodi in esame non esistono piani di stock option e di stock grant.

5.2.2.3.5) Adempimenti UlterioriINFORMATIVA RELATIVA AI SOGGETTI CHE ESERCITANO ATTIVITA' DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

“Ai sensi degli art. 2497-bis e 2497-ter c.c., al fine di fornire la necessaria informativa e pubblicità, del soggetto che, direttamente o indirettamente, è in grado di esercitare l’attività di direzione e coordinamento di A.S. Roma, si riporta di seguito l’informazione sintetica, riferita alla situazione in essere al 30 giugno 2014. Si fa presente che AS Roma S.p.A. è controllata direttamente da NEEP Roma Holding S.p.A., costituita il 26 aprile 2011 (con Codice Fiscale 11418561004) controllata, a sua volta, da AS Roma SPV LLC , società di diritto statunitense costituita il 27 gennaio 2011 e con sede sociale in 615 South DuPont Highway, Dover, Delaware 19901 (U.S.A.), attuale soggetto che esercita attività di direzione e coordinamento. Si riporta il bilancio per l’esercizio chiuso al 31 dicembre 2013, approvato dai soci di AS Roma SPV LLC”.

(Dati in migliaia di Dollari USA)	31.12.13	31.12.12
Assets		
A – Current assets-escrow cash account	548	36
B – Other assets – AS Roma Entities	42.180	42.180
C – Investment in Stadium	73	-
C - Other assets – Notes receivable	65.777	36.177
Total assets	108.578	78.393
Liabilities & Equity		
A – Equity:		
▪ Share capital – Members’ Contributed Capital	53.761	41.498
▪ Retained earnings	(5.616)	(2.815)
▪ Net income	(5.245)	(2.800)
Total Equity	42.900	38.524
B - Liabilities:		
▪ Account payable	2.079	1.987
▪ Other current liabilities (interest, note payable)	63.599	40.523
Total current liabilities	65.677	42.510
Totale Liabilities & Equity	108.578	78.393

ATTESTAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO AI SENSI
DELL'ART. 81-ter DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL
14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE ED
INTEGRAZIONI

1. I sottoscritti James Joseph Pallotta e Francesco Malknecht, in qualità, rispettivamente, di Presidente del Consiglio di Amministrazione e di Dirigente Preposto alla redazione dei quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

- adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e,
- effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio consolidato, nel corso dell'esercizio sociale chiuso al 30 giugno 2014.

2. Si attesta, inoltre, che il Bilancio consolidato chiuso al 30 giugno 2014:

- a) è redatto in conformità ai Principi Contabili Internazionali emanati dall'International Accounting Standards Board e adottati dalla Commissione Europea, secondo la procedura di cui all'art. 6 del Regolamento (CE) n.1606/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 luglio 2002 ed ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 38/2005;
- b) corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- c) è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;

3. Si attesta, infine, che la Relazione sulla Gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione del Gruppo A.S. Roma, nonché della situazione dell'emittente e dei principali rischi e incertezze cui è esposto.

5.2.2.3.6.) Relazione sulla Società di Revisione



Tel: +39 06855073
Fax: +39 0685305447
www.bdo.it

Piazza Mincio, 2
00198 Roma
e-mail: roma@bdo.it

**Relazione della società di revisione
ai sensi degli artt. 14 e 16 del D. Lgs. 27.1.2010, n. 39**

Agli Azionisti della
società A.S. Roma S.p.A.

1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle relative note esplicative, del Gruppo A.S. Roma chiuso al 30 giugno 2014. La responsabilità della redazione del bilancio in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005, compete agli amministratori della società A.S. Roma S.p.A.. È nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio consolidato e basato sulla revisione contabile.
2. Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla CONSOB. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio consolidato sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenute nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.

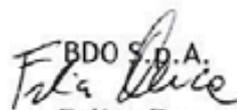
Per il giudizio relativo al bilancio consolidato precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 7 ottobre 2013.

3. A nostro giudizio, il bilancio consolidato del Gruppo A.S. Roma, al 30 giugno 2014 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa del Gruppo A.S. Roma per l'esercizio chiuso a tale data.
4. Come indicato nella relazione sulla gestione, la società capogruppo è soggetta all'attività di direzione e coordinamento da parte di AS Roma SPV LLC. Di conseguenza gli amministratori hanno inserito nelle note esplicative, quale parte integrante del bilancio consolidato chiuso al 30 giugno 2014, le informazioni richieste dall'art. 2497 - bis 4° comma del C.C.. Il nostro giudizio sul bilancio consolidato non si estende a dette informazioni in quanto il relativo bilancio non è stato da noi assoggettato a revisione contabile.



5. La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai regolamenti, compete agli amministratori della società A.S. Roma S.p.A.. E' di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art.123-bis del D. Lgs. 58/98, presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, con il bilancio, come richiesto dalla legge. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla CONSOB. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art.123-bis del D. Lgs. 58/98 presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo A.S. Roma al 30 giugno 2014.

Roma, 6 ottobre 2014


BDO S.p.A.
Felice Duca
(Socio)

5.2.2.4) *RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE*

A.S. ROMA S.p.A.

Sede Sociale: Roma, Piazzale Dino Viola n. 1

Capitale Sociale: Euro 59.635.483,20 interamente versato

Registro Imprese n. 862/67 - R.E.A. n. 303093

Codice Fiscale 03294210582 - P. IVA. 01180281006

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI AI SENSI DEL D. LGS N. 58/98 E DELL'ART. 2429 C.C. SUL BILANCIO DELL'ESERCIZIO CHIUSO AL 30 GIUGNO 2014 ED AL BILANCIO CONSOLIDATO

All'Assemblea degli Azionisti della Società

A.S. ROMA S.p.A.

Signori Azionisti,

il Collegio Sindacale attualmente in carica è stato nominato con Assemblea del 27 ottobre 2011, con scadenza dell'incarico alla data dell'Assemblea per l'approvazione del bilancio al 30 giugno 2014. L'incarico di revisione legale del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato è affidato alla società di revisione BDO S.p.A.

Il Bilancio Separato ed il Bilancio Consolidato di Gruppo chiusi al 30 giugno 2014, corredati delle rispettive Note Illustrative e Relazione sulla Gestione, sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione in data 3 ottobre 2014, avendo a tal proposito il Collegio rinunciato ai termini di legge.

Nelle Note Illustrative, che contengono le informazioni previste dall'art. 2427 del Codice Civile, vengono indicati i principi ed i criteri di valutazione adottati per la formazione del Bilancio Separato e del Bilancio Consolidato.

In particolare il Collegio dà atto che i Bilanci Separato e Consolidato sono stati redatti in conformità agli "International Financial Reporting Standards" emessi dall'International Accounting Standards Board ed approvati dall'Unione Europea.

Non essendo a noi demandato il controllo analitico di merito sul contenuto del Bilancio Separato e del Bilancio Consolidato, il Collegio ha vigilato sull'impostazione generale degli stessi e sulla loro generale conformità alla legge per quanto riguarda formazione e struttura.

A tale riguardo non abbiamo particolari osservazioni da riferire.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 30 giugno 2014 il Collegio ha svolto l'attività di vigilanza prevista dalla legge e secondo le indicazioni contenute nelle comunicazioni CONSOB, tenendo conto dei principi di comportamento del Collegio Sindacale raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

Il Collegio, nel corso dell'esercizio, ha acquisito le informazioni per lo svolgimento della propria attività sia attraverso incontri con le funzioni rappresentative della struttura aziendale sia in virtù di quanto discusso nel corso delle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

In particolare il Collegio dà atto di avere:

- partecipato alle riunioni assembleari;
- partecipato alle riunioni del Consiglio di Amministrazione ed ottenuto dagli Amministratori informazioni sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società;
- partecipato alle riunioni del Comitato di controllo interno o ottenuto informativa di quanto discusso nelle riunioni del comitato stesso;
- ottenuto adeguata informativa su quanto discusso nelle riunioni del Comitato esecutivo;
- acquisito informazioni dall'Organismo di Vigilanza;
- effettuato n. 12 riunioni collegiali;
- acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, tramite osservazioni dirette, raccolta di informazioni dai responsabili della funzione organizzativa ed attraverso incontri con i funzionari preposti;
- intrapreso una attività volta alla valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile, nonché dell'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle rispettive funzioni e l'esame dei documenti



aziendali; a tale proposito il Collegio fa presente che, relativamente alla completa implementazione del nuovo organigramma, è ancora in corso la riorganizzazione delle funzioni e dei processi aziendali che tenga conto sia delle modifiche intervenute nel corso dell'esercizio in alcune funzioni apicali, sia delle nuove politiche commerciali;

- incontrato periodicamente i responsabili della società incaricata della revisione legale del Bilancio Separato e del Bilancio Consolidato, al fine di un reciproco scambio di dati ed informazioni;
- valutato la congruità e la rispondenza all'interesse della Società delle operazioni infragruppo e con parti correlate, le cui caratteristiche, soggetti coinvolti ed effetti sono indicati nella sezione "Operazioni infragruppo e con parti correlate" del Bilancio Consolidato, cui il Collegio rinvia;
- monitorato le modalità di attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A., come adottato dalla Società; a tale riguardo attestiamo che il Comitato esecutivo ha effettuato n. 2 riunioni, il Comitato di controllo interno n. 1 riunione e il Comitato di remunerazione n. 1 riunione;
- verificato che la Relazione degli Amministratori sulla gestione per l'esercizio chiuso al 30 giugno 2014 risulti conforme alle leggi ed ai regolamenti vigenti.

Nel corso dell'attività di vigilanza del Collegio, svolta secondo le modalità sopra descritte, non sono emersi fatti significativi da richiederne la segnalazione agli Organi di Controllo.

Si segnala inoltre che al Collegio non è pervenuta alcuna denuncia ai sensi dell'art. 2408 del Codice Civile.

L'incarico per la revisione legale dei bilanci per gli esercizi dal 2009/10 al 2017/18 è stato conferito alla Società di Revisione BDO S.p.A. dall'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 28 ottobre 2009.

Nel corso dell'esercizio la Società non ha conferito alla BDO S.p.A., nè ad altre società appartenente allo stesso network, ulteriori incarichi diversi dalla revisione contabile del bilancio Separato e Consolidato, dalla revisione contabile limitata delle relazioni semestrali e



dall'attività di verifica della regolare tenuta della contabilità e della corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili ex art. 155, comma 1, lettera a), del D.Lgs. n. 58/1998.

Il Collegio ha vigilato sull'indipendenza della Società di Revisione, acquisendo apposita dichiarazione ed informazioni in merito.

La Società di Revisione non ha segnalato al Collegio Sindacale omissioni, irregolarità o fatti censurabili; in data odierna ha emesso senza rilievi le proprie Relazioni al Bilancio Separato, attestando, altresì, che la relazione sulla gestione e le informazioni di cui all'art. 123 *bis*, del D. Lgs. N. 58/98 contenute nella relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari sono coerenti con il Bilancio Separato e con il Bilancio Consolidato della Società.

Nell'esercizio delle proprie funzioni il Collegio Sindacale ha in particolare vigilato :

- sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, assicurandosi che le operazioni deliberate e poste in essere dal Consiglio di Amministrazione fossero conformi alla legge ed allo statuto sociale e non fossero manifestamente imprudenti od azzardate;
- che non siano state effettuate operazioni atipiche e/o inusuali come definite dalla Consob sia infragruppo, sia con parti correlate o con terzi, trovando conferma di ciò nelle indicazioni del Consiglio di Amministrazione, della Società di Revisione e del responsabile del controllo interno;
- che sia stata adottata idonea procedura per la identificazione delle operazioni con Parti Correlate ai sensi del Regolamento Consob per garantire che le stesse siano state concluse secondo condizioni congrue e rispondenti all'interesse della Società;
- sul processo di predisposizione delle relazioni annuali del Comitato di Controllo interno e sul Governo societario e sugli assetti proprietari;
- sulla adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle società controllate.

Nel corso dell'esercizio, il Collegio Sindacale ha espresso il proprio assenso alla nomina per cooptazione, ex art. 2386 del Codice Civile, di un membro del Consiglio di Amministrazione. Il Collegio Sindacale è stato inoltre informato dell'attività svolta dall'Organismo di Vigilanza di cui al D.Lgs. 231/2001. A tale proposito il Collegio ricorda che nella riunione del 14



maggio 2012 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di adottare in via temporanea un organo monocratico attribuendo l'incarico ad un dipendente della Società, già membro del precedente ODV giunto a scadenza, rinviando la nomina di un organismo collegiale al termine del processo di rivisitazione del modello organizzativo conseguente alle modifiche in atto nell'assetto aziendale. Pur dando atto che il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo è stato aggiornato relativamente alle parti attinenti la sicurezza sul lavoro, i delitti informatici e l'illecito trattamento dei dati, il collegio evidenzia che, ad oggi, il processo di rivisitazione del modello non è stato ancora concluso e, conseguentemente, la società non ha proceduto alla nomina dell'ODV come organo collegiale.

Il Collegio Sindacale, infine, ritiene opportuno segnalare che, pur in presenza di un Patrimonio Netto positivo risultante dal Bilancio Separato al 30 giugno 2014, il significativo sbilancio finanziario netto alla stessa data evidenzia che la Società, per poter assolvere ai propri impegni, dovrà fare ricorso al mercato finanziario, come peraltro previsto nel budget approvato dal Consiglio di Amministrazione; si segnala che ciò è reso possibile anche da un più agevole accesso al credito rispetto ai precedenti esercizi per effetto del generale miglior andamento dell'attività. Peraltro, come evidenziato nella relazione sulla gestione, il valore di mercato complessivo degli asset aziendali, ed in particolare dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, rappresenta un ulteriore strumento per poter eventualmente far fronte agli impegni finanziari assunti.

Tenuto conto di quanto sin qui esposto, il Collegio non ha osservazioni rispetto alla proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione in merito alla perdita d'esercizio né ha altre proposte da formulare in ordine al bilancio, alla sua approvazione ed alle materie di sua competenza.

Infine, ricordiamo che, per decorso del termine dell'incarico a suo tempo conferito, si rende necessario deliberare in merito al rinnovo del Collegio Sindacale.

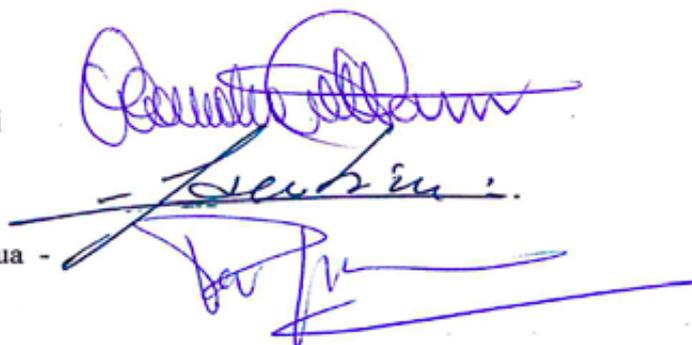
6 ottobre 2014

Il Collegio Sindacale

Dott.ssa Claudia Cattani

Dott. Massimo Gambini

Dott. Pietro Mastrapasqua -



5.2.2.5) RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

Tale relazione viene redatta ai sensi dell'articolo 123-bis T.U.F., informando che il modello di amministrazione e controllo è quello tradizionale.

PROFILO DELL'EMITTENTE

“La A.S. Roma S.p.A. (in prosieguo per brevità anche “A.S. Roma ” o la “Società ”) è una società per azioni operante nel settore del calcio professionistico con un largo seguito di pubblico, la cui prima squadra disputa le partite in casa presso lo Stadio Olimpico di Roma, uno dei principali complessi sportivi in Italia. Alla propria attività tradizionale, l'A.S. Roma ha affiancato nel tempo, analogamente alla maggior parte delle società calcistiche professionistiche, altre attività incentrate sulla gestione e sullo sfruttamento dei diritti sul marchio e sull'immagine, tra cui le più rilevanti sono l'attività di licenza dei diritti audiovisivi relativi alle partite casalinghe della prima squadra, le sponsorizzazioni, l'attività di cessione di prodotti e servizi che utilizzano i marchi e loghi di cui la Società è titolare e/o utilizzatrice”.

INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

Le informazioni sono relative a:

- Struttura del capitale sociale e partecipazioni rilevanti (ex art. 123-bis, comma 1, lett. a) e c): capitale sociale è costituito da 397.569 azioni con valore nominale di 0.15 euro; dal libro soci inoltre si desume che l'unico soggetto che è titolare di azioni con diritto di voto superiore al 2% del capitale è Neep Roma Holding (79.044%).
- Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera b): non vi sono.
- Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d): non vi sono.
- Partecipazione azionaria dei dipendenti (ex art. 123-bis,

comma 1, lettera e): non vi è.

- Accordi tra azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g): è previsto un patto parasociale⁴⁶¹.
- Clausole di change of control (ex art. 123-bis, comma 1, lettera h): non vi sono.
- Indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento e cessazioni a seguito di un'offerta pubblica di acquisto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera i): non vi sono.
- Nomina e sostituzione degli amministratori (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l): si rinvia allo statuto.
- Deleghe ad aumentare il capitale sociale ed autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (ex art. 123-bis, comma 1, lettera m): non vi sono.
- Attività di direzione e coordinamento: L'A.S. Roma S.P.A. è soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte della A.S. Roma SPV LLC.

COMPLIANCE

Si comunica l'adesione della relazione alle previsioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate ed all'art. 123-bis T.U.F., evidenziando la trasparenza e la facilità di consultazione come caratteristiche principali; seguono informazioni relative al consiglio di amministrazione e del collegio sindacale.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Vengono esposte informazioni utili al fine di comprendere l'operato del consiglio di amministrazione: in particolare ci si riferisce a nomina, sostituzione, composizione, ruolo, funzioni, organi delegati, altri consiglieri esecutivi, amministratori non esecutivi ed indipendenti, ed infine lead independent director.

TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Vengono esposte informazioni utili al fine di mostrare le modalità con

⁴⁶¹ Si rinvia allo statuto

cui vengono gestite le informazioni societarie: in particolare ci si riferisce alle procedure per la gestione ed il trattamento di informazioni rilevanti, al registro delle stesse (ex art. 115-bis del D.lgs 58/1998) ed al codice di comportamento in materia di internal dealing.

COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Si specifica come il consiglio di amministrazione sia costituito dal comitato esecutivo, dal comitato per le nomine e remunerazioni e dal comitato per il controllo interno a carattere consuntivo e propositivo; per ognuno dei suddetti comitati vengono fornite informazioni utili per comprendere il loro operato.

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il sistema dei controlli è stato improntato tenendo presente le indicazioni CoSo Report (Committee of Sponsoring Organisations 1992) che costituisce le linee guida per la definizione degli obiettivi e delle attività di controllo: in generale gli obiettivi sono quelli di fornire un'informazione finanziaria che sia veritiera e corretta. Vengono poi individuati i rischi generici (rischi di entità level) e specifici (rischi di process level) individuati a livello di informazione finanziaria.

Vengono poi fornite informazione relative a:

- Modello organizzativo (ex D.lgs 231/2001).
- Società di revisione.
- Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili.
- Regolamento del dirigente preposto.
- Procedure aziendali e codici:
 - Modello organizzativo dell'area sanitaria e le procedure per la qualità dei servizi.
 - Codice etico.
 - Codice di comportamento in materia di lotta al doping.

INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI ED OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Il Consiglio di Amministrazione, in ottemperanza a quanto previsto

dall'art. 9 del Codice di Autodisciplina, ha provveduto ad inserire un apposito paragrafo nella Relazione sulla gestione, riportante le informazioni patrimoniali, economiche e finanziarie con parti correlate. Non risultano dall'analisi delle operazioni rilevanti atti degli amministratori diretti a promuovere interessi propri o interessi per conto di altri.

COLLEGIO SINDACALE

Vengono fornite informazioni in quanto a nomina, sostituzione, composizione, elezione, presidenza, requisiti e supplenza.

RAPPORTO CON GLI AZIONISTI

Si evidenzia come nel sito ufficiale della società vi sia un'apposita sezione denominata "comunicati finanziari" in cui avviene la diffusione al pubblico delle informazioni rilevanti.

ASSEMBLEE

Vengono fornite informazioni relative alle assemblee degli azionisti: in particolare ci si riferisce a convocazione, procedimento, diritti di intervento e presidenza.

5.2.2.6) *RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE*

“La presente Relazione del Comitato per la Remunerazione è stata redatta in conformità a quanto previsto dall’art. 123-ter TUF e dall’art. 84-quater del Regolamento Emittenti Consob, in conformità all’allegato 3A Schema 7-bis dello stesso Regolamento Emittenti. Nella Prima Sezione viene illustrata la Politica della Remunerazione adottata dalla A.S. Roma S.p.A. (la “Roma” o la “Società”) per la determinazione della remunerazione dei componenti il Consiglio di Amministrazione della Società e dei dirigenti che abbiano responsabilità strategiche. Nella Seconda Sezione della presente Relazione sono riportati i compensi corrisposti agli Amministratori, ai Sindaci ed ai dirigenti che hanno ricoperto ruoli con responsabilità strategiche nella Società durante l’esercizio sociale 2013/2014”.

SEZIONE PRIMA

Gli organi e soggetti coinvolti nell’adozione ed attuazione della politica sulla remunerazione sono:

- Comitato per le nomine e la remunerazione: i cui compiti sono “presentare al consiglio di amministrazione proposte per la remunerazione degli amministratori delegati e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche, monitorando l’applicazione delle decisioni adottate dal consiglio stesso” e “valutare periodicamente i criteri adottati per la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche, vigilare sulla loro applicazione sulla base delle informazioni fornite dagli amministratori delegati e formulare al consiglio di amministrazione raccomandazioni generali in materia”.
- Consiglio di amministrazione: decide la remunerazione dell’amministratore delegato e degli altri amministratori che ricoprono particolari incarichi (dopo avere esaminato le proposte del comitato per le nomine e la remunerazione e sentito il collegio sindacale).
- Assemblea degli azionisti: ex art. 2364.1 n.3 c.c. essa

determina l'ammontare complessivo della remunerazione del consiglio d'amministrazione.

Il fine della politica sulla remunerazione della società è definita coerentemente col modello di governance adottato, col fine di assumere, motivare e trattenere persone "dotate di elevato profilo professionale e manageriale ed in possesso delle qualità necessarie per gestire con successo la società".

Vengono poi esplicate le composizioni delle remunerazioni dei componenti del consiglio di amministrazione, del direttore generale, del direttore sportivo e dei dirigenti con responsabilità strategiche. Infine vengono trattati i benefici non monetari, le coperture assicurative (ma anche previdenziale o pensionistiche diverse da quelle obbligatorie), i trattamenti in caso di cessazione dalla carica ed i patti di non concorrenza.

SEZIONE SECONDA

Si forniscono le descrizioni dei compensi corrisposti a qualsiasi titolo ed in qualunque forma nell'esercizio 2013/14 in favore degli amministratori esecutivi, del direttore generale e dei componenti del collegio sindacale.

5.2.2.7) RIASSUMENDO

Il bilancio consolidato di A.S. Roma S.P.A. chiuso al 30 giugno 2014 ha registrato una perdita di 38.6 milioni di euro⁴⁶² (40.1 milioni di euro era il passivo dell'esercizio 2012-13) ed il patrimonio netto è negativo per 81.3 milioni di euro (per 66 milioni di euro nell'esercizio 2012-13); a riguardo l'art. 62.3 dell'U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations indica il patrimonio netto ed il Break-Even result come indicatori fondamentali e di conseguenza costituisce un problema per l'A.S. Roma che non è quindi attualmente in regola con i parametri del Financial Fair Play. Tuttavia i buoni successi sportivi hanno inciso positivamente sui ricavi da botteghino e da diritti-tv per quanto riguarda le partite del campionato di Serie A e della Tim Cup; tali risultati hanno però avuto un impatto economicamente negativo sul bilancio in questione causati dai bonus devoluti ai calciatori, mentre gli introiti derivanti dalla partecipazione alla Champions League andranno ad incidere sul bilancio della stagione successiva.

E' quindi palese come i risultati sportivi ed economici siano strettamente connessi ed è per questa ragione che la nuova proprietà americana punta fortemente sulla diversificazione dei ricavi (ad esempio implementando la struttura commerciale e iniziando l'iter che porterà alla costruzione del nuovo stadio) al fine di allentare questa stretta dipendenza, puntando all'economicità e sostenibilità aziendale. In quest'ottica molto importante è la gestione economica del parco calciatori, in cui un ruolo importante è svolto dal direttore sportivo Walter Sabatini.

GESTIONE ECONOMICA PARCO CALCIATORI

La gestione del parco calciatori ha comportato nell'esercizio un risultato netto positivo pari a 30.7 milioni di euro (mentre nell'esercizio precedente era positivo per 10.986.000 euro),

⁴⁶² "Consolidato A.S. Roma 2013-14: perdita di 38.6 milioni. Rischio Fair Play Finanziario?", Luca Marotta, 10 ottobre 2014

registrando quindi una imponente crescita che è potuta avvenire grazie agli esiti delle operazioni di mercato realizzate nelle sessioni estive ed invernali della campagna trasferimenti. Nel dettaglio si veda come le plusvalenze da cessioni di diritti alla prestazioni sportive ammontano a 56 milioni di euro (28.6 milioni nella stagione precedente) composti principalmente dalle cessioni dei calciatori Marquinhos (acquistato per un totale di 7.2 milioni di euro e ceduto per 31.4 milioni di euro), Lamela (acquistato per 15.284.000 euro e ceduto per 27.175.000 euro), Osvaldo (acquistato per 5.272.000 euro e ceduto per 15.116.000 euro) e Bradley (acquistato per 5.003.000 euro e ceduto per 7.308.000 euro); le minusvalenze invece ammontano a 4.3 milioni di euro. Vanno anche menzionate nel conteggio anche gli oneri per acquisizioni temporanee di diritti per 5.7 milioni di euro (principalmente riguardano i calciatori Bastos, Nainggolan, Tibolla e Tolo), i proventi per cessioni temporanee di diritti per 0.7 milioni di euro ed i premi di valorizzazione, addestramento tecnico e solidarietà F.I.F.A., al netto dei relativi ricavi, pari a 3.4 milioni di euro. Infine, nell'ambito dei contratti di compravendita di diritti definiti nella sessione di mercato estiva, sono stati riconosciuti bonus a società di calcio ed intermediari sportivi per 4.2 milioni di euro e commissioni ad intermediari sportivi per 8.4 milioni di euro.

Il risultato netto positivo della gestione economica del parco calciatori è ormai una costante⁴⁶³.

CONTINUITA' AZIENDALE

L'U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations impone che il bilancio consolidato venga certificato da un revisore esterno alla società e che esso non rilevi eccezioni in merito alla continuità aziendale, ovvero alla capacità della società di onorare gli impegni e di perdurare nel tempo.

⁴⁶³ Stagione 2013-14 pari a 30.7 milioni di euro, stagione 2012-13 pari a 11 milioni di euro, stagione 2011-12 pari a 9.1 milioni di euro, stagione 2010-11 pari a 4.5 milioni di euro, stagione 2009-2010 pari a 19 milioni di euro, stagione 2008-2009 pari a 16.4 milioni di euro, stagione 2007-08 pari a 14.5 milioni di euro, stagione 2006-07 pari a 4.4 milioni di euro, stagione 2005-06 pari a 0.2 milioni di euro, stagione 2004-05 pari a 23.5 milioni di euro, stagione sportiva 2003-04 pari a 22.2 milioni di euro.

La società di revisione è la DBO ed essa (come già illustrato) non ha sollevato alcuna eccezione in merito al tema della continuità aziendale e quindi la società ed il gruppo hanno potuto redigere il bilancio in base a tale presupposto. In ogni caso gli amministratori nella relazione sulla gestione hanno previsto che: “qualora la Società non fosse in grado di reperire, attraverso l’indebitamento, le risorse necessarie, al fine di far fronte al proprio fabbisogno finanziario può comunque fare affidamento al valore dei suoi asset aziendali, ed in particolare sui diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, il cui valore di mercato complessivo, superiore al valore contabile, rappresenta una solida base di sicurezza”.

RICAVI

I ricavi consolidati ammontano a 128.447.000 euro (mentre erano 124.659.000 nell’esercizio precedente) segnando così un incremento del 3%;

- 68.694.000 euro provengono dai diritti-tv (66.014.000 euro nella stagione precedente) incidendo per il 53.5% sul totale dei ricavi, confermando il dato per cui gli introiti derivanti dalle televisioni sono la principale fonte di ricavo per i club di Serie A.
- 23.384.000 euro provengono dai ricavi da gare, aumentando del 10% rispetto alla stagione precedente grazie ai crescenti risultati sportivi: tale dato sarà destinato ad aumentare la stagione successiva per merito della partecipazione alla Champions League ed anche grazie allo sviluppo delle aree destinate alla Corporate Hospitality. I ricavi da botteghino incidono per il 18.2% sul fatturato.
- 6.822.000 euro sono ricavati dalle sponsorizzazioni (12.660.000 nella stagione precedente, registrando quindi una diminuzione del 46%) incidendo sul totale per il 5.3%. Nike

contribuisce con 6.421.000 euro⁴⁶⁴ e Sky con 400.000 euro.

- 5.965.000 euro derivano da altri ricavi delle vendite e delle prestazioni (4.971.000 euro nella stagione precedente, registrando un incremento di 994.000 euro) incidendo per il 4.6% sul totale. Sono aumentati sia i ricavi da vendite degli Store ufficiali (da 1.565.000 euro a 2.038.000 euro), sia i ricavi per royalties (da 1.465.000 euro a 2.177.000 euro) sia le vendite e-commerce (da 333.000 a 709.000 euro); tutto ciò è stato possibile grazie alle nuove politiche commerciali ma anche grazie ai risultati sportivi ottenuti.
- 11.800.000 euro invece derivano da altri proventi (14.871.000 euro nella stagione precedente); con essi si allude agli indennizzi assicurativi per gli infortuni dei calciatori (1.5 milioni di euro) ed al fondo rischi (6 milioni di euro) che si dividono in contenziosi legali (2.6 milioni), adeguamento del fondo rischi per vertenze in corso (2.8 milioni di euro) ed alla sopravvenuta insussistenza di accantonamenti operati nel corso degli esercizi precedenti (563.000 euro).

COSTI

I costi consolidati ammontano a 157.5 milioni di euro (138.3 milioni la stagione precedente) segnando un incremento del 13.9%. Considerando la partecipazione alla Champions League (ed i relativi introiti) e la politica di diversificazione dei ricavi, l'aumento dei costi non è così drammatico come potrebbe sembrare, infatti tali costi potranno essere coperti dalle nuove entrate su cui la Roma sta puntando, tra le quali vale la pena ricordare gli introiti derivanti dalla U.E.F.A. sia direttamente (a seguito della partecipazione alle competizioni europee) che indirettamente (a seguito dagli incassi da botteghino), ma anche gli incassi che saranno possibili grazie allo sviluppo del merchandising, ad un'attenta gestione del parco calciatori, a nuove sponsorizzazioni, agli investimenti sul settore

⁴⁶⁴ Che si divide in 6 milioni di euro (bonus riconosciuto alla sottoscrizione del contratto) ed in 421.000 euro (provento minimo garantito che è maturato tra la data di decorrenza del contratto di sponsorizzazione e la chiusura dell'esercizio, ossia tra l'1 giugno 2014 ed il 30 giugno 2014).

giovanile, ad un management sempre più competente e, in un futuro un po' più lontano, anche ai ricavi derivanti dal nuovo stadio.

- 107.591.000 euro sono i costi del personale (94.231.000 nella stagione precedente) che incidono per il 68% sul totale; nell'esercizio in questione sono stati effettuati ammortamenti consolidati pari a 28.872.000 euro di cui 27.792.000 si riferiscono a diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori; l'incidenza di tali ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori sul fatturato è del 21.6%.

Si ricorda che l'art. 62 dell'U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations autorizza l'U.E.F.A. a chiedere ulteriori informazioni finanziarie ed economiche ed ulteriori chiarimenti alle società che hanno un costo del personale tesserato che superi il 70% dei ricavi.

- 7.599.000 euro sono le spese per il godimento di beni dei terzi (7.954.000 euro nella stagione precedente), di cui 3.040.000 è l'affitto dello stadio Olimpico (3.018.000 euro nella stagione precedente; il lieve aumento è dovuto all'adeguamento Istat), 340.000 euro sono dovuti per il canone di locazione della palazzina Bonifati⁴⁶⁵ (335.000 nella stagione precedente), 2.700.000 euro sono dovuti per l'affitto del centro sportivo di Trigoria ad A.S. Roma Real Estate (3.241.000 euro nella stagione precedente; il calo è causato del rinnovo del contratto di locazione che prevede una diminuzione da 3.7 milioni di euro a 2.7 milioni di euro e che scadrà il 31 dicembre 2018 con la possibilità di tacito rinnovo per un periodo di altri 6 anni).
- 5.000.000 euro sono i costi tecnici (4.434.000 nella stagione precedente) che comprendono consulenze tecnico-sportive e collaborazioni tecniche.
- 11.411.000 euro sono le spese generali ed amministrative (10.061.000 euro nella stagione precedente).
- 7.000.000 è il risultato negativo della gestione finanziaria (1.7

⁴⁶⁵ Destinata alle attività commerciali in occasione delle partite casalinghe

milioni era il passivo nella stagione precedente), gli oneri finanziari invece passano da 5.4 milioni di euro del 2012-13 ai 6.3 milioni di euro dell'esercizio in esame soprattutto per il maggior ricorso al factoring.

Segue una riclassificazione del Conto Economico Consolidato⁴⁶⁶:

Riclassificazione Conto Economico Consolidato					
€/1000	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012	30/06/2013	30/06/2014
Ricavi da Gare	23.821	31.017	14.803	21.240	23.384
Ricavi TV	75.151	78.042	64.407	66.014	68.694
Ricavi Commerciali	29.384	28.541	27.305	25.580	21.498
Altri ricavi	8.688	6.278	9.458	11.825	14.871
Totale Ricavi di Esercizio	137.044	143.878	115.973	124.659	128.447
Spese per il personale	- 101.245	- 106.814	- 102.818	- 94.231	- 107.591
Altri costi di esercizio	- 50.817	- 38.837	- 38.915	- 44.116	- 49.950
Totale Costi di Esercizio	- 152.062	- 145.651	- 141.733	- 138.347	- 157.541
Gestione operativa netta calciatori	18.992	4.453	9.061	10.986	30.719
Margine operativo lordo (EBITDA)	3.974	2.680	- 16.699	- 2.702	1.625
Ammortamenti e svalutazioni	- 24.327	- 22.614	- 29.614	- 32.315	- 28.872
Accantonamenti per rischi	- 236	- 1.606	- 1.385	-	- 800
Risultato Operativo (EBIT)	- 20.589	- 21.540	- 47.698	- 35.017	- 28.047
Oneri/Proventi finanziari netti	1.992	- 5.176	- 7.146	- 1.723	- 7.012
Risultato prima delle imposte	- 18.597	- 26.716	- 54.844	- 36.740	- 35.059
Imposte	- 3.167	- 3.818	- 3.409	- 3.200	- 3.321
Risultato di Terzi	- 243	- 244	- 221	- 190	- 178
Risultato Gruppo	- 22.007	- 30.778	- 58.474	- 40.130	- 38.558

PATRIMONIO NETTO

L'U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations impone che il patrimonio netto non debba essere negativo e nel qual caso lo fosse esso non dovrebbe rappresentare una situazione di deterioramento. Il patrimonio netto dell'A.S. Roma è negativo per 81.3 milioni di euro ed altresì rappresenta una situazione di deterioramento rispetto alle stagioni 2012-13 (66 milioni di euro) 2011-12 (52.5 milioni di euro) e 2010-11 (44 milioni di euro), il che evidenzia un trend negativo di deterioramento. Il deterioramento dell'esercizio in esame ammonta a 15.3 milioni di euro e tale segno negativo è da ricondurre alla perdita di esercizio che è pari a 38.558.000 euro. Per rimediare questa situazione la Neep Roma Holding S.P.A. ha versato, al 30 giugno 2014, in conto futuro aumento capitale complessivamente 100 milioni di euro. L'aumento di capitale è avvenuto dopo la chiusura dell'esercizio: sono state

⁴⁶⁶ Fonte: Bilanci A.S. Roma – Elaborazione: Luca Marotta

sottoscritte 260.449.250 pari al 98.27% ed i diritti di opzione non esercitati sono stati collocati in borsa. La Neep Roma Holding S.P.A. ha sottoscritto integralmente le azioni ad essa spettanti (206.837.424 azioni pari al 78% delle nuove azioni offerte per un totale di 77.977.708,8 euro che erano già stati in precedenza versati mediante un apposito conto in futuro aumento di capitale). Il 78% del totale delle nuove azioni offerte è salito al 79.044% di proprietà di Neep Roma Holding S.P.A. a seguito della sottoscrizione di altre 4.000.000 di azioni per le quali non era stato esercitato il diritto di opzione. L'aumento di capitale si è conclusa con la sottoscrizione di tutte le 265.046.592 nuove azioni.

A seguito di tale operazione si può ipotizzare che il patrimonio netto sia migliorato di 20.4 milioni di euro.

Segue una riclassificazione dello Stato Patrimoniale Consolidato⁴⁶⁷:

Riclassificazione Stato Patrimoniale Consolidato					
Impieghi					
€/1000	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012	30/06/2013	30/06/2014
Valore Rosa	41.121	37.460	82.934	78.748	89.156
Immobilizzazioni materiali	513	567	636	521	481
Altre Attività non correnti	30.201	20.457	26.303	32.823	32.385
Attivo corrente	49.137	44.076	78.524	61.874	93.064
Totale	120.972	102.560	188.397	173.966	215.086
Fonti					
Patrimonio Netto	- 13.200	- 43.984	- 52.463	- 65.966	- 81.328
Passivo non corrente	17.567	37.627	98.814	48.639	107.927
Passivo corrente	116.605	108.917	142.046	191.293	188.487
Totale	120.972	102.560	188.397	173.966	215.086
Equity Ratio	-10,9%	-42,9%	-27,8%	-37,9%	-37,8%
Capitale Circolante Netto	- 67.468	- 64.841	- 63.522	- 129.419	- 95.423
Fonte: Bilanci AS Roma - Elaborazione: Luca Marotta					

⁴⁶⁷ Fonte: Bilanci A.S. Roma – Elaborazione: Luca Marotta

INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO

L'art. 62 dell' U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations prevede che l'U.E.F.A. possa richiedere ulteriori informazioni finanziarie ed economiche e maggiori chiarimenti alle società che abbiano un indebitamento finanziario (incluso crediti e debiti verso club a seguito della sessione dei trasferimenti) che sia maggiore dei ricavi; ciò significa che la differenza tra debiti finanziari e disponibilità liquide, aumentata del saldo tra crediti e debiti da calciomercato non debba superare i ricavi.

L'A.S. Roma al 30 giugno 2014 presenta una posizione finanziaria netta consolidata negativa per 132.076.000 euro (in peggioramento di 43.6 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente che evidenziava 88.509.000 euro) che era il risultato della sottrazione tra i 136.9 milioni di euro di debiti finanziari ed i 4.8 milioni di euro delle disponibilità liquide.

L'indebitamento finanziario si compone di:

- 72 milioni di euro (39.1 milioni di euro la stagione precedente) di debito verso Unicredit per anticipazioni sui diritti-tv e crediti verso società di calcio.
- 0.6 milioni di euro di interessi relativi al prestito "Term Loan".
- 2.8 milioni di euro per il prestito "Vendor Loan".
- 30 milioni di euro di debiti verso "ASR TD SPV LLC" relativi al finanziamento "Term Loan".
- 20 milioni di euro di debiti verso "ASR TD SPV LLC" per il finanziamento nella forma di "Vendor Loan".
- 10 milioni di euro di debito verso Neep Roma Holding S.P.A. per versamenti a titolo di finanziamenti.
- 1.5 milioni di euro di anticipazioni finanziarie erogate da istituti di factoring.

Si evidenzia come 75.4 milioni euro (75.4%) dell'indebitamento finanziario lordo è a breve termine.

Da segnalare anche come a partire dall'1 agosto 2013 Roma 2000 S.R.L e Unicredit S.P.A. abbiano ceduto pro soluto i loro crediti alla società ASR TD SPV LLC il cui beneficiario è James Pallotta, il che

significa che gran parte del debito che A.S. Roma detiene, lo detiene verso il suo presidente.

Il saldo tra crediti e debiti verso le società di calcio è un credito di 4.357.000 euro (nella stagione precedente invece si aveva un debito per 16.4 milioni di euro).

Segue una rappresentazione della Posizione Finanziaria Netta⁴⁶⁸.

Posizione Finanziaria Netta					
€/1000	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012	30/06/2013	30/06/2014
Disponibilità Liquide	1.923	2.307	22.509	8.643	4.858
Debiti finanziari Long Term	-	-	50.826	-	61.520
Debiti finanziari short Term	- 11.896	- 56.658	- 26.438	- 97.152	- 75.414
Posizione Finanziaria Netta	- 9.973	- 54.351	- 54.755	- 88.509	- 132.076
Saldo Crediti/Debiti Club di calcio	- 2.109	- 8.991	- 38.844	- 16.405	4.357
Net Debt x FFP	- 12.082	- 63.342	- 93.599	- 104.914	- 127.719

Fonte: Bilanci AS Roma - Elaborazione: Luca Marotta

Per ristrutturare questo debito il 13 novembre 2014 L'A.S. Roma ha deliberato un'operazione di finanziamento per mezzo di una sottoscrizione di linea di credito garantita con Goldman Sachs. In particolare a novembre è stato costituito un patrimonio destinato ad uno specifico affare dedicato allo sviluppo commerciale delle attività di detenzione, gestione e sfruttamento degli Indirect Media Rights (ossia dei diritti oggetto dei rapporti contrattuali con le Associazioni Calcistiche) per una durata di 78 mesi. Così facendo il club rimborserebbe l'indebitamento finanziario e finanzierebbe i propri costi operativi; a garantire questa operazione vi sarà la costituzione di una società ad hoc (NewCo) a cui verranno devolute le attività media, di licensing e sponsorship, in più costituendo un patrimonio destinato dove confluire le attività relative alla gestione dei diritti media inerenti alla Serie A ed alle competizioni U.E.F.A.⁴⁶⁹⁴⁷⁰ Con questa operazione a fronte del finanziamento erogato, la società (NewCo) provvede a garantire con il proprio giro d'affari risorse sufficienti per coprire le rate del debito e gli interessi: il finanziamento sarà di 175 milioni e,

⁴⁶⁸ Fonte: Bilanci A.S. Roma – Elaborazione: Luca Marotta

⁴⁶⁹ “Per la Roma trimestre in chiaroscuro: la Champions gonfia i ricavi, ma l'utile si dimezza e si tratta la ristrutturazione dei debiti”, Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 17 novembre 2014

⁴⁷⁰ “La AS Roma raccoglie 175 milioni di euro: 60 torneranno ai soci?” Tifoso Bilanciato. Diego Tari. 12 febbraio 2015

ipotizzando un piano di pagamento lungo l'arco di vita del Patrimonio Dedicato (78 mesi pari a 6.5 anni) comporta uscite per circa 33 milioni di euro all'anno (di cui 27 di capitale e 6 di interessi). La garanzia della capacità di restituzione del debito risiede nel fatto che la sola quota di diritti televisivi annuali che vengono incassati dalla Roma è di oltre 70 milioni di euro all'anno (ma il debito dovrebbe venire rimborsato mediante gli introiti derivanti dallo sviluppo dei ricavi commerciali).

Per mezzo di tale operazione si riuscirà a cancellare l'attuale indebitamento finanziario che al 30 settembre 2014 è pari a 112 milioni di euro di cui 60,2 (poco più del 50%) sono debiti verso soci, 12 verso banche ed i rimanenti 50 verso altri finanziatori (che sono rappresentati dalle operazioni di cessione ai factor dei diritti televisivi. Attraverso tale finanziamento i soci americani quindi rientreranno del finanziamento a suo tempo erogato per entrare in società liquidando Unicredit (sono i debito del cosiddetto Term Loan e Vendor Loan).

ALTRI DEBITI

Vanno altresì segnalati:

- Debiti tributari: 7.3 milioni di euro di cui 5.874.000 euro sono IRPEF per ritenute su emolumenti; non vi sono debiti tributari scaduti al 30 giugno 2014.
- Debiti verso il personale: 10.9 milioni di euro comprensivi di debiti verso il personale tesserato e verso il personale dirigente e dipendente.
- Da segnalare è il contenzioso che si trova allo stato iniziale che vede Basic Italia citare in giudizio A.S. Roma S.P.A. e Soccer S.A.S. di Brand Management S.R.L. per il risarcimento danno dovuto da un presunto inadempimento del contratto di sponsorizzazione tecnica; gli amministratori non hanno però potuto effettuare una previsione sull'esito del contenzioso in quanto esso si trova nelle fasi iniziali.

VALORE DELLA ROSA

Il valore netto dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori è pari a 89.156.000 euro (78.748.000 nella stagione precedente); l'incremento rispetto all'esercizio precedente è dato da 44.618.000 euro di cessioni (21.4 nella stagione precedente), da 96.332.000 euro di valore di cessione e da 27.791.000 euro di ammortamenti. Da un punto di vista finanziario gli investimenti effettuati nella rosa calciatori al netto dei disinvestimenti hanno inciso sui flussi di cassa per 20.866.000 euro.

Segue la rappresentazione del valore della rosa⁴⁷¹.

Valore della Rosa					
€/1000	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012	30/06/2013	30/06/2014
Valore Netto Iniziale	63.902	41.121	37.460	82.934	78.748
Investimenti	5.900	24.087	86.964	47.809	82.817
Valore residuo cessioni	- 5.167	- 6.548	- 13.225	- 21.347	- 44.618
Ammortamenti	- 23.514	- 21.200	- 28.265	- 30.648	- 27.791
Valore Netto Finale	41.121	37.460	82.934	78.748	89.156

Fonte: Bilanci AS Roma - Elaborazione: Luca Marotta

BREAK-EVEN RESULT

Il secondo periodo di monitoraggio ai fini dell'applicazione del U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulation include i bilanci delle stagioni 2011-12, 2012-13 e 2013-14. Il risultato dei tre esercizi è negativo per 126.6 milioni di euro (54.8 milioni di euro nella stagione 2011-12, 36.7 milioni di euro nella stagione successiva e 35.059.000 euro nell'ultima stagione), superando ampiamente il limite di tolleranza fissato a 45 milioni di euro; si scende a 110 milioni di euro se si sottraggono i costi non rilevanti (come gli ammortamenti diversi da quelli per i diritti pluriennali e le spese per il settore giovanile); ricorrendo alla clausola contenuta nell'allegato XI comma 2 dell' U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations possono non essere considerati (relativamente alla sola stagione 2011-12) i costi dei giocatori sotto contratto al 1 giugno 2010 per una cifra vicina ai 35 milioni giungendo a 75 milioni di euro, ma la soglia dei 45 milioni di euro resta lontana. Questa situazione viene evidenziata

⁴⁷¹ Fonte: Bilanci A.S. Roma – Elaborazione: Luca Marotta

nel prospetto informativo relativo all'aumento del capitale sociale. Inoltre il 25 settembre 2014 il Club Financial Control Body ha affermato di avere iniziato delle indagini formali sull'A.S. Roma a seguito della violazione del Break-Even e la società giallorossa nei mesi di ottobre e novembre ha fornito informazioni di monitoraggio aggiuntive; ad oggi la U.E.F.A. non ha ancora espresso un giudizio in merito.

NUOVO STADIO

In data 5 settembre 2014 la Giunta del Comune di Roma ha deliberato il riconoscimento di pubblico interesse per il progetto preliminare-studio di fattibilità per quanto riguarda il nuovo stadio della società giallorossa. Con tale delibera sono previsti degli interventi d'interesse pubblico per 195.25 milioni di euro a servizio non solo dello stadio, ma di tutta l'area di Tor di Valle (per un totale di 320 milioni di euro); ciò significa che il proponente (che non è la Roma) oltre ai costi di costruzione dello stadio dovrà anche sostenere i costi delle opere di interesse pubblico per una cifra che si aggira sul miliardo di euro. Come prevede la "legge sugli stadi", deve essere previsto l'accordo trentennale tra la società sportiva ed il proponente (inoltre è previsto anche il diritto di prelazione per la società di calcio in caso di vendita dell'impianto da parte del proponente). In data 22 dicembre 2014 il consiglio comunale ha definitivamente approvato il riconoscimento di pubblico interesse.

5.2.2.8) *CONSIDERAZIONI FINALI*

Dal bilancio ufficiale della AS Roma Calcio S.p.A. al 30 giugno 2014, sommariamente riclassificato per le opportune analisi, si evidenziano i seguenti valori:

<u>Risultati economici consolidati riclassificati (valori in €/000)</u>						
	30/6/2014		30/6/2013		variazioni	
					€	%
Ricavi operativi di esercizio		128.447		124.659	3.788	0,03
Costi operativi di esercizio	-	157.541	-	138.347	19.194	0,14
Gestione operativa Netta Calciatori		30.719		10.986	19.733	1,80
Margine operativo lordo (EBITDA)		1.625	-	2.702	4.327	1,60
Risultato prima delle imposte	-	35.059	-	36.740	1.681	0,05
Risultato gruppo AS Roma S.p.A.	-	38.558	-	40.130	1.572	0,04
<u>Valori patrimoniali e finanziari consolidati riclassificati</u>						
	30/6/2014		30/6/2013		variazioni	
					€	%
Capitale non corrente netto		75.615		63.453	12.162	0,19
Capitale corrente netto	-	24.867	-	40.910	16.043	0,39
Patrimonio Netto	-	81.328	-	65.966	15.362	0,23
Posizione finanziaria netta		132.078		88.509	43.569	0,49

A breve commento dei dati economici si evidenzia:

- Oltre il 53% dei ricavi operativi dell'esercizio è costituito dai diritti televisioni che al 30 giugno 2014 ammontano a 68,7 milioni di euro;
- Tra i costi operativi dell'esercizio al 30 giugno 2014 pari a 157,5 milioni di euro, le spese per il personale incidono per 107,6 milioni (68%);
- Nonostante la significativa perdita, il risultato netto consolidato dell'esercizio 2014 riflette gli altrettanti significativi esiti positivi delle operazioni di mercato realizzati nella sessione estiva ed invernale della campagna trasferimenti che hanno prodotto plusvalenze per complessivi 56,0 milioni di euro;

- Gli ammortamenti, le svalutazioni e gli accantonamenti per rischi dell'esercizio ammontano a 29,7 milioni di euro;
- Il risultato operativo (EBIT) risulta negativo pari a - 28,0 milioni di euro;
- Gli oneri/proventi finanziari netti ammontano a - 7,0 milioni di euro.

ESAME DEL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO AL 30 GIUGNO 2014 DELLA A.S. ROMA CALCIO S.P.A.

Il patrimonio netto consolidato al 30 giugno 2014 della AS Roma Calcio S.p.A. risulta negativo per - 81,33 milioni di euro.

Patrimonio Netto consolidato

	30/6/2014	30/6/2013	variazioni
Capitale sociale	19.878	19.878	-
Riserva sovrapprezzo azioni	-	11.547	- 11.547
Riserva legale	1.987	1.987	-
Riserva 10% scuole giovanili	-	3.973	- 3.973
Riserve utili (perdite) attuariali	- 242	-	242
Versamento soci in c/ aumento capitale sociale	100.000	76.550	23.450
Riserva FTA	- 85.933	- 85.933	-
Utili (perdite) portati a nuovo	- 78.648	- 54.038	- 24.610
Utili (perdite) esercizio	- 38.558	- 40.130	1.572
Patrimonio netto del Gruppo	- 81.516	- 66.166	- 15.350
Patrimonio di terzi	188	200	- 12
Totale patrimonio netto	- 81.328	- 65.966	- 15.362

Dall'esame delle voci che compongono il patrimonio netto consolidato al 30 giugno 2014 della società si evidenziano le seguenti considerazioni:

- Il patrimonio netto consolidato include il "Versamento soci in conto futuro aumento di capitale sociale" di 100 milioni di euro di cui 23,45 milioni di euro effettuato nel corso dell'esercizio dall'Azionista Neep Roma Holding S.p.A. a seguito dei delibera dell'Assemblea del 31 marzo 2014; successivamente alla chiusura dell'esercizio è avvenuto l'aumento del capitale sociale (già trattato ampiamente in precedenza).
- La gestione economica caratteristica della società, sia dell'esercizio in corso che dei precedenti esercizi, ha comportato significative perdite ancora presenti nel patrimonio

netto e riportate a nuovo, dopo le rettifiche di consolidamento, per 38,55 milioni di euro e 78,65 milioni di euro rispettivamente.

- Il capitale sociale al 30 giugno 2014 ammonta a 19,88 milioni di euro;
- Nel patrimonio netto consolidato al 30 giugno 2014 è presente una riserva negativa pari a 85,93 milioni di euro denominata “Riserva IAS/IFRS” rilevata nell’esercizio 2005 al momento della transizione dai principi nazionali ai principi internazionali IAS/IFRS a seguito della quotazione del titolo Roma Calcio S.p.A. alla Borsa valori. Si rammenta che l’ammontare della “Riserva IAS/IFRS” deriva dall’applicazione di quanto richiesto dall’IFRS 1 che stabilisce che in sede di stesura del primo bilancio IAS/IFRS (bilancio di apertura) qualsiasi voce rilevata in base ai precedenti principi contabili che non soddisfi le condizioni previste dagli IFRS per essere iscritta come attività o passività, deve essere esclusa dalla situazione patrimoniale – finanziaria di apertura redatta in conformità agli IFRS e portata in variazione del patrimonio netto.

Data la tipicità del settore, tali voci si riferiscono sostanzialmente alla differente valutazione dei diritti dei calciatori valutati al *fair value* secondo gli IFRS anziché come immobilizzazioni immateriali secondo i principi nazionali.

Trattasi quindi di un incremento/decremento patrimoniale, dovuto alla iscrizione di attività al *fair value* quale sostituto del costo, che è imputato ad una riserva specifica del patrimonio netto in quanto in ottemperanza a quanto consentito dagli IFRS. La composita riserva deriva quindi dagli obblighi contabili utilizzati per riflettere le modifiche di misurazione dell’attivo e del passivo del bilancio della società nel patrimonio netto, modifiche che non sono ancora transitate dal conto economico e, in taluni casi specifici, non ci transiteranno mai.

Nel caso della AS Roma Calcio S.p.A. detta riserva, trattandosi sostanzialmente degli storni dei “diritti pluriennali prestazioni calciatori” e “capitalizzazioni costi vivaio” iscritti tra le immobilizzazioni in un bilancio redatto secondo i principi contabili nazionali ma non ammessi in un bilancio redatto secondo i principi IAS/IFRS, risulta negativa per - 85,9 milioni di euro ed è iscritta sia nel bilancio separato che nel bilancio consolidato dei due esercizi esaminati.

Relativamente al trattamento della predetta “Riserva IAS” si rileva:

- In base all’art. 7 del D. Lgs. 28 febbraio 2005 n. 38 che titola “*Disciplina delle variazioni di patrimonio netto rilevate nello stato patrimoniale di apertura del primo bilancio di esercizio redatto secondo i principi contabili internazionali*” e successive modificazioni è stabilito che le riserve da valutazione relative alle attività materiali e immateriali valutate al valore equo (*fair value*) in contropartita del patrimonio netto hanno il regime di movimentazione e indisponibilità previsto per le riserve di cui all’art. 6 comma 1 lettera b);
- Il suddetto articolo stabilisce che le società che redigono il bilancio d’esercizio secondo i principi contabili internazionali non possono distribuire le riserve di patrimonio netto costituite e movimentate in contropartita diretta della valutazione al *fair value* di attività;
- In base allo stesso art. 6 comma 4 inoltre le suddette riserve sono indisponibili anche ai fini dell’imputazione a capitale e degli utilizzi previsti dagli art. 2350 terzo comma, 2357 c.c, primo comma 2358 c.c., terzo comma 2359 bis c.c, primo comma 2432 c.c., 2478 bis quarto comma c.c.;

Da quanto sopra si desume che la “Riserva IAS” nel caso positiva (non è il caso della AS Roma Calcio S.p.A.) è indisponibile e secondo le interpretazioni prevalenti può essere utilizzata solo per la copertura delle perdite. Nel caso in esame tale riserva è destinata a influire negativamente sul patrimonio netto della società ed ivi permanentemente a rimanere.

Rispetto al bilancio consolidato, il bilancio separato (bilancio d’esercizio IAS allegato al consolidato) al 30 giugno 2014 della AS Roma Calcio S.p.A. evidenzia peraltro un patrimonio netto positivo di 35,01 milioni di euro.

La differenza sostanzialmente è dovuta all’eliminazione in sede di redazione del bilancio consolidato della “Riserva da conferimento”⁴⁷² di 123,10 milioni di euro, elisa nel bilancio consolidato unitamente agli assets relativi, in quanto operazione intercorsa tra società del Gruppo in esercizi precedenti e come tale da eliminare secondo i criteri di consolidamento.

La presenza di tale sostanziale riserva nel bilancio separato al 30 giugno 2014 della AS Roma Calcio S.p.A. fa sì che la società presenta un patrimonio netto positivo e quindi non fa sorgere la necessità d’interventi sul capitale che viceversa si evidenzerebbero dall’analisi del patrimonio netto consolidato alla stessa data.

IL CAPITALE NETTO CONSOLIDATO INVESTITO

Il capitale netto investito consolidato al 30 giugno 2014 è pari a 50,75 milioni di euro (22,5 milioni di euro al 30 giugno 2013).

	30/6/2014	30/6/2013	differenza
Capitale non corrente netto	75.615	63.453	12.162
Capitale corrente netto	- 24.867	- 40.910	16.043
Capitale investito Netto	50.748	22.543	28.205
Patrimonio Netto consolidato	- 81.328	- 65.966	- 15.362
Posizione finanziaria netta	132.076	88.509	43.567

⁴⁷² Come si legge dal bilancio separato dell’A.S. Roma S.P.A. “ La Riserva da conferimento, pari a 123.101 migliaia di euro e invariata nell’esercizio, è conseguente, al conferimento del Ramo di Azienda, avvenuto nel gennaio 2007, relativo alle attività di marketing, sponsorizzazioni, editoriali e di merchandising, comprensivo dei marchi A.S. Roma, in sede di costituzione della Soccer SAS di Brand Management Srl, di cui A.S. Roma detiene una quota pari al 99,99% del capitale sociale”

<i>Fonti di finanziamento</i>	<u>50.750</u>	<u>22.543</u>	<u>28.205</u>
-------------------------------	---------------	---------------	---------------

Il capitale netto investito consolidato è finanziato in quadratura dal patrimonio netto consolidato e dalla posizione finanziaria netta totale consolidata.

LA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CONSOLIDATA

La posizione finanziaria Netta consolidata al 30 giugno 2014 ammonta a 132,0 milioni di euro (88,5 milioni di euro al 30 giugno 2013) ed è composta per 4,9 milioni di euro da disponibilità liquide e dall'indebitamento a breve e a medio lungo termine per totali 136,9 milioni di euro.

L'indebitamento a breve (entro 12 mesi) totalizza 61,4 milioni di euro (di cui 60,0 milioni di euro definiti nella relazione al bilancio "verso finanziatori correlati") mentre l'indebitamento a medio lungo termine è pari a 75,5 milioni di euro (di cui 23,3 di euro definiti nella relazione al bilancio "verso finanziatori correlati").

INDICI DI MISURAZIONE DELL'ATTIVITA' SOCIALE

Un primo gruppo di indici lo si desume dalla dottrina bilancistica:

- Indici di Redditività:
 - Reddito Netto Globale/Capitale Proprio: L'analisi della redditività ha la finalità di valutare la capacità dell'azienda di remunerare in modo congruo i capitali utilizzati. Esso è dato dal rapporto tra il reddito netto globale ed il capitale proprio (ROE – Return on equity). L'analisi della redditività dei mezzi propri assume scarso significato nelle società calcistiche a causa dei risultati d'esercizio costantemente negativi, nonché per il fatto che il reddito netto non è la variabile fondamentale che incide sulle decisioni strategiche di una società. Ciò che interessa al numeratore non è tanto il valore dell'utile (in quanto spesso nelle società calcistiche il risultato d'esercizio è spesso negativo, ma anche perché il reddito netto non è la

variabile fondamentale che incide sulle decisioni strategiche di una società) ma l'ammontare del reddito di esercizio al netto delle imposte e al denominatore non solo il capitale sociale ma vanno incluse anche quelle voci che di fatto rappresentano finanziamenti (debiti verso la controllante) a titoli di capitale proprio.

- Reddito Operativo/Capitale Investito: il numeratore indica il risultato operativo globale (risultato operativo caratteristico + proventi netti degli investimenti) e il denominatore il capitale complessivo acquisito o investito. Il quoziente che si ottiene esprime il rendimento economico dell'intero capitale impiegato a prescindere dalla sua provenienza (proprio + di credito).
- Reddito Operativo/Ricavi di Vendita
- Reddito Operativo Gestione Sportiva/Ricavi Gestione Sportiva: Tale quoziente deve essere positivo affinché tutto il reddito prodotto sia in grado di coprire i costi di struttura e gli altri componenti negativi di reddito. Valori bassi o negativi del quoziente sono la causa, in parte, dei costi eccessivi tra cui il principale di solito è rappresentato dal costo dei calciatori e dall'atra dalla disaffezione da parte dei tifosi di andare allo stadio o inadeguati proventi per sponsorizzazioni e diritti televisivi.
- Ricavi di Vendita/Capitale Investito

Indici di redditività			
<u>reddito netto globale</u>	ROE	<u>125.126</u>	-1,54
capitale proprio	-	81.328	
<u>reddito operativo+ oneri finanziari</u>	ROI	<u>35.059</u>	0,69
capitale investito netto		50.748	
<u>reddito operativo</u>	-	<u>28.047</u>	-0,22
ricavi di vendita		128.447	
<u>gestione operativa netta calciatori</u>		<u>30.719</u>	0,24
totali ricavi di esercizio		128.447	
<u>ricavi di vendita</u>		<u>128.447</u>	2,53
capitale investito netto		50.748	

- **Indici di Collegamento:**

- Costi della Gestione Sportiva/Ricavi della Gestione Sportiva: Il quoziente indica quanta parte dei ricavi è assorbita dai costi; molto spesso nelle società di calcio l'indice è negativo in quanto i costi risultano maggiori dei ricavi.
- Ricavi della Gestione Sportiva/Capitale Fisso

Indici di collegamento		
costi gestione sportiva	157.541	1,23
ricavi gestione sportiva	128.447	
ricavi gestione sportiva	128.447	1,70
capitale fisso	75.615	

- **Indici di Autonomia Finanziaria e Solidità Patrimoniale:**
L'impresa attinge le risorse per finanziare la propria gestione dal capitale proprio costituito dal capitale sociale e dall'autofinanziamento e dal capitale di terzi costituito dall'indebitamento a breve, medio e lungo termine. Il capitale di terzi consente di aumentare le risorse disponibili e di migliorare la redditività del capitale proprio:

- Patrimonio Netto/Capitale Investito:

Indici di autonomia finanziaria e autonomia patrimoniale		
Patrimonio netto	- 81.328	-1,60
capitale investito	50.748	

- **Indici di Liquidità:**

- Liquidità Immediate + Liquidità Differite/Passività a Breve
= Indice di Liquidità Secca
- Liquidità Immediate + Liquidità Differita +
Disponibilità/Passività a Breve = Indice di Liquidità
Generale

Il quoziente indica la capacità dell'impresa di far fronte alle uscite future derivanti dall'estinzione delle passività correnti

con mezzi liquidi a disposizione e con le entrate future provenienti dal realizzo delle attività correnti

Indici di liquidità		
liquidità corrente	24.867	0,33
debiti a breve	75.414	

Un ulteriore indicatore viene indicato dall'art. 85 del Titolo VI delle N.O.I.F. (già trattato in precedenza nel capitolo quarto ed a cui si rinvia) il quale richiede come informativa periodica, tra le altre cose, il Prospetto VP/DF con indicazione del rapporto Valore della Produzione/Debiti Finanziari.

CAPITOLO 6: CONCLUSIONI

6.1) ECONOMICITA' E SOSTENIBILITA' NELLE SOCIETA' DI CALCIO PROFESSIONISTICHE

Al fine di esprimere un giudizio sull'economicità e sostenibilità aziendale all'interno del sistema calcio ho reputato di fondamentale importanza dapprima tracciarne le sue caratteristiche principali, quali la sua nascita come fenomeno di aggregazione sociale, il risultato sportivo come preminente finalità e la sua successiva trasformazione in business che ha spremuto questo sport al punto tale da mettere in dubbio la sua successiva sopravvivenza: infatti l'equazione "costi > ricavi" era pressoché una costante che creava passività sempre più difficilmente ripianabili.

Società lungimiranti hanno autonomamente intrapreso un percorso aziendale finalizzato alla diversificazione dei ricavi: ciò risulta basilare se si vuole far vivere e crescere un club indipendentemente dai risultati sportivi ottenuti (vale però la pena constatare che tali risultati sportivi costituiscono una variabile nodale per le società calcistiche, variabile che però è imprevedibile e dunque non può essere quella su cui fondarsi se si vuole definire un club sostenibile). Oggigiorno il mondo del calcio è un mondo altamente competitivo che non si sviluppa solamente all'interno del rettangolo di gioco: una presa di coscienza di ciò e la presenza di un management altamente qualificato all'interno della struttura sociale reputo siano le prime attività da compiere. Nel secondo capitolo si è dunque cercato di evidenziare quali siano tutti i possibili fattori di business, descrivendo per ognuno di essi quali siano gli esempi più virtuosi da seguire e le relative conseguenze: sistemi di governance adeguati, stadi di proprietà futuristici, nuove tecnologie, politiche di marketing all'avanguardia, sviluppo e crescita dei giovani talenti ecc. sono tutti ottimi esempi che permettono ad una società calcistica, piccola o grande che sia, di aumentarne i ricavi: un aumento dei ricavi si traduce

(oltre che in sostenibilità) nella possibilità di accrescersi sia da un punto di vista societario che sportivo, aprendo così alla possibilità anche di uno sviluppo delle competizioni a cui partecipa e dunque anche del sistema calcio in generale.

L'U.E.F.A. è stata la prima organizzazione che recepì la situazione di pericolo, a cavallo tra gli anni '90 e 2000, intraprendendo un cammino che ha portato all'introduzione prima del sistema delle Licenze per club e poi del Financial Fair Play, le quali sono normative che hanno saputo, sanno e sapranno dare un nuovo equilibrio sportivo, infrastrutturale, organizzativo, legale ed economico-finanziario sia nel breve che nel medio-lungo termine. L'intervento della U.E.F.A. è definibile come un intervento dinamico poiché il calcio è in continua evoluzione e dunque il massimo organismo europeo è continuamente al lavoro al fine di adattare le normative a quelli che sono i numerosi interessi delle numerose parti in causa. Così facendo lo sport del calcio è radicalmente mutato, basti pensare al fatto che oggi anche un semplice tifoso parla, ad esempio, di pareggio di bilancio, argomento che fino a pochi anni fa gli era sconosciuto: ciò riflette un mutamento di mentalità da parte di tutti i soggetti coinvolti che iniziano a ragionare in un'ottica non solo sportiva, ma anche di economicità e sostenibilità.

Tutto quello analizzato fino a questo momento ho provato a costatarlo analizzando un bilancio di un caso aziendale, e la scelta è ricaduta sull'A.S.Roma S.P.A.: leggendo la "Relazione Finanziaria Annuale per l'Esercizio chiuso al 30 giugno 2014" mi sono interrogato sul fatto se si possa parlare a riguardo di economicità e sostenibilità. Se non considerassi quanto finora esposto mi basterebbe guardare le perdite degli esercizi degli ultimi anni per esprimere un parere negativo ma, tenendo invece in considerazione quanto premesso, la chiave di lettura risulta differente: i principi del modello sportivo americano da cui attinge la nuova proprietà, la scelta del nuovo management altamente qualificato, l'informazione periodica a cui la Roma è tenuta nei confronti del mercato a causa della sua quotazione in borsa, la costruzione del nuovo stadio di proprietà, l'aumento degli introiti

derivanti da diritti-tv a seguito degli ottimi risultati sportivi che hanno permesso la qualificazione alla Champions League, l'aumento di capitale pari a 100 milioni di euro, la nuova politica di marketing internazionale, i nuovi contratti di sponsorizzazione, lo sviluppo di uno dei settori giovanili più importanti d'Italia, l'espansione del programma di Academy negli Stati Uniti, la gestione economica del parco calciatori che è positiva da diversi anni, l'aumento dei ricavi e l'aumento del valore della rosa sono elementi positivi nonostante il Club Financial Control Body abbia affermato di avere iniziato delle indagini formali sull'A.S. Roma a seguito della violazione del Break-Even. Nonostante la Roma sia fuori dai parametri e sotto la lente d'ingrandimento dell'occhio vigile della U.E.F.A. tutti questi elementi positivi mi fanno esprimere un giudizio positivo in quanto ad economicità e sostenibilità aziendale nel medio-lungo periodo: infatti questo processo di conversione dal mecenatismo alla continuità non è un processo immediato ma bensì lungo e complicato, che risulta necessario se si vuole cambiare un sistema fortemente radicato com'era quello calcistico.

In definitiva si può appropriatamente parlare di economicità e sostenibilità con riferimento al mondo del calcio: ci sono esempi di club già attualmente sostenibili mentre altri al momento non lo sono, ma perseguendo la strada corretta l'intero sistema calcio potrà giovarne e definirsi sostenibile.

6.2) METODO DI LAVORO

Per raggiungere l'obiettivo enunciato nella tesi ho compiuto un lavoro di ricerca sia cartacea che on-line, il quale mi ha portato a spaziare tra diverse materie ma che ho reputato fondamentale per compiere un'analisi piena e completa.

Questo processo di ricerca ho deciso di arricchirlo con degli incontri che reputo ancor più fondamentali in quanto mi hanno permesso di comprendere molti passaggi che una documentazione scritta non permette di fare ed in quanto mi hanno permesso di ottenere informazioni non reperibili sulle stesse documentazioni scritte: mi riferisco in particolare al Dott. Andrea Traverso (Head of Club Licensig and Financial Fair Play) al Dott. Michele Uva (Direttore Generale F.I.G.C.), al Dott. Niccolò Donna (Development Department, Centro Studi F.I.G.C.), all'Avv. Federico Buffa (Sky Sport), al Prof. Claudio Sottoriva (Metodologie e determinazioni quantitative – Università Cattolica del Sacro Cuore), al Prof. Gianfranco Piantoni (Senior Partner presso The European House-Ambrosetti), al Dott. Michele Riva (PKF Italia S.P.A.), alla II II° Conferenza Annuale sul Calcio Professionistico in Europa - Trasferimenti dei Calciatori e Distribuzione dei Risorse. Università LIUC Carlo Cattaneo, giovedì 15 maggio 2014 (con la partecipazione di Michel Platini -presidente UEFA-, Giancarlo Abete -Ex presidente FIGC-, Maurizio Beretta -Presidente Lega Nazionale Serie A-, Michele Centenaro -General Secretary ECA-, Umberto Gandini - Vicepresidente ECA e Direttore Organizzazione Sportiva A.C. Milan-, Giorgio Marchetti -Direttore Competizioni UEFA-, Giuseppe Marotta -Amministratore Delegato Juventus F.C.- e Gianluca Di Marzio -Sky Sport-) ed al Convegno Diritto e Sport – Diritti televisivi, diritti di immagine, Sponsorizzazione, Marketing, merchandising e marchi sportivi. Ordine degli Avvocati di Genova, 13 novembre 2014 (con la partecipazione dell'Avv. Ruggero Stincardini -Consulente Legale Lega Calcio Serie A-, Avv. Luca Ferrari -Consulente Lega Serie B-, Avv. Umberto Calcagno -VicePresidente Associazione

Italiana Calciatori-, Dott. Marco Caroli -Smart Sport SRL-, Dott. Daniele Bruzzone -CFC Genova-, Dott. Sergio Rossi -Virtus Entella SRL- e Dott. Sebastiano Campisi -Presidente Collegio Arbitrale Lega Pro-).

BIBLIOGRAFIA:

MONOGRAFIE E SAGGI DA RIVISTE SCIENTIFICHE

- Ahlert G., *“Assessing the Impact of the FIFA World Cup Germany 2006. Some methodological and empirical reflections”*, Gws, Osnabruck, 2007
- Airoldi G. - Brunetti G. – Coda V., *“Economia aziendale”*, Il Mulino, Bologna 2005
- A.S. Roma, *“Relazione Finanziaria annuale al 30 giugno 2009”*, Roma, 2009
- A.S. Roma, *“Relazione Finanziaria annuale al 30 giugno 2010”*, Roma, 2010
- A.S. Roma, *“Relazione Finanziaria annuale al 30 giugno 2011”*, Roma, 2011
- A.S. Roma, *“Relazione Finanziaria annuale al 30 giugno 2012”*, Roma, 2012
- A.S. Roma, *“Relazione Finanziaria annuale al 30 giugno 2013”*, Roma, 2013
- A.S. Roma, *“Relazione Finanziaria annuale al 30 giugno 2014”*, Roma, 2014
- Atti parlamentari Camera dei Deputati XIV Legislatura _ *“Indagine conoscitiva sul calcio professionistico,”* Roma, 4 marzo 2004
- Atti parlamentari Camera dei Deputati XV Legislatura _ *“Indagine conoscitiva sulle recenti vicende relative al calcio professionistico con particolare riferimento al sistema delle regole e dei controlli”*, Roma, 11 ottobre 2006
- Atti parlamentari Camera dei Deputati XV Legislatura _ *“Indagine conoscitiva 27 settore del calcio professionistico”*, Roma, 21 dicembre 2006
- Benazzi A., Saccardo N., *“La tassazione dei calciatori in Italia ed all'estero”*, Ipsoa, Milano, 2012

- Bianchi L., Corrado D., *“I bilanci delle società di calcio. Le ragioni di una crisi”*, Egea, Milano, 2004
- Bof F., Montanari F., Silivestri G., *“Il management del calcio. La partita più lunga”*, Franco Angeli, Milano, 2008
- Braghero M., Perfumo S., Ravano F., *“Per sport e per business: è tutto parte del gioco”*, Franco Angeli, Milano 1999
- Bundesliga, *“10 Years of Academy”*, Frankfurt, 2011
- Bundesliga, *“The Economic State of German Professional Football”*, Frankfurt, 2013
- Buttner N., Maening W., Messner M., *“Relationships between investments costs for infrastructure and for sport stadia: The case of the World Cup 2006 in Germany”*, AIES-IASE, Hamburg, 2007
- Campobasso G., *“Manuale di diritto commerciale”*, UTET Giuridica, Milano, 2010
- Centro Studi Lega Serie A *“Analisi economico-finanziaria dei bilanci delle società di Serie A e Serie B (Stagioni 1998-2012)”*, Milano, 2013
- Cherubini S., *“Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti”*, Franco Angeli, Milano, 2003
- Cies _ *“Football observatory, Demographic study 2014”*, Neuchatel, 2014
- Corvacchiola N., Febbo G., *“La gestione delle società sportive nell’era del calcio business”*, Cesi professionale, Milano, 2012
- Deloitte, *“Annual review of football Finance 2014”*, New York, 2014
- Deloitte, *“Annual review of football Finance 2013”*, New York, 2013
- Deloitte, *“Football money league 2013”*, New York, 2013
- Deloitte, *“Football money league 2014”*, New York, 2014
- Deloitte, *“Il bilancio delle società di calcio”*, Università Carlo Cattaneo, 2010
- Deloitte, *“L’industria del calcio tra crisi e sviluppo. Analisi dei bilanci e prospettive strategiche”*, Università Carlo Cattaneo, 2013

- Deloitte, “*Verso il valore sostenibile. La sostenibilità non è più un'opzione, ma driver di business*”, Franco Amelio (Partner – sustainability leader), New York 2012
- De Martini, “*La disciplina dei diritti televisivi nello sport*”, Rivista di Diritto ed Economia nello sport, Vol VII, Fasc. 2, 2011
- Di Domizio M., “*Economia dello sport*”, Università degli studi di Teramo, 2009
- Donna N., “*Analisi di bilancio*”, Roma, 2014
- Donna N., “*Il profilo economico, finanziario e strategico del calcio europeo. Criticità e prospettive delle Top Leagues*”, Centro Studi FIGC Development Department, ottobre 2014
- Donna N., “*La valorizzazione della gestione straordinaria: il modello del talent scouting*”, Centro Studi FIGC Development Department, 2013
- European Club Association, “*Study on the transfer system in Europe*”, Nyon, 2014
- F.C. Juventus, “*Bilancio di sostenibilità*”, Torino, 2014
- Federazione Italiana Giuoco Calcio _ Centro Studi, “*Conti Serie A e Serie B degli ultimi 15 anni*”, Roma, 2012
- Federazione Italiana Giuoco Calcio _ Centro Studi, “*Report Calcio 2012*”, Roma, 2012
- Federazione Italiana Giuoco Calcio _ Centro Studi, “*Report Calcio 2013*”, Roma, 2013
- Federazione Italiana Giuoco Calcio _ Centro Studi, “*Report Calcio 2014*”, Roma, 2014
- Federazione Italiana Giuoco Calcio _ Centro Studi, “*Le scommesse sportive*”, Roma, 2014
- Federazione Italiana Giuoco Calcio _ Centro Studi, “*Principi di economia del calcio*” Roma, 2013
- Federazione Italiana Giuoco Calcio _ Centro Studi, “*Processi di formazione nel calcio europeo*”, 2007
- Federazione Italiana Giuoco Calcio “*Manuale delle Licenze U.E.F.A. Edizione 2012*”, Roma, 2012

- Federazione Italiana Giuoco Calcio “*Norme Organizzative Interne FIGC*”, Roma, 2012
- FIFA, “*Financial Report 2013*”, Zurigo, 2013
- FIFA, “*Regulation on working with intermediaries*”, Zurigo, 2014
- Garaffa P., “*Misure anti violenza nello sport e diritto di difesa: nuove sollecitazioni della giurisprudenza interna e comunitaria*”, Rivista di Diritto ed Economia dello sport, Vol VII, Fasc 2, 2011
- Goldman Sachs, “*The World Cup and Economics*”, New York, 2014
- Grasso E., “*Corso di Laurea in Economia dello sport. Il bilancio delle società sportive*”, PWC, 2 maggio 2013
- Gullo D., 2007, “*L’impatto del diritto della concorrenza sul mondo dello sport*”, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. III, Fasc.3, 13-34.
- Jovenitti P., “*Entrepreneurial Finance*”, Egea, Milano, 2002
- Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., “*Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*”, EGEA, Milano, 2004
- Lai M., “*Il calcio dal Fair Play Finanziario all’azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico*,” Rivista di diritto ed economia dello sport, Vol VIII, Fasc. 1, 2012
- Lenzi P. – Sottoriva C., “*L’applicazione del Fair Play Finanziario alle società di calcio professionistiche*”, Aracne, Roma, 2012
- LFP _ “*Report d’activité de la ligue de football professionnel*”, Paris, 2013
- Malagutti V., “*I conti del calcio italiano*”, Carocci, Roma, 2002
- Mancin M., “*Il sistema dei controlli sulla gestione: NOIF, Manuale delle Licenze UEFA, Raccomandazioni contabili*”, Cedam, Padova, 2009
- Manders T., Interrogazione parlamentare europea: “*I debiti del calcio professionistico*”, Bruxelles, 26 gennaio 2004
- Manes L., “*Made in England _ Luci e ombre del football dei Maestri*”, Bradipolibri, Torino, 2012

- Mazzei R., Mazzoleni C., La valutazione delle aziende. “*Aspetti di rilievo nella valutazione di una società di calcio: il caso dell'A.S. Roma Spa*”.
- Montanari F., Usai A., “*The development of soccer talents: problems, techniques and opportunities. The case of Atalanta Bergamasca Calcio*”. Paper presentato all’undicesimo European Sport Management Congress, Stoccolma, 2003
- Palma A., “*Il bilancio di esercizio*”, Hoepli, Milano, 2010
- Paratici F., “*Analisi comparata dei principali sistemi calcistici*”, Corso per l’abilitazione a direttore sportivo stagione sportiva 2008-09
- Pierini M., “*Diritti TV e Competitive balance nel calcio professionistico italiano*”, Rivista di Diritto ed Economia dello sport, Vol III, Fasc. 2, 2011
- Pluriconsultoria, “*Pluri Especial – As 100 maiores transferencias do Futebol Mundial, por Clubes Compradores/Vendedores*”, San Paolo, 4 luglio 2013
- Presti G., Rescigno M., “*Corso di diritto commerciale. Volume II. Società. Sesta Edizione*”, Zanichelli Editore, Bologna 2013
- Savioli G., “*Il bilancio di esercizio secondo i principi contabili nazionali ed internazionali*”, Giuffrè, Milano, 2004
- Standard & Poor’s, “*S&P Capital IQ’s Credit Football League*”, New York, 2014
- Tagliabue M., “*Introduzione ai principi degli standard contabili internazionali (IAS/IFRS)*”, Educatt, Milano, 2010
- Tarì D., “*All’ultimo stadio. Il business del calcio: verità, menzogne e numeri*”, Informant, 2014
- Teotino G., Uva M., “*Il calcio ai tempi dello spread*”, Il Mulino, Bologna, 2012
- Teotino G., Uva M., Donna N., “*Il Calcio Conta _ Annuario di infografiche nel pallone*”, Bur, Milano, 2014
- Teotino G., Uva M., “*La ripartenza: Analisi e proposte per restituire competitività all’industria del calcio in Italia*”, Il Mulino, Bologna, 2010
- Tresca A. “*Branding, cos’è e perché è così importante*”, Belowthebiz, 2006

- Turano G., *“Tutto il calcio miliardo per miliardo. Il pallone da Rocco ad Abramovic,”* Il Saggiatore, Milano, 2007
- UEFA _ Club Licensing Financial Fair Play, *“La gestione efficiente delle società di calcio: il fair play finanziario al suo primo anno di applicazione”*, Nyon 2014
- UEFA _ Club Licensing Financial Fair Play, *“Good Practices at European level: UEFA Club Licensing System and Financial Fair Play”*, Nyon, 2013
- UEFA, *“Club Licensing and financial Fair Play regulation”*, Nyon, 2012
- UEFA, *“Financial Report 2011/12”*, Nyon 2013
- UEFA, *“Licensed to thrill. Benchmarking report on the clubs qualified and licensed to compete in the UEFA competition season 2013/14”*, Nyon, 2013
- UEFA, *“Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body”* Nyon, 2014
- UEFA, *“Relazione comparativa Licenze per club UEFA chiusura anno finanziario 2011”*, Nyon, 2011
- UEFA, *“The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2012”*. Nyon, 2012
- Vitale M., *“Il management è una disciplina antica”*, Milano Inaz, 2006
- Vitale M., Uva M., *“Viaggio nello sport italiano”*, ESD, 2011

BIBLIOGRAFIA:

SITI INTERNET CONSULTATI

- www.acmilan.it
- www.alex.com
- www.amsterdamarena.nl
- www.arsenal.com
- www.asroma.it
- www.atalanta.it
- www.bloomberg.com
- www.borsaitaliana.it
- www.bvb.de
- www.bundesliga.de
- www.chelseafc.com
- www.calcioefinanza.it
- www.calcioinborsa.com
- www.camera.it
- www.clubincrisis.com
- www.concob.it
- www.corriere.it
- www.diritto.it
- www.deloitte.com
- www.ecaeurope.com
- www.european-football-statistics.co.uk
- www.euroamericas.com
- www.fcbayern.de
- www.fifa.com
- www.figc.it
- www.footballeconomy.com
- www.footballfinance.com
- www.footballtransfers.co.uk
- www.football-observatory.com
- www.football-research.org
- www.fondazioneoic.eu
- www.forbes.com
- www.foxsport.it
- www.francefootball.com
- www.gazzetta.it
- www.gianlucadimarzio.com
- www.goldmansachs.com
- www.ilsole24ore.com
- www.inter.com
- www.juventus.com
- www.lega-calcio.it
- www.lfp.fr
- www.lfp.es
- www.liverpoolfc.com
- www.manutd.com
- www.premierleague.com

- www.pwc.com
- www.rdes.it
- www.repucom.net
- www.senato.it
- www.soccerinvestor.com
- www.solocalcio.com
- www.sportbusiness.com
- www.sportbusinessmanagemnt.it
- www.sportconsulting.co.uk
- www.sportintelligence.com
- www.sslazio.it
- www.starcount.com
- www.storiedicalcio.altervista.org
- www.stoxx.com
- www.thefa.com
- www.tifosobilanciato.it
- www.transfermarkt.it
- www.tuttomercatweb.com
- www.uefa.com
- www.worldsoccer.com

BIBLIOGRAFIA:

ARTICOLI DI GIORNALE

- *“La Storia del Calciomercato”*, Altvista, Alfeo Biagi
- *“Alla scoperta del modello sportivo americano”*, Sport business management, Federica Ornago, 24 febbraio 2014
- *“L’economia dello sport nella società moderna”*, Treccani – Enciclopedia dello sport, Gian Paolo Caselli, 2003
- *“La Juventus ha redatto il primo bilancio di sostenibilità”*, Sport business management, 27 ottobre 2014
- *“Fatturati a confronto tra le grandi d’Europa e quelle italiane”*, La Gazzetta dello Sport, 3 gennaio 2015
- *Di chi è questo gioco? I risultati della ricerca europea del progetto FREE”*, Tifoso Bilanciato, 15 gennaio 2015
- *“L’ascesa sostenibile della Bundesliga: ricavi sulla soglia dei 2.5 miliardi nel 2014”*, Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 24 gennaio 2015
- *“La Cina nel pallone. Il leader Xi annuncia: “Saremo i più forti”*, Corriere della Sera, Guido Santavecchi, 1 marzo 2015
- *“Sorpresa in Borsa: nell’ultimo anno la Lazio (+ 1.5%) fa meglio di Juventus (- 7.9%) e Roma (24.7%)”*, Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 1 dicembre 2014
- *“Agenzia delle Entrate e F.I.G.C. insieme per il fair play tributario”*, F.I.G.C., 30 gennaio 2015
- *“L’Emirates Stadium ed il suo impatto sull’Arsenal; un perfetto case study”*, Diego Tari, Tifoso bilanciato, 29 gennaio 2012
- *“Il Napoli perde circa 15 milioni a stagione a causa dell’inadeguatezza del San Paolo”*, Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 8 settembre 2014
- *“La Germania ed il suo calcio. Il trionfo in Brasile passa anche dai Mondiali del 2006”*, L’indro, Claudia Sideri, 27 agosto 2014
- *“Il fenomeno del “turismo da stadio” nella Premier League”*, Sport business management, Alessandro Milani, 30 dicembre 2014

- *“Questione di soldi. il Market Pool: cos'è? E' o non è uguale per tutti?”*, Fantagazzetta, Marco De Santis, 18 giugno 2014
- *“E' l'ora di un nuovo calcio”*, La Gazzetta dello sport, 12 novembre 2014
- *“I diritti televisivi strumento per cristallizzare la Serie A, a danno dei meriti sportivi?”*, Tifoso bilanciato, Diego Tari, 31 ottobre 2014
- *“Qualche riflessione sui 7 miliardi di diritti tv della Premier League”*. Tifoso Bilanciato, Diego Tari, 11 febbraio 2015
- *“La Cina si compra i diritti della Serie A: l'advisor Infront al gruppo Wanda”*. Sportmediaset 10 febbraio 2015
- *“Cambia la ripartizione dei diritti-tv in Spagna”*, Tifoso bilanciato, 16 gennaio 2015
- *“Il calcio versione 2.0. Dalla telecamera addosso a Iniesta ai droni in campo”*, Corriere della Sera, 12 marzo 2015
- *“Southampton, la crescita continua. Inaugurato il nuovo centro d'allenamento costato 40 milioni di sterline”*, Fox sport, Gianluigi Bagnolo, 6 novembre 2014
- *“Tiki Taka social. Apre un nuovo spazio 2.0 in casa Barca”*, Sara Messina, Sport business management, 19 settembre 2013
- *“Champions, dove nasce il Borussia. Test nelle scatole magiche”*, Pierfrancesco Archetti, La gazzetta dello sport, 26 novembre 2013
- *“The world's 50 most valuable sport team 2014”*, Kurt Badenhausen, Forbes, 16 luglio 2014
- *“Il Real Madrid ha siglato un accordo con IPIC per 425 milioni”*, Il Sole 24 ore, Marco Bellinazzo, 11 novembre 2014
- *“El patrocinio gana peso en la cruenta de los grandes clubes”*. Expansiòn, Lucìa Junco, 27 febbraio 2015
- *“1.3 milioni di magliette vendute per Bayern Monaco nella scorsa stagione. Quella di Goetze la più richiesta”*, Sport Business Management, 17 novembre 2014

- *“La storia della Partnership Inter-Prato, prima squadra B in Italia: parla Toccafondi”*, Gianlucadimarzio.com, 24 settembre 2014
- *“Estero, Calcimercato, Premier: più di un miliardo di spese! La Serie A arranca”*, La Gazzetta dello Sport, 2 settembre 2014
- *“Il meccanismo di solidarietà”*, Francesco Casarola, *Ius sport Italia*, 21 marzo 2013
- *“I fondi comprano i giocatori, le squadre ringraziano”*, Linkiesta, Alessandro Oliva, 26 gennaio 2014
- *“La FIFA annuncia lo stop alle TPO: da maggio sarà vietata la multiproprietà dei calciatori”*, Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 19 dicembre 2014
- *“Agente FIFA: profili giuridici e prospettive future”*, Sport business management, Carlo Rombolà, 15 gennaio 2014
- *“Il diritto di cittadinanza sportiva: i calciatori minorenni stranieri”*, www.diritto.it, Giulio Destratis, 4 aprile 2014
- *“Convenzione di Cotonou, dopo il basket può toccare al calcio: ecco quali effetti avrebbe in Serie A”*, Il Sole 24 ore, Marco Bellinazzo, 14 ottobre 2014
- *“L’Italia dei campanili e l’insostenibile record delle 102 squadre professionistiche”*, Il Sole 24 ore, Marco Bellinazzo, 22 settembre 2014
- *“Che cos’è la UEFA Nations League, spiegata in 3 punti e come cambierà le qualificazioni agli europei”*, Gianlucadimarzio.com, 5 dicembre 2014
- *“Società di calcio come imprese: il target medio-piccolo sul modello Pozzo”*, Sport business management, Andrea Falco, 16 ottobre 2013
- *“NBA Regular season a Londra: New York – Milwaukee a Londra il 15 gennaio”*, La Gazzetta dello Sport, 29 maggio 2014
- *“La Premier League espatria a caccia di ricavi”*, Tifoso Bilanciato, 26 ottobre 2014

- *“Il calcio italiano SPA salvato dalle scommesse? In ballo un contributo da almeno 80 milioni all’anno”*, Il Sole 24 ore, Marco Bellinazzo, 11 novembre 2014
- *“Ricavi da stadi e naming rights: Si allunga il divario tra l’Italia le big d’Europa”*, Sport Business Management, Giuseppe Berardi, 17 aprile 2013
- *“Il Manchester City cede i naming rights del nuovo ponte che collega lo stadio all’Academy a SuisseGas”*, Sport Business Management, 17 novembre 2014
- *“Il modello di Academy del Bayern sbarca negli States”*, Sport business management, 20 novembre 2014
- *“Il Real Madrid fa il pieno di ricavi con le amichevoli precampionato”*, Sport Business Management, 2 dicembre 2014
- *“La UEFA incontra i club per migliorare il sistema delle Licenze ed il regolamento del Fair Play Finanziario”*, Sport business management, 14 ottobre 2014
- *“UEFA e Commissione europea siglano un accordo di cooperazione”*, Sport Business Management, 17 ottobre 2014
- *“Gli aspetti tecnici del Financial Fair Play: relevant income, fair value e principi contabili. Intervista a Paolo Ciabattini”*, Sport business management, Giuseppe Berardi, 4 dicembre 2012
- *“I soldi delle multe del Financial Fair Play verranno distribuiti a tutti i club che hanno partecipato alle competizioni UEFA”*, Sport business management, 23 settembre 2014
- *“UEFA club benchmarking report 2013”*, Tifoso bilanciato, 24 settembre 2013
- *“Report UEFA sulla situazione finanziaria dei club europei”*, Sport business management, 25 febbraio 2010
- *“Fair Play finanziario, la Commissione Europea respinge le accuse di Striani”*, Il sole 24 ore, Marco Bellinazzo, 3 novembre 2014
- *“Così i club vogliono rivoluzionare il Fair Play Finanziario”*, Calcio e finanza, Alessandro Oliva, 13 gennaio 2015

- *“Champions al vincitore premio da 37.4 milioni di euro”*, Sportmediaset, 15 settembre 2014
- *“Novità per le società di calcio professionistiche in materia di diritto societario e di diritti contabile introdotte dal Decreto Legge 91/14”*, Sport Business Management, Claudio Sottoriva, 9 luglio 2014
- *“Marco Bellinazzo commenta gli effetti degli IFRS da parte delle società di calcio”* Tifoso bilanciato, 29 settembre 2013
- *“Bilanci delle società di calcio e mercato. La guida per capirne di più”*, Simonesalvador.blogspot.com, 13 febbraio 2012
- *“Milan e Inter rivali nel derby ma alleate nelle plusvalenze”*, Quotidiano.net, Marco Liguori, 2 aprile 2007
- *“La legge spalma debiti”*, www.ju29ro.com, 14 dicembre 2013
- *“Borriello, un prestito che fa discutere”*, La Gazzetta dello Sport, Marco Iaria, 2 settembre 2010
- *“Per il patto Sensi – Unicredit è necessario l’ok della CONSOB e delle altre banche creditrici”*, Il Sole 24 Ore, Gianni Dragoni, 27 luglio 2010
- *“L’A.S. Roma espande il suo programma di Academy negli Stati Uniti con la collaborazione di 7 club d’élite”*, Sport business management, 30 gennaio 2015
- *“Consolidato A.S. Roma 2013-14: perdita di 38.6 milioni. Rischio Fair Play Finanziario?”*, Luca Marotta, 10 ottobre 2014
- *“Per la Roma trimestre in chiaroscuro: la Champions gonfia i ricavi, ma l’utile si dimezza e si tratta la ristrutturazione dei debiti”*, Il Sole 24 Ore, Marco Bellinazzo, 17 novembre 2014
- *“La AS Roma raccoglie 175 milioni di euro: 60 torneranno ai soci?”* Tifoso Bilanciato. Diego Tari. 12 febbraio 2015

BIBLIOGRAFIA:

RIFERIMENTI LEGISLATIVI

- Codice Civile: art. 36 – 37 – 38 – 2446 - 2447 - 2427 n.22-bis – 2931-bis – 2598 – 1322 -7 – 10 – 2214 – 2215 – 2421 – 2346 – 2349 – 2478 – 2423 (fino a 2435-bis) – 2478-bis – 2359 - 2467
- Statuto F.I.G.C.: art 1 - 19
- L. 23 marzo 1981 n.91: Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti
- Comunicato ufficiale F.I.G.C. n.51 del 16 settembre 1966
- Sentenza Corte di Giustizia delle Comunità Europee del 15 dicembre 1995 (C-415/93)
- Trattato CEE: art
- L. 586/1996 di conversione del D.l. n.485 del 20 settembre 1996: Decreto spalma perdite art 1 – 4
- D.l. n.138 del 8 luglio 2002 convertito in legge n.178 del 8 agosto 2002: legge anti-violenza
- D.l. 24 dicembre 2002 n.282: decreto salva calcio convertito nella l n.27 del 21 febbraio 2003 il cui articolo 3 introduce nella legge 91/81 l'articolo 18-bis
- Trattato UE: art 87
- Direttiva UE IV e VII
- D.l. n.115 del 30 giugno 2005 convertito nella l. del 17 agosto 2005 n.168: art. 6.2
- D.l. 19 agosto 2003 n.220: disposizioni urgenti in materia di giustizia sportiva, convertito nell l. 17 ottobre 2003 n.280
- N.O.I.F.: art. 52.6: lodo Petrucci – art. 102 – art. da 77 a 99-quinques – art. 52-bis – 95 - 93 – 102-bis - 103
- Statuto – Regolamento Lega Nazionale Professionisti Serie A
- DEM/2080535 del 9 dicembre 2002
- DME/3019271 del 26 marzo 2003
- Decreto reale 687/2005: legge Beckham
- Loi des 75%

- Tax Relief Irish Sportspersons (section 480 A, Chapter 1)
- L. 17 ottobre 2014 n.146 di conversione del d.l. n. 119, emanato il 22 agosto 2014
- Decreto Ministeriale 18 marzo 1996: Norme di sicurezza per la costruzione e l'esercizio degli impianti sportivi. Modificato ed integrato dal Decreto Ministeriale 6 giugno 2005
- Proposta di legge S1193
- Proposta di legge AC1617
- Sport event Act
- Public order Act
- Football spectators Act
- Football offence Act
- Football disorder Act
- Costituzione art. 2
- D.l 15/2009 (Disposizioni urgenti per lo sviluppo equilibrato dell'emittenza televisiva e per evitare la costituzione o il mantenimento di posizioni dominanti nel settore televisivo).
- D.lgs 9 gennaio 2008 n.9 (Disciplina della titolarità e della commercializzazione dei diritti audiovisivi sportivi e relativa ripartizione delle risorse)
- L. 22 aprile 1941 n. 633 (legge sul diritto d'autore) art 96-97
- L. 218/1995 art. 24
- Codice della proprietà industriale art. 7 – 99
- Convenzione Promo-pubblicitaria art 8
- Codice penale: art. 473; 474; 517; 517-ter
- Proposta di legge C. 774
- Cassazione 11 ottobre 1997 n.9880
- L. 27 dicembre 2013 n.147: Legge di stabilità (art.1 comma 303 e 304)
- Regulations on working with Intermediaries
- Statuto UEFA: art. 2
- Football League: art. 18 section 4 del The Football League Regulations and Rules

- UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations 2012:
art. 2 – 58 – 59 – 60 – 61 – 62 – 44 – 43 – 46 – Annex X - 29
- Manuale Licenze UEFA Titolo V
- D.lga 58/1998: TUF
- Art. 2 Procedural rules governin the UEFA Club Financial Control Body, Edition 2014
- Regolamento CE 19 luglio 2002 n.1606
- D.lgs 28 febbraio 2005 n.38
- Legge 11 agosto 2014 n.116 di conversione del decreto legge 91/2014
- Regolamento n. 1606/2002/UE (del 19 luglio 2002-Regolamento quadro)
- Direttiva 65/2001/UE (del 27 settembre 2001-c.d.direttiva del Fair Value)
- Direttiva 51/2003/UE (18 giugno 2003-c.d. direttiva di modernizzazione)
- Art. 35 L 306/2003 (c.d. Legge Comunitaria 2003)
- D.lgs n.394/2003 del 30 dicembre 2003
- D.lgs 38/2005 (Decreto IAS)
- D.lgs 27 gennaio 2010 n.39 art 37.9 e 14
- International Financial Reporting Standards
- Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements
- IFRS Practice Statement Management Commentary
- D.lgs 127/1991 art. 29 – 25 – 28 – 27 – 38 - 39
- Disp. Att. D.lgs 127/1991 art. 111-duodecies
- IFRS 1
- Dlgs 7 febbraio 2005 n. 38

BIBLIOGRAFIA:

INCONTRI E CONVEGNI

- II° Conferenza Annuale sul Calcio Professionistico in Europa - Trasferimenti dei Calciatori e Distribuzione dei Risorse. Università LIUC Carlo Cattaneo, giovedì 15 maggio 2014.
Con la partecipazione di Michel Platini (presidente UEFA), Giancarlo Abete (Ex presidente FIGC), Maurizio Beretta (Presidente Lega Nazionale Serie A), Michele Centenaro (General Secretary ECA), Umbero Gandini (Vicepresidente ECA e Direttore Organizzazione Sportiva A.C. Milan), Giorgio Marchetti (Direttore Competizioni UEFA), Giuseppe Marotta (Amministratore Delegato Juventus F.C.). Moderatore Gianluca Di Marzio (Sky Sport).
- Incontro col Professor Claudio Sottoriva – Metodologie e determinazioni quantitative Università Cattolica del Sacro Cuore Milano, 11 giugno 2014, Milano
- Incontro col Dott. Niccolò Donna – Development Department Centro Studi F.I.G.C., lunedì 16 giugno 2014, Roma
- Incontro col Dott. Andrea Traverso – Head of Club Licensing and Financial Fair Play, mercoledì 25 giugno 2014, Nyon
- Incontro col Professor Gianfranco Piantoni, Senior Partner presso The European House-Ambrosetti, martedì 1 luglio 2014, Milano
- Incontro con Avvocato Federico Buffa, Sky Sport, martedì 21 ottobre 2014, Appiano Gentile
- Convegno Diritto e Sport – Diritti televisivi, diritti di immagine, Sponsorizzazione, Marketing, merchandising e marchi sportivi. Ordine degli Avvocati di Genova, 13 novembre 2014.
Con la partecipazione dell' Avvocato Ruggero Stincardini (Consulente Legale Lega Calcio Serie A), Avvocato Luca Ferrari (Consulente Lega Serie B), Avvocato Umberto Calcagno (VicePresidente Associazione Italiana Calciatori), Dott. Marco Caroli (Smart Sport SRL), Dott. Daniele Bruzzone (CFC Genova), Dott. Sergio Rossi (Virtus Entella SRL) e Dott. Sebastiano Campisi (Presidente Collegio Arbitrale Lega Pro).
- Incontro col Dott. Michele Riva, PKF Italia S.P.A., martedì 23 dicembre
- Incontro col Dott. Michele Uva – Direttore Generale F.I.G.C. – e col Dott. Niccolò Donna - Development Department Centro Studi F.I.G.C., venerdì 16 gennaio 2015, Roma

BIBLIOGRAFIA:

COMUNICATI

- Comunicato stampa F.I.G.C. “Consiglio federale: varate le riforme su rose e tesseramenti calciatori extracomunitari”, 20 novembre 2014
- Comunicato di Compagnia Italtroli S.P.A. del 8 luglio 2010
- Comunicato di Compagnia Italtroli S.P.A. del 26 luglio 2010
- Comunicato di Compagnia Italtroli del 30 settembre 2010
- Comunicato congiunto Compagnia Italtroli S.P.A. – Unicredit S.P.A. del 3 febbraio 2011
- Comunicato di Compagnia Italtroli S.P.A. del 15 febbraio 2011
- Comunicato congiunto di Compagnia Italtroli S.P.A. – Unicredit S.P.A. – Di Benedetto A.S. Roma LLC del 29 marzo 2011
- Comunicato congiunto di Compagnia Italtroli S.P.A. – Unicredit S.P.A. – Di Benedetto A.S. Roma LLC del 16 aprile 2011
- Comunicato di A.S. Roma S.P.A. del 28 giugno 2011
- Comunicato di A.S. Roma S.P.A. del 18 agosto 2011
- Comunicato stampa ai sensi dell’articolo 114 del D.lgs 24 febbraio 1998 n.58, come successivamente modificato (TUF) e dell’articolo 66 del regolamento approvato con delibera della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa n.11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato (Regolamento Emittenti) del 7 settembre 2011.
Offerta pubblica di acquisto obbligatoria totalitaria promossa da Neep Roma Holding S.P.A. su azioni ordinarie di A.S. Roma S.P.A. Avviso di avvenuta presentazione del documento di offerta presso la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB)
- Comunicato stampa di Neep Roma Holding S.P.A. del 6 ottobre 2011

- Comunicato di A.S. Roma S.P.A. del 9 novembre 2011
- Deliberazioni del Consiglio di Amministrazione di A.S. Roma S.P.A. del 27 agosto 2012
- Comunicato congiunto di A.S. Roma SPV – LLC – Raptor Holdco LLC – Unicredit S.P.A. dell' 11 agosto 2014

BIBLIOGRAFIA:

TABELLE E GRAFICI

- Evoluzione normativa e rilevanza aspetti economici-finanziari (1)
- Differenza tra modello sportivo americano e modello sportivo europeo
- Classifica Top 20 dei fatturati delle società di calcio divisi per Matchday, Broadcasting e Commercial
- Dal 2006 al 2012 aumento del fatturato totale del calcio e dei costi del personale che conducono ad una diminuzione del risultato netto
- Evoluzione del rapporto stipendi/ricavi tra le 5 maggiori competizioni nazionali europee
- Andamento del titolo dell'A.S. Roma dalla data di ingresso nel mercato azionario fino al novembre 2014
- Confronto dell'andamento tra Dow Jones Stoxx Football Index ed Euro Stoxx 50
- Gettito fiscale Seria A, B e Lega Pro prima e seconda divisione dal 2006 al 2011
- Aliquota massima sui redditi delle persone fisiche nei principali Paesi europei
- Imposta sul valore aggiunto (IVA) nei principali Paesi europei
- Imposta sul reddito delle società nei principali Paesi europei
- Confronto di contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico dal 2006 al 2012 in Italia, Inghilterra, Germania e Francia
- Età degli stadi europei ed ultimo restyling
- Investimenti effettuati dalla Germania per la costruzione degli stadi per i mondiali di calcio del 2006
- Numero di partite, affluenza totale, affluenza media, riempimento % capienza, affluenza potenziale e posti invenduti delle top 5 leagues europee

- Evoluzione dell'affluenza media delle top 5 leagues europee e la relativa variazione percentuale dal 1996 al 2013
- Affluenza media a livello mondiale
- Evoluzione dei ricavi da gare nelle 5 top leagues europee
- Evoluzione dei ricavi tra i top team europei ed italiani
- Evoluzione degli incontri con feriti dal 2004-05 al 2012-13
- Evoluzione del confronto tra persone denunciate e persone arrestate dal 2004-05 al 2012-13
- Evoluzione del valore degli investimenti negli stadi effettuati dal calcio inglese a partire dalla stagione 1992-93
- Infografica dei diritti-tv internazionali della Premier League nella stagione 2013-14
- Valore dei diritti-tv nazionali ed internazionale delle top leagues europee
- Percentuale di distribuzione tra valore dei diritti-tv nazionali ed internazionali nelle top 5 leagues europee
- Visibilità mondiale della Premier League nella stagione 2010-11
- Variazione del jersey sponsor tra il 1999 ed il 2013 nelle top 5 leagues europee
- Criteri di distribuzione dei diritti-tv in Italia
- Ripartizione dei diritti-tv in Serie A nella stagione 2013-14
- Categoria che si sono formate a seguito della ripartizione dei diritti-tv in Serie A nella stagione 2013-14
- Differenze dei diritti-tv tra il triennio 2012-15 e quello 2015-18
- I Paperoni asiatici sbarcati in Europa
- Crescita dei ricavi derivanti da diritti-tv in Premier League
- Relazione tra la crescita dei diritti-tv ed il numero di partite trasmesse in diretta
- Distribuzione degli introiti derivanti da diritti-tv nelle top 5 leagues europee nella stagione 2012-13
- Classifica del Team Value delle società sportive nel 2014
- Classifica degli incassi da sponsor tecnico e da jersey sponsor
- Classifica ricavi da sponsorship dal 2003 al 2012

- Evoluzione tra il 2003-04 ed il 2012-13 nella top 5 leagues in quanto a sponsorship e ricavi commerciali
- Classifica numero di giocatori cresciuti nelle giovanili di una squadra (per almeno 5 anni) che attualmente giocano in una squadra delle top 5 leagues europee
- Minuti giocati nei propri campionati nazionali dai giocatori partecipanti al campionato europeo Under 21
- Trasferimenti, effettuati dai club europei tra il 2011 ed il 2013, divisi per prestito, svincolati e trasferimento definitivo
- Valore economico trasferimenti internazionali nei principali Paesi nel 2013
- Entrate ed uscite delle sette principali squadre italiane dalla stagione 2010-11 alla stagione 2014-15
- Ripartizione flussi di cassa in entrata ed uscita per controparte tra il 2011 ed il 2013
- Rappresentazione dei prestiti in entrata nei principali campionati europei tra il 2011 ed il 2013
- Rappresentazione dei prestiti in uscita nei principali campionati europei tra il 2011 ed il 2013
- Raffigurazione dello svolgimento della UEFA Nations League
- UEFA Nations League e qualificazione agli Europei di calcio
- Multiproprietà nel mondo
- Suddivisione del fatturato 2013-14 del Real Madrid in quanto a marketing, ricavi da stadio, amichevoli e diritti-tv
- Investimenti del Real Madrid tra il 2001 ed il 2013 suddivisi per giocatori, riacquisto di diritti, stadio e città sportiva
- Suddivisione geografica calciatori tesserati per federazioni europee nel 2011-12
- Schema riassuntivo della procedura per il rilascio della Licenza
- Passivo complessivo e gradi di copertura del passivo con il fatturato nelle 5 top leagues europee nel 2010-11
- Spread rispetto alla Germania di Serie A, Premier League, Liga e Ligue 1 nella stagione 2010-11

- Andamento del fatturato nelle top 5 leagues tra il 1996-97 ed il 2012-13
- Ricavi aggregati dai club europei di prima divisione dal 2008 al 2012
- Periodo di monitoraggio ai fini del Financial Fair Play
- Timing relativo al procedimento di introduzione delle regole del Financial Fair Play
- Classifica top 20 coefficienti per club ultime 5 stagioni calcistiche
- Classifica top 20 coefficienti per nazioni ultime 5 stagioni calcistiche
- Classifica top 20 di solidità e solvibilità societari dei club di calcio
- Stato patrimoniale (art. 2424 Codice Civile)
- Conto Economico (art. 2425 Codice Civile)
- Differenze di struttura degli schemi di Stato Patrimoniale e di Conto Economico secondo il Codice Civile e secondo le indicazioni contenute nelle N.O.I.F.
- Conclusione contratto per l'acquisto della partecipazione di controllo di A.S. Roma S.P.A.
- Ricavi operativi consolidati (A.S. Roma)
- Costi operativi consolidati (A.S. Roma)
- Rapporti patrimoniali con parti correlate (A.S. Roma)
- Rapporti economici con altre imprese correlate (A.S. Roma)
- Stato Patrimoniale attivo (A.S. Roma)
- Stato Patrimoniale passivo (A.S. Roma)
- Conto Economico complessivo (A.S. Roma)
- Prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato (A.S. Roma)
- Rendiconto Finanziario consolidato (A.S. Roma)
- Informazioni relative all'andamento della gestione per settori di attività ed aree geografiche (A.S. Roma)
- Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (A.S. Roma)

- Prestazioni professionali rese da intermediari sportivi per l'acquisizione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori (A.S. Roma)
- Immobilizzazioni materiali (A.S. Roma)
- Crediti commerciali (A.S. Roma)
- Crediti commerciali per classi di scaduto (A.S. Roma)
- Attività finanziarie correnti (A.S. Roma)
- Crediti per imposte (A.S. Roma)
- Movimentazione patrimonio netto (A.S. Roma)
- Passività non correnti consolidate (A.S. Roma)
- Passività correnti consolidate (A.S. Roma)
- Debiti commerciali (A.S. Roma)
- Finanziamenti (A.S. Roma)
- Debiti tributari (A.S. Roma)
- Debiti verso istituti previdenziali (A.S. Roma)
- Altre passività (A.S. Roma)
- Ricavi di esercizio (A.S. Roma)
- Ricavi da Gare (A.S. Roma)
- Altri ricavi delle vendite e delle prestazioni (A.S. Roma)
- Altri ricavi e proventi (A.S. Roma)
- Costi di esercizio (A.S. Roma)
- Spese per servizi (A.S. Roma)
- Spese per il personale (A.S. Roma)
- Oneri diversi di gestione (A.S. Roma)
- Gestione operativa parco calciatori (A.S. Roma)
- Cessioni parco calciatori (A.S. Roma)
- Minusvalenze e svalutazioni (A.S. Roma)
- Ammortamenti e svalutazioni (A.S. Roma)
- Proventi ed oneri finanziari (A.S. Roma)
- Informativa relativa ai soggetti che esercitano attività di direzione e coordinamento (A.S. Roma)
- Relazione sulla società di revisione (A.S. Roma)
- Relazione del collegio sindacale (A.S. Roma)
- Riclassificazione Conto Economico Consolidato (A.S. Roma)

- Riclassificazione Stato Patrimoniale Consolidato (A.S. Roma)
- Posizione Finanziaria Netta (A.S. Roma)
- Valore della rosa (A.S. Roma)
- Risultati economici, patrimoniali e finanziari consolidati riclassificati (A.S. Roma)
- Patrimonio netto consolidato (A.S. Roma)
- Capitale netto consolidato investito (A.S. Roma)
- Indici di redditività (A.S. Roma)
- Indici di collegamento (A.S. Roma)
- Indici di autonomia finanziaria e patrimoniale (A.S. Roma)
- Indici di liquidità (A.S. Roma)