

Matricola n. 0000656887

**ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITA' DI BOLOGNA**

SCUOLA DI GIURISPRUDENZA

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
GIURISPRUDENZA**

**NASCITA ED EVOLUZIONE DEL
FINANCIAL FAIR PLAY: DALLE
CRITICITÀ ECONOMICHE AI
POSSIBILI MODELLI
ALTERNATIVI**

Tesi di laurea in ECONOMIA POLITICA

**Relatore
Prof. Fabio Nuti Giovanetti**

**Presentata da
Andrea Robertazzi**

**Sessione I
Anno Accademico 2019/2020**

Indice

Introduzione	5
I Dalla sentenza Bosman alla crisi del calcio europeo: come nasce il Financial Fair Play	7
1. Il contesto economico precedente l'entrata in vigore del FFP	8
1.1. Il regolamento UEFA del 1990 sul trasferimento dei calciatori e il caso Bosman.....	11
1.2. Gli effetti della sentenza Bosman	18
2. Dallo stadio ai diritti televisivi: le principali entrate delle società .	24
2.1. La rivoluzione delle pay-Tv.....	30
3. La 'golden age' del calcio italiano: le Sette Sorelle	35
4. La crisi del sistema italiano	41
5. La scelta di Platini: nasce il Financial Fair Play	49
II Il Financial Fair Play: la disciplina e le sue evoluzioni	54
1. Cos'è il Financial Fair Play	55

1.1.	Il Financial Fair Play e l'Unione Europea.....	63
2.	Break-even Rule	65
2.1.	Ricavi e costi rilevanti.....	68
3.	Le Licenze UEFA	73
4.	Evoluzione della normativa.....	79
4.1.	Il Voluntary agreement.....	81
4.2.	Il caso Milan	84
4.3.	Il Settlement Agreement.....	89
4.4.	Il caso dell'F.C. Internazionale Milano.....	91
4.5.	La riforma del 2018.....	96
5.	Il FFP in Italia	99
III	Criticità e benefici del FFP	103
1.	Il FFP, dieci anni dopo	104
2.	Gli effetti benefici della normativa sul calcio europeo	106
2.2.	L'impatto dei diritti tv e degli investimenti orientali.....	110
3.	Punti di criticità del FFP.....	115
3.1.	Il sistema delle 'Plusvalenze'	124
3.2.	Il ritorno delle 'Plusvalenze fittizie'	127

3.3. L'‘Ossificazione del Sistema’	131
3.4. Dubbi applicativi e sponsorizzazioni: il caso Paris-Saint Germain	133
4. Vincere ai tempi del FFP	138
5. Il parere degli esperti.....	143
IV Possibili modelli alternativi	162
1. È possibile un cambiamento?	163
2. La Superlega europea.....	165
3. Il sistema americano.....	169
3.1. Il Salary Cap	176
3.2. Luxury Tax	181
4. Ulteriori possibilità di riforma	184
5. Considerazioni finali	187
Conclusioni	191
Bibliografia	194
Sitografia.....	197

Introduzione

Nel corso della presente trattazione si cercherà di analizzare il Financial Fair Play ed il suo impatto economico e giuridico sul mondo del calcio.

Nel primo capitolo ci si concentrerà sulla evoluzione storica del contesto europeo, soffermandosi su tutti quegli elementi che hanno favorito la venuta ad esistenza delle condizioni economiche poste alla base della nascita del FFP. A partire dalla celebre Sentenza Bosman, fino ad arrivare ad una attenta analisi delle gestioni dei grandi magnati del calcio italiano, che hanno giocato un ruolo fondamentale nella crescita esponenziale dell'indebitamento dell'intero sistema, che ha portato la UEFA e, in particolar modo, Michel Platini a decidere di porre un freno all'eccessivo liberismo del mercato calcistico.

Il secondo capitolo verterà, evidentemente, sulla presentazione e sullo studio della normativa in senso tecnico, con analisi dei requisiti principali imposti dalla disciplina, ovvero Break-even e assenza di debiti scaduti. Non solo, perché ci si concentrerà anche sulle evoluzioni della disciplina, che negli ultimi anni ha vissuto diversi momenti fondamentali di riforma: partendo dall'introduzione di Settlement Agreement e Voluntary Agreement, fino ad arrivare alla formulazione della modifica voluta da Ceferin nel giugno 2018. La seconda parte dell'elaborato si concentrerà, invece, sugli aspetti principali della trattazione: l'individuazione delle principali criticità evidenziate dal FFP nel corso dell'ultimo quinquennio, come Ossificazione del sistema, irregolare applicazione della normativa, abbattimento dell'equilibrio competitivo e nascita di comportamenti finanziari dolosi e di dubbia legalità (come le plusvalenze fittizie), e le proposizioni di potenziali elementi di riforma che vadano nella direzione della creazione di un modello alternativo. In questo senso grande attenzione sarà prestata a quanto

accade nel sistema sportivo americano, che ha fatto della sostenibilità economica del Competitive Balance i propri baluardi irrinunciabili. In chiusura si cercherà di affrontare con occhio critico quanto concerne le prospettive di creazione di una Superlega europea, valutando i pro ed i contro di una siffatta formulazione e proponendo alcuni correttivi ai progetti che sono stati pubblicati negli ultimi anni per rendere il concetto stesso di Superlega più democratico. L'obiettivo finale della tesi è quello di fornire un quadro generale di quello che è stato l'impatto economico del FFP, partendo dal momento della sua nascita, fino ad arrivare ai giorni nostri. Il tutto con uno sguardo sempre proteso verso il futuro finanziario di uno sport che ha ancora un grande potenziale sopito.

Andrea Robertazzi

I Dalla sentenza Bosman alla crisi del calcio europeo: come nasce il Financial Fair Play

1. Il contesto economico precedente l'entrata in vigore del FFP. 1.1. Il regolamento UEFA 1990 sul trasferimento dei calciatori e il caso Bosman. 1.2. Gli effetti della sentenza Bosman. 2. Dallo stadio ai diritti televisivi: le principali entrate delle società. 2.1. La rivoluzione delle pay-tv. 3. La golden age della Serie A: le Sette Sorelle. 4. La crisi del sistema italiano. 5. La scelta di Platini: nasce il FFP.

Abstract Capitolo I:

In questo primo capitolo si andranno ad analizzare le situazioni economiche che hanno favorito l'entrata in vigore del FFP, complesso normativo volto a regolare la gestione economica dei club europei. Si prenderanno in considerazione, in questo senso, tanto le condizioni finanziarie degli anni immediatamente precedenti l'emanazione del regolamento ad opera della UEFA, sia tutti quegli accadimenti di matrice storica che hanno posto le basi affinché una simile situazione di indebitamento generalizzato si venisse a creare. In particolare, grande rilievo sarà dato a quanto accaduto in relazione al caso Bosman nei primi anni '90, con la sentenza della Corte di Giustizia che ha di fatto rivoluzionato tutto ciò che concerne l'ambito economico nel mondo del calcio. Il liberismo di mercato al quale si è arrivati grazie a questa celebre pronuncia, infatti, ha giocato un ruolo chiave negli sviluppi che sul lungo periodo hanno portato alla nascita del FFP nel 2011 per espressa volontà dell'allora presidente della UEFA Michel Platini.

1. Il contesto economico precedente l'entrata in vigore del FFP

La volontà della UEFA di rivoluzionare il mondo del calcio, in particolar modo per quanto concerne la gestione economica dei club, ha trovato la sua definitiva consacrazione con l'avvento tra il 2009 e il 2011 del Financial Fair Play¹, un insieme di regole e criteri di monitoraggio che la federazione allora guidata da Platini ha elaborato, con l'obiettivo di migliorare la capacità economica e finanziaria dei club attraverso una disciplina nella gestione dei bilanci, incoraggiandole ad operare su entrate proprie². Tale sistema normativo si sviluppa in un periodo storico nel quale l'indebitamento delle società e, ancor più in generale, del 'sistema calcio', stava assumendo proporzioni esagerate e oltremodo preoccupanti. Per scongiurare un collasso dell'intero movimento, figlio di una gestione dissennata e poco lungimirante dei principali club europei e non solo, che ha caratterizzato gli ultimi anni '90 e il primo decennio degli anni 2000, la UEFA ha accolto i propositi del suo presidente dell'epoca, Michel Platini, che ha sempre fatto dell'equilibrio finanziario e della leale concorrenza i propri cavalli di battaglia. Per comprendere a pieno il contesto economico dal quale si sviluppa il FFP, si rende necessaria una analisi dell'indebitamento dei principali campionati europei, e soprattutto di quello italiano, che è aumentato in modo più che proporzionale dall'emanazione della 'Sentenza Bosman', della quale si avrà modo di parlare diffusamente, fino all'entrata in vigore del FFP, che è discendente diretto della più famosa decisione della Corte di Giustizia in tema di sport. Nel 2008, alla vigilia delle prime avvisaglie della prossima nascita del sistema normativo voluto

¹ Da ora FFP.

² www.calcioefinanza.it/2017/08/11/effetti-legge-bosman-fair-play-finanziario-moderno/

da Platini, la UEFA ha pubblicato dati estremamente allarmanti relativi alle condizioni economiche del sistema calcistico europeo³:

- l'insieme dei debiti dei club della Premier League ammontava a circa 4 miliardi di Euro (con particolare riferimento a Manchester United e Chelsea, finaliste di Champions League proprio nell'anno 2008 ed ai primissimi posti per indebitamento a livello mondiale⁴);
- il 47% dei club europei aveva riportato perdite nell'anno di riferimento;
- il 22% di tali club aveva riportato perdite superiori al 20% del reddito, quindi definite 'rilevanti';
- il 35% dei club registrava un patrimonio netto negativo e per il 44% dei club, tale patrimonio netto negativo era in peggioramento rispetto agli anni precedenti;
- i costi erano aumentati del 9,3% con una notevole incidenza sulla redditività dei club;
- nel 2008, anno dello studio di riferimento, le squadre avevano registrato perdite di gestione per complessivi 578 milioni di Euro, nonostante un aumento delle entrate del 10,6% rispetto all'anno precedente. Le perdite, nello stesso periodo, infatti, erano aumentate dell'11,6%, creando un importante scarto negativo di bilancio.

A tali dati, frutto di rilevazioni operate dalla UEFA, vanno ad aggiungersi anche i risultati di uno studio condotto nel 2010 dalla società statunitense 'A.T. Kearney' sulla sostenibilità del calcio europeo, che prende in considerazione il rapporto tra entrate ed uscite relativi alle

³ 2015, p. 183, S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Torino

⁴http://archiviostorico.gazzetta.it/2008/maggio/22/Debiti_record_miliardo_mezzo_sterline_ga_10_080522046.shtml

operazioni di calciomercato nei cinque principali campionati europei:

	Investimenti totali in calciatori (€ Mln)	Incassi totali delle cessioni di calciatori (€ Mln)	Rapporto tra acquisti e cessioni (€ Mln)
PREMIER LEAGUE	580	489	-91
BUNDESLIGA	243	125	-118
LIGA	502	245	-257
SERIE A	498	460	-38
LIGUE 1	270	208	-62

Fonte: A.T. Kearney

I numeri che emergono da questi studi evidenziano la piega di insostenibilità che aveva assunto la gestione dei club, governati con spirito mecenatesco da presidenti e magnati, che poco si curavano del lato economico, concentrandosi piuttosto sul ritorno d'immagine e popolarità che conseguiva dai risultati sportivi, inevitabilmente figli degli investimenti fatti sul mercato. Questa scarsa accortezza finanziaria, dettata anche da un originario modello normativo che, in Italia, escludeva la possibilità dei fini di lucro per le società calcistiche, ha contribuito in modo decisivo alla formazione di un crescente debito sempre più insostenibile, che ha posto le basi per la nascita del FFP. Tale sistema normativo, infatti, ha come focus principale quello di garantire la sostenibilità economica dei singoli club e, per diretta estensione, dell'intero sistema calcistico europeo; ciò viene garantito mediante un complesso di norme che guarda al medio/lungo periodo, cui obiettivo principe rimane quello dell'autofinanziamento delle società calcistiche, che passa inevitabilmente per una importante riduzione del debito maturato nel corso degli anni a causa della sopracitata gestione pre-

FFP dei presidenti, incentrata sulla ricerca di ritorni diretti nel breve periodo, piuttosto che sulla progettazione a lungo termine.

1.1. Il regolamento UEFA del 1990 sul trasferimento dei calciatori e il caso Bosman

Per una corretta analisi del fenomeno dell'eccessivo indebitamento dei club europei, si rende necessaria una digressione su quelle che sono state le conseguenze, dirette ed indirette, della 'Sentenza Bosman' sul panorama internazionale. Il contesto di riferimento è quello dei primi anni '90, nei quali il trasferimento dei calciatori e il numero di stranieri che potevano militare in ciascuna squadra erano i due principali pilastri della governance della UEFA sul calcio professionistico. Il contesto normativo in esame sfuggiva, quindi, alla portata del Diritto Comunitario, collocandosi, anzi, in una sorta di alveo indipendente che aveva comportato un isolazionismo della disciplina sportiva rispetto a quella generale. Il c.d. Regolamento UEFA 1990 sui trasferimenti, denominato "Principi di una cooperazione tra le federazioni aderenti all'UEFA e le loro società", era il solo punto di riferimento normativo per la compravendita di calciatori e prevedeva, nella sostanza, che una volta giunto a termine il contratto con una società, i giocatori fossero liberi di stipulare un nuovo accordo con un club differente solo in presenza di tre requisiti:

- In primo luogo, la società 'firmataria' doveva immediatamente informare quella di provenienza della sottoscrizione del nuovo contratto;
- La società di provenienza doveva a sua volta informare la propria federazione nazionale di tale situazione ed ottenere il rilascio del certificato internazionale di svincolo;

- Il nuovo club del calciatore era poi tenuto al versamento di una indennità il cui ammontare era determinato moltiplicando il reddito lordo dello stesso, nel corso della stagione appena conclusa, per un coefficiente compreso tra 12 e 1 a seconda dell'età del calciatore⁵.

E proprio sul versamento di questa indennità, considerata una voce imprescindibile per i bilanci delle società negli anni '90, si giocò una delle partite fondamentali del caso Bosman, a seguito del quale il sistema normativo fu rivoluzionato pressoché totalmente, con l'eliminazione del suddetto versamento e con conseguenti, ed importanti, difficoltà finanziarie per i club ed un del tutto nuovo potere economico in capo ai calciatori.

Per quanto concerne, invece, il numero di atleti stranieri che potevano essere inseriti nelle liste da ciascuna società, la UEFA aveva previsto, in seguito a lunghi confronti con la Commissione Europea, la celebre regola del '3+2', secondo la quale nei referti di gara potevano figurare non più di tre calciatori stranieri per ogni club, cui potevano aggiungersi altri due atleti che, però, avessero giocato nel paese di provenienza della società per un periodo ininterrotto di cinque anni, tre dei quali nelle squadre giovanili.

Specificato quello che era il quadro normativo vigente, resta da analizzare nello specifico il caso di specie, che ha, come più volte sottolineato, portato ad un totale ribaltamento dei valori normativi ed economici che avevano retto il calcio europeo nel corso del XX°.

Al tempo dei fatti, Jean-Marc Bosman era un calciatore professionista sotto contratto fino al 1990 con l'RC Liegi, squadra militante in Jupiler League, il massimo campionato belga. Prima della scadenza

⁵ 2015, p. 17, S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Torino.

dell'accordo, il club gli offrì la possibilità di stipulare un nuovo contratto, ma a condizioni economiche riviste verso il basso, con il passaggio da uno stipendio da 120mila franchi belgi, ad uno, compresi premi ed emolumenti, da 30mila, corrispondente al minimo salariale previsto all'epoca dalla federazione calcistica belga⁶. Bosman rifiutò con decisione tale proposta, ritenuta non congrua dal punto di vista economico, e per questo venne inserito dall'RC Liegi nella cosiddetta 'lista dei giocatori cedibili'; l'indennità per il trasferimento verso nuovo club, poi, fu fissata in oltre undici milioni di franchi belgi. Non essendosi proposto alcun club disposto a trattare con la società di appartenenza, il giocatore nel 1990, alla scadenza naturale del contratto, trovò un accordo con lo US Dunkerque, squadra di seconda divisione francese, disposta a concedergli uno stipendio lordo di 90mila franchi belgi. Anche tra le due società era stato trovato un accordo per il trasferimento a titolo provvisorio del calciatore (con contestuale cessione all'US Dunkerque di una opzione irrevocabile per il trasferimento definitivo nell'anno successivo in cambio del versamento di una ulteriore indennità pari a 4,8 milioni di franchi belgi), con il club francese, che si era impegnato a pagare una indennità di 1,2 milioni di franchi belgi da versare al momento del rilascio del certificato di svincolo, che, come precedentemente specificato, doveva essere richiesto dalla società di appartenenza alla rispettiva federazione nazionale.

Entrambi gli accordi, quello tra i due club e quello tra Bosman e lo US Dunkerque, erano sottoposti a condizione risolutiva secondo la quale gli stessi avrebbero perso efficacia nel caso in cui il certificato internazionale di svincolo della federazione belga non fosse pervenuto a quella francese entro il 2 agosto 1990, posto che era intenzione dello US

⁶ 2015, pag. 27 e ss., S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Torino.

Dunkerque utilizzare il giocatore già a partire dal giorno seguente, nel quale era previsto un incontro ufficiale. Il nodo della questione è da ricercarsi proprio nell'obbligo in capo al club cedente, in questo caso l'RC Liegi, di fare richiesta alla federazione per ottenere tale certificato di svincolo; operazione che, per dubbi legati alle effettive capacità di solvibilità dello US Dunkerque, non fu effettuata dalla società belga. Venendosi quindi ad avverare la condizione risolutiva prevista nei contratti, il tavolo delle trattative saltò, con conseguente perdita di efficacia di tutti gli accordi che erano stati raggiunti dalle parti.

Per tali motivi, che avevano comportato il mancato trasferimento del giocatore secondo quanto previsto dall'allora vigente Regolamento UEFA, Jean-Marc Bosman si rivolse al Tribunale di Liegi proponendo due ricorsi⁷: uno nei confronti dell'RC Liegi, nel quale veniva formulata una richiesta di risarcimento danni sul presupposto di una violazione da parte della società delle proprie obbligazioni contrattuali, nonché sull'illegittimità della disciplina sui trasferimenti. Ed un secondo volto ad ottenere:

- una somma mensile fino al momento nel quale il giocatore avesse trovato una nuova squadra (avverso l'RC Liegi e la Federazione nazionale belga);
- un ordine rivolto all'RC Liegi e alla federazione belga di astenersi dall'ostacolare le proprie possibilità di ingaggio mediante la pretesa di importi connessi al trasferimento;
- la richiesta di sottoporre alla Corte di Giustizia in via pregiudiziale la questione di compatibilità del sistema dei trasferimenti con la disciplina in materia di libera circolazione dei lavoratori.

⁷ 2015, p. 28, S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Torino

Tutte e tre le richieste vennero accolte in primo grado, ma solo due vennero confermate in appello. Gli sviluppi portarono comunque all'apertura del caso di fronte alla Corte di Giustizia, alla quale vennero sottoposte due questioni fondamentali:

- se una società calcistica potesse pretendere il pagamento di una somma (la sopra citata indennità) allorché un calciatore, del quale fosse scaduto il contratto, avesse trovato un accordo con una nuova squadra;
- se associazioni o federazioni sportive nazionali ed internazionali potessero includere nei propri regolamenti norme atte a limitare la partecipazione dei giocatori stranieri, pur sempre con riferimento a cittadini di Stati membri, alle competizioni dalle stesse organizzate.

La direzione verso la quale si sarebbe andati, con un cambio radicale di orientamento rispetto al passato, emerge anche dalle conclusioni dell'Avvocato Generale Lenz, il quale, in merito alla portata restrittiva della già citata norma del '3+2' in relazione ai calciatori stranieri, si esprime in modo chiaro e diretto nella direzione di una incompatibilità con l'articolo 48 del Trattato CE (oggi articolo 39 TUE, che afferma il principio della libera circolazione dei lavoratori all'interno della Comunità europea):

<<Non occorrono profonde disquisizioni per giungere alla conclusione che le norme relative agli stranieri hanno carattere discriminatorio. Ricorre persino un caso classico di discriminazione fondata sulla cittadinanza. Tali norme limitano il numero dei giocatori provenienti da altri Stati membri [...] sfavorendo in tal modo questi giocatori rispetto ai giocatori cittadini dello Stato membro di riferimento⁸>>.

⁸ Conclusioni dell'Avvocato Generale Lenz, cit., punto 119.

L'Avvocato Generale si sofferma, poi, sulla questione, tanto cara alle società all'epoca dei fatti, dell'indennità dariceversi al momento del trasferimento di un calciatore del quale fosse scaduto il contratto, ribadendo l'assenza di un fondamento giuridico a base di tale richiesta⁹:

<Le indennità di trasferimento non possono considerarsi una compensazione per eventuali costi di preparazione, già per il semplice fatto che, nel calcolo del loro ammontare, non vengono assunti come parametro tali costi, bensì il reddito del calciatore. Né potrebbe argomentarsi che, ad esempio, un calciatore che effettui un passaggio di società per un'indennità di trasferimento pari ad un milione di ECU possa aver cagionato alla sua società di provenienza costi di preparazione per un ammontare così elevato [...] si tratta tuttavia di spese che la società effettua nel proprio interesse e che il giocatore provvede a compensare con le prestazioni sportive. Non vedo come una società possa fundamentalmente pretendere di riscuotere un'indennità di trasferimento adducendo una tale motivazione. [...] infine è evidente che la preparazione di ciascuno di questi calciatori comporta dei costi. Una compensazione di tali costi verrebbe quindi a dipendere dal fatto che il calciatore in questione effettui o meno un passaggio verso un'altra società. Anche da ciò si evince che la giustificazione adottata non possiede una intrinseca coerenza>>.

Precisato ciò, si può passare ad analizzare quella che fu la sentenza della Corte di Giustizia, che riconobbe l'incompatibilità delle disposizioni UEFA con le norme comunitarie in materia di libera circolazione delle persone, sia per quanto riguarda il profilo indennitario, sia sotto l'aspetto delle limitazioni all'epoca previste per l'utilizzo di calciatori comunitari. In

⁹ Conclusioni dell'Avvocato Generale Lenz, cit., punto 237.

particolare, la Corte ribadì che l'attività svolta dai calciatori professionisti è senza dubbio inquadrabile nella disciplina relativa alle attività economiche e, in quanto tale, è certamente assoggettata al diritto dell'Unione europea. La Corte espresse il proprio parere in modo chiaro e nettissimo, sottolineando come la disciplina UEFA fosse in totale contrasto con i principi di diritto comunitari e ribadì che tale quadro normativo mira a:

<<facilitare ai cittadini comunitari l'esercizio di attività lavorative di qualsivoglia natura nel territorio della Comunità ed osta ai provvedimenti che potrebbero sfavorirli qualora intendano svolgere un'attività economica nel territorio di uno Stato membro¹⁰>>.

La sentenza ha, inoltre, stabilito l'incompatibilità delle norme delle federazioni sportive con l'articolo 39 del Trattato CE¹¹ in base alle quali un calciatore professionista, cittadino di uno Stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincolava ad una società, poteva essere ingaggiato da un club di un altro Stato membro solo ove questi avesse versato alla società di provenienza la cosiddetta indennità di trasferimento e promozione, della quale, come specificato nelle conclusioni del processo anche dall'Avvocato Generale Lenz, era evidente l'anomalia giuridica¹², poiché non si trovava la ratio normativa posta alla base di tale emolumento, considerato che detta indennità si doveva corrispondere solo in caso di trasferimento di giocatore in scadenza contrattuale.

¹⁰ Corte di Giustizia, 15 dicembre 1995, causa C-415/93.

¹¹ Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Fascicolo 3/2007, pagina 48.

¹² E. Lubrano, *L'ordinamento giuridico del giuoco calcio*, cit., pag. 99.

1.2. Gli effetti della sentenza Bosman

La decisione della Corte sancì, come ormai emerso con chiarezza dalla disamina di cui sopra, la illegittimità della normativa di matrice UEFA in quanto lesiva della libertà di circolazione dei calciatori professionisti, i quali furono per la prima volta equiparati ai lavoratori subordinati. Conseguenza diretta di questa associazione fu la inevitabile applicabilità dei principi di diritto comunitario anche ai calciatori professionisti (e non solo, posto che a parere della Corte era da considerare come professionista ogni calciatore che avesse ricevuto indennità superiori all'importo delle spese sostenute per l'esercizio della propria attività sportiva¹³), con l'eliminazione susseguente di tutte quelle limitazioni che fossero mirate a creare un ostacolo alla libera circolazione dei cittadini comunitari, ivi comprese le normative del panorama calcistico.

La sentenza Bosman ha quindi comportato uno stravolgimento delle regole fino ad allora vigenti nell'ambito del calcio professionistico, con i conseguenti effetti che hanno causato un vero e proprio terremoto a livello continentale e, in particolar modo, in Italia, dove tale decisione venne percepita come una indebita interferenza rispetto all'autonomia, precedentemente citata, di cui aveva sempre goduto l'ordinamento sportivo¹⁴. Tale sentenza ebbe un impatto devastante sul calcio italiano, che fu costretto a trovare soluzioni non solo con riguardo alla gestione dei club, ma anche sotto il profilo normativo, considerato che quanto statuito dalla legge 91 del 1981 risultava in contrasto rispetto alle previsioni della Corte di Giustizia. In particolare, al centro delle preoccupazioni del sistema vi era l'abolizione della indennità di trasferimento che era regolata dall'articolo 6 di tale legge, la quale prevedeva che:

¹³ 2016, pag. 137, G. Liotta, L. Santoro, *Lezioni di diritto sportivo*, Milano.

¹⁴ 2016, pag. 137 e seguenti, G. Liotta, L. Santoro, *Lezioni di diritto sportivo*, Milano.

<<Cessato, comunque, un rapporto contrattuale, l'atleta professionista è libero di stipulare un nuovo contratto. In tal caso le Federazioni sportive nazionali possono stabilire il versamento da parte della società firmataria del nuovo contratto alla società sportiva titolare del precedente contratto di una indennità di preparazione e promozione dell'atleta professionista¹⁵>>.

La modifica di tale testo, operata con l'emanazione del Decreto-legge 20 settembre 1996 n. 485, poi convertito in legge 18 novembre 1996, n. 586, ha portato alla inevitabile soppressione dell'indennità di preparazione e promozione, così definita dal previgente quadro normativo. Anche l'ordinamento sportivo, per tramite della FIGC, fu costretto a rivedere i propri regolamenti per renderli compatibili con la sentenza Bosman.

Il legislatore, però, compresa la portata di tale modifica, che rischiava di essere letale per tanti club che contavano sugli introiti dell'indennità per mantenere in equilibrio i propri già traballanti bilanci, concesse un periodo di tempo transitorio alle società per adeguare le proprie situazioni contabili alla rinnovata disciplina. Il rischio che si sarebbe corso in caso contrario, infatti, sarebbe stato quello di un fallimento improvviso, e di massa, delle società sportive e ciò si evince anche dall'espressione che venne utilizzata per indicare il suddetto decreto, ovvero: *'spalmaperdite'*.

Fondamentale, in relazione alla disciplina prevista dalla legge 91 del 1981, è anche sottolineare che in Italia era previsto l'obbligo in capo ai club di utilizzare le forme della S.p.A. o della S.r.l., ferma restando l'impossibilità per le stesse di perseguire fini di lucro. E tale passaggio risulta cruciale per la comprensione dei motivi che hanno spinto i club a sfruttare gli effetti previsti dalla sentenza Bosman per curare in modo maniacale (e quasi esclusivo) il lato sportivo, tralasciando, in modo oltremodo irresponsabile, quello manageriale della gestione societaria. In particolare, il fatto che gli

¹⁵ Legge 91/1981, art. 6 comma 1, poi modificato dal D.L. 20 settembre 1996, n. 485, convertito in legge 18 novembre 1996 n.586.

utili non potessero essere divisi ha reso meno importante, nell'ottica delle dirigenze del tempo, la previsione di una programmazione di stampo economico-finanziario pensata per garantire solidità nel tempo ai club, a fronte di un atteggiamento fin troppo spesso sconsiderato sul calciomercato, che si è sostanziato nell'acquisto smodato e insostenibile di grandi campioni (quasi sempre stranieri) che, grazie agli effetti della stessa sentenza Bosman, potevano trasferirsi nei vari campionati europei con maggiore facilità.

Non solo, perché l'eliminazione della indennità precedentemente prevista a favore della società di provenienza dei giocatori in scadenza contrattuale, permise ai calciatori di trasferirsi con la formula, divenuta ormai celebre, del 'parametro zero', ovvero senza alcuna spesa diretta per il cartellino (ferme restando le percentuali da corrispondere agli agenti degli stessi che, però, rientrano in un discorso differente).

Il dato che emerge con più forza nel periodo immediatamente successivo alla sentenza Bosman è, quindi, quello relativo ad un aumento esorbitante del numero di calciatori stranieri nei vari campionati europei; considerando solo la Serie A si è passati dai 66 giocatori non italiani presenti nel campionato nella stagione 1995-1996, prima della sentenza, ai 119 dell'anno successivo, fino ai 300 del 2015, equivalenti al 52,8% del totale dei calciatori impiegati¹⁶. Volendo fare un riferimento comparatistico con gli altri principali campionati europei, considerando il periodo 2008-2013, emerge che il campionato italiano si colloca al secondo posto, dietro alla sola Premier League inglese, per percentuale di giocatori stranieri sul totale:

¹⁶ 2015, pag. 125, S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Torino

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
PREMIER LEAGUE	56,68%	59,45%	58,34%	54,86%	61,03%
SERIE A	39,35%	41,40%	46,41%	48,58%	52,48%
BUNDESLIGA	54,51%	51,70%	42,84%	42,54%	44,26%
LIGA	36,80%	35,90%	39,56%	38,17%	38,34%
LIGUE 1	30,90%	31,39%	30,08%	28,39%	25,70%

Fonte: ReportCalcio2014

Considerato il dato relativo all'abolizione della regola '3+2', le cui conseguenze dirette sono state analizzate con riferimento all'aumento vertiginoso del numero di calciatori stranieri presenti nei vari campionati, resta da considerare nel dettaglio la seconda questione affrontata dalla Bosman. L'effetto più importante della sentenza sotto il profilo economico che interessa la trattazione, infatti, è un altro ed è legato solo indirettamente, come prima accennato, all'aumento del numero di giocatori stranieri nei diversi campionati europei.

Il punto focale, che rileva per la tesi in esame, infatti, resta quello dell'eliminazione delle indennità a favore della squadra di provenienza del giocatore in scadenza. La risposta, anche logicamente evidente, è che il risparmio del quale hanno beneficiato le società firmatarie, private

dell'obbligo di corrispondere tale somma ai club di provenienza, è stato, pressoché totalmente, convertito in offerte economicamente più vantaggiose per i calciatori sotto il profilo dell'ingaggio.

Se, quindi, prima della sentenza Bosman il budget di riferimento per l'acquisto di un calciatore, ad esempio 100, era da suddividere tra il pagamento dell'indennità, supponiamo 30, e l'ingaggio del giocatore, 70, dopo la pronuncia della Corte di Giustizia, le squadre ebbero la possibilità di investire in via esclusiva il proprio bagaglio economico nel pagamento degli stipendi dei calciatori¹⁷. Evidente fu la conseguenza di un aumento più che proporzionale, rispetto agli anni precedenti alla sentenza Bosman, degli ingaggi dei giocatori cosiddetti svincolati, che hanno visto compensata l'assenza di investimenti per il cartellino con uno stipendio maggiorato rispetto ai parametri degli anni precedenti. Questa tendenza, però, ha avuto anche dei risvolti indiretti che risultano decisamente importanti nella misura in cui hanno portato ad un sostanziale rivoluzionario della gestione dei calciatori ad opera dei club:

- In primis si è registrata la tendenza delle società a rinnovare prima della scadenza i contratti dei giocatori (quasi sempre con maggiorazione degli ingaggi) per limitare le uscite a parametro zero e le conseguenti perdite economiche;
- In secondo luogo, il fatto di aver concesso ingaggi mediamente più alti ai calciatori acquistati a parametro zero ha portato ad un inevitabile aumento proporzionale degli stipendi degli altri atleti presenti in rosa, che non hanno lesinato sulle richieste di aumenti coerenti rispetto agli emolumenti versati agli altri giocatori.

¹⁷ Come rileva S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, con riferimento a M. Mancin, *Il bilancio delle società sportive professionistiche*.

Il risultato principale, quindi, è stata una variazione verso l'alto delle spese legate agli ingaggi dei calciatori, che hanno assunto un peso specifico superiore di anno in anno rispetto al totale delle uscite. Basti sottolineare che nella stagione 2018-2019 di Serie A, in cui c'è stata un aumento di 176 milioni complessivi rispetto all'anno appena concluso (da 950 milioni a 1,26 miliardi), gli ingaggi dei calciatori hanno una incidenza media sui ricavi delle società che si avvicina al 50%. I casi più eclatanti sono quelli di Lazio (65,8% di incidenza sui ricavi), Milan (62,5%), Bologna (57,5%), Roma (54,8%) e Juventus (51,8%)¹⁸, che hanno come voce principale di spesa all'interno dei rispettivi bilanci proprio quella legata al pagamento degli stipendi dei soli giocatori, con la quota percentuale che sale ulteriormente se si prendono in considerazione anche gli ingaggi di staff tecnico ed inservienti arrivando a cifre che sfiorano il 70%¹⁹. Ecco che, quindi, si comprende come la sentenza Bosman abbia inciso in modo netto ed incontrovertibile sulla gestione finanziaria delle società calcistiche europee che, svincolate dagli obblighi indennitari verso le altre società, hanno innescato un circolo vizioso di aumenti progressivi degli ingaggi dei calciatori, che hanno portato ad una crescita più che proporzionale dell'indebitamento medio dei club, nonostante gli aumenti delle entrate (di cui si parlerà diffusamente nel proseguo). Questo è il sostrato sociale ed economico che si pone alla base della nascita del Financial Fair Play, che appare una conseguenza, forse indiretta, di quella sentenza Bosman che, si può affermarlo con certezza, ha davvero cambiato il mondo del calcio. Se in meglio in peggio, però, non è ancora del tutto chiaro.

¹⁸ <https://www.ultimouomo.com/guida-ai-monte-ingaggi-della-serie-a-2018-19/>

¹⁹ 2012, G. Teotino, M. Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Bologna.

2. Dallo stadio ai diritti televisivi: le principali entrate delle società

Le conseguenze della sentenza Bosman, come visto, hanno aperto le porte alla libera circolazione dei calciatori comunitari in Europa e, di riflesso, hanno aperto quel vaso di Pandora che è diventato negli ultimi vent'anni il calciomercato, di cui si parlerà in relazione alla 'golden age' della Serie A. Fermo restando, quindi, che le principali, e quasi esclusive, uscite di un club sono destinate all'acquisto dei calciatori ed ai rispettivi ingaggi, resta da analizzare quali siano le voci più importanti riguardo le entrate di una società, che assumono particolare importanza con l'avvento nel panorama del FFP, che impone ai club di aumentare i ricavi per permettere una maggiore spesa sul mercato.

Le principali voci iscritte tra gli attivi di un bilancio, per quanto concerne il calcio, fanno riferimento a tre tipi di introiti:

- i ricavi generati dallo stadio;
- attività di merchandising e sponsorizzazioni;
- cessione dei diritti televisivi.

Per quanto riguarda la prima voce, va da sé che i ricavi saranno tanto maggiori quanto più sarà moderno e confortevole, oltre che versatile ed adatto a tutte le situazioni richieste dal pubblico, l'impianto di cui dispone la società. Lo stadio, infatti, non è (più) solo teatro della partita domenicale, ma ha subito una evoluzione che lo ha reso fonte continua di guadagni per i maggiori club europei. Un esempio chiaro di quelli che possono essere i benefici accessori derivanti dalla modernità di un impianto sono esemplificati dal caso dell'Emirates Stadium, nel quale disputa le proprie partite casalinghe l'Arsenal, squadra di vertice della Premier League inglese. Tale impianto, inaugurato nel 2006 e costato circa 400 milioni di sterline è un gioiello di architettura che nasconde al suo interno molto più di

un semplice campo da calcio. L'Emirates Stadium, infatti, offre ai tifosi dell'Arsenal, e non solo, la possibilità di visitare il museo del club, di frequentare una apposita palestra all'avanguardia, e di godere di tanti altri servizi, come ristoranti, cinema, privé lusso ed extralusso e negozi di merchandising. Una vera e propria micro-città sempre attiva, che non fa dipendere la propria attività in via esclusiva dalle partite, che sono divenute quasi un lusso secondario per la vita dello stadio, sempre aperto a tifosi e turisti. Una vera e propria sorgente di ricavi, che si pone in antitesi rispetto al modello che viene seguito in Italia, in cui ci sono solo tre stadi di proprietà (Juventus, Udinese fino al 2012 e Sassuolo) e in cui, soprattutto, è rimasta in vita una concezione anacronistica di stadio, che limita in modo quasi totalitario le proprie entrate alla vendita dei biglietti.

L'unico caso che prova a distanziarsi dalla tendenza nostrana è quello dell'Allianz Stadium di Torino, impianto di proprietà della Juventus ed inaugurato nel 2012, che grazie alla recente costruzione permette ai tifosi di godere di servizi paragonabili a quelli offerti all'estero, in particolar modo in Premier League. Le altre squadre italiane, invece, soffrono di un forte handicap strutturale da questo punto di vista, con l'impatto dei ricavi da stadio che non è minimamente avvicinabile a quello dei principali club europei, come dimostrano i dati relativi alle stagioni 2015-2016 e 2016-2017, che evidenziano il forte gap tra le squadre italiane (nonostante la Juve sia cresciuta in modo considerevole nel corso dell'ultima stagione) e i principali club europei:

Club	2015-2016 (mln €)	2016-2017 (mln €)
Barcellona	121,4	137,2
Real Madrid	129	136,4
Manchester United	137,5	125,2
Arsenal	133,6	116,4

Bayern Monaco	101,8	97,7
Paris-Saint Germain	92,5	90,2
Liverpool	80,1	75,9
Chelsea	93,2	76,2
Manchester City	70,2	60,4
Borussia Dortmund	61,1	58,6
Juventus	57,8	43,7
Schalke 04	51,2	53,3
Tottenham	54,6	52,7
Atletico Madrid	36	41
West Ham United	36	33
Internazionale	25,7	28,4

Fonte: Calcio&Finanza

Quanto evidenziato dalla tabella dei ricavi dovrebbe essere indice di grande preoccupazione per il movimento calcistico italiano, che si sta attardando sempre di più ad investire con decisione su un settore, come quello che riguarda lo stadio, in grado di portare estremi benefici dal punto di vista economico. Anche e soprattutto perché, come si avrà modo di evidenziare, le spese relative alle infrastrutture non vanno ad appesantire i bilanci per quanto concerne le normative del FFP, che considera ‘spese virtuose’ e quindi non sottoponibili al vincolo del pareggio di bilancio quelle relative alle infrastrutture. Evidente, però, che per poter pianificare un miglioramento degli stadi, strutture ormai fatiscenti in Italia, sarebbe necessaria una programmazione a lungo termine, accompagnata da un preciso piano di investimenti, oltre che ingenti risorse finanziarie²⁰. Sotto questo profilo sono rari i casi di società che abbiano puntato concretamente

²⁰ 2015, pag. 140, S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Torino.

sugli impianti, come dimostra il fatto che la maggior parte degli stadi italiani siano di ormai antichissima costruzione ed altrettanto risalente ristrutturazione (nella maggior parte dei casi avvenuta in occasione dei Mondiali di Italia '90):

Stadio	Anno costruzione	Ristrutturazione
Atleti Azzurri d'Italia (Atalanta)	1928	1992
Dall'Ara (Bologna)	1927	1990
Castellani (Empoli)	1965	1993
Artemio Franchi (Fiorentina)	1930	1990
Luigi Ferraris (Genoa/Sampdoria)	1909	1990
Giuseppe Meazza (Milan/Inter)	1925	1990/2016 (ristrutturazione superficiale)
San Paolo (Napoli)	1948	1990
Olimpico (Roma/Lazio)	1928	1990
Allianz Stadium (Juventus)	2011	////
Friuli (Udinese)	1971	2017

Fonte: A. Alessandria, Un business chiamato stadio, Roma, Greenbooks, 2014

Questi sono solo alcuni dei principali stadi italiani, di cui la maggior parte si dimostra, come anticipato, in deciso ritardo sui tempi e sui diretti competitor internazionali. E da qui nascono alcuni dei limiti strutturali del sistema nostrano, che ha sofferto in modo particolare l'entrata in vigore del FFP; questo perché se appare evidente che gli impianti risultano non all'altezza di un mondo che ha aperto i propri confini al business a 360°, tale sensazione è confermata dai dati statistici, non solo relativi agli introiti, ma anche concernenti la percentuale di riempimento dello stadio nella stagione 2017-2018 (che è a suo modo termometro dello scarso gradimento dei tifosi delle strutture dei club di Serie A):

Squadra	Somma spettatori	Media	Capienza
Borussia Dortmund	1,35 milioni	79,5mila	81,3mila
Bayern Monaco	1,27 milioni	75mila	75mila
Manchester United	1,42 milioni	74,9mila	75mila
Tottenham	1,29 milioni	67,9mila	90mila
Barcellona	1,25 milioni	65,9mila	99mila
Real Madrid	1,24 milioni	65,6mila	81mila
Schalke 04	1,04 milioni	61,3 mila	62mila
Arsenal	1,12 milioni	59,3 mila	60,2mila
Internazionale	1,09 milioni	57,5 mila	80mila
West Ham United	1,08 milioni	56,8 mila	66mila

Fonte: Calcio&Finanza

I dati relativi alla somma di spettatori, chiaramente, devono essere ponderati tenendo conto delle differenti capienze degli stadi, e in questo senso trova giustificazione l'assenza della Juventus dalla top 10 europea. I bianconeri, infatti, hanno una media di circa 39mila spettatori a partita, ma dispongono di un impianto che, pur di recente costruzione, non può contenere più di 41mila tifosi; in quest'ottica il dato assume tutt'altro peso, vista l'altissima

percentuale di riempimento (che comporta guadagni in realtà paragonabili a quelli dei top team europei). Lo stesso discorso, però, non vale per gli altri grandi club del nostro campionato, con il Milan che è l'unica squadra, oltre all'Inter nona, a rientrare nelle prime quindici posizioni (15°) con una percentuale di riempimento dello stadio pari al 50%. Il Napoli si colloca al 26° posto, mentre le due romane non figurano nemmeno in top 30. Sulla scia di questi dati risulta fin troppo facile giungere alla considerazione che gli stadi restano uno dei punti di maggiore criticità rispetto ad una potenziale risalita delle gerarchie internazionali da parte del calcio italiano. Gli altri due elementi citati che compongono le principali voci di entrate per le società sono rappresentate, come detto, da merchandising e cessione dei diritti televisivi. Per quanto riguarda il primo aspetto, ancora una volta ci si trova a fare i conti con l'arretratezza del calcio italiano, che ha 'scoperto' con colpevole ritardo l'esistenza dei nuovi mercati (asiatici su tutti), sui quali, au contraire, i grandi club europei hanno saputo investire con lungimiranza. La conseguenza diretta di questi investimenti, iniziati oltre dieci anni fa, è stata una fortissima impennata del fatturato dei grandi club europei, che possono oggi contare su un bacino di utenza decisamente più esteso rispetto ai club italiani, che si sono approcciati a questo tipo di mercati solo negli ultimi anni. Gli investimenti fatti dalle grandi società inglesi, spagnole e tedesche sono tangibili, come dimostra il fatto che Manchester United, Barcellona, Manchester City, Real Madrid e Bayern Monaco abbiano aperto uffici di riferimento nelle principali città cinesi²¹; una scelta di marketing finalizzata all'esportazione del marchio sul territorio, che è stata possibile grazie alle tante tournée effettuate negli anni e all'adattamento delle fasce orarie di trasmissione delle partite in diretta alle esigenze dei mercati extra-europei (il c.d. 'spezzatino' poco gradito alle

²¹ <https://www.calcioefinanza.it/2017/04/28/sponsorizzazioni-calcio-cina/>

tifoserie italiane), che hanno avvicinato il calcio europeo ai tifosi asiatici in tempi già risalenti.

Sotto questo profilo, però, è necessario registrare una decisa inversione di tendenza del comportamento dei top club italiani, che nell'ultimo lustro (complice anche l'acquisto da parte di imprenditori asiatici di Inter e, prima dell'arrivo del fondo Elliott, Milan) hanno ampiamente sposato la filosofia di esportazione del brand, che si è sostanziata in esperimenti di marketing di diverso tipo: dalla scelta, condivisa ovviamente con la Federazione, di giocare le finali di Supercoppa italiana su territorio estero, fino alle strategie social utilizzate da diversi club (in particolar modo l'Inter) che strizzano l'occhio alla parte asiatica del mondo. La conseguenza di questo atteggiamento di apertura verso i mercati esteri (dai quali, bisogna ricordare, arrivano enormi flussi di denaro: 2 miliardi solo dalla Cina²²) ha contribuito alla parziale crescita del fatturato dei club italiani, che hanno iniziato a ridurre il gap con le maggiori competitor europee che, però, restano distanti anni luce proprio a causa del colpevole ritardo con il quale le società di Serie A hanno deciso di aprire i propri confini di investimento. Per comprendere a pieno il discorso sul fatturato, però, si rende necessaria l'analisi di quella che è la voce che comporta le maggiori entrate per un club calcistico (soprattutto per quelli italiani): la cessione dei diritti televisivi.

2.1. La rivoluzione delle pay-Tv

La trasmissione del calcio in televisione inizia, almeno per l'Italia, nel 1954 con la partita tra la Nazionale e l'Egitto trasmessa sui canali Rai (il primo match inglese trasmesso risale a diciotto anni prima, con Everton-

²² <https://www.calcioefinanza.it/2017/04/28/sponsorizzazioni-calcio-cina/>

Liverpool del 1936 che fu mostrato dalla BBC²³). Quanto interessa ai fini della trattazione, però, non riguarda la storia dei diritti televisivi, bensì la rivoluzione che è stata operata dalle pay-tv che hanno cambiato il modo di guardare il calcio e, soprattutto, il business che gira intorno al pallone.

La strategia della Rai, che fino agli anni '90 è stata la sola beneficiaria, dietro corrispettivi crescenti (dai 2 miliardi di Lire degli anni '70 ai 191 miliardi dei primi anni '90), era quella di non mostrare mai le partite in diretta (solitamente si trasmetteva solo il secondo tempo di alcune partite di campionato), per evitare che la televisione potesse 'sottrarre' i tifosi allo stadio e, di conseguenza, alle società sportive. Ad invertire totalmente questo trend oscurantista²⁴, durato oltre quarant'anni, furono le televisioni satellitari, che prevedevano un costo di abbonamento per i propri utenti. La prima partita di campionato trasmessa in diretta, fu Monza-Padova, anticipo di Serie B del 28 agosto 1996. Il dato che più importa, però, è il contributo economico che fornirono le pay-tv (prima Telepiù e Stream, poi Sky, Mediaset e Dazn) pur di avere i diritti di trasmissione delle partite di campionato; proprio nel 1996, infatti, le tv satellitari versarono 203 miliardi di vecchie Lire per ottenere tale possibilità. Questo aumento (in realtà moderato rispetto ai 191 pagati dalla Rai negli anni precedenti per la trasmissione delle sole immagini di *90° Minuto*) è salito in modo vertiginoso negli anni successivi, con il passaggio dai circa 100 milioni di euro (convertiti) spesi da Telepiù nel 1996 ai 976 milioni di euro²⁵ (per il triennio 2018-2021) investito dalle emittenti Sky e Dazn, uniche intestatarie dei diritti di trasmissione del campionato sul suolo italiano. Un aumento quasi del 100%, che ha significato una crescita vertiginosa delle entrate dei club e della federazione, che sono stati costretti a concedere dei cambiamenti sulla programmazione, assecondando le richieste delle televisioni, rispetto

²³ 2014, pag. 324, M. Sconcerti, *Storie delle idee del calcio*, Milano.

²⁴ 2014, pag. 326, M. Sconcerti, *Storie delle idee del calcio*, Milano.

²⁵ <https://www.calcioefinanza.it/2018/12/24/ripartizione-diritti-tv-serie-a-2018-2019/>

all'orario in cui si giocavano solitamente le partite (la domenica alle 15). Nascono, quindi, negli anni '90 anticipi e posticipi²⁶, seguiti dall'introduzione nel 2010 del match della domenica alle 12.30 e dalla possibilità inserire partite di campionato nelle fasce orarie comprese tra le 15 e le 21 di venerdì e lunedì, oltre ai consueti sabato e domenica. Una ulteriore specificazione da fare, che contrappone il sistema italiano rispetto a quello inglese, è che la Serie A, sul terreno nazionale, può essere trasmessa integralmente, mentre per le partite di Premier League è stato fissato un tetto massimo, pari al 44% delle partite totali, che possono essere diffuse dalle televisioni, così da incentivare i tifosi a recarsi allo stadio.

Come detto, l'avvento delle televisioni satellitari ha contribuito a rivoluzionare il mondo del calcio, fondamentale, però, risulta una analisi delle modalità con le quali i proventi della cessione dei diritti tv vengono suddivisi tra i vari beneficiari e quanto questi introiti pesino per le società di calcio. Importante risulta soffermarsi sull'evoluzione normativa che ha caratterizzato il passaggio dalla cessione dei diritti tv concessi a ciascuna società singolarmente considerata, alla vendita del pacchetto completo relativo alle partite di tutte le squadre del campionato; questo cambiamento, attuato dalla modifica della legge 29 marzo 1999, n. 78 operata dal d.lgs. n. 9/2008 ha impedito che il divario economico tra la cessione dei diritti tv delle grandi squadre e quelli delle cosiddette provinciali fosse troppo ampio (pur mantenendo un corposo scarto). In sostanza il sistema decise di tutelare le parti deboli di queste contrattazioni, ribadendo che non si gioca solo Juventus-Siena, ma anche Siena-Juventus²⁷. Il decreto sopra citato, detto Decreto Melandri, aprì le porte alla cessione collettiva dei diritti televisivi, permettendo al calcio italiano di uniformarsi a quanto già accadeva negli altri paesi europei. Tale legge prevede, ovviamente, i parametri secondo i quali devono essere suddivisi i proventi di tale cessione, ovvero:

²⁶ Diritti televisivi del calcio in Italia in <http://www.wikipedia.org>.

- 1) Il 40% redistribuito in parti uguali a tutte le società di Serie A;
- 2) Il 30% diviso in base alla storia della società, ai suoi risultati negli ultimi cinque anni e a quelli dell'ultima stagione;
- 3) Il 30% in base al bacino di utenza, ovvero il numero dei propri tifosi (calcolato anche sulla base del numero di abitanti della città di provenienza della squadra).

Partendo dal presupposto di fondo che chi ha giocato più tempo in Serie A ha guadagnato di più, non si può ignorare il fatto che la suddivisione dei proventi derivanti dalla cessione dei diritti tv ha finito col favorire in modo evidente le grandi squadre (inizialmente per via della cessione individuale dei diritti, in seconda battuta per dei criteri redistributivi che premiano, come visto, le realtà più grandi). Ciò emerge con grande chiarezza sia analizzando i guadagni delle società prima dell'entrata in vigore del Decreto Melandri, che dopo. Prima del 2007, infatti, la Juventus guadagnava una cifra vicina agli 87 milioni, seguita da Inter a 79, Milan a 77 e Roma a 58; per quanto riguarda le piccole basti sapere che il Siena, ultima squadra all'epoca, percepì appena 21 milioni²⁸. Anche nel triennio 2018-2021 le differenze tra i grandi club e le provinciali restano estremamente evidenti: la Juventus, infatti, percepirà una cifra vicina ai 90 milioni di euro, con l'Inter accodata a quota 84, seguita da Milan e Napoli appaiate a poco più di 77 milioni. Sopra i 60 milioni troviamo anche Lazio (68,3), Fiorentina (65,2) e Sampdoria (60,5). Le ultime della classe riceveranno meno della metà rispetto a quanto spettante alla Juventus capolista, con la Spal (40,8 milioni), il Chievo (40,4) e il Frosinone (36,5) a chiudere la classifica²⁹. Nonostante la forbice sia comunque alta, anche se in leggera diminuzione rispetto al periodo pre-Melandri, resta il dato più importante, ovvero che

²⁷ 2014, pag. 329, M. Sconceri, *Storie delle idee del calcio*, Milano

²⁸ 2007, Studio della Gazzetta dello Sport come riportato in *Storia delle idee del calcio*, M. Sconceri, pag. 331

nell'ultimo ventennio i proventi derivanti dai diritti televisivi si sono attestati come principale fonte di guadagno per i club italiani ed europei. Con la differenza che, però, riprendendo quanto detto per ricavi da stadio e merchandising, i club italiani hanno maturato una dipendenza pressoché viscerale dalle entrate legate ai diritti televisivi, proprio perché, per la scarsa attitudine manageriale avuta nei primi anni 2000 (in cui il potere economico della Serie A era inavvicinabile) il potenziale patrimonio legato ad entrate differenti è stato dilapidato. Gli investimenti quasi totalmente assenti sulle infrastrutture e sui nuovi mercati hanno comportato la nascita di un deficit che i soli guadagni dei diritti tv non possono compensare. Tale innegabile dipendenza è confermata anche da uno studio effettuato nel 2014 da Football Money League, che ha confrontato l'incidenza percentuale delle tre voci principali di guadagno dei maggiori club europei:

Club	% ricavi da stadio	% ricavi diritti tv	% ricavi merchandising
Real Madrid	23	36	41
Barcellona	24	39	37
Bayern Monaco	20	25	55
Manchester United	30	28	42
Paris-Saint Germain	13	23	64
Manchester City	15	32	53
Chelsea	27	41	32
Arsenal	38	36	26
Juventus	14	61	25
Milan	10	53	37
Borussia Dortmund	23	34	43
Liverpool	22	31	47

²⁹ <https://www.calcioefinanza.it/2018/12/24/ripartizione-diritti-tv-serie-a-2018-2019/>

Schalke 04	27	32	47
Internazionale	12	48	40

Fonte: *Football Money League 2014*

Dalla tabella emerge in modo evidente che i club che registrano la più alta incidenza percentuale dei diritti televisivi sono proprio Juventus, Milan e Inter; non solo, perché le tre italiane figurano anche tra le squadre che hanno la più bassa incidenza percentuale di ricavi da stadio³⁰, ad ulteriore riprova di quanto affermato in precedenza. Anche per quanto riguarda il merchandising i club della Serie A pagano evidentemente dazio rispetto ai top club europei con i quali sono chiamati a misurarsi sul campo nelle principali competizioni internazionali. In ultima analisi si può evidenziare come la rivoluzione operata dall'ingresso nel mercato delle pay-tv abbia contribuito ad aumentare oltre ogni limite precedentemente conosciuto la mole di denaro che circola nel sistema calcio. Il che, sulla scorta di quanto statuito dalla sentenza Bosman, ha creato le condizioni economiche per la necessaria attuazione di provvedimenti volti a limitare le spese dei club e, di conseguenza del FFP, che è figlio di questa evoluzione finanziaria del panorama calcistico, divenuto un business a tutti gli effetti proprio grazie al necessario e sempre crescente contributo delle televisioni satellitari.

3. La 'golden age' del calcio italiano: le Sette Sorelle

Un ruolo fondamentale nella scalata ai vertici internazionali del calcio italiano è stato giocato da una delle personalità più influenti, nel mondo dello sport e non solo, degli ultimi trent'anni: Silvio Berlusconi. La sua

³⁰ 2015, pag. 132, S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Torino.

‘scesa in campo’ nel panorama calcistico ha dato il via ad un periodo estremamente florido per i club di Serie A sotto il profilo dei risultati sportivi (anche se sfociato in una tremenda crisi di cui si paga ancora oggi il prezzo), con il campionato italiano che si attestò tra la fine degli anni '90 e il primo quinquennio degli anni 2000 come principale forza mondiale. Il merito principale di Berlusconi fu quello di trasformare le società di calcio in vere e proprie industrie³¹, che necessitavano della giusta pubblicità per potersi imporre sul resto del mondo. Il suo Milan doveva piacere non solo ai milanisti, doveva creare spettacolo per essere riconosciuto a livello internazionale come punto di riferimento della qualità nel settore calcistico. Ovviamente Berlusconi si presentò in pompa magna dal punto di vista economico e, per dare una dimensione del tutto nuova al suo Milan, si impose sul mercato con investimenti importanti, che portarono ad un rialzo medio dei prezzi nel panorama internazionale quasi del 50%³²; ebbe un impatto, facendo le dovute proporzioni, molto simile a quello avuto dagli sceicchi nell'ultimo decennio. Con l'ingresso in gioco di una potenza economica del tutto nuova, le cui disponibilità ingenti sono note, risulta fisiologico un aumento progressivo dei prezzi dei calciatori, che si sostanzia in una crescita costante secondo i principi basilari dell'economia: più aumenta la domanda, più aumenta il prezzo. E in quegli anni, complici anche le forti rivalità extra-calcistiche tra i grandi presidenti dei club di Serie A, la domanda di campioni aumentò in modo vertiginoso, aprendo le porte alle guerre di calciomercato, fatte di aste e rialzi folli, alle quali siamo tristemente abituati al giorno d'oggi.

L'arrivo di Berlusconi, come detto, cambiò totalmente le regole del gioco nel mondo del calcio e a farne le spese furono, almeno nei primi anni di egemonia del suo Milan, i dirigenti e presidenti delle altre grandi società italiane che, incapaci di reggere il confronto economico con una potenza

³¹ 2014, pag. 261, M. Sconceri, *Storia delle idee del calcio*, Milano.

prima sconosciuta, furono costretti ad alzare bandiera bianca e levare le tende. Boniperti e Gianni Agnelli lasciarono la Juventus al fratello di quest'ultimo, Umberto, Ernesto Pellegrini fu costretto a vendere l'Inter a Massimo Moratti, un altro uomo che sulla scia di quanto fatto da Berlusconi ha contribuito in modo importante, nel bene e nel male, al boom economico del calcio italiano e al suo conseguente crollo; non solo, perché entrarono in scena anche altri grandi magnati, che hanno giocato un ruolo fondamentale in quegli anni: Cecchi Gori a Firenze, Sensi alla Roma, Cragnotti alla Lazio e Tanzi al Parma, tutti tristi protagonisti di vicende che negli anni immediatamente successivi alla golden age hanno portato al fallimento (o quasi) di diverse grandi società italiane. Il calcio era diventato lo strumento attraverso il quale i grandi imprenditori e politici dimostravano la loro forza al Paese.

Sulla scia di quanto detto, risulta chiaro che tra la fine degli anni '90 e i primi anni 2000 i costi di gestione delle squadre di Serie A avessero raggiunto una dimensione del tutto nuova, testimoniata dalle spese ingenti sul mercato che, di riflesso, si sostanziarono anche in un corposo e cospicuo aumento degli ingaggi dei calciatori (con la sentenza Bosman sempre sullo sfondo). L'esempio può essere fatto partendo dalla stagione 1996-1997, nella quale il monte ingaggi delle principali squadre italiane (Juventus, Inter, Milan, Roma, Lazio, Parma e Fiorentina, di cui sono stati citati precedentemente i 'nuovi' presidenti) era pari a circa 600 miliardi di vecchie Lire; appena tre anni dopo, 1999-2000, la voce relativa agli ingaggi era addirittura raddoppiata, superando il miliardo di Lire. La crescita non si fermò qui, anzi, negli anni immediatamente successivi, complici anche, come detto, i sempre maggiori introiti garantiti dalle televisioni satellitari, si arrivò ai 560 milioni di euro della stagione 2004-2005, con uno stipendio medio di 923mila euro, inferiore solo al picco toccato nel 2002-2003, con

³² 2014, pag. 262 e ss., M. Sconceri, *Storia delle idee del calcio*, Milano.

1,13 milioni di euro di media³³. In particolare rileva come, in questi anni, fosse aumentata in modo totalmente irresponsabile anche la incidenza percentuale della spesa legata agli ingaggi rispetto alle entrate della società; il picco si toccò nel 2001-2002, in cui il rapporto fu addirittura del 100%³⁴. Livello che si attestò, poi, nelle stagioni immediatamente successive intorno all'80%, salvo crollare negli anni post Calciopoli, in cui la crisi e l'imminente entrata in vigore del FFP costrinsero anche i club italiani a rivedere la propria gestione finanziaria (nonostante l'Italia, come già evidenziato nel corso della trattazione, sia tornata negli ultimi anni ad un livello percentuale di incidenza degli ingaggi, compreso lo staff tecnico, vicino al 70%, con il primato negativo in Europa rispetto al 58% della Premier League, al 49% della Bundesliga e al 64% della Ligue 1³⁵).

Quelli erano gli anni delle cosiddette 'Sette Sorelle' del calcio italiano, come furono ribattezzate dalla stampa Juventus, Inter, Milan, Lazio, Roma, Fiorentina e Parma, che ne lodò oltre ogni limite i meriti sportivi. Già, perché durante il decennio della golden age, la Serie A era diventata a tutti gli effetti il principale punto di riferimento nel panorama calcistico europeo e mondiale. Tutti i calciatori sognavano di calcare i campi italiani e il campionato era ricchissimo di talenti. A livello economico, quelli furono gli anni dei grandi acquisti dei presidenti, che riscrissero le leggi del mercato; ciò risulta ancora più evidente se si considera la classifica dei dieci calciatori più pagati nella storia del nostro campionato, di cui oltre il 50% risalgono proprio agli della golden age economica (dato in totale controtendenza rispetto agli altri campionati europei, in cui negli ultimi anni si è vissuta una spirale inflazionistica rispetto agli acquisti dei calciatori, i cui prezzi sono schizzati alle stelle). Se, infatti, nei primi due posti troviamo altrettante operazioni formalizzate negli ultimi tre anni dalla Juventus (che

³³ http://ricerca.gelocal.it/iltirreno/archivio/iltirreno/2006/11/10/LS1LG_LS101.html

³⁴ Come riportato nella Tesi pubblicata di Panattoni Francesco, pag. 19.
https://tesi.luiss.it/16348/1/106643_PANATTONI_FRANCESCO.pdf

si inseriscono a pieno titolo tra le più importanti della storia, e non solo italiana), ovvero gli arrivi di Cristiano Ronaldo dal Real Madrid per 105 milioni di euro nel 2018 e di Gonzalo Higuain dal Napoli per 90 milioni di euro nel 2016, poi bisogna tornare al lontano 2000 per completare il podio, con il trasferimento di Hernan Crespo dal Parma alla Lazio per 57 milioni. E anche il resto della classifica risulta dominato dagli acquisti di questo periodo storico:

Giocatore	Anno	Da	A	Prezzo (mln €)
Cristiano Ronaldo	2018-19	Real Madrid	Juventus	105
Gonzalo Higuain	2016-17	Napoli	Juventus	90
Hernan Crespo	2000-01	Parma	Lazio	57
Gianluigi Buffon	2001-02	Parma	Juventus	53
Gaizka Mendieta	2001-02	Valencia	Lazio	48
Christian Vieri	1999-00	Lazio	Inter	47
Leonardo Bonucci	2017-18	Juventus	Milan	42
Rui Costa	2001-02	Fiorentina	Milan	42
Lilian Thuram	2001-02	Parma	Juventus	41,5
Joao Cancelo	2018-19	Valencia	Juventus	40

Fonte prezzi: Transfermarkt.it

Alla luce di quanto emerge dalla tabella si può evincere, in primo luogo, come protagoniste del mercato fossero proprio le Sette Sorelle, dotate di una capacità di spesa che, eccezion fatta per pochissimi casi europei

³⁵ 2015, Deloitte, *Annual Review of Football Finance*.

(praticamente il solo Real Madrid), era fuori mercato per tutte le altre squadre italiane³⁶, e non solo.

Ovviamente, agli acquisti sul mercato fecero seguito risultati sportivi di primissimo livello, secondo lo schema dimostrato da diversi studi, che hanno dimostrato che nel mondo del calcio: più guadagni, più spendi, più vinci (con oltre il 56% dei casi in cui la vittoria del campionato è stata appannaggio dei club che avevano investito di più nel mercato³⁷). Ecco perché, consultando l'albo d'oro sia del campionato italiano che delle competizioni UEFA di quegli anni emerge in tutta la sua forza il dato relativo al predominio delle Sette Sorelle: dal 1994, anno in cui il Milan vinse la Champions League, al 2005, almeno una squadra italiana prese parte alla Finale in cinque occasioni (quattro volte la Juventus, due il Milan) vincendo in due occasioni (1996 la Juventus, 2003 il Milan, proprio contro i bianconeri in una Finale tutta italiana che rappresenta la summa della golden age del nostro calcio). Non solo, perché anche in Coppa UEFA, oggi Europa League, furono i club di Serie A a giocare un ruolo da protagonista in quella fase storica: partendo sempre dal 1994, anno in cui a trionfare fu l'Inter, ci furono sei squadre che presero parte all'ultimo atto della competizione (due volte l'Inter, due volte il Parma, una volta la Lazio e una volta la Juventus) con ben quattro successi, di cui due dell'Inter e due del Parma.

Ecco che, quindi, alla luce di questi dati risulta di facile comprensione il peso specifico che le squadre italiane e, di riflesso, la Serie A ebbero in quegli anni. Una golden age straordinaria, che vide fiorire oltre ogni limite il movimento italiano, leader mondiale nel settore calcistico. La grandeur di quel periodo storico, però, ebbe un prezzo altissimo e non solo in termini di milioni investiti sul mercato; perché le spese furono folli, e solo parzialmente giustificate dai risultati sportivi. Il mecenatismo spregiudicato

³⁶

http://archiviostorico.gazzetta.it/1999/agosto/13/Squadre_affollate_stelle_altre_restano_ga_0_9908131776.shtml

con cui Moratti, Cecchi Gori, Tanzi, Sensi, Berlusconi e Agnelli guidarono i propri club, animati da uno spirito di competizione vicendevole, fu il primo tassello della grande crisi che avrebbe attanagliato il calcio italiano da Calciopoli fino ai giorni nostri. Ma la voglia di prevalere, nel senso assoluto del termine, quindi sia sotto il profilo sportivo, che dal punto di vista economico, per ottenere un importante ritorno di popolarità³⁸, era troppo alta per fermarsi, anche di fronte a situazioni di bilancio che avrebbero dovuto accendere diversi campanelli d'allarme. E se alcuni presidenti, su tutti Berlusconi e Moratti, misero mano al proprio portafogli per coprire il rosso delle società che amministravano, lo stesso non accadde con altri magnati, che si trovarono ad affondare con una nave che avevano spinto ben oltre i propri limiti³⁹. Ecco quindi che, a seguito del picco di massima popolarità ed importanza, il calcio italiano conobbe una parola che lo avrebbe accompagnato dal primo quinquennio degli anni 2000 fino ai giorni nostri: crisi.

4. La crisi del sistema italiano

La grande crisi del calcio italiano parte proprio dalla golden age della Serie A, dalla gestione poco lungimirante delle società, dalla scarsa attenzione ai conti ed ai bilanci, sacrificati sull'altare degli investimenti per ottenere popolarità e successi. Anno dopo anno, i debiti che aumentavano sempre di più, con i bilanci che da condizioni di equilibrio (nei primi anni '90) arrivarono nei peggiori casi a situazioni di indebitamento esagerate (anche oltre i 150 milioni di euro), hanno eroso ogni tipo di certezza relativa al nostro movimento, facendo crollare il sistema paternalistico di gestione dei

³⁷ ReportCalcio2011, consultabile in <http://www.figc.it/it/204/28500/2011/05/News.shtml>.

³⁸ 2015, pag. 124, S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Torino.

³⁹ <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2004/05/22/la-malattia-globale-del-calcio.0781a.html>

club, con i grandi presidenti della fine degli anni '90 che si sono progressivamente fatti da parte (chi per propria volontà, per salvare se stesso dal fallimento, chi perché condannato al carcere, chi perché fallito). In questo senso, purtroppo, sono diversi i casi di squadre che hanno pagato a carissimo prezzo gli investimenti dissennati dei propri presidenti; in particolare a pagare lo scotto maggiore furono la Fiorentina ed il Parma, con i viola che fallirono nel 2002-2003 a seguito del crac finanziario del proprio presidente, Cecchi Gori, che non poté tenere fede ai propri obblighi economici e finì in carcere. Anche il Parma ebbe un destino simile, dopo il crac della Parmalat, che costò il carcere al presidente del club, Tanzi; la società, infatti, per evitare di ripartire dai dilettanti, opzione che sembrava l'unica ipotesi percorribile a causa delle drastiche condizioni finanziarie del club (per altro in una stagione nella quale la squadra chiuse al quinto posto in classifica ad un passo dal quarto posto valevole per la qualificazione in Champions League), fu costretta a cambiare pelle: nacque il Parma Football Club, che assunse tutti i diritti e tutti i debiti del Parma AC⁴⁰. Non solo, perché anche Roma e Lazio dovettero fare i conti con una situazione disperata: la società giallorossa costò praticamente tutto al suo patron, Franco Sensi, che fu costretto a mettere il proprio patrimonio in mano alle banche per ripianare il debito da 400 milioni di euro del club⁴¹. I biancocelesti, invece, furono coinvolti in via indiretta nelle vicissitudini della Cirio, che era di proprietà del presidente del club, Sergio Cragnotti, il quale fu vittima di enormi problemi finanziari che gli costarono il carcere; la Lazio fu quindi amministrata per due anni dal gruppo bancario Capitalia prima di essere salvata nel 2004 da Claudio Lotito, che evitò il fallimento della società rilevando i 150 milioni di euro di debito (che vennero ripagati in rate). In questo modo si chiuse la golden age del calcio italiano, rimasta

⁴⁰ <https://www.ilpost.it/2015/02/28/grande-parma-calcio/>

⁴¹ <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2004/04/02/erano-una-volta-le-sorelle-cosi.html>

viva solo in minima misura nelle persone di Massimo Moratti, che dirà addio alla sua Inter nel 2013 (ceduta ad Erick Thohir, a sua volta protagonista di un ulteriore passaggio di proprietà del club a favore del gruppo Suning nel 2016), e Silvio Berlusconi, che ha ufficialmente ceduto il Milan nel 2017 ad una cordata cinese che, a sua volta, ha lasciato la proprietà della società al fondo americano Elliott nel 2018.

E con la fine della golden age, le difficoltà incontrate dalle squadre sono state tangibili, sia per quanto riguarda il lato sportivo, che sotto il profilo degli investimenti fatti sul mercato, di ben altra caratura (inteso con accezione negativa) rispetto agli anni dei grandi colpi di mercato di Moratti, Berlusconi, Agnelli e Cragnotti.

Dal 2005 al 2019, infatti, l'unica squadra che ha saputo rifondarsi e, di conseguenza, che è riuscita a tornare competitiva a livello internazionale è stata la Juventus che, nonostante la retrocessione in Serie B dopo lo scandalo di Calciopoli, ha deciso di puntare sulla programmazione a lungo termine, con scelte gestionali che hanno portato, nel giro di un decennio, i propri frutti. Il club torinese, infatti, ha visto crescere di anno in anno il proprio fatturato, sia grazie al contributo dei proventi da stadio, sia per merito di una attenta programmazione di mercato, che ha permesso alla squadra di tornare ai vertici del calcio italiano (e in parte anche europeo) grazie ad investimenti limitati ma oculati; in questo bisogna ricordare i tanti colpi a parametro zero operati dalla dirigenza, che ha portato in bianconero calciatori come Pirlo, Pogba, Khedira, Emre Can e Ramsey (a partire dal 2019) senza appesantire il bilancio; a questo si sono aggiunti altri acquisti chiave sempre improntati all'ottica dell'equilibrio tra entrate ed uscite. Non solo, perché la Juventus (come per la verità già accaduto in passato) ha saputo cogliere le giuste occasioni di mercato anche in uscita, registrando grosse plusvalenze grazie ad alcune cessioni illustri, su tutte quella dello stesso Pogba, acquistato a zero e rivenduto ad oltre 110 milioni di euro al Manchester United. Sulla scia di queste operazioni la Vecchia Signora ha

ricostruito la propria fortuna, alzando di anno in anno l'asticella dei risultati sportivi e delle possibilità economiche sul mercato. Lo stesso non si può dire delle altre grandi società italiane che negli ultimi dieci anni anziché progredire e crescere si sono imbattute in periodi di stallo economico o addirittura di recessione. In particolare è il caso di Inter, che solo nell'ultimo triennio (grazie al contributo della famiglia Zhang, nuova proprietaria del club) ha visto timidi segnali di ripresa sul fronte del fatturato, e del Milan, che è in una condizione di stallo finanziario da quasi dieci anni, nonostante gli svariati passaggi di proprietà. Questi dati sono resi ancor più gravi nel momento in cui vengono messi a confronto con i fatturati delle altre grandi squadre europee che, al contrario, stanno vivendo uno dei momenti più floridi delle loro storie sotto il profilo economico.

In particolare si può notare come i top team esteri abbiano avuto il merito di leggere con largo anticipo la possibilità di investire sui mercati in via di espansione che, come sottolineato nei precedenti paragrafi, ha permesso loro di aumentare in modo considerevole fatturato e disponibilità economiche. A queste potenze si sono aggiunti anche i grandi club di 'nuova generazione', ovvero quelli che sono stati acquistati in tempi recenti da grandi magnati e sceicchi, che hanno donato loro una dimensione del tutto nuova rispetto al passato, riuscendo nell'intento di far crescere in modo esponenziale l'appeal internazionale e i fatturati; sono questi i casi di club come il Chelsea, acquistato nel 2003 e trasformato da club di media classifica in squadra di vertice nel giro di pochissime stagioni da Roman Abramovich⁴²; stesso discorso vale anche per quanto accaduto con il Paris-Saint Germain, rilevato nel 2011 dalla Qatar Investment Authority, che lo ha reso uno dei club più importanti del pianeta, e per il Manchester City, acquistato dal principe

⁴² 2012, pag. 111, M. Sconceri, *Il calcio dei ricchi*, Milano.

emiratino Mansur bin Zayd Al Nahyan. Ecco che quindi assumono particolare rilevanza i dati relativi ai fatturati degli ultimi⁴³:

Fatturato nella stagione 2015-2016 Fatturato nella stagione 2017-18⁴⁴

Club	Fatturato (mln €)	Club	Fatturato (mln €)
Manchester United	689	Real Madrid	750,9
Barcellona	620,2	Barcellona	690,4
Real Madrid	620,1	Manchester United	666
Bayern Monaco	592	Bayern Monaco	629,2
Manchester City	524,9	Manchester City	568,4
PSG	520,9	PSG	541,7
Arsenal	468,5	Liverpool	513,7
Chelsea	447,4	Chelsea	505,7
Liverpool	403,8	Arsenal	439,2
Juventus	338,9	Tottenham	428,3
Borussia Dortmund	283,9	Juventus	394,9
Tottenham	297,7	Borussia Dortmund	317,2
Atletico Madrid	228,6	Atletico Madrid	304,4
Schalke 04	224,5	Internazionale	280,8
Roma	218,2	Roma	250
Milan	214,6	Schalke 04	243,8
Zenit	196,5	Everton	212,9
West Ham	192,3	Milan	207,7
Internazionale	179,2	Newcastle	201,5
Leicester	172,1	West Ham	197,9

⁴³ Studio operato da *Deloitte Football Money League 2018*

⁴⁴ Fonte tabelle: https://it.wikipedia.org/wiki/Deloitte_Football_Money_League

Ciò che salta immediatamente all'occhio nell'analisi di queste tabelle è la assoluta incomparabilità tra le prime squadre europee per fatturato ed i club italiani, che eccezion fatta per la Juventus decima nel 2015-16 e undicesima l'anno passato, non si avvicinano nemmeno alla top 10. Non solo, perché come detto i dati che più preoccupano sono quelli relativi al Milan, con il fatturato che nel 2017-2018 è addirittura peggiorato, e di Roma e Napoli, che non sono riuscite a crescere in modo rilevante nell'ultimo triennio nonostante i buoni risultati sportivi raccolti in Italia.

Caso a parte è rappresentato dall'Inter, che anche nella stagione 2018-2019 ha previsto una crescita importante, che dovrebbe portare i ricavi a sfondare il muro dei 300 milioni, grazie alla nuova gestione targata gruppo Suning, che, complice la provenienza della famiglia a capo della società, ha potuto beneficiare di una impennata di ricavi giunti dai mercati asiatici, in particolar modo da quello cinese.

Come detto, però, i dati relativi ai bilanci delle squadre italiane devono essere guardati anche con riferimento a quelli che erano i fatturati delle stesse nel periodo della golden age, così da avere un più chiaro riferimento di quello che è stato lo stallo che ha colpito il calcio italiano. In particolare, sono i casi di Inter, Milan, Juventus e Roma, le principali squadre del nostro movimento, che danno il polso della situazione; nella stagione 2004-2005, alle porte dello scandalo di Calciopoli, nel momento di massimo splendore del calcio italiano, il quadro di riferimento era terribilmente simile a quello con il quale ci stiamo confrontando in questi anni⁴⁵:

- I ricavi della Juventus erano pari a 230 milioni di euro, con una crescita negli ultimi quindici anni che si attesta intorno ai 270 milioni di euro (la maggior parte della quale, però,

⁴⁵ <https://www.calcioefinanza.it/2016/03/05/bilanci-serie-a-10-anni-soldi-perdite-debiti/>

avvenuta nell'ultimo triennio). Ed è questo il caso di crescita più alto relativamente al calcio italiano;

- L'Inter, che oggi è al secondo posto nella classifica italiana con circa 300 milioni, nel 2004-2005 aveva avuto ricavi per 181,1 milioni di euro. Il dato relativo alla crescita sembra potersi considerare positivo, ma tale variazione verso l'alto è stata integralmente originata dalla nuova proprietà cinese, perché se si prende come riferimento il 2015 (179,2 milioni), quando alla guida della società c'era ancora Thohir, i ricavi erano addirittura in diminuzione rispetto al passato;
- La Roma è passata da ricavi pari a 133,2 milioni nel 2004-2005 ai 218 del 2016 fino ai 250 della passata stagione, con una crescita minima, di poco superiore ai 100 milioni di euro in quindici anni (variazione estremamente bassa, soprattutto se relazionata alle principali competitor straniere);
- Il caso più preoccupante, però, resta quello del Milan, che nel 2004-2005 era la prima forza italiana con 234 milioni di ricavi e che nel 2015 aveva addirittura visto scendere a 214 milioni il fatturato, poi crollati a 207,7 nel 2017-18. Un dato estremamente preoccupante (e solo in minima parte smorzato dalle previsioni di crescita per il 2019, che preventivano circa 250 milioni di ricavi) che certifica e testimonia le enormi difficoltà attraversate dal calcio italiano nell'ultimo decennio, in cui si è vissuta una crisi senza precedenti, che ha rallentato in modo importante la crescita di società che in passato erano ai vertici i mondiali sia sotto il profilo economico che sportivo.

Per avere un riferimento più preciso, però, si rende necessaria anche una analisi sintetica di come sono cambiati i fatturati dei

principali club europei; tenendo fermi i dati relativi alle stagioni 2015-16 e 2017-18, si passerà ora ad un confronto degli stessi con quelli della stagione 2004-2005, la stessa presa come riferimento per valutare lo stallo dei club italiani⁴⁶:

- Il Real Madrid, oggi al primo posto per quanto riguarda i ricavi, si trovava ai vertici anche quindici anni fa, con un fatturato di 275,7 milioni di euro (30 in più rispetto al Milan terzo e 35 più della Juventus quarta). Il fatturato del club spagnolo, però, a differenza di quelli di Juventus (+270 milioni circa) e, soprattutto, Milan (in negativo) è cresciuto in quindici anni di addirittura 500 milioni di euro;
- Discorso simile può essere fatto per quanto riguarda il Manchester United, passato da 264,4 milioni nel 2005 a 666 nel 2018, con una variazione positiva di circa 400 milioni di euro;
- Crescite simili ci sono state anche per Barcellona (da 207,9 a 690), Bayern Monaco (da 189,5 a 629,2) e tutte le altre grandi società inglesi;
- Erano rimasti fuori, invece, dalle classifiche del 2005, che prendevano in considerazione solo le prime venti squadre europee per fatturato, club come Manchester City e Paris Saint-Germain, che nel quindici anni fa non arrivano nemmeno agli 83,1 milioni di fatturato della ventesima squadra in classifica (la Lazio) e che sono saliti ad oltre 500 milioni nel 2018, con una crescita esponenziale negli ultimi cinque anni.

⁴⁶ Deloitte Football Money League 2005, come consultabile su:
https://it.wikipedia.org/wiki/Deloitte_Football_Money_League

Sono proprio questi numeri che riescono a sintetizzare al meglio le condizioni in cui versa il calcio italiano, fermo ad oltre quindici anni fa sotto il profilo economico. E mentre gli altri grandi club europei corrono a velocità inimmaginabili per il nostro movimento, zavorrato dalle scelte folli dei grandi presidenti del passato, le squadre italiane sono costrette a combattere con i fantasmi lasciati in dote dalle precedenti gestioni, che hanno regalato grandissimi momenti di sport ai tifosi, ma che hanno anche lasciato un conto salatissimo da pagare. Un conto che in quindici anni di sacrifici non è ancora stato archiviato.

5. La scelta di Platini: nasce il Financial Fair Play

Dopo questa doverosa quanto necessaria disamina del sostrato economico e sociale che ha preceduto, ed in parte accompagnato, l'emanazione del Financial Fair Play, resta da analizzare il modo in cui lo stesso è venuto ad esistere. Necessario è un rimando ai dati che sono stati riportati in apertura, con le condizioni economiche del calcio europeo che, nel 2008, stavano precipitando in una spirale di indebitamento che appariva inarrestabile. Le richieste di una regolamentazione della situazione erano arrivate anche dagli addetti ai lavori, tra cui l'allora presidente della Roma, Rosella Sensi, che auspicò l'entrata in vigore di un sistema di norme che potesse aiutare i club nella gestione di bilanci e fatturati⁴⁷, elogiando quelle che erano le intenzioni di Michel Platini, portabandiera dei principi di sostenibilità e concorrenza leale. In quest'ottica si collocano le parole dell'ex numero uno della UEFA, che nel 2008, alla vigilia della finale di Champions League tra Manchester United e Chelsea avanzò la propria idea di cambiare il mondo del calcio riportando al centro una moralità legata ai

⁴⁷ <https://www.gazzetta.it/Calcio/SerieA/03-09-2009/stipendi-pallone-501206086735.shtml>

conti, troppo in rosso per essere ignorati ulteriormente⁴⁸. Platini, appena un anno dopo, quando il FFP era già molto più di un semplice proposito, esternò in diverse interviste quelli che erano gli obiettivi della rivoluzione che aveva in mente e che di lì a poco sarebbe divenuta realtà:

<<Introducendo nuove regole proteggeremo gli investimenti di Abramovich, Moratti, Glazer. Sono sicuro che vorrebbero vendere, ma mi chiedo: chi sarebbe così stupido da comprare club con un tale debito? Se, però, regoli il sistema, più persone saranno interessate ad acquistare. Il criterio che seguiremo è che chi vorrà partecipare alle nostre competizioni non potrà spendere più di quanto incassa. Tutti i proprietari mi hanno chiesto di adottare una filosofia più sostenibile, migliore. Più trasparenza. In Germania i debiti non sono concessi, mentre in Inghilterra sì, ma gli inglesi dovrebbero fare leggi per impedire l'arrivo di investitori stranieri [...] dobbiamo proteggere le Nazionali⁴⁹>>.

<<Il fair play finanziario è fondamentale per promuovere la sostenibilità a lungo termine del calcio europeo. Molti club mi hanno chiesto di intraprendere un'azione per proteggere il nostro gioco. Adesso, siamo tutti d'accordo. Il principio è stato stabilito e questo è un grande punto di svolta⁵⁰>>.

<<L'essenza del gioco deve rimanere immutata nonostante il calcio sia sempre più dominato da interessi commerciali ed economici. I club hanno bisogno di avversari che abbiano un valore tecnico simile, così da rendere la competizione interessante ed avvincente per la gente che paga. Con

⁴⁸ <http://www.repubblica.it/2003/h/rubriche/spycalcio/platini-ingaggi/platini-ingaggi.html?ref=search>

⁴⁹ Intervista rilasciata al Daily Telegraph e consultabile su: <https://www.repubblica.it/2008/12/sport/calcio/serie-a/inter/platini-inter/platini-inter.html>

l'introduzione del FFP diminuirà la differenza tra grandi e piccoli club. Questo contribuirà certamente a rendere più avvincenti ed incerti alcuni campionati che si giocano sempre e soltanto fra due o tre squadre⁵¹>>.

E in quei mesi furono diversi gli interventi di vertici della UEFA, che si schierarono al fianco del proprio presidente nella lotta all'indebitamento, considerato da Platini una forma di concorrenza sleale, che tende a favorire non le squadre più virtuose, bensì quelle che azzardano di più, anche a costo di presentare bilanci in rosso stagione dopo stagione. Anche il segretario generale della UEFA, David Taylor, sposò la linea del proprio presidente, ribadendo che:

<<spesso ci troviamo di fronte a strategie finanziarie molto pericolose per qualsiasi organizzazione e per quanto riguarda il calcio dovremo valutare ulteriori misure per regolamentare l'aspetto delle iscrizioni alle competizioni UEFA. L'esclusione potrebbe essere decisa nei casi in cui un club non ottenesse la licenza dalla federazione del suo paese; tali licenze sono concesse ogni anno e per i club è un dovere averle per poter partecipare alle competizioni internazionali. Abbiamo già dato vita ad un gruppo per studiare questi problemi>>.

A convincere definitivamente la UEFA ad operare un cambio di rotta, probabilmente, non fu soltanto la condizione economica dei tanti club troppo indebitati in giro per l'Europa, ma anche la faraonica campagna di mercato del Real Madrid nell'estate del 2009⁵², in cui furono acquistati

⁵⁰ <https://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Sport/2009/08/club-indebitati-fuori-uefa.shtml?uuid=a4476acc-956c-11de-8675-b7ece70dcf5b&DocRulesView=Libero>

⁵¹ Citazione di Michel Platini riportata da M. Sconcerti in *'Il calcio dei ricchi'*, pag. 128 e ss., 2012, Milano.

⁵² https://it.wikipedia.org/wiki/Fair_play_finanziario

Cristiano Ronaldo dal Manchester United per 94 milioni di euro, Kakà dal Milan per 67 milioni di euro, Benzema dal Lione per oltre 35 milioni di euro, Xabi Alonso dal Liverpool per 35 milioni, Raul Albiol dal Valencia per 15, Alvaro Negredo dall'Almeria per 5 e Alvaro Arbeloa dal Liverpool per 4 milioni⁵³.

Proprio da qui iniziò la formulazione di questo complesso di norme, che fu presentato dall'UEFA come uno degli undici valori promossi dalla federazione. E Platini ne sostenne pubblicamente la bontà, ponendolo come condizione necessaria per portare il mondo del calcio verso un benessere economico che all'epoca pareva quantomai distante. Queste le sue parole in riferimento al FFP:

<< sosteniamo un obiettivo con implicazioni di ampia portata come il benessere generale del calcio, purché tutti i club giochino secondo le regole, soddisfino i criteri di fair play finanziario e raggiungano un bilancio sostenibile, in modo che passione faccia rima con ragione⁵⁴ >>.

E le modalità attraverso le quali si intendeva perseguire gli obiettivi posti a base del FFP erano diversi, su tutti:

- Dare al sistema finanziario delle società un ordine e una razionalità;
- Stimolare l'auto-sostenibilità a lungo termine delle società;
- Stimolare la crescita delle infrastrutture;
- Stimolare la crescita dei settori giovanili;
- Incoraggiare le società a competere solo entro i limiti fissati dai propri introiti;
- Accertarsi che le società onorino gli impegni finanziari presi;

⁵³ Valutazioni prese da <https://www.transfermarkt.it/real-madrid/alletransfers/verein/418>

⁵⁴ Cit. comunicato di Platini consultabile sul sito UEFA:

<https://it.uefa.com/insideuefa/about-uefa/president/news/newsid=1667525.html>

- Diminuire le pressioni sulle richieste salariali e sui trasferimenti;
- Limitare gli effetti dell'inflazione nel mondo calcistico.

Otto punti che nella mente di Platini avrebbero salvato il calcio da un fallimento che ai suoi occhi sembrava imminente. Un programma di norme pensato per riportare all'ordine società che avevano trasformato nell'indebitamento uno strumento per ottenere risultati sportivi di eccellenza, violando di fatto tutte le norme morali che dovrebbero sorreggere lo sport. Se, nel dettaglio, questo sistema abbia davvero funzionato come immaginava l'ex presidente della UEFA lo si vedrà nel corso della trattazione, fermo restando che i suoi effetti sul mondo del calcio sono tutt'ora in corso e, talvolta, di difficile lettura. Resta il fatto che Platini vinse la sua battaglia personale contro l'indebitamento e quella che lui considerava concorrenza sleale, perché il Financial Fair Play fu ufficialmente approvato nel 2010 ed entrò in vigore a partire dall'anno successivo. Per la gioia di Platini che, qualche anno dopo (nel 2018), sostenne fieramente:

<<con il Fair Play Finanziario ho salvato il calcio dal fallimento. Ormai non se ne può più fare a meno⁵⁵>>.

⁵⁵ Intervista pubblicata su 'La Gazzetta dello Sport', 6 giugno 2018.

II Il Financial Fair Play: la disciplina e le sue evoluzioni

1. Cos'è il Financial Fair Play. 1.1. Il Financial Fair Play e l'Unione Europea. 2. Break-even Rule. 2.1. Ricavi e costi rilevanti. 3. Il sistema delle Licenze UEFA. 4. Evoluzione della normativa. 4.1. Il Voluntary agreement. 4.2. Il caso Milan. 4.3. Il Settlement agreement. 4.4. Il caso dell'F.C. Internazionale Milano. 4.5. La riforma del 2018. 5. Il FFP in Italia.

Abstract Capitolo II:

Esaurito l'exkursus storico, si passerà ad una analisi più tecnica della disciplina e delle sue evoluzioni nel corso degli ultimi anni. Ci si soffermerà in particolare sui pilastri principali che reggono il regolamento in esame: l'assenza di debiti scaduti in capo alle società ed il pareggio di bilancio, definito Break-even. In relazione a quest'ultimo elemento, che rappresenta il nucleo pulsante dell'intera normativa, si presterà grande attenzione alla classificazione operata dalla UEFA in relazione ai c.d. costi e ricavi rilevanti. Nell'ottica del FFP, infatti, alcuni tipi di uscite (come quelle legate al settore giovanile ed alle infrastrutture) sono considerate virtuose e quindi svincolate dall'obbligo di equilibrio con le entrate. Non solo, perché ci si soffermerà anche sulle diverse riforme che hanno arricchito la disciplina, in particolare con riferimento a due istituti che permettono ai club di ottenere condizioni particolari a fronte di un impegno a rientrare nei parametri economici previsti dal FFP: il Settlement Agreement ed il Voluntary Agreement. In chiusura si darà un quadro generale di quella che è stata la riforma del 2018, votata a porre un freno ad alcuni comportamenti poco trasparenti da parte dei club in relazione alle operazioni di mercato e ai rapporti con gli agenti sportivi.

1. Cos'è il Financial Fair Play

Esaurita la premessa storica, conclusasi con l'entrata in vigore del Financial Fair Play, divenuto vincolante a partire dalla stagione 2013-14 per le società intenzionate a prendere parte alle competizioni organizzate dalla UEFA (in Italia è stato varato anche il FFP di matrice FIGC, che prevede l'applicabilità della normativa del pareggio di bilancio a tutti i club di Serie A che vogliano iscriversi al campionato), si passerà ora ad analizzare nello specifico la disciplina voluta da Platini.

Tale complesso normativo viene trattato nella 'Part III' dell' 'UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation', ed è andato ad integrare la previgente disciplina (appunto quella delle Licenze UEFA) che regolava la possibilità di ingresso da parte dei club nelle competizioni internazionali europee, ovvero Champions League ed Europa League. Fino al 2011, anno in cui il FFP prese ufficialmente avvio, era infatti sufficiente che le società soddisfacessero dei requisiti di tipo sportivo, infrastrutturale, organizzativo ed economico-finanziario decisamente più blandi rispetto ai paletti che sono stati introdotti dalla nuova normativa, che si aggiunge alla previgente disciplina, integrandola senza sostituirla. Le disposizioni generali del FFP sono contenute all'interno dell'articolo 2, comma 2 e sono le seguenti:

- a) Migliorare la capacità economica e finanziaria dei club, aumentando la loro trasparenza e credibilità;
- b) Dare la necessaria importanza alla protezione dei creditori, assicurandosi che i club coprano puntualmente i propri debiti con i dipendenti, le istituzioni e gli altri club;
- c) Introdurre maggior discipline e razionalità nella finanza delle società di calcio;
- d) Incoraggiare le società ad operare in base alle proprie risorse;
- e) Incoraggiare una spesa responsabile al fine di garantire un beneficio al calcio nel lungo periodo;

- f) Proteggere la sopravvivenza e la sostenibilità del sistema nel lungo periodo.

Tali obiettivi devono essere perseguiti mediante il soddisfacimento di due criteri fondamentali⁵⁶:

- L'assenza di pagamenti scaduti verso gli altri club, verso i dipendenti e verso Fisco e Previdenza;
- Il raggiungimento del punto di pareggio di bilancio: il cosiddetto 'Break-even'.

Quanto emerge da una prima lettura di tali principi e criteri è che lo scopo ultimo del FFP sia quello di imporre ai club di operare solo ed esclusivamente utilizzando i propri ricavi, allo scopo di porre tutte le società sportive nelle medesime condizioni potenziali e, soprattutto, di andare a limitare l'eccessivo deflusso di capitali che ha per anni afflitto i club europei⁵⁷. Tali obiettivi, che sono stati fissati normativamente per la prima volta proprio dal FFP, hanno ribadito la volontà della UEFA di operare un controllo capillare sia sulla gestione economica dei club, che sul generale impatto inflazionistico causato dai salari e dai costi di trasferimento sostenuti dagli stessi.

Fermi restando i principi di fondo, divenuti parte integrante del sistema gestionale internazionale, la UEFA ha dovuto però affrontare con elasticità il problema relativo alla mancanza di liquidità di numerosi club, che hanno sofferto in modo importante la crisi economica iniziata nel 2007-2008. Come si è già avuto modo di specificare, infatti, sono state diverse le società che tra il 2005 e il 2011 hanno riportato continue e sempre maggiori perdite, come dimostra il fatto che fossero stati sottoposti a procedura concorsuale

⁵⁶ 2014, O. Budzinski, *The competition of Financial Fair Play*.

⁵⁷ 2014, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Fascicolo 2/2014, pag. 131. Consultabile sul sito: http://www.rdes.it/RDES_2_14_ebook.pdf

oltre 120 club negli anni precedenti l’emanazione del FFP, con la conseguenza generale che erano venute a crearsi difficili condizioni di mercato per la maggior parte dei club europei. Tale circolo vizioso ha inevitabilmente portato ad una ripercussione negativa sugli utili dell’intero movimento calcistico, creando ulteriori difficoltà finanziarie in capo ai club rispetto all’adempimento delle operazioni economiche, anche di ordinaria amministrazione. Ecco perché, verificati tali dati con diversi studi sui bilanci delle società⁵⁸, la UEFA ha deciso di inserire un metodo di valutazione pluriennale delle condizioni economiche dei club, consentendo la creazione di programmi a lungo termine da concordare tra la società stessa e la Federazione per rientrare nei parametri previsti dal regolamento. Contestualmente all’entrata in vigore di tale complesso normativo, poi, è stato ovviamente istituito anche un organo di controllo, incaricato del dovere di vigilare sulla corretta esecuzione dei principi del FFP e denominato Club Financial Control Body (da ora CFCB)⁵⁹, il quale ha il compito di analizzare i bilanci delle società europee che intendono partecipare alle competizioni UEFA; questi controlli non si limitano ad una circoscritta valutazione riferibile ad un solo esercizio, ma prendono in esame tre differenti periodi:

- Quello che termina nell’anno solare in cui iniziano le competizioni continentali per club di riferimento (periodo T);
- Quello che termina nell’anno solare precedente all’inizio delle competizioni continentali per club di riferimento (T-1);
- Quello relativo all’anno solare precedente al periodo T-1 (definito T-2).

⁵⁸ UEFA, *The European Club Footballing Landscape – Club licensing Benchmarking Report Financial Year 2010-2012*, Nyon.

A seguito di tali ispezioni operate dal CFCB possono essere comminate sanzioni a vario titolo nei confronti dei club che non abbiano rispettato i parametri economici fissati dal FFP, il cui nucleo principale è rappresentato dal raggiungimento del pareggio di bilancio.

Nel dettaglio la normativa dispone che i club debbano limitare al minimo le uscite non giustificate da altrettante entrate; in sostanza, il FFP prevede che i club non possano ricorrere all'indebitamento per gestire la società, con particolare riguardo al calciomercato, che è stato fattore scatenante della crescita dei deficit di bilancio delle società europee. Tale limite, però, non ha carattere assoluto e, anzi, è sottoposto a parziali eccezioni di natura economica. Come espressamente previsto dalla disciplina, infatti, è concesso un margine di indebitamento pari a 5 milioni di euro per il periodo di riferimento (quindi, come prima riportato, tre anni: T, T-1 e T-2); non solo, perché tale limite, negli anni immediatamente successivi all'emanazione del FFP, poteva essere superato se il debito fosse stato coperto totalmente da un contributo o pagamento diretto del proprietario della società. Tale modalità di gestione mirava e mira ad impedire la formazione di un debito non sostenibile e fissa i limiti massimi in⁶⁰:

- 45 milioni di euro per le stagioni 2014/2015 (che, essendo state di fatto le prime a ricevere stretta attuazione del FFP, hanno potuto godere di una maggiorazione del limite);
- 30 milioni di euro per le stagioni 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018.
- A partire dalla stagione attualmente in corso, invece, le eccedenze non potranno comunque superare i 5 milioni, con

⁵⁹ Istituito con il Procedural rules governing of the UEFA Club Financial Control Body act, giugno 2012.

⁶⁰ <https://it.uefa.com/community/news/newsid=2065465.html>

l'entrata in vigore definitiva del requisito di pareggio del bilancio⁶¹.

Come detto, incaricato della supervisione dei bilanci, dei quali interessano due tipi di voci, 'profitti rilevanti' e 'spese rilevanti'⁶², sarà il CFCB, che gode anche del potere di decidere le misure da applicare in caso di irregolarità commesse dalle società. Una violazione dei paletti imposti dal FFP non comporta una automatica esclusione del club dalle competizioni UEFA, bensì sanzioni progressive che verranno applicate in ragione della gravità della violazione e della sua eventuale continuità nel tempo. Tali misure sono:

- a) Avvertimento;
- b) Richiamo ufficiale;
- c) Multa;
- d) Decurtazione di punti;
- e) Trattenuta degli introiti derivanti dalla partecipazione ad una competizione UEFA;
- f) Divieto di iscrizione di nuovi giocatori alle competizioni UEFA;
- g) Restrizioni sul numero di giocatori che possono essere registrati da un club per le competizioni UEFA;
- h) Squalifica dalle competizioni UEFA in corso;
- i) Esclusione da future competizioni UEFA;
- j) Revoca di un titolo o di un premio⁶³.

Da tale complesso sanzionatorio ad intensità crescente, si può evincere come l'intento principale della UEFA sia quello di riabilitare le società dal punto di vista finanziario piuttosto che di punirle in modo consequenziale ad

⁶¹ *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Fascicolo 2/2014, pag. 138, come consultabile su: http://www.rdes.it/RDES_2_14_ebook.pdf

⁶² Articolo 60, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, settembre 2009.

una violazione. Ecco perché, oltre alla reticenza del CFCB ad applicare misure eccessivamente penalizzanti per i club, si è spesso giunti alla conclusione di accordi, tra le società e la UEFA stessa, che combinassero le condizioni restrittive imposte per rientrare nei paletti del FFP, con la possibilità per i club di vedere ridimensionata l'intensità delle sanzioni astrattamente previste. Ad ulteriore riprova di ciò, la UEFA ha stabilito, nel gennaio 2014, che:

- Ai club è permesso 'patteggiare' le sanzioni ricevute per violazioni relative ai limiti di spesa;
- Viene altresì concessa la possibilità di negoziare il patteggiamento nei casi in cui questo risulti eccessivamente afflittivo per i risultati⁶⁴.

Quest'ultimo è stato il caso delle multe inflitte nel 2014 a Manchester City e Paris-Saint Germain che, a fronte del rischio di esclusione dalle competizioni UEFA, hanno optato per il pagamento, mediante trattenute sui premi assegnati, di una multa da 60 milioni di euro e di una limitazione dei giocatori inseribili nella lista per la Champions League, ridotti da 25 a 21⁶⁵. E proprio mediante questo sistema basato sul dialogo costante con i club, la UEFA ha favorito il progressivo inserimento del FFP nel contesto normativo continentale senza opprimere in modo eccessivo le società, cui è stato un concesso un fisiologico periodo di adattamento ai nuovi dettami, oltre che un costante appoggio in fase di determinazione delle sanzioni, per le quali si è cercato, come detto, di operare nella direzione di una riabilitazione finanziaria, volta a favorire una crescita positiva dell'intero movimento.

⁶³ Articolo 21, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, settembre 2009.

⁶⁴ Articolo 15, Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body, gennaio 2014.

⁶⁵ <http://www.reuters.com/article/2014/05/06/us-soccer-uefa-ffp-idUSKBN0DM0QZ20140506>.

Crescita che passa per il soddisfacimento, da parte dei club, di quattro indicatori, previsti dall'art. 62, i quali puntualizzano quelli che sono i paletti economici previsti dal FFP:

- 1) Indicatore 1, in tema di 'going concern': dispone che la relazione di revisione in materia di bilancio d'esercizio (per il periodo T-1) deve essere accompagnato da un parere qualificato circa la continuità aziendale, che attesti che il club è in grado di onorare gli impegni finanziari futuri; che non abbia investito soldi che non possiede e che non contragga debiti che non potrà ripagare⁶⁶;
- 2) Indicatore 2, rubricato 'negative equity', che fa riferimento alle risultanze del patrimonio netto riferito al periodo T-1, qualora siano inferiori a quelle dell'esercizio precedente;
- 3) Indicatore 3, che si riferisce al cosiddetto 'Break-even', ovvero il punto di pareggio di bilancio rilevato nei periodi di riferimento;
- 4) Indicatore 4, che riguarda la eventuale presenza di debiti scaduti presenti nel bilancio della società al 30 giugno dell'anno solare in cui iniziano le competizioni UEFA di riferimento. Essi riguardano debiti verso altri club derivanti dall'acquisto di giocatori, quelli verso i propri dipendenti del club, verso il Fisco, le istituzioni pubbliche e la Previdenza⁶⁷.

Tali indicatori risultano essere i principali requisiti da soddisfare per i club che vogliono prendere parte ad una competizione UEFA e sono mirati a garantire:

- 1) Continuità aziendale della società;
- 2) Controllo del volume del patrimonio netto della società rispetto all'esercizio precedente;

⁶⁶ M. De Santis, *Calcio e altri elementi*, come consultabile su:
<http://mds78.blogspot.it/2014/03/fair-play-finanziario-per-principianti.html>

- 3) Pareggio di bilancio;
- 4) Assenza di debiti scaduti nei confronti di particolari categorie di debitori.

Questi requisiti, quindi, abbracciano in toto la materia del FFP, andando a fissare parametri di natura economico-finanziaria, oltre che legati alle performance di carattere reddituale delle società, che forniscono alla UEFA un preciso quadro rispetto allo stato di salute economico dei club sulla base di un'analisi che non si limita al controllo di un solo esercizio, bensì di un più ampio spettro temporale, che possa garantire una precisa e puntuale valutazione dei comportamenti finanziari di una società in un dato periodo.

In particolare, i due punti cardine della normativa sono rappresentati dal Break-even, che è il punto focale della trattazione, e dalla necessaria assenza di debiti scaduti, che rappresenta il primo pilastro del FFP e che trova la propria regolamentazione negli art. 65-68. In tal senso i controlli effettuati dagli organi della UEFA dovranno verificare che il club che faccia richiesta per la Licenza UEFA (necessaria per la partecipazione alle competizioni internazionali) al 30 giugno e al 30 settembre non manifesti la presenza di debiti scaduti verso gli altri club a seguito dei trasferimenti effettuati fino al 30 giugno e fino al 30 settembre dell'anno di riferimento. I debiti sono considerati scaduti se non sono stati pagati entro i limiti concordati. Si verifica l'ipotesi contraria nel caso in cui il club in questione dimostri che i termini per il pagamento sono stati prorogati di comune accordo con le altre società coinvolte nell'affare. Le stesse valutazioni, con le medesime tempistiche, vengono fatte con riguardo ad eventuali debiti scaduti nei confronti del personale, del Fisco e degli Enti Previdenziali.

⁶⁷ 2014, L. Gelmini, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia dell'azienda. Modelli di bilancio e valore economico*, Milano.

1.1. Il Financial Fair Play e l'Unione Europea

Il FFP, nato sulla scorta delle volontà di Platini (e poi, come si avrà modo di vedere, modificato dai suoi successori), si è attestato come nuovo pilastro normativo e, sotto un certo punto di vista, morale della UEFA. L'intenzione di limitare al minimo l'indebitamento, donando nuova stabilità economica al movimento calcistico (che rappresenta una delle principali forze economiche dell'intera Unione Europea, con un giro di affari pari a 18 miliardi di euro nel solo 2017 che ha reso il calcio la più fruttifera 'industria dell'intrattenimento' di tutto il Continente) ha incontrato anche il favore delle istituzioni comunitarie, che si sono espresse nel senso di una approvazione di questa nuova linea normativa, ritenuta totalmente compatibile con il diritto europeo. Nello specifico è stata la Commissione a pronunciarsi in senso favorevole rispetto all'entrata in vigore del FFP⁶⁸, soprattutto perché lo stesso rispondeva anche ad esigenze economiche di matrice comunitaria nella misura in cui prestava il fianco ad un compatto fronteggiamento della crisi che, negli anni nei quali venne ideato ed emanato tale complesso normativo, imperava su tutto il territorio dell'Unione Europea. Una crisi che, evidentemente, affliggeva anche il settore calcistico, come dimostrato dalle perdite registrate dai club nel 2010, che si sono attestate a circa 1,6 miliardi di euro⁶⁹. Ecco perché la soluzione proposta dalla UEFA, nella direzione di un miglioramento e rinnovamento del lato economico-gestionale dei club, ha incontrato il pieno favore delle istituzioni comunitarie, nonostante, in determinati passaggi, si possa evidenziare come tali norme si trovino per certi versi in antitesi rispetto ad altri valori tutelati dal diritto dell'Unione. Primo, e più importante, quello sancito dall'articolo 17 della Carta di Nizza, che stabilisce che:

⁶⁸ European Commission – UEFA, Joint statement, 21 marzo 2012.

⁶⁹ M. Chiarini, *Il futuro del calcio: il Fair Play Finanziario* consultabile in Giustizia Sportiva, n. 2/2011.

<<ogni individuo ha il diritto di godere della proprietà dei beni che ha acquistato legalmente, di usarli, di disporne e di lasciarli in eredità. Nessuno può essere privato della proprietà se non per causa di pubblico interesse, nei casi e nei modi previsti dalla legge nei limiti imposti dall'interesse generale>>.

E proprio su tale questione si sono incentrate molte delle critiche rivolte al FFP, che parrebbero limitare oltre i limiti della legalità le possibilità dei proprietari dei club, privati in una certa misura della possibilità di gestire liberamente la propria società. Questo perché, evidentemente, il requisito del pareggio di bilancio può essere perseguito solo utilizzando i ricavi del club stesso. Bisogna però sottolineare che il FFP è frutto di accordi di stampo privatistico, cosa che va a risolvere le critiche mosse in questo senso al sistema normativo in esame⁷⁰.

Superati, quindi, i diversi scogli interpretativi, la Commissione ha voluto prestare un occhio di riguardo alla sostanza del discorso, riconoscendo gli intenti positivi della UEFA e del FFP, che rappresenta e riporta determinati valori condivisi dall'Unione in un campo, come quello sportivo, che pur sfuggendo ad un preciso inquadramento comunitario, resta fortemente legato agli sviluppi della politica europea, come dimostra l'evoluzione della disciplina relativa alla libera circolazione dei cittadini analizzata in relazione al caso Bosman.

⁷⁰ 2010, pag. 39, S. Bastianon, *Dal Trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle Licenze per club e Fair Play Finanziario*.

2. Break-even Rule

Come si è avuto modo di sottolineare, il FFP ha come obiettivo principale quello di abbattere il deficit dei club europei, operando una battaglia sul fronte dell'indebitamento che porti le società ad investire limitatamente a quelli che sono i loro introiti. Evidentemente, quindi, per aumentare il proprio potere d'acquisto, le società sono chiamate ad aumentare i ricavi, che sono frutto, come visto nel capitolo precedente, principalmente di tre voci: merchandising, proventi da stadio e cessione dei diritti televisivi. Tutti i guadagni del club, infatti, dovranno essere messi a bilancio e trovarsi in una situazione di equilibrio con quelle che sono le spese, raggiungendo il punto di pareggio, ovvero il cosiddetto 'Break-even', che è posto al centro della trattazione relativa al FFP, della quale rappresenta il cuore pulsante.

Tali propositi trovano la propria collocazione all'interno del Capitolo 2, parte terza del Club Licensing and Financial Fair Play Regulations agli articoli 58-63, che contengono i Break-even Requirement, ovvero i requisiti che le società devono soddisfare per rientrare all'interno dei paletti finanziari fissati dalla normativa, la quale, bisogna ricordarlo, si fonda sul principio espresso della UEFA, la cui previsione è:

<<ensure that clubs spend money they have, not money they would like to have in the future⁷¹>>.

Ecco perché l'applicazione di tale regola, che esprime un concetto economico decisamente elementare (spendo solo in misura proporzionale a quanto guadagno), dovrebbe condurre ad un tendenziale pareggio (tollerate le minime eccedenze di cui si è parlato) tra le entrate e le uscite, fermi restando determinati parametri di valutazione rispetto a tali voci, che

⁷¹ 2012, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Fascicolo 2/2012

riconducono al vincolo di applicazione della norma solo una parte dei costi e dei ricavi messi a bilancio⁷².

Per comprendere al meglio la portata del FFP occorre concentrarsi su due elementi fondamentali:

- Il punto di pareggio del bilancio;
- La nozione di costi e ricavi rilevanti.

Per quanto riguarda il Break-even, bisogna rifarsi all'art. 57 della normativa, che specifica come tutte le squadre che vogliono partecipare alle competizioni UEFA per club debbano soddisfare, in riferimento al monitoring period, determinati requisiti, che includono il pareggio di bilancio ed altri paletti di natura economico-finanziaria. Per ciò che concerne il monitoring period, resta valido quanto specificato in precedenza in relazione all'esaminazione del bilancio sull'arco di tre anni (T, T-1 e T-2); in tale frazione temporale, le società dovranno aver raggiunto il cosiddetto punto di pareggio che, per regola generale ex art. 63 n.1, si ritiene soddisfatto in presenza di due condizioni che devono sussistere cumulativamente:

- Nessuno degli indicatori previsti dall'art. 62 n.2 deve essere stato violato;
- Il club che richiede la licenza deve aver conseguito un utile (Break-even surplus) nei primi due periodi (T-1 e T-2) di rendicontazione finanziaria ricompresi nei periodi di monitoraggio⁷³.

Fissati tali requisiti, l'art. 63 n.2 fissa una eccezione, stabilendo che il requisito del pareggio di bilancio si considera soddisfatto anche nel caso in

⁷² 2012, pag. 18, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Fascicolo 2//2012.

⁷³ 2015, S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Milano.

cui uno degli indicatori previsti dall'art. 62 n.3 risulti violato in presenza di determinate condizioni:

- Se il club che presenti la richiesta per la licenza abbia conseguito un utile aggregato nei tre periodi di rendicontazione finanziaria;
- Se il club che richiede la licenza presenta una perdita aggregata, nei tre periodi di riferimento, contenuta nel margine di tolleranza ex art. 61⁷⁴.

Per comprendere al meglio tale discorso relativo al punto di pareggio di bilancio, bisogna inevitabilmente analizzare quelli sono rubricati dalla UEFA come 'costi rilevanti' e 'ricavi rilevanti', i quali importano al fine della determinazione dello stato economico delle società. Il Break-even, infatti, è definito come la differenza tra ricavi rilevanti e costi rilevanti, il cui rapporto deve essere in equilibrio, in positivo o in negativo, purché all'interno delle eccedenze previste dalla normativa:

- a) Nel caso in cui un club, nel monitoring period, presenti costi rilevanti inferiori rispetto ai ricavi rilevanti, ci si troverà in presenza di un utile → Break-even surplus.
- b) Nella eventualità in cui, al contrario, il club che faccia richiesta per licenza presenti, in uno dei bilanci del monitoring period, costi rilevanti superiori ai ricavi rilevanti ci si troverà in presenza di una perdita → Break-even deficit.
- c) L'ultima possibilità è, chiaramente, quella relativa all'equilibrio tra costi e ricavi rilevanti, che dà origine ad un equilibrio di bilancio (considerato alla stregua del surplus) → Break-even.

⁷⁴ 2015, pag. 187, S. Bastianon, *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Milano.

Il risultato di Break-even è quindi dato dal risultato della differenza tra ricavi e costi rilevanti per ogni periodo di riferimento; in base al calcolo, come visto, si potrà avere un surplus (all'interno del quale è compreso anche il punto di pareggio) o un deficit. La valuta di riferimento è l'Euro

All'art. 60 trova disciplina il cosiddetto Break-even Result, ovvero la somma dei singoli risultati del monitoring period, che è quello che interessa ai fini dell'applicazione del FFP. Ecco perché eventuali deficit dei singoli esercizi potranno essere colmati con dei surplus degli altri periodi di monitoraggio.

Nel caso in cui il Break-even non venga soddisfatto (tenendo conto dei quattro indicatori di cui si è parlato in precedenza, che devono soddisfare i paletti fissati dalla normativa) la Licenza potrà essere comunque concessa dalla UEFA che, però, dovrà operare dei controlli relativi a:

- Il quantum e l'andamento del Break-even result nel monitoring period;
- L'impatto delle variazioni dei tassi di cambio;
- La proiezione del Break-even result;
- Una comparazione con il piano di conformità;
- La situazione debitoria della società⁷⁵.

2.1. Ricavi e costi rilevanti

La somma dei risultati degli esercizi presi in esame nel monitoring period dà origine al risultato aggregato, che può produrre, come visto, utili o perdite. La rilevanza dei costi e dei ricavi è disciplinata dalla UEFA, che opera delle distinzioni rispetto alle voci che vengono inserite a bilancio; in particolare,

⁷⁵ 2012, Lenzi, Sottoriva, *L'applicazione del Fair Play Finanziario alle società di calcio professionistiche*, Roma.

secondo i termini del FFP, si considerano, ex art. 58, ricavi rilevanti quelli derivanti da:

- Vendita dei biglietti (ricavi da stadio);
- Cessione dei diritti televisivi;
- Sponsorizzazioni e pubblicità;
- Operazioni commerciali ed altre attività di gestione (merchandising).
- Cessioni di calciatori ad altre società;
- Cessioni di immobilizzazioni materiali ed altri proventi finanziari.

Rimangono escluse dal novero dei ricavi rilevanti, utili per il raggiungimento del punto di pareggio, tre voci principali:

- I proventi che non abbiano natura monetaria;
- I proventi derivanti da operazioni non legate all'attività calcistica;
- I proventi derivanti da operazioni con parti correlate effettuate ad un valore superiore al Fair Value.

Il rovescio della medaglia è ovviamente rappresentato dai cosiddetti costi rilevanti, all'interno della cui definizione rientrano:

- I costi dei materiali (relativi a tutte le attività, quali merchandising, assistenza medica, kit e materiali sportivi, catering, ecc...);
- I costi del personale integralmente considerato, comprensivi di salari, pagamento dei diritti d'immagine, bonus e servizi offerti al personale (servizi medici, alloggi, automobili);
- I costi operativi, relativi all'organizzazione delle gare, all'affitto degli impianti ecc...;

- Gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti alle prestazioni sportive dei giocatori;
- Gli oneri finanziari e dividendi (interessi per i prestiti e dividendi distribuiti ai soci).

Le voci di spesa che, al contrario, sono escluse dalle valutazioni rilevanti ai fini dell'applicazione del FFP sono le seguenti:

- Costi relativi allo sviluppo del settore giovanile;
- Costi relativi alle attività di sviluppo volte ad incoraggiare la partecipazione allo sport e a favorire lo sviluppo sociale;
- Costi riguardanti le attività relative al calcio femminile;
- Costi non monetari e perdite dovute alla fluttuazione dei tassi di cambio;
- Oneri finanziari direttamente attribuibili alla costruzione o alla sostanziale modifica delle immobilizzazioni materiali (oneri sui prestiti accesi per la costruzione del patrimonio del club, compreso lo stadio e gli impianti di allenamento⁷⁶);
- Costi sul miglioramento dei beni di terzi a condizione che l'affitto sia pari ad almeno 10 anni e che tali costi:
 - 1) Possano essere misurati in maniera affidabile e precisa;
 - 2) Siano strumentali ad un beneficio economico futuro del club;
 - 3) Non siano altrimenti ricapitalizzati.
- Costi relativi ad operazioni non calcistiche o al club;
- Costi affrontati per il pagamento delle imposte (eccezion fatta per le imposte sul valore aggiunto e i contributi previdenziali sui dipendenti).

Da tale classificazione operata dalla UEFA si può facilmente individuare la volontà della Federazione di operare una spinta sul versante degli investimenti relativi al calcio giovanile, a quello femminile (settore in forte via di sviluppo, nonostante il grande ritardo rispetto all'equivalente maschile) ed alle infrastrutture.

Il motivo posto alla base di questa particolare forma di tutela è perfettamente coerente con la ratio di fondo della norma, che promuove come proprio scopo ultimo quello della sostenibilità del sistema calcistico e dei club attraverso il raggiungimento dell'autofinanziamento mediante lo studio di programmi incentrati su una promozione della solidità finanziaria che guarda al lungo periodo. Ecco perché gli investimenti su giovani e infrastrutture vengono considerati virtuosi, e quindi esenti dagli obblighi relativi al Break-even, in vista del ritorno economico che potranno garantire ai club nel futuro.

Nello specifico, appare evidente come un intervento economico sul settore giovanile possa aumentare le probabilità di creare 'capitale' proprio e futuribile, nella misura in cui i giovani talenti possono sbocciare e fornire alla società una valida alternativa interna al calciomercato o, al contrario, una buona soluzione in uscita per mettere a bilancio cessioni, e conseguenti plusvalenze, che permettano al bilancio di registrare degli utili. Non solo, perché è evidente che i costi relativi al mantenimento del settore giovanile e alla sua promozione risultano decisamente inferiori a quelli che vengono affrontati per operare in regime di concorrenza sul mercato dei calciatori. Questo si sostanzia anche in un differente impatto sul conto economico presente, che non dovrà soffrire di nessun costo di ammortamento (chiaramente se saranno preferiti i giovani del vivaio agli acquisti sul mercato), oltre ad un impatto certamente molto minore sotto il profilo del

⁷⁶ 2013, pag. 214, Lenzi, Sottoriva, *L'applicazione del Financial Fair Play alle società di*

monte ingaggi, che come visto in precedenza rappresenta una delle voci di spesa più ingenti nella gestione odierna dei club.

Per quanto concerne, invece, gli investimenti sulle infrastrutture, il discorso è differente, perché le stesse devono essere analizzate sotto un duplice aspetto. In relazione agli impianti, infatti, non si parla solo ed esclusivamente di stadio, ma anche di centri di allenamento ed altre strutture di proprietà del club (come alloggi, collegi, scuole calcio, strutture mediche, ecc..). E in questo senso gli investimenti possono garantire un importante ritorno d'immagine, garantito tanto dalla pubblicità positiva svolta dai media, sempre pronti ad incensare gli investimenti delle società sulle strutture, quanto dalle recensioni positive di calciatori e dipendenti, che potrebbero godere di servizi decisamente più efficienti nello svolgimento della propria attività lavorativa quotidiana (siano essi di natura sportiva, quanto medica). E in questo senso non bisogna escludere anche un potenziale miglioramento dei risultati sportivi, frutto delle migliori condizioni fornite dal club, che possono certamente portare ad un aumento del rendimento tanto della squadra, quanto dello staff tecnico.

L'ambito della discussione, poi, si può allargare anche allo stadio che, come visto in precedenza, rappresenta una delle principali fonti di ricavi per le società. Ecco che, quindi, con un investimento mirato al miglioramento (o, perché no, alla costruzione) del proprio impianto, le società potrebbero beneficiare di un importante aumento dei ricavi, sulla falsa riga di quanto fatto dall'Arsenal con l'Emirates Stadium, all'interno del quale è stata allestita una vera e propria cittadella nella quale tifosi e turisti possono godere della più disparata gamma di servizi. Senza contare il potenziale aumento percentuale di riempimento dello stadio in occasione delle partite, che in prospettiva può assicurare una crescita importante degli introiti

garantendo maggiore stabilità economica al club, oltre ad un crescente potere d'acquisto dello stesso.

Alla luce di questa analisi, quindi, risulta ancora più evidente come la UEFA stia operando nella direzione di una spinta verso che quelli che vengono considerati investimenti virtuosi sul lungo periodo, i quali potrebbero contribuire a dare una rinnovata stabilità finanziaria all'intero movimento nel prossimo futuro. Aspetto, questo, che era stato totalmente tralasciato in passato e che ha contribuito alla nascita e allo sviluppo del massiccio indebitamento con il quale il sistema sta ancora facendo i conti. Il FFP è quindi una soluzione pensata per correggere gli commessi negli anni precedenti, certo, ma ha anche la pretesa di essere un piano che guarda al futuro del calcio e, in particolare, alla sua solidità finanziaria nel tempo.

3. Le Licenze UEFA

Il sistema delle Licenze UEFA, nato nel 1999, salvo divenire requisito necessario per prendere parte alle competizioni internazionali solo a partire dagli anni successivi, è un complesso normativo pensato per migliorare l'organizzazione e la gestione economico-finanziaria dei club, salvaguardando al contempo l'integrità della competizione stessa. La ratio posta alla base di tale intervento, condiviso da tutte le parti interessate (club, leghe e federazioni), era quello di fronteggiare problemi ritenuti patologici che affliggevano l'intero sistema: dalla governance alle federazioni, dalla mancanza di investimenti nei settori giovanili e nelle infrastrutture alla violenza negli stadi, senza dimenticare la scarsa competenza dei manager e la dipendenza viscerale dei club da alcuni flussi di ricavi che evidenziavano la totale mancanza di pianificazione finanziaria a lungo termine. Tali problematiche erano confermate dalla presenza di dati estremamente allarmanti dal punto di vista economico, come dimostra il

fatto che, prima dell'entrata in vigore del regolamento relativo alle Licenze UEFA (contenuto nel UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations), il debito del calcio europeo fosse superiore ai 7 miliardi di euro (di cui 4 in capo alle sole Serie A e Liga spagnola)⁷⁷ e costrinse i vertici del sistema ad agire nella direzione di una regolamentazione delle competizioni internazionali che non prescindesse più dallo stato di salute economico delle società e, anzi, mirasse ad un risanamento generale delle stesse attraverso una più fitta e decisa rete di controlli, divenuti poi inderogabili per partecipare a Champions League ed Europa League. Il regolamento è entrato ufficialmente in vigore nella stagione 2004-2005 ed aveva come scopo ultimo quello di risanare la condizione finanziaria e gestionale dei club costringendoli a valutare un percorso di programmazione economica a lungo termine per evitare di vedersi privati della Licenza e, quindi, di prendere parte alle competizioni più prestigiose e redditizie del panorama calcistico mondiale. I club dovettero quindi alzare i propri standard qualitativi sotto diversi punti di vista per soddisfare i requisiti imposti dalla UEFA, che ha voluto improntare le proprie statuizioni su tre pilastri fondamentali: trasparenza, integrità e credibilità. Gli obiettivi perseguiti dalla regolamentazione sulle Licenze erano diversi, su tutti:

- Promozione e miglioramento del livello qualitativo del calcio europeo in tutti i suoi aspetti;
- Promozione della formazione dei giovani calciatori;
- Garantire un adeguato livello di organizzazione e competenza manageriale all'interno dei club;
- Favorire un miglioramento delle infrastrutture sportive, con particolare attenzione alle condizioni di sicurezza e alla qualità dei servizi riservati a spettatori e turisti;

⁷⁷ Dati emersi dall'Interrogazione parlamentare europea scritta ad opera di Toine Manders alla Commissione, avente ad oggetto i debiti del calcio professionistico europeo.

- Risanare le condizioni economiche e finanziarie delle società calcistiche mediante un miglioramento della loro efficienza manageriale;
- Garantire l'integrità ed il regolare svolgimento delle competizioni internazionali.

Piuttosto evidente risulta, quindi, che alla base della decisione di introdurre il sistema della Licenze UEFA, vi fossero, in buona misura, gli stessi problemi ed obiettivi che hanno poi spinto Platini a promuovere l'entrata in vigore del FFP; cosa che spiega perché il nuovo sistema normativo sia andato ad integrare la disciplina previgente, senza abrogarla o sostituirla.

Per quanto riguarda la regolamentazione relativa alle Licenze UEFA bisogna sottolineare, però, come lo scopo ultimo posto alla base di tale intervento fosse di natura non solo finanziaria, a differenza del FFP, ma anche destinato a garantire un diffuso upgrade gestionale che permettesse di rivoluzionare, o quanto meno rivedere in positivo, tutti quegli aspetti organizzativi con i quali le società calcistiche avevano dimostrato di avere poca confidenza. L'approccio avuto dalla UEFA in questo senso fu quello tipicamente utilizzato dall'Unione Europea quando la stessa adotta le leggi quadro, definendo quindi il contenuto e lasciando ai paesi l'onere di adottarle e ratificarle, adattandole, eventualmente, al contesto interno.

Il rilascio della Licenza, che deve avere cadenza annuale, è stato delegato, quindi, alle singole Federazioni nazionali, che agiscono come concessionarie delle stesse. Ogni Federazione, in base a quanto stabilito dal Manuale delle Licenze⁷⁸, deve dotarsi di un sistema amministrativo idoneo, oltre ad un organo decisionale con il compito di decidere sul rilascio della Licenza. Durante il procedimento vengono verificati tutti i requisiti di

⁷⁸ <https://www.figc.it/media/73142/all-a-al-cu-22a-manuale-delle-licenze-uefa-edizione-2018.pdf>

carattere sportivo, strutturale e finanziario previsti dalla normativa e indicati nel Manuale:

- 1) Criterio sportivo, che ricomprende la formazione e promozione del settore giovanile, la tutela medica, il regolare tesseramento dei calciatori, regolari rapporti con il sistema arbitrale e promozione delle tutele anti-discriminatorie;
- 2) Criterio infrastrutturale, che prevede: la disponibilità di uno stadio certificato; disponibilità di impianti di allenamento a norma;
- 3) Criterio organizzativo, che dispone la presenza di una strutturazione societaria, di un dirigente responsabile per le diverse aree gestionali (sportiva, amministrativa, media, marketing ecc...);
- 4) Criterio economico-finanziario: relativo allo stato del bilancio, sottoposto a revisione, alla situazione economico-patrimoniale semestrale della società, all'assenza di debiti scaduti con altri club per il trasferimento dei calciatori, all'assenza di mancati pagamenti nei confronti del personale dipendente, ecc....

Tali criteri si suddividono a loro volta in ulteriori tre categorie graduate, che prevedono conseguenze differenti in base al tipo di violazione che viene commessa dalla società richiedente:

- Lettera A → vincolanti per ogni club. Il loro mancato rispetto comporta il diniego della Licenza.
- Lettera B → è previsto un richiamo ufficiale alla società inadempiente, con possibile apertura di un procedimento disciplinare senza, però, possibilità di negare la concessione della Licenza;
- Lettera C → raccomandazioni di buona prassi, descritte in modo analitico al punto 10.2 del Manuale delle Licenze, che

non comportano né sanzioni disciplinari, né il diniego della Licenza⁷⁹.

Le sanzioni previste possono essere di diversa natura, dal diniego della Licenza che è, evidentemente, il provvedimento maggiormente penalizzante, all'ammenda e la penalizzazione, che possono variare in relazione alla violazione commessa.

In Italia, i club devono presentare la richiesta di rilascio della Licenza alla FIGC, che verifica l'effettivo rispetto dei requisiti richiesti e trasmette l'apposita relazione alla Commissione di primo grado delle Licenze UEFA, che è l'organo giudicante in prima istanza per il rilascio. La stessa verifica la conformità dei documenti rispetto ai requisiti, il cui mancato rispetto comporta il diniego della Licenza, con conseguente esclusione dalle competizioni europee.

La Licenza UEFA è, quindi, una certificazione rilasciata dalle Federazioni nazionali che operano un controllo capillare altrimenti estremamente complesso se lasciato alla esclusiva valutazione diretta della UEFA.

Tale Licenza conferma il rispetto da parte della Società richiedente dei requisiti economico-finanziari, strutturali e sportivi previsti dal sistema⁸⁰.

Mediante questa regolamentazione, quindi, si è garantito un miglioramento diffuso delle condizioni del calcio europeo, grazie ad un intervento tanto sulla sfera economica, che verrà poi maggiormente trattata nell'ambito del FFP, quanto su quella organizzativo-gestionale.

Il regolamento sulle Licenze UEFA, però, ha avuto esiti contrastanti, perché se da un lato c'è stato un aumento diffuso dei ricavi, dall'altro gli stessi sono stati destinati a spese poco virtuose, che hanno portato ad un aumento dell'indebitamento, piuttosto che ad una sua diminuzione. Questi i dati più

⁷⁹ 2015, pag. 125, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Fascicolo 1/2015.

incoraggianti emersi dal momento dell'entrata in vigore della Licenze UEFA:

- Le entrate dei club sono cresciute del 3% negli anni immediatamente successivi, dimostrando che una maggiore attenzione del sistema alla salute economica delle società può avere un impatto importante sui conti delle squadre, fino ad arrivare ad una crescita stimata intorno al 25% rispetto alla fine degli anni '90;
- Le competizioni UEFA stesse hanno partecipato in modo più cospicuo alla crescita dei club, garantendo guadagni superiori al miliardo nel corso degli ultimi quindici anni.

A fronte di tali miglioramenti, però, si sono registrate perdite sempre crescenti, dovute alle discutibili scelte di mercato delle società, che non hanno incontrato limitazioni fino alla nascita del FFP:

- Tra il 2007 e il 2011 salari e costi di trasferimento dei calciatori sono aumentati del 38%, con un aumento generale delle spese pari al 70% delle entrate, che hanno portato ad un incremento delle perdite;
- Le perdite sono passate dai 600 milioni di euro del 2007 a 1.3 miliardi nel 2011⁸¹.

E proprio questi dati, che hanno evidenziato un miglioramento delle entrate, ma anche una lacuna normativa rispetto ai limiti di spesa previsti in capo alle società, sono stati posti alla base del FFP, che ha integrato il sistema delle Licenze, andando ad affrontare il tema dell'eccessivo indebitamento che era stato trascurato dalla previgente regolamentazione.

⁸⁰ Manuale delle Licenze UEFA, come consultabile su:
<https://www.figc.it/media/73142/all-a-al-cu-22a-manuale-delle-licenze-uefa-edizione-2018.pdf>

4. Evoluzione della normativa

La normativa relativa al FFP ha vissuto un primo importante scossone nel 2015, quando è stata oggetto di una controversia legata alla applicabilità dei limiti di pareggio di bilancio che, di fatto, impedivano (ed impediscono) ai grandi magnati di investire fondi propri nelle società, se non rientrando nei limiti di eccedenza previsti dalla normativa stessa, che nel 2015, quando nacque la controversia, erano fissati in 45 milioni di euro.

Tra i protagonisti della vicenda giudiziaria ci fu Jean Louis Dupont, avvocato noto alle cronache per la sua partecipazione al caso Bosman, che rappresentò l'agente sportivo Daniel Striani (cui si affiancarono associazioni di tifosi di Paris-Saint Germain e Manchester City), il quale lamentava la violazione del diritto alla concorrenza previsto dal diritto comunitario. In particolare, alla base del ricorso vi era l'intenzione di tornare ad una liberalizzazione degli investimenti dei grandi presidenti nelle società di calcio, con la conseguente eliminazione delle limitazioni economiche previste dalla UEFA. Il Tribunale belga di Primo Grado accolse il ricorso e sottopose la questione in via pregiudiziale alla Corte di Giustizia.

Tale sviluppo processuale, cui fece seguito un immediato appello della UEFA, fu uno dei principali fattori scatenanti che portarono ad una prima importante modificazione del FFP. In particolare, la Federazione approvò il nuovo regolamento, valido per il triennio 2015-2018, durante il meeting di Praga avvenuto nel giugno 2015, confermando in larga misura il precedente corpus normativo, ma introducendo anche delle innovazioni che lo resero sostanzialmente meno restrittivo, per evitare di incorrere in nuovi procedimenti giudiziari. Le principali novità introdotte furono:

- La decisione di mantenere fermo a 30 milioni di euro il deficit accettabile rispetto al vincolo di Break-even previsto

⁸¹ Relazione comparativa Licenze UEFA per Club, anno finanziario 2011.

dalla norma generale per il triennio 2015-2018, ritardando l'entrata in vigore del piano iniziale che prevedeva il passaggio immediato ad una eccedenza massima di 5 milioni. In questo modo la UEFA cercò di placare gli animi dei presidenti e di eventuali nuovi soggetti intenzionati a muovere guerra giudiziaria al FFP consentendo una maggiore elasticità sotto il profilo della gestione in perdita dei club;

- La seconda, e più importante, modifica fu quella della introduzione del 'Voluntary agreement', un istituto che permette al club richiedente di concludere con la UEFA un accordo in deroga alla normativa, che si aggiunse al già esistente 'Settlement agreement'.

Ferme restando tali modifiche, divenute definitive e di cui si parlerà diffusamente, bisogna tornare sulla vicenda giudiziaria, che si concluse in favore della UEFA. In particolare, la Corte di Giustizia ritenne 'palesamente inammissibile' il ricorso avanzato dall'avvocato Dupont ed accolto dal Tribunale di Primo Grado di Bruxelles⁸². Nello specifico la Corte ha analizzato, per la prima volta, il FFP, ritenendo che le censure avanzate da Striani fossero non meritevoli di tutela. La stessa UEFA ebbe modo di celebrare la decisione del massimo organo giudiziario comunitario con una nota sul proprio sito ufficiale, nella quale ribadì la propria totale fiducia nella legalità del FFP, ovvero un sistema voluto e condiviso dalla maggior parte dei soggetti dell'ordinamento sportivo, che hanno potuto beneficiare di risultati economici estremamente positivi grazie a tale complesso normativo⁸³. Anche la dottrina si è pronunciata in tal senso, condividendo di

⁸² <https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2015/07/23/fair-play-finanziario-la-corte-di-justizia-europea-dichiara-inammissibile-il-ricorso-di-striani/>

⁸³ <https://it.uefa.com/insideuefa/mediaservices/newsid=2267075.html>

fatto le decisioni della Corte, e ribadendo la assoluta compatibilità del FFP con le norme comunitarie relative alla libera concorrenza⁸⁴.

4.1. Il Voluntary agreement

Come detto, la principale innovazione introdotta dalla riforma del 2015 è quella che ha portato alla creazione del Voluntary agreement, che si è aggiunto al Settlement agreement, letteralmente accordo transattivo. Gli stessi consistono in patti che vengono conclusi tra le società e la UEFA per l'applicazione del FFP che, in un caso o nell'altro, può avere conseguenze più o meno incisive sulla sfera economica dei club coinvolti. La differenza principale è che per quanto riguarda il primo istituto, la richiesta viene avanzata da parte della società stessa, che riconosce in modo preventivo le proprie violazioni della norma, mentre nel secondo caso è l'Organismo UEFA a proporre una soluzione che riconduca il bilancio della società in questione all'interno dei parametri previsti dal FFP, dopo che sia stata verificata l'esistenza di irregolarità nei bilanci della stessa.

Il Voluntary agreement, disciplinato dal comma 5 dell'art. 57, è un patto che prevede che le norme ed i limiti di bilancio imposti dal FFP possano essere derogati nel corso di una stagione sportiva; in particolare, il club interessato potrà beneficiare di questo accordo, giustificato dalla sussistenza di determinati requisiti, per eccedere i limiti di spesa previsti dalla normativa, facendo ingenti investimenti nel corso del periodo di riferimento indicato all'interno dell'accordo. Tale possibilità è prevista anche perché la UEFA ha modificato i propri parametri di valutazione a partire dal 2015, operando non più solo un controllo ex post sui conti della società, ma anche una valutazione anteriore sui potenziali dati economici futuri, che possono

⁸⁴ 2012, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Fascicolo 2/2012.

quindi essere utilizzati dal club per dimostrare si intenda rientrare delle spese oggetto dell'accordo.

Il club interessato dovrà quindi presentare alla UEFA un dettagliato business plan che mostri il piano economico di investimenti, corredato dei ricavi futuri preventivati dalla società, i quali dovranno essere tali (ferma restando la necessità di presentare dati verosimili) da giustificare le uscite della stagione sportiva di riferimento, che non sarebbero altrimenti giustificabili nell'ottica dell'equilibrio di bilancio previsto dal FFP. La società dovrà quindi dimostrare che il proprio programma di investimenti è solido e in grado di permettere un rientro delle perdite oggetto dell'accordo entro quattro stagioni sportive, evitando, in ogni caso, che possano venirsi a creare situazioni di indebitamento fuori dalla portata gestionale del club⁸⁵.

Tale diritto è esercitabile a condizione che sia rispettato almeno uno dei seguenti requisiti:

- Nella stagione immediatamente precedente a quella in cui viene fatta la richiesta, il club non si è qualificato alle coppe europee ma ha ottenuto la Licenza UEFA dalla propria federazione nazionale;
- Nell'anno in cui viene fatta richiesta di Voluntary agreement il club partecipa alle competizioni europee ed è in regola con i vincoli del FFP;
- Il club richiedente sia stato oggetto di un significativo cambiamento nella proprietà o partecipazione di controllo nei 12 mesi precedenti la scadenza per la presentazione della domanda.

⁸⁵ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2015/07/voluntary-agreements-fair-play.html>

Non solo, perché il club che faccia richiesta per il Voluntary agreement dovrà anche dimostrare che non sussistano determinate circostanze impeditive:

- La società richiedente, infatti, non può aver già concluso, negli ultimi tre esercizi oggetto di monitoraggio, un altro Voluntary agreement oppure un Settlement agreement;
- Altro limite è rappresentato dal fatto che la società richiedente non debba aver subito un provvedimento disciplinare dal CFCB.

Come detto, la UEFA valuterà il business plan presentato dalla società e, sulla base dei ricavi previsti e delle spese preventivate, concederà o meno il Voluntary agreement. All'interno della richiesta avanzata dal richiedente dovrà essere incluso anche un insieme di obblighi per il rientro economico, oltre all'obiettivo di pareggio di bilancio finale, che devono essere definiti sia con riferimento ad ogni singolo anno, sia rispetto al periodo aggregato; resta fisso, infatti, il criterio temporale delle quattro stagioni, termine limite entro il quale la società dovrà rientrare delle spese oggetto dell'accordo e raggiungere il Break-even.

Le richieste di Voluntary agreement devono essere presentate entro il 31 dicembre che precede la stagione in cui l'accordo entrerà in vigore. Come detto, tale domanda dovrà essere corredata da diversi elementi:

- Il business plan, ovvero un piano aziendale a medio-lungo termine costituito da: stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario. Tale Piano deve basarsi su ipotesi ragionevoli e prudenti e deve essere redatto nella forma comunicata dall'amministrazione UEFA, oltre a dover includere informazioni circa il pareggio di bilancio a fine periodo;

- Un impegno irrevocabile da parte di un azionista, socio o parte correlata a sostenere finanziariamente il club per un importo pari almeno al deficit previsto per tutti i periodi di riferimento del Voluntary agreement. Tale impegno deve essere provato per mezzo di un accordo giuridicamente vincolante tra il licenziatario e l'azionista in questione e, se richiesto dall'Ufficio Investigativo del CFCB, deve essere garantito per mezzo di: versamento su conto vincolato, oppure garanzia di un'altra società nella struttura del gruppo legale al di fuori del perimetro di rendicontazione oppure attraverso ogni altra forma di garanzia che il CFCB ritenga soddisfacente.

La decisione di stipulare o meno il Voluntary agreement spetta all'Ufficio Indagine del CFCB, che ha facoltà sia di accettare la proposta avanzata dal club, che di rifiutarla. Nel momento in cui venga concesso l'accordo, sorgerà in capo alla società l'obbligo di:

- Impegnarsi ad informare la UEFA tempestivamente circa l'attuazione degli obblighi previsti;
- Sottoporsi, laddove necessario, a misure disciplinari da parte del CFCB o della Camera Arbitrale se non vengono rispettati i termini dell'accordo.

4.2. Il caso Milan

Nell'estate del 2017, proprio in tema di Voluntary agreement, vi è stata una disputa con protagonista il Milan, prima squadra ad averne fatto richiesta, capace di esplicitare quelli che sono i parametri richiesti dalla UEFA per concedere tale accordo ai club. In particolare, la società rossonera visse in

quei mesi un importante passaggio di proprietà, da Silvio Berlusconi allo sconosciuto, ma apparentemente facoltoso, magnate cinese Yonghong Li, che portò la nuova dirigenza ad agire in contrasto rispetto ai paletti economici fissati dal FFP. Il club, guidato sul mercato dall'Amministratore Delegato Marco Fassone si rese protagonista di una campagna acquisti faraonica, con investimenti per oltre 250 milioni di euro nel giro di appena tre mesi. Cifre che, ovviamente, non trovavano alcuna ragion d'essere se messe a confronto con la situazione finanziaria del club, che soffriva ancora l'onda lunga della gestione degli anni della golden age. In particolare, il bilancio del Milan al 30 giugno 2017 parlava di posizione finanziaria netta negativa per quasi 140 milioni di euro, oltre ad un aumento importante dei debiti verso altre società rispetto all'anno precedente:

	30.06.2017	31.12.2016	Variazioni
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	—	—	0
Titoli e partecipazioni non immobilizzate	—	—	0
Disponibilità liquide	13.223	3.869	9.354
Totale Attività finanziarie	13.223	3.869	9.354
Obbligazioni	(74.346)	—	(74.346)
Debiti verso soci per finanziamenti	(10.000)	—	(10.000)
Debiti verso banche	(1)	(73.004)	73.003
Debiti verso altri finanziatori	(68.453)	(109.260)	40.807
Debiti finanziari verso imprese controllate, collegate, controllanti e altre passività finanziarie	—	—	0
Totale Passività finanziarie	(152.800)	(182.264)	29.464
Posizione finanziaria netta	(139.577)	(178.395)	38.818

86

⁸⁶ Bilancio A.C. Milan, 30 giugno 2017, la situazione finanziaria.

Debiti verso enti – settore specifico

La voce in oggetto a fine periodo è così composta:

	30.06.2017	31.12.2016	Variazioni
Debiti verso Lega Nazionale Professionisti	52.267	39.644	12.623
Debiti verso società di calcio estere e nazionali	90.386	5.249	85.137
Debiti verso società di calcio minori	17	46	(29)
Totale	142.670	44.939	97.731

I Debiti verso la Lega Nazionale Professionisti, pari a 52.267 migliaia di Euro (39.645 migliaia di Euro al 31 dicembre 2016), rappresentano il saldo della campagna trasferimenti “estiva” 2017/2018 ed il residuo delle campagne precedenti.

⁸⁷ Fonte tabelle: *Calcio&Finanza*

L'avvento di una nuova proprietà però, come visto, è considerato condizione accettabile da parte della UEFA per concedere di operare in deroga rispetto alla normativa del FFP, fermo restando l'obbligo in capo alla società richiedente di presentare un business plan di rientro, oltre ad adeguate garanzie finanziarie, che risultino verosimili in vista delle future quattro stagioni utili per il raggiungimento del Break-even.

Partendo da questi dati di fondo, il Milan avanzò la propria richiesta di Voluntary agreement alla UEFA nell'autunno del 2017, consegnando al CFCB un business plan stilato su 150 pagine che racchiudeva una analisi dei numeri della società, la presentazione di un piano relativo ai possibili introiti futuri (prendendo in considerazione sia l'ipotesi più ottimistica, ovvero quella della qualificazione in Champions League, sia quella più negativa, che prescindeva dalla qualificazione alle coppe internazionali) e le rispettive garanzie fornite dai soci e dal Fondo Elliott⁸⁸. Gran parte dei potenziali introiti futuri indicati all'interno del business plan, però, erano dipendenti da un aumento esponenziale dei ricavi provenienti dalla Cina (patria del nuovo

⁸⁷ Bilancio Milan 30 giugno 2017, situazione debitoria verso le altre società.

⁸⁸ https://it.eurosport.com/calcio/serie-a/2017-2018/milan-fassone-dalluefa-per-voluntary-agreement-ma-a-gennaio-non-si-compra_sto6404133/story.shtml

proprietario del club), che nei piani del Milan sarebbero dovuti crescere di oltre 30 milioni già nella stagione immediatamente successiva, fino ad arrivare ad un massimo di 150 milioni annui nel 2021⁸⁹, ferma restando la possibilità prevista per il consiglio di amministrazione di aumentare a pagamento il capitale per un massimo di 60 milioni di euro laddove i proventi attesi dagli sviluppi commerciali nel mercato asiatico non si fossero realizzati nella misura stimata⁹⁰. Venne poi illustrato nel dettaglio il progetto tecnico della nuova proprietà, che intendeva puntare su giovani di talento per incrementare il valore di mercato della rosa (già aumentato, secondo le stime del club, di quasi 150 milioni di euro in un'estate). Capitolo a parte venne dedicato alla questione legata al rifinanziamento del debito da 350 milioni di euro verso il fondo statunitense Elliott, che si rivelerà essere uno dei punti chiave su cui si giocò la partita che portò al rifiuto da parte del CFCB.

La situazione di fondo, a prescindere dal fin troppo ottimistico business plan presentato dal Milan, però restava estremamente negativa, con il club rossonero che nel triennio precedente aveva registrato perdite per oltre 250 milioni di euro⁹¹, cui dovevano aggiungersi le spese della faraonica campagna acquisti dell'estate 2017, giustificata nelle intenzioni solo dalla possibilità di concludere il Voluntary agreement. A pesare maggiormente nella scelta della UEFA di non concedere l'accordo volontario al Milan, però, fu il contesto di incertezza che avvolgeva l'intera operazione finanziaria firmata da Yonghong Li, uomo d'affari di cui si sapeva (e si sa) praticamente nulla, con tanti dubbi legati al rifinanziamento del debito che la società doveva rimborsare nell'ottobre 2018 verso il Fondo Elliott (e che porterà all'effettivo passaggio di proprietà a favore degli americani).

⁸⁹ <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Milan/07-12-2017/milan-mazzata-uefa-bocciato-voluntary-agreement-24042634917.shtml>

⁹⁰ <https://www.calcioefinanza.it/2017/11/01/bilancio-milan-al-30-giugno-2017-1-gli-impegni-di-yonghong-li-e-il-debito-verso-elliott/>

L'appesantimento del bilancio 2017-2018, poi, aggiunse ulteriori elementi negativi alla valutazione del CFCB che il 15 dicembre 2017 respinse la richiesta di Voluntary agreement del Milan sulla scorta dei dubbi legati alla credibilità del nuovo proprietario, della dubbia solvibilità relativa al rifinanziamento del debito da parte della società e delle garanzie fornite dagli azionisti, ritenute non affidabili dalla Camera Investigativa⁹². Una decisione che era stata anticipata, di fatto, dal nuovo presidente della UEFA, Aleksander Ceferin⁹³, che nelle settimane precedenti alla pronuncia rilasciò una dichiarazione sibillina rispetto alla posizione del Milan:

<<Per quanto riguarda la richiesta di Voluntary agreement bisognerà aspettare metà dicembre per la risposta, ma sono molto preoccupato di quello che sta succedendo>>⁹⁴.

Dalla vicenda in esame si possono quindi trarre conclusioni importanti rispetto a quello che è l'operato della UEFA in relazione al Voluntary agreement, che rappresenta un istituto potenzialmente molto vantaggioso per i club, ma che, bisogna sottolinearlo, non viene concesso con leggerezza dalla Federazione. I controlli che vengono effettuati dal CFCB, infatti, vertono sulla situazione integralmente considerata della società richiedente, a partire dalla credibilità personale del presidente, che non può essere considerato elemento trascurabile e, anzi, gioca un ruolo chiave nella concessione di questo tipo di accordo. Non solo, perché l'impatto del business plan e dei potenziali ricavi futuri è oggetto di verifica analitica molto specifica e non solo formale, come alcuni supponevano alla vigilia dell'entrata in vigore della riforma del 2015. Per ottenere il Voluntary

⁹¹ <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Milan/07-12-2017/milan-mazzata-uefa-bocciato-voluntary-agreement-24042634917.shtml>

⁹² <https://it.uefa.com/uefaeuropaleague/news/newsid=2527004.html>

⁹³ Eletto presidente della UEFA nel settembre 2016.

agreement, quindi, sono necessarie condizioni economiche, e non solo, estremamente solide, tali da convincere la UEFA che resta in generale restia a concedere deviazioni ai club, se non in presenza di dati assolutamente convincenti.

4.3. Il Settlement Agreement

Volendo utilizzare una immagine metaforica, la differenza tra il Settlement agreement, introdotto nel 2014 per evitare di giungere ad uno scontro frontale con diverse società⁹⁵, e il Voluntary agreement si sostanzia nel fatto che nel primo caso è la UEFA stessa a cogliere in fallo il club che si è reso protagonista di una violazione, con conseguente inflizione di una sanzione, nel secondo caso, invece, è la squadra stessa che si ‘costituisce’ per un reato che ha intenzione di compiere (la violazione del requisito di Break-even in una stagione sportiva) facendo richiesta per ottenere condizioni favorevoli in merito al rientro nei parametri economici fissati dalla normativa.

Il Settlement agreement è disciplinato all’art. 68 del Regolamento sul FFP e prevede che, nel caso in cui una società richiedente la Licenza UEFA non rientri nei paletti del FFP, il CFCB possa optare per un accordo transattivo con la società richiedente⁹⁶, determinando la natura dell’accordo sulla base dei fattori definiti nell’Allegato XI dell’articolo di riferimento:

- Il quantum e l’andamento del Break-even Result;
- La proiezione aggregata del Break-even Result;
- L’incidenza del cambio in euro;
- La situazione del debito;
- Le cause di forza maggiore, come eventi straordinari;

⁹⁴ 23 novembre 2017, intervista rilasciata a *La Repubblica* da Aleksander Ceferin, presidente della UEFA.

⁹⁵ <https://www.goal.com/it/notizie/goal-economy-milan-e-settlement-agreement-cosa-succede-ora/gg984tlaihpp19gsdshlrolzy>

- I cambiamenti nel contesto economico generale in cui si opera;
- L'operare in un mercato strutturalmente inefficiente;
- La limitazione numerica della rosa.

Tali fattori, determinanti per la formazione del Settlement agreement, non vengono considerati nel caso in cui sia il club a fare richiesta per il Voluntary agreement⁹⁷.

La UEFA inserisce nel programma relativo all'accordo transattivo tutte le squadre che non hanno rispettato i parametri del FFP, in particolar modo del raggiungimento del pareggio di bilancio e della violazione del limite di perdita previsto dalla normativa (passato, come visto, da 45 a 30 milioni). Le sanzioni previste dall'accordo dipendono dalla gravità del deficit delle squadre in esame nel monitoring period, tra le stesse possono figurare:

- Multe;
- Riduzione del numero dei calciatori inseribili nelle liste UEFA;
- Obbligo di abbassare il monte ingaggi.

Oltre a tali sanzioni, chiaramente, sorge in capo al club l'obbligo di rientrare nei parametri fissati dal FFP e quindi di riportare il deficit all'interno dei limiti previsti dalla normativa e, nei due anni seguenti, di raggiungere il Break-even.

Il Settlement agreement è, quindi, un accordo concluso tra il club e la UEFA, che lo propone mediante il CFCB, attraverso il quale la società si impegna a rispettare una serie di vincoli con l'obiettivo di rientrare nei parametri imposti dalla disciplina. Evidentemente, tale patto nasce solo in seguito ad una violazione delle norme imposte dal FFP da parte del club

⁹⁶ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2015/07/voluntary-agreements-fair-play.html>

stesso, che accetta di stipulare il Settlement agreement per non incorrere in sanzioni più incisive.

4.4. Il caso dell’F.C. Internazionale Milano

In Italia ci sono due club che hanno sottoscritto il Settlement agreement con la UEFA, la Roma e l’Inter, che si sono aggiunte ad altre 25 società europee che hanno dovuto affrontare un percorso simile tra il 2015 e il 2018.

Particolarmente interessante è il caso del club milanese, che è in grado di sintetizzare a pieno tutti i passaggi che sono stati evidenziati nel corso della trattazione. L’Inter, infatti, è stata una delle grandi protagoniste della golden age del calcio italiano grazie agli importanti investimenti operati da Massimo Moratti, presidente-padrone del club, che negli anni ha iniettato nelle casse della società circa 1,2 miliardi di euro⁹⁸. Nel 2010, quindi negli anni nei quali prendeva forma il FFP, i nerazzurri toccarono il punto più alto della loro storia dal punto di vista sportivo, con la vittoria del Triplete (Scudetto, Coppa Italia e Champions League) che rappresenta il massimo trionfo possibile per una squadra di calcio in una singola stagione. Tale successo sportivo, però, rappresenta un turning point decisivo nella storia del club, che a partire dalla stagione successiva è precipitato in una spirale di risultati negativi giustificati da una terribile crisi finanziaria, figlia della gestione troppo poco attenta al lato finanziario operata da Moratti, che ha privilegiato in misura eccessiva la cura dell’ambito sportivo (e quindi degli acquisti sul mercato) portando il club sull’orlo del fallimento. Lo stesso patron è stato costretto a cedere la società nel 2013 a causa dell’eccessivo indebitamento, con il pacchetto di maggioranza (70%) che venne rilevato dalla International Sports Capital, società indonesiana facente riferimento ad

⁹⁷ <https://quifinanza.it/lifestyle/cose-il-settlement-agreement-rifutato-al-milan/191512/>

Erick Thohir, divenuto presidente dell'Inter. Tale passaggio è stato solo strumentale al definitivo arrivo ai vertici del club del gruppo Suning, che nel 2016 ha acquistato il 68,55% della società, cui si è poi aggiunto nel 2019 il gruppo LionRock Capital, che ha rilevato le ultime quote della società di Thohir.

Nonostante i diversi passaggi di proprietà, però, le condizioni economiche dell'Inter sono finite nel mirino della UEFA, che tra il 2012 e il 2014 ha iniziato le prime investigazioni sui conti del club italiano. La verifica ha portato ad un risultato che appariva fin troppo evidente già alla vigilia della pubblicazione dei risultati: l'Inter non aveva rispettato il requisito del Break-even. Nelle tre stagioni di monitoring period, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, infatti, la società, presieduta da Moratti prima e Thohir poi, non riuscì a generare una differenza positiva tra ricavi e costi rilevanti, che eccedette anche i 45 milioni di deviazione accettabile prevista all'epoca dal FFP. Nel 2013 il differenziale tra le due voci era negativo per 69,9 milioni di euro, nella stagione successiva salì a 90 milioni, che scesero poi a 70 nella stagione 2014-2015⁹⁹. Sulla base di questi numeri Inter e UEFA firmarono il Settlement agreement nel 2015, con l'obiettivo di rientrare nei parametri economici fissati dal FFP entro tre stagioni sportive. Il club presentò, quindi, un business plan realistico, volto a spiegare come sarebbero stati raggiunti gli obiettivi oggetto dell'accordo, con il Break-even Result previsto per il 2018-2019:

<<L'obiettivo principale del Settlement agreement è quello di garantire che il club diventi conforme alla regola di Break-even come definita dal Club Licensing and Financial Fair Play Regulations entro il monitoring period 2018/2019. Il risultato

⁹⁸ Stime pubblicate da *'Il Sole 24 Ore'*, 2015.

⁹⁹ <https://www.calcioefinanza.it/2015/12/07/bilancio-consolidato-inter-2015-ecco-i-veri-conti-della-societa-nerazzurra/>

aggregato per i periodi di reporting 2016, 2017 e 2018 deve essere un surplus o un disavanzo entro la deviazione accettabile¹⁰⁰>>.

Nello specifico, UEFA ed Inter concordarono diverse limitazioni relative alle stagioni seguenti la conclusione dell'accordo:

- Rapporto ridotto fra stipendi dei giocatori e ricavi per le stagioni 2016 e 2017;
- Monte ammortamenti ridotto;
- Pagamento di una multa complessiva da 20 milioni di euro trattenuta dai ricavi derivanti dalle competizioni UEFA alle quali il club avrebbe partecipato a partire dalla stagione 2014-2015. Di tale importo, il pagamento di 6 milioni venne indicato come indipendente dal raggiungimento degli obiettivi previsti nel Settlement agreement, mentre i restanti 14 milioni furono sottoposti al verificarsi o meno di determinate condizioni dipendenti dalla conformità dell'operato del club alle misure operative e finanziarie previste dall'accordo.

A tali limitazioni si aggiungeva l'impegno in capo al club di riportare un massimo Break-even deficit di 30 milioni di euro per la fine dell'anno finanziario 2016 e un Break-even Result in pareggio per le due successive stagioni:

¹⁰⁰ 2015, pag. 3, *Redacted version of the Settlement Agreement with F.C. Internazionale Milano S.p.A.*

Reporting Period	Season	Break-even Result¹⁰¹
T	2017-2018	0
T-1	2016-2017	0
T-2	2015-2016	-30
Aggregate Break-even Result		-30

Fonte tabella: Calcio&Finanza

Evidente quindi come, attraverso la stipula del Settlement agreement, la UEFA abbia agito sia sull'indebitamento della società, costretta a rientrare nei limiti previsti dalla normativa sia mediante un abbattimento dei costi, in particolar modo sul fronte ingaggi, sia sugli introiti, che la società nerazzurra ha aumentato in misura considerevole nell'ultimo triennio. L'Inter, poi, per soddisfare le richieste della Federazione ha agito anche in una diversa direzione, soprattutto per quanto riguarda il mercato. I nerazzurri, infatti, hanno cercato di far lievitare il bilancio mediante la cessione di tanti giovani di talento del settore giovanile, che hanno creato plusvalenze di bilancio fondamentali per il club per rientrare nei limiti di eccedenza previsti dalla normativa; nella sola stagione 2016-2017, infatti, i nerazzurri hanno realizzato plusvalenze per quasi 45 milioni di euro¹⁰², cifra che ha permesso sia di adempiere agli obblighi fissati nel Settlement agreement, sia di inserire a bilancio voci sempre più consistenti nella sezione dei ricavi, che hanno permesso al club di operare con relativa libertà

¹⁰¹ Elaborazione dei dati previsti dal Settlement agreement tra Internazionale e UEFA.

¹⁰² <https://www.calcioefinanza.it/2017/07/13/calciomercato-inter-e-fair-play-finanziario-settlement-agreement-vincola-ancora-nerazzurri/>

anche sul fronte del mercato in entrata. Lo stesso, infatti, è risultato sì limitato dagli obblighi verso la UEFA, ma non certo bloccato, come dimostra il fatto che l'Inter abbia investito oltre 180 milioni di euro per l'acquisto di calciatori¹⁰³ dal 2015, anno in cui è entrato in vigore l'accordo transattivo con la UEFA.

Proprio in virtù di queste spese a tratti eccessive ed ingiustificate dal punto di vista finanziario, la UEFA ha comunicato nell'autunno 2018 che l'Inter, così come Fenerbache e Trabzonspor, risulterà vincolata per una ulteriore stagione a causa del mancato adempimento di alcuni obblighi previsti dall'accordo:

<<La Camera Investigativa CFCB ha concluso che Fenerbahce SK, FC Internazionale Milano e Trabzonspor AS hanno rispettato i parametri imposti per la stagione 2017/2018 solo parzialmente. Di conseguenza, le misure previste, come le restrizioni sui trasferimenti e la limitazione nel numero di giocatori per la Lista A, non saranno revocate e continueranno ad essere applicate per la stagione 2018/2019. (...) Il regime di Settlement Agreement continuerà ad essere applicato per la stagione 2018/2019 sia per FC Internazionale Milano che per Trabzonspor AS; e includendo anche la stagione 2019/2020 per Fenerbahce SK: come previsto originariamente¹⁰⁴>>.

Nerazzurri che, quindi, vedranno sciolti i vincoli imposti dalla UEFA soltanto a partire dalla stagione 2019-2020, quasi cinque anni dopo la conclusione del Settlement agreement concluso sotto la presidenza di Thohir, ad ulteriore dimostrazione di come l'applicazione delle normative relative al FFP venga garantita mediante un atteggiamento particolarmente

¹⁰³ <http://www.fcinter1908.it/ultimora/guerini-sportivo-ecco-i-soldi-spesi-da-suning-per-il-mercato-zhang-e-thohir/>

rigido dagli organi di controllo (anche se non sempre in modo totalmente egualitario, come vedremo).

4.5. La riforma del 2018

Dopo la riforma del 2015 che, come abbiamo visto, ha portato all'introduzione nel sistema del Voluntary agreement, un ulteriore passo avanti è stato compiuto nel 2018, con la nascita del cosiddetto Financial Fair Play 2.0¹⁰⁵, fortemente voluto dal presidente Ceferin. In particolare quest'ultima riforma, entrata in vigore pochi mesi fa, va nella direzione di un rafforzamento diffuso delle norme relative al FFP, che nella visione del numero uno della UEFA deve adattarsi ad un calcio in costante evoluzione. In particolare, si è agito cercando di favorire il principio di trasparenza, per garantire una corretta ed insindacabile applicazione del regolamento; queste le principali decisioni adottate:

- I club saranno obbligati a pubblicare le proprie informazioni finanziarie, compresi i pagamenti agli agenti sportivi;
- Ci sarà una maggiore armonizzazione dei principi di rendicontazione finanziaria e contabile sulle transazioni calcistiche, con requisiti contabili specifici per il trasferimento dei calciatori;
- Si adotterà un approccio più proattivo per anticipare eventuali problemi finanziari, con una serie di nuovi indicatori che consentiranno un monitoraggio più attento del budget da parte del CFCB. Tali indicatori sono:
 - 1) Rapporto di debito sostenibile, che migliorerà il monitoraggio della posizione debitoria del club;

¹⁰⁴ Giugno 2018, *Comunicato UEFA sul Settlement Agreement di: F.C. Internazionale Milano, Fenerbache SK e Trabzonspor AS.*

- 2) Indicatore di deficit per trasferimenti dei giocatori, che migliorerà il monitoraggio dei trasferimenti da parte dei club che superano una determinata spesa.

Non solo, perché la UEFA ha agito anche verso altri istituti estremamente diffusi nella prassi gestionale dei club andando a porre un freno a:

- Finti prestiti: in particolare, non sarà più possibile comprare un giocatore fingendo un prestito per posticipare il conseguente deficit di bilancio. L'operazione in questione, quindi, andrà iscritta a bilancio come acquisto immediato;
- Vendite di comodo: non si potranno più cedere calciatori a club cosiddetti 'amici', ovvero dello stesso proprietario, per ridurre il debito della società;
- Anticipo degli utili: ovvero iscrivere nel bilancio dell'esercizio precedente gli utili certi derivanti, ad esempio dalla qualificazione alla Champions League nella stagione successiva. Gli incassi potranno essere contabilizzati solo dal momento nel quale si realizzano concretamente¹⁰⁶.

Non solo, perché la riforma ha agito anche sul fronte dei controlli; il precedente modello normativo, infatti, prevedeva che le sanzioni relative alle eventuali irregolarità di bilancio potessero essere comminate solo a partire dalla stagione successiva, quindi con un anno di ritardo rispetto alla violazione. Con il FFP 2.0, invece, se in una finestra di mercato si registra uno sbilancio tra acquisti e vendite che supera i 100 milioni di euro, la UEFA potrà partire con i propri controlli, aprendo immediatamente una indagine e, in caso di esito sfavorevole al club della verifica, potranno

¹⁰⁵ <https://www.calcioefinanza.it/2018/05/25/fair-play-finanziario-2-0/>

essere chieste garanzie sul rispetto dei parametri del FFP sia per la stagione in corso che per quella successiva. In questo modo, pur non venendo bloccate le operazioni di mercato che hanno dato origine allo squilibrio di bilancio, possono essere comminate sanzioni immediate e di portata estremamente rilevante¹⁰⁷.

Questo il comunicato ufficiale della UEFA che ha annunciato l'entrata in vigore a partire dal giugno 2018 del FFP 2.0:

<<Il comitato esecutivo ha approvato la nuova edizione dei regolamenti per il rilascio delle licenze ai club e per il Fair Play Finanziario per rinforzare le regole già esistenti e adattare al calcio europeo in continua evoluzione. Una revisione completa è stata effettuata in consultazione con le associazioni nazionali e tutte le altre parti interessate (ECA, campionati europei, FIFPro Europe). In primo luogo, i nuovi regolamenti aumenteranno la trasparenza e i club saranno obbligati a pubblicare le loro informazioni finanziarie, compresi i pagamenti agli agenti. In secondo luogo, ci sarà una migliore armonizzazione dei principi di rendicontazione finanziaria e contabile su transazioni specifiche, come ad esempio il trasferimento dei giocatori. In terzo luogo, un approccio più proattivo al fine di anticipare le questioni finanziarie, introducendo una serie di nuovi indicatori che consentiranno un controllo più rigoroso dei bilanci dei club. Gli indicatori sono: il rapporto debito/PIL sostenibile, che migliorerà il monitoraggio sulla posizione debitoria dei club e l'indicatore del deficit di trasferimento dei giocatori che migliorerà invece il monitoraggio sulle spese di trasferimento dei club per un determinato importo. Infine, l'introduzione di diversi requisiti per fornire una migliore protezione ed educazione dei giovani calciatori (introduzione della politica di protezione

¹⁰⁶ <http://www.dirittoecalcio.it/uefa-approvato-il-nuovo-fair-play-finanziario/>

¹⁰⁷ <https://www.gazzetta.it/Calcio/24-05-2018/fair-play-altro-giro-vite-uefa-vara-nuove-regole-270362431241.shtml>

dell'infanzia, nuove prescrizioni mediche e programmi avanzati di sviluppo giovanile) e per migliorare gli standard e favorire lo sviluppo del calcio femminile in Europa¹⁰⁸>>.

Quanto emerge dagli obiettivi che si pone questa riforma è la volontà della UEFA e, in particolar modo, del presidente Ceferin di agire nella direzione della trasparenza e della solidità. Non solo, perché risulta chiarissima anche l'intenzione della Federazione di arginare i tentativi di elusione della norma che erano entrati a far parte della prassi gestionale dei club negli ultimi anni; si è quindi limitata in modo decisivo la possibilità per le società di iscrivere le spese nei bilanci degli esercizi successivi, in modo da ottenere una più rigida e pertinente applicazione della normativa, anche e soprattutto grazie alla nuova portata sanzionatoria del regolamento che, come visto, permetterà di agire senza dover attendere la chiusura dell'esercizio, riducendo quindi di un anno i tempi di intervento del CFCB.

5. Il FFP in Italia

Come si è avuto modo di precisare, il FFP UEFA è un regolamento che si applica ai club intenzionati a prendere parte alle competizioni internazionali. Questo, però, non ha impedito alle diverse federazioni nazionali di introdurre la disciplina europea anche nella regolamentazione interna; in questo senso non ha fatto eccezione l'Italia, che nel 2016 ha emanato i parametri del FFP Made in Italy, che si applica a tutte le società che vogliono iscriversi alla Serie A. La FIGC ha emanato un 'Manuale applicativo del Pareggio di Bilancio'¹⁰⁹ nel quale viene esposta la disciplina,

¹⁰⁸ Maggio 2018, Comunicato UEFA sull'entrata in vigore del FFP 2.0.

¹⁰⁹ <https://www.figc.it/media/61608/centro-studi-figc-il-percorso-di-sostenibilita-e-il-bilancio-integrato-2017.pdf>

che nasce e prende forma partendo dalla base fornita dal FFP di matrice UEFA.

Anche nel modello importato nel nostro sistema, che ricalca per larghi tratti la disciplina europea, vi è l'importante distinzione tra ricavi e costi rilevanti.

Tra i primi figurano i ricavi derivanti da:

- Botteghino (e quindi stadio);
- Dalla cessione dei diritti televisivi;
- Da attività di sponsorizzazione e commerciali;
- Da Royalties;
- Da plusvalenze relative alla gestione dei calciatori;
- Attività finanziarie.

Rimangono esclusi, come accade nella disciplina UEFA, sia i ricavi di natura non monetaria, che quelli derivanti da attività extra calcistiche.

I costi rilevanti sono quelli che derivano dall'attività sportiva e da quella amministrativa:

- Ingaggi;
- Oneri sociali;
- Ammortamenti;
- Minusvalenze da gestione dei calciatori;
- Interessi;
- Oneri finanziari.

Vengono invece esclusi da tale novero:

- I costi non monetari;
- Gli oneri finanziari riconducibili alla costruzione di immobilizzazioni materiali;
- I costi per gli investimenti nell'impiantistica sportiva, direttamente attribuibili alla costruzione o ristrutturazione di impianti ricevuti in concessione pluriennale da terzi;

- Spese per lo sviluppo sociale;
- Costi relativi al settore giovanile;
- Spese per il calcio femminile;
- Costi non riconducibili all'attività calcistica.

Anche in questo caso la disciplina prevista dalla FIGC abbraccia pressoché totalmente quelle che sono le statuizioni UEFA, andando a privilegiare gli investimenti relativi alle infrastrutture ed al settore giovanile, che vengono esclusi dal novero dei costi rilevanti ai fini del raggiungimento del pareggio di bilancio.

La valutazione sull'equilibrio finanziario verrà svolta sulla base delle tre annualità precedenti rispetto al campionato al quale ci si vuole iscrivere, proprio come previsto dal FFP europeo; il risultato finale è costituito, chiaramente, dalla differenza tra le voci di ricavi e costi rilevanti, che vengono calcolati per ogni esercizio. In questo caso, però, la disciplina italiana sceglie una strada differente rispetto a quella intrapresa dalla UEFA: nel sistema FIGC, infatti, la deviazione accettabile per raggiungere il pareggio di bilancio anche in caso di deficit è equivalente al 25% della media del fatturato dei tre esercizi (a differenza dei 45-30-5 milioni previsti dalla UEFA per i trienni 2012-2015, 2015-2018, 2018-2021). Nel caso in cui il deficit sia superiore alla deviazione consentita, la differenza dovrà essere integralmente coperta da apporti di mezzi propri effettuati mediante aumento di capitale interamente sottoscritto e versato dai soci. Tali contributi devono essere versati e contabilizzati nel bilancio di ciascuno dei periodi di riferimento, oppure dopo la chiusura del bilancio precedente la nuova stagione. In caso contrario la squadra non potrà prendere parte al campionato; non solo, perché nel caso in cui il debito ecceda del 50% della media il fatturato triennale, verrà disposto anche il divieto di tesseramento di nuovi calciatori per due sessioni di mercato. Il pareggio di bilancio è

divenuto requisito vincolante per l'iscrizione al campionato a partire dalla stagione 2018-2019¹¹⁰.

In questo senso, quindi, si è assistito ad una tendenza sempre più forte da parte della Federazione di conformarsi alle normative europee, il tutto nella direzione di una armonizzazione del complesso normativo a livello interfederale.

¹¹⁰ <https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2016/01/30/la-figc-vara-il-fair-play-finanziario-per-la-serie-a-pareggio-di-bilancio-fra-tre-anni-e-perdite-entro-il-25-del-fatturato/>

III Criticità e benefici del FFP

1. Il FFP, dieci anni dopo. 2. Gli effetti benefici della normativa sul calcio europeo. 2.1. L'impatto dei diritti tv e degli investimenti orientali. 3. Punti di criticità del FFP. 3.1. Il sistema delle 'Plusvalenze'. 3.2. Il ritorno delle 'Plusvalenze fittizie'. 3.3. L' 'Ossificazione del Sistema'. 3.4. Dubbi applicativi e sponsorizzazioni: il caso Paris-Saint Germain. 4. Vincere ai tempi del FFP. 5. Il parere degli esperti.

Abstract Capitolo III:

La valutazione degli effetti del FFP passerà tanto per una analisi dei numeri, che sembrano promuovere su tutta linea la normativa, quanto su uno studio di quelle che sono state le conseguenze indirette avute dalla disciplina. Se le perdite dell'intero movimento, infatti, si sono trasformate in utili in poco più di sette anni, è altrettanto vero che il prezzo pagato dal calcio per arrivare a questo risultato è stato altissimo: dall'ossificazione del sistema, con il congelamento dello status quo dei club sia sotto il profilo economico, che sotto quello tecnico, al ritorno in auge delle Plusvalenze fittizie, attraverso le quali le società gonfiano i propri bilanci in modo fraudolento per soddisfare i requisiti del FFP. Non solo, perché tra gli aspetti negativi relativi alla norma c'è anche l'applicazione non sempre uniforme e trasparente della stessa operata dalla UEFA, oltre ad una fin troppo confusa trattazione per quanto concerne le sponsorizzazioni di parti correlate. Un quadro più preciso di quelli che sono benefici e svantaggi del FFP, poi, mi è stato dato da diversi esperti della materia, che hanno espresso il proprio parere qualificato sulla portata della stessa e sui suoi effetti sul calcio europeo.

1. Il FFP, dieci anni dopo

Sono passati ormai dieci anni da quando, nel lontano 2009, Michel Platini decise di cambiare il mondo del calcio. Dieci anni nei quali il FFP è entrato a far parte della quotidianità dei club, che sono stati chiamati a fare i conti con una normativa che ha l'ambizioso obiettivo di risolvere i problemi finanziari di un sistema che è stato ad un passo dal tracollo. Quello che resta da comprendere, dopo aver ripercorso la fase storica che ha portato alla sua emanazione ed aver analizzato la portata squisitamente tecnica della disciplina, è se il FFP abbia in concreto adempiuto a quella che era la sua missione: salvare il calcio. E non solo da un punto di vista finanziario, perché, come abbiamo visto, gli intenti della UEFA erano anche di altra natura, più morale che economica. Stanchi di vedere trionfare in Europa club che basavano i loro successi sui debiti e sul rosso di bilancio, i vertici della UEFA hanno sposato la filosofia di Platini, che sognava un calcio nel quale a vincere fossero davvero i più meritevoli e non solo i più indebitati. A dieci anni di distanza, però, bisogna prendere atto del fatto che questi ambiziosi obiettivi sono stati soddisfatti soltanto in parte. Questo perché se è vero che i numeri parlano di un movimento decisamente più sano dal punto di vista economico, le controversie relative all'indebitamento di taluni club, le polemiche sull'eccessiva fuoriuscita di capitali e l'indignazione popolare per le cifre investite dai club sul mercato, non hanno fatto altro che aumentare nell'ultimo decennio, in particolar modo tra il 2013 e i giorni nostri, anni nei quali ha preso vita una spirale inflazionistica relativa ai prezzi dei giocatori che ha contraddistinto il ritorno di un fenomeno finanziario decisamente pericoloso come quello relativo alle 'Plusvalenze fittizie'.

Quindi, pur essendo stato astrattamente soddisfatto l'obiettivo principale della normativa, ovvero quello di risanamento economico dei club europei

(o quantomeno della maggior parte di essi), continuano ad aleggiare non pochi dubbi sulla bontà totale del FFP, che ha dato origine a tante situazioni discutibili, creando poli di ricchezza, invece di andare nella direzione di una redistribuzione della stessa; dando vita ad oligopoli tecnici, invece di aumentare la competitività delle competizioni internazionali (e nazionali) e, soprattutto, mettendo le società nelle condizioni di dover cercare i più disparati escamotage finanziari per rientrare nei paletti economici fissati dalla normativa, spesso difficilmente coniugabili con un progetto che mira prima di tutto ad ottenere risultati di alto livello, sia dal punto di vista economico che sportivo. Tutto questo ha contribuito a scatenare un aspro dibattito pubblico sul FFP, che ha visto schierarsi contro l'impianto normativo della UEFA non solo tifosi, ma anche professionisti del settore e vertici del sistema calcio. In questo senso risultano particolarmente rilevanti le dichiarazioni di Zvonimir Boban, Vicesegretario generale della FIFA, che ha sottolineato come il FFP limiti le possibilità di crescita di una determinata fascia di club:

<<Se non si pongono dei correttivi al sistema del Fair Play finanziario Inter e Milan faranno fatica a rimettersi al passo. Vale per loro, ma ovviamente anche per tutti quei club che hanno l'ambizione di competere per i massimi traguardi. Non posso che elogiare i risultati del lavoro fatto in questi dieci anni che ha permesso di mettere in sicurezza i conti del calcio. Ma le norme che impongono il pareggio di bilancio non possono impedire a nuovi imprenditori di fare ingenti investimenti. E mi sembra che Inter e Milan e altri club siano in questa condizione¹¹¹>>.

¹¹¹ 4 gennaio 2019, intervista rilasciata da Zvonimir Boban, Vicesegretario FIFA, come consultabile in versione ridotta su: <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/03-01-2019/boban-fair-play-rifare-club-crescita-si-concedano-investimenti-32085033257.shtml>

In particolare, a pesare sono proprio le prese di posizione dei tanti professionisti del settore che da tempo auspicano un cambiamento dell'approccio del FFP, ritenuto corretto dal punto di vista concettuale, ma troppo poco adattabile a quelle che sono le situazioni concrete della gestione di un club.

Bisognerà quindi scendere nel dettaglio degli effetti diretti e, soprattutto, indiretti avuti dal FFP per comprenderne tutte le reali sfumature applicative, così da poter spiegare con più chiarezza quali sono i punti nevralgici di una disciplina che, nel bene e nel male, ha certamente adempiuto al suo scopo ultimo, ovvero quello di cambiare il mondo del calcio. E analizzando i numeri e i risultati sarà più facile comprendere l'impatto rivoluzionario che ha avuto la creatura di Platini, animata da luci ed ombre, certo, ma indubbiamente polarizzante per quella che è stata e sarà l'evoluzione del sistema calcio che, non bisogna dimenticarlo, è tra le 'industrie' più fruttifere di tutto il pianeta e che non può più prescindere da un complesso normativo che in qual certa misura ne regoli l'impatto e la gestione economica.

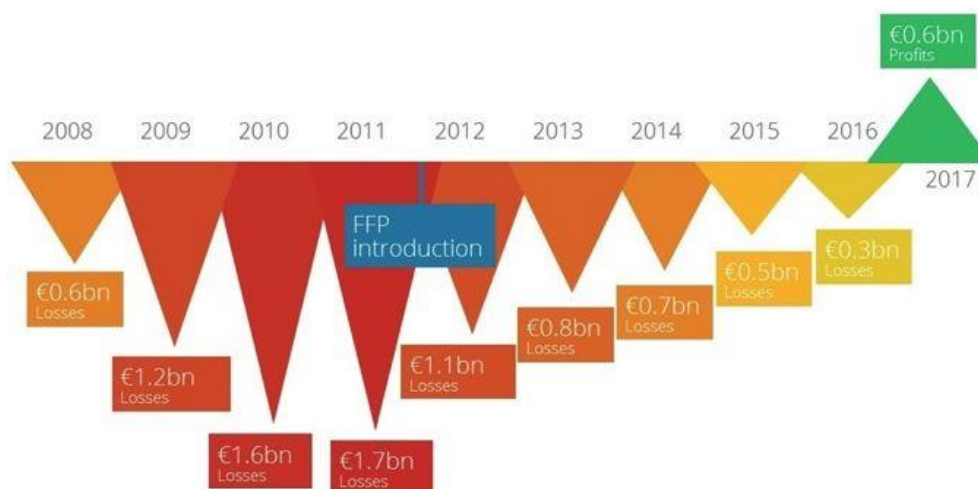
2. Gli effetti benefici della normativa sul calcio europeo

A supporto della volontà della UEFA di proseguire nella strada iniziata da Michel Platini, però, a prescindere da tutte quelle che sono le controversie legate alle polemiche del pubblico e degli addetti ai lavori, ci sono dati statistici di portata estremamente rilevante, che danno il polso di quelli che sono stati a conti fatti gli estremi benefici del FFP sui bilanci dei club europei. L'analisi dei numeri parte, inevitabilmente, da quella che era la condizione del sistema alla vigilia dell'emanazione del regolamento, quindi tra il 2008 e il 2011, anno nel quale entrò ufficialmente in vigore il pacchetto normativo. In tale arco temporale i club europei dei massimi

campionati avevano registrato perdite totali per 5,1 miliardi di euro, cifre spaventose e sintomatiche di tutte le difficoltà finanziarie di cui si è parlato in precedenza. In particolare, l'anno peggiore sotto il profilo delle perdite fu il 2011, che segnò il record di 1,7 miliardi, a fronte degli 1,6 dell'anno precedente, ad ulteriore testimonianza di come la situazione fosse in costante peggioramento. Sulla base di quanto riportato, risulta chiara ed evidente la vittoria del FFP, che nel giro di sei anni ha rivoluzionato totalmente l'atteggiamento economico-finanziario dei club, che sulla scorta dei vincoli di bilancio imposti dalla normativa hanno radicalmente modificato il proprio atteggiamento gestionale. Ecco perché i 600 milioni di utili prodotti nel 2017¹¹² da quegli stessi 718 club che appena sei anni prima erano stati protagonisti di perdite per 1,7 miliardi ha il sapore di un trionfo, più che di una semplice vittoria. Il FFP, infatti, ha forzato la mano ai club, costringendoli a rientrare in binari gestionali decisamente più ragionevoli, dando vita ad un circolo virtuoso che ha visto i conti del calcio europeo migliorare di anno in anno fino al 2017, nel quale si è registrato il primo utile, pari, come detto, a circa 600 milioni di euro¹¹³:

¹¹² Dati pubblicati dalla UEFA nel 2017 nel Report annuale sul calcio europeo.

¹¹³ Fonte dati: UEFA.



Fonte grafico: Calcio&Finanza

Non solo, perché questi dati, oltre a raccontare la crescita e il diffuso risanamento dell'intero movimento, rivelano anche un altro tipo di risultato; tali studi, che hanno preso in esame i bilanci di oltre 700 club disseminati su tutto il continente, parlano anche di un medio aumento della ricchezza delle società europee (oltre che del sistema integralmente considerato), che sono passate da 1,9 miliardi di euro di patrimonio dei primi mesi del 2011 a 7,7 alla fine del 2017, con un miglioramento netto di quasi 6 miliardi in appena sei anni, con una crescita media di 1 miliardo a stagione¹¹⁵.

Il discorso, poi, non si limita alle società, ma vede allargare il proprio spettro anche ai campionati nazionali collettivamente considerati, come dimostra il fatto che nello stesso arco temporale siano passati da 8 (2011) a 29 (2017) i campionati che hanno chiuso con degli utili alla fine dell'anno. Sulle 54 leghe prese in esame, quindi, si è passati dal 15% capace di registrare utili prima dell'entrata in vigore del FFP, ad oltre il 50% di due anni fa.

¹¹⁴ Dati riportati dalla UEFA nel Report riferito alla stagione 2017.

¹¹⁵ Dati riportati da Calcio&Finanza

A giustificazione di questa crescita, quasi spropositata, c'è certamente la base normativa posta dal FFP, che ha imposto un cambiamento radicale nel comportamento finanziario dei club europei, però non possono essere trascurati i guadagni sempre crescenti, con i prezzi dei diritti tv schizzati alle stelle (e non solo), che hanno contribuito a rendere sempre più ricche le società; nel 2017, infatti, l'industria calcio ha fatturato 1,7 miliardi di euro, con le entrate dei club che sono aumentate di sette volte rispetto a vent'anni fa. Il più grande beneficio della disciplina, però, si può ravvisare nel fatto che i ricavi siano aumentati ad un ritmo più veloce di quanto siano aumentati gli ingaggi dei calciatori, cosa che ha permesso al debito di scendere e ai club di formare una nuova base di ricchezza sulla quale costruire le proprie fortune sia sportive che finanziarie¹¹⁶. Non solo, perché bisogna anche considerare il dato relativo debito netto del movimento, che prima dell'entrata in vigore del FFP si attestava intorno al 65%, mentre nel 2016 tale cifra era scesa al 35%, con il dato in diminuzione anche nelle stagioni successive¹¹⁷. A fare la differenza, fermo restando il grandissimo contributo fornito dalle televisioni e dai nuovi investitori, che hanno immesso molti più liquidi nelle casse dei club, è stata la destinazione che è stata prevista per questi guadagni; in tal senso si può certamente riconoscere un merito fondamentale al FFP, che ha disciplinato le possibilità di spesa dei club, eliminando sostanzialmente la piena libertà di agire sul mercato, ed indirizzandoli verso investimenti ritenuti virtuosi e finalizzati ad una crescita diffusa della ricchezza, piuttosto che all'aumento di uscite meno razionali, le quali hanno provocato quella situazione di indebitamento che ha poi portato alla nascita del FFP. E sotto questo profilo non si è fatta attendere una dichiarazione della UEFA, che per voce del proprio presidente, Ceferin, ha incensato i risultati ottenuti dal FFP:

¹¹⁶ <https://www.calcioefinanza.it/2018/09/10/dati-fair-play-finanziario-uefa-ricavi-costi-debiti/>

¹¹⁷ Fonte dati: *The European Club Footballing Landscape*.

<<Grazie al FFP il calcio è più sano che mai. I profitti combinati dei club hanno raggiunto i 600 milioni di euro nel 2017, il che rappresenta un notevole miglioramento rispetto alle perdite combinate di 1,7 miliardi del 2011, quando sono state introdotte le norme sul FFP. Questo dimostra chiaramente che il FFP funziona. Questo successo, questa nuova stabilità, sono i risultati del lavoro svolto dalla UEFA e dalle sue associazioni nell'introduzione di sistemi di licenze, compresi i meccanismi di controllo dei costi, che hanno prodotto una situazione finanziaria molto migliorata. Il FFP ha fornito la piattaforma per i club per controllare i loro costi e pagare i propri debiti. Per fare il prossimo passo, abbiamo deciso di rafforzare ulteriormente le regole, per spingere verso una maggiore trasparenza ed armonizzazione delle pratiche di contabilità finanziaria (cfr. riforma 2018). I nuovi regolamenti consentiranno alla UEFA di agire più rapidamente e di anticipare la soluzione dei problemi prima che questi diventino troppo grandi¹¹⁸>>.

2.2. L'impatto dei diritti tv e degli investimenti orientali

Volendo guardare al FFP con occhio critico, a dieci anni di distanza, si può certamente evidenziare come lo scopo ultimo di tale complesso normativo sia sempre stato quello di guardare al 'bene superiore' del calcio europeo. Ecco perché questa regolamentazione ha mantenuto un occhio di riguardo verso i conti aggregati dell'intero movimento, più che nei confronti delle singole squadre, viste dalla Federazione solo come una parte di quello che è il meccanismo finanziario continentale. In quest'ottica trovano ragione gli ottimi risultati generali che sono stati evidenziati dalla UEFA, i quali, però, tendono ad ignorare i disagi dei singoli individui agenti nel sistema, per

¹¹⁸ 2017, Dichiarazioni del Presidente della UEFA, Aleksander Ceferin.

concentrarsi sui risultati positivi di natura macroeconomica e quindi legati ai miglioramenti complessivi dell'intero movimento europeo.

Per analizzare con profondità i dati che hanno visto crescere in modo verticale gli utili del calcio però, non si può prescindere dalla considerazione che bisogna fornire all'incremento dei ricavi e agli investimenti arrivati dai nuovi mercati, in particolar modo asiatici, nell'ultimo quinquennio. Questo perché, ovviamente, l'abbattimento del debito e la riduzione dell'incidenza percentuale degli ingaggi sui ricavi (che considerando l'intero sistema è passata dal 68% del 2011 al 57% del 2017¹¹⁹) può derivare o da una riduzione della spesa, che permetta di conseguire degli avanzi di bilancio tali da colmare il deficit, oppure, come è in realtà accaduto, da un aumento sostanzioso e non trascurabile dei ricavi. Ecco perché risulta importante ponderare i risultati economici ottenuti dal FFP tenendo conto di quei fattori esterni che hanno contribuito ad innalzare oltre ogni limite prima conosciuto i ricavi delle società.

In primo luogo, come detto, bisogna considerare l'impatto della crescita vertiginosa del prezzo dei diritti televisivi ha fornito un portafoglio decisamente più gonfio alle società per sistemare i conti e rientrare nei paletti imposti dalla normativa; e questo risulta ancor più evidente se si confronta la crescita con gli anni che hanno preceduto l'entrata in vigore del FFP, nei quali i proventi da cessione di diritti televisivi dei club erano solo lontani parenti di quelli che vengono registrati ad oggi:

¹¹⁹ Elaborazione dei dati effettuata da: <http://www.sportellate.it/2018/11/06/gli-effetti-del-financial-fair-play/>

Campionato	Ricavi 2009-2010 (dati in milioni di €)	Ricavi 2014-2015 (dati in milioni di €)	Ricavi 2017-2018 ¹²⁰ (dati in milioni di €)
Premier League	1200	1800	2700
Serie A	999	997	1400
Liga	570	760	1300
Bundesliga	495	580	1000

Osservando i dati è fin troppo semplice constatare come il contributo diretto delle televisioni abbia favorito in misura decisiva la crescita dei ricavi dei club europei; in particolare, eccezion fatta per il caso rappresentato dalla Serie A, che ha mantenuto livelli più o meno stabili fino alla conclusione, nel 2018, di un nuovo accordo con le televisioni per la trasmissione del campionato italiano, negli altri principali tornei continentali i proventi sono più che raddoppiati nel giro di sei anni, registrando crescite costanti stagione dopo stagione (ad un ritmo non paragonabile rispetto alla crescita degli anni precedenti). Ecco che, quindi, alla luce di questa analisi, bisognerebbe forse rivedere quei sensazionalismi della UEFA in relazione ai risultati del FFP, ai quali ha contribuito in modo certamente non trascurabile questa impennata di entrate che, bisogna ricordarlo, finiscono direttamente nelle casse dei club (seguendo criteri di suddivisione che sono differenti in ogni nazione), andando a far lievitare la voce relativa ai ricavi rilevanti, perno fondamentale per l'applicazione del FFP.

Non si può trascurare, poi, l'immissione di capitali proveniente dall'Oriente della quale ha beneficiato il calcio in diverse misure. In primo luogo grazie agli investimenti diretti operati da fondi ed imprese orientali, che hanno rilevato club in grande difficoltà economica, rilanciandone le sorti dal punto di vista finanziario e sportivo. I casi in tutto il continente sono diversi,

¹²⁰ Fonte dati: Calcio&Finanza, Report Calcio 2011, SportBusinessManagement.

dall'Inter, ceduta nel 2013 mentre versava in una situazione di indebitamento drammatica (-80 milioni di euro¹²¹), da Massimo Moratti al gruppo indonesiano presieduto da Erick Thohir (che a sua volta ha ceduto la società all'azienda cinese Suning, la quale ha favorito una impennata dei ricavi del club nerazzurro grazie all'iniezione di capitali diretti e a forti investimenti e sponsorizzazioni procurati da altri investitori cinesi), al Paris-Saint Germain e al Manchester City, società di medio livello europeo, rilevate negli anni scorsi da gruppi rispettivamente qatarioti e provenienti dagli Emirati Arabi Uniti, che si sono presentati sul mercato europeo con investimenti di portata prima sconosciuta. Come detto in precedenza, l'approccio avuto dagli Emiri e dagli altri investitori orientali è stato molto simile a quello scelto da Berlusconi quando decise di acquistare il Milan; facendo le dovute proporzioni temporali, infatti, gli sceicchi hanno alzato l'asticella economica del mercato europeo, iniettando capitali in quantità esorbitanti (basti pensare che i proprietari di PSG e Manchester City hanno investito oltre 1,5 miliardi di euro nell'ultimo decennio¹²², incorrendo anche in diverse sanzioni della UEFA, tra cui una multa da 60 milioni di euro nel 2014) e favorendo una maggiore circolazione di liquidi all'interno del panorama europeo. E questi sono solo alcuni dei casi di investimenti operati dai mercati extra-europei nel mondo del calcio (cui si potrebbero aggiungere quelli operati in tante altre squadre come il Milan, il Manchester United, il Chelsea, il Malaga, ecc...), i quali peraltro non tengono conto delle tantissime sponsorizzazioni effettuate da imprese orientali e americane, delle tournée estive che vengono organizzate per far sfilare le squadre europee in tutto il continente asiatico e negli Stati Uniti dietro compensi stellari; non solo, perché c'è anche il caso, più che esemplificativo, della Supercoppa Italiana, che dal 2009 si è giocata per quattro volte in Cina

¹²¹ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/03/inter-201213-lultimo-bilancio-della.html>

(2009; 2011; 2012; 2015), due in Qatar (2014; 2016) e una in Arabia Saudita (2018, oltre a tre delle prossime cinque edizioni che sono già state ‘prenotate’), per la quale i club partecipanti e la Lega hanno ricevuto e ricevono compensi decisamente corposi. Nella sola edizione 2018, infatti, Milan e Juventus, le due finaliste, hanno incassato oltre 3 milioni di euro a testa per scendere in campo in territorio arabo e anche la Federcalcio si è messa in tasca un assegno decisamente robusto da 750mila euro¹²³.

Tali dati sono ben sintetizzati dal fatto che dal 2010 sono stati circa 40 i club acquistati da investitori extra europei, mentre dal 2016 oltre il 70% delle acquisizioni straniere ha visto come protagonisti imprenditori e gruppi di provenienza cinese. E questi, come detto, sono solo alcuni dei tanti investimenti che sono stati fatti, soprattutto nell’ultimo quinquennio, da imprese e magnati orientali (e non solo), che hanno contribuito ad alimentare questa condizione di ricchezza quasi metafisica nella quale si sta sviluppando il calcio contemporaneo.

Per tutti questi motivi risulta in definitiva estremamente complesso riconoscere meriti così altisonanti al FFP, che ha certamente favorito un reindirizzamento delle spese dei club in direzioni più coscientose dal punto di vista economico, ma che non può certamente essere eretto ad unico baluardo e salvatore di un mondo che ha ricevuto, e sta ricevendo, spinte economiche sempre più importanti da altri soggetti agenti nel mercato, i quali hanno contribuito a rendere il calcio un’azienda totalmente differente rispetto a quello che era appena dieci anni fa.

¹²² <https://calcio.fanpage.it/manchester-city-dieci-anni-con-lo-sceicco-i-soldi-possono-comprare-il-successo/>

¹²³ <https://www.money.it/incassi-Supercoppa-Arabia-Saudita-Milan-Juventus>

3. Punti di criticità del FFP

Il FFP, quindi, anche grazie all'intervento di alcuni fattori esterni, ha certamente giocato un ruolo da protagonista nel risanamento economico del sistema calcio, favorendo la riduzione delle perdite che si sono trasformate in utili nella stagione passata. Sotto questo profilo, quindi, le censure che possono essere mosse al complesso normativo sono decisamente limitate, perché i risultati sono incontrovertibili. Quanto rileva ai fini di una analisi completa e profonda della disciplina, però, non può fermarsi alla sola superficie del risultato, per quanto positiva. Il FFP, infatti, ha creato le condizioni ideali affinché potessero svilupparsi altri fenomeni, che pur non visceralmente legati alle disposizioni normative, ne rappresentano effetti collaterali più o meno diretti, i quali vanno a sommarsi ad alcune lacune della disciplina stessa. In questo senso sono diversi gli ambiti sui quali ci si può soffermare, dalla crescita esponenziale, e alquanto sospetta, dei trasferimenti di calciatori, finalizzati, ovviamente, all'iscrizione a bilancio di plusvalenze capaci di raddrizzare i conti davanti alla lente d'ingrandimento del CFCB, alla diminuzione del livello competitivo delle competizioni nazionali ed internazionali che, proprio da quando il FFP ha fatto il suo ingresso in scena, hanno visto l'affermarsi sempre più inarrestabile delle superpotenze del calcio, le quali hanno fagocitato la concorrenza, creando un vero e proprio oligopolio tecnico e finanziario. In questo senso, però, risulta estremamente complicato individuare i confini tra quanto sia stato effettivamente conseguenza (diretta o indiretta poco importa) del FFP e quanto, al contrario, si sarebbe verificato anche se la disciplina non fosse mai entrata in vigore. Concentrandosi su diversi aspetti finanziari che hanno animato l'ultimo quinquennio, però, si può certamente arrivare alla conclusione che in una qual certa misura il regolamento UEFA abbia quantomeno facilitato la crescita di alcune realtà, fiaccandone, al contrario, altre. Proprio sulla scorta di questo assioma si può trovare una

giustificazione al divario tecnico sempre crescente che si è affermato tra i top club europei ed il resto delle società, in parte per i giochi imposti a queste dal FFP, in parte per la loro stessa natura, meno proiettata verso una affermazione globale (sotto il profilo sportivo ed economico), con il risultato che si è favorita una verticalizzazione dell'intero movimento, ad oggi dominato sia in ambito nazionale che internazionale da un ridottissimo numero di club.

Se, quindi, dal punto di vista economico i risultati ottenuti sono stati certamente positivi, ferma restando l'incidenza dei diversi fattori esterni di cui si è parlato, che hanno favorito quella crescita dei club attribuita dalla UEFA, in misura eccessivamente pomposa, al FFP, bisogna soffermarsi ed analizzare anche gli effetti indiretti avuti dalla normativa. In particolare, alla vigilia dell'entrata in vigore del regolamento, i vertici della Federazione parlavano di diversi obiettivi che sarebbero stati perseguiti; oltre al risanamento economico, che era ovviamente il cuore pulsante ed il fine principale della trattazione, non bisogna dimenticare che tra i risultati indiretti auspicati dalla UEFA c'era anche la speranza di ricondurre ad un regime più 'democratico', dal punto di vista tecnico, sia le competizioni internazionali che quelle nazionali. E proprio in questo senso si possono ricercare alcune delle principali lacune del sistema, che ha favorito in certa misura il verificarsi dell'effetto contrario, contribuendo alla creazione di poli di ricchezza che hanno aumentato in misura esponenziale il divario tra l'élite finanziaria del calcio europeo, rappresentata da poco più di 10 club su oltre 700, e il resto delle società, che sono rimaste impantanate nella lotta finalizzata alla soddisfazione dei vincoli imposti dalla UEFA, senza poter ricorrere ad investimenti diretti dei propri proprietari e pagando anche lo scotto, in molti casi, delle divisioni non egualitarie dei proventi da diritti televisivi (per i quali, abbiamo visto, esistono criteri di ripartizione che favoriscono in maniera nettissima i club più blasonati). Tale situazione, quindi, ha favorito i grandi club permettendo loro di innalzare

costantemente i propri ricavi, dando vita ad un circolo virtuoso che altro non ha fatto se non allargare la forbice tra le società più potenti e quelle di provincia. Guardando al risultato sotto questo punto di vista, quindi, suonano come un proclama di fallimento le parole che erano state pronunciate nel 2011 da Michel Platini:

<<I club hanno bisogno di avversari che abbiano un valore tecnico simile, così da rendere la competizione interessante ed avvincente per la gente che paga. Con l'introduzione del FFP diminuirà la differenza tra grandi e piccoli club. Questo contribuirà certamente a rendere più avvincenti ed incerti alcuni campionati che si giocano sempre e soltanto fra due o tre squadre¹²⁴>>.

Rileggendo queste frasi quasi dieci anni dopo è inevitabile giungere alla conclusione che, almeno sotto questo punto di vista, il FFP non ha certo dato il contributo sperato. E ciò lo dimostrano i risultati sia dei principali campionati europei, che hanno visto restare immutate le distanze tra le squadre principali e le cosiddette 'provinciali' o, addirittura, hanno visto accresciuta la portata di tale divario, sia delle competizioni internazionali, che dal momento dell'emanazione del FFP sono divenute territorio di caccia di un numero fin troppo circoscritto di squadre, che si sono divise i successi negli ultimi sette anni aumentando ancor di più il gap con tutte le altre società europee.

Per quanto riguarda i campionati nazionali, come detto, l'unica voce fuori dal coro è rappresentata dalla Premier League (la cui lotta per il titolo, pur essendo la più competitiva d'Europa, resta animata da non più di cinque squadre), che grazie al sistema di redistribuzione dei proventi della cessione dei diritti televisivi (i più alti, per distacco, in Europa) ha permesso anche

¹²⁴ Vedi nota 50.

alle squadre meno blasonate di inserire cifre importanti nella voce relativa ai ricavi, con la diretta conseguenza che anche società di medio livello sono riuscite in questi anni a giocare un ruolo da protagonista sul mercato grazie alla superiore forza economica rispetto agli altri club della medesima 'categoria' del resto d'Europa. In particolare, il rapporto tra quanto incassano le 'big' del campionato e le ultime della classe è pari ad 1,50 a 1, che significa, in termini di milioni, un divario decisamente ridotto, soprattutto rispetto a quanto accade negli altri paesi; facendo una analisi comparativa tra Premier League e Serie A, emerge in tutta la sua forza il dato del differenziale tra top club e squadre di provincia: nel nostro campionato, infatti, la Juventus (nella stagione 2016-2017) ha percepito per la cessione dei diritti televisivi 103,1 milioni di euro, mentre il Frosinone, ultimo, 22, con un rapporto tra le due pari a 4,6¹²⁵. Nello stesso anno nel campionato inglese, l'Arsenal è stata la squadra ad aver incassato di più, con circa 100 milioni di sterline (circa 116 milioni di euro), mentre l'Aston Villa (che retrocesse quella stagione) mise in cassa oltre 67 milioni di sterline¹²⁶ (quasi 80 milioni di euro). La forbice decisamente più ridotta tra prima ed ultima rispetto alla Serie A, quindi, evidenzia come la Premier League abbia scelto un sistema di redistribuzione delle ricchezze finalizzato ad una crescita proporzionale di tutte le società del campionato, favorendo un diffuso miglioramento del livello qualitativo medio delle squadre, che, ovviamente, possono tradurre la maggiore ricchezza in una più incisiva possibilità di agire sul mercato, secondo quelli che sono i principi cardine del FFP. Tutto questo ha permesso al campionato inglese di far crescere la competitività del campionato, aumentando in modo indiretto la qualità dello spettacolo offerto al pubblico. E i riflessi economici sopra evidenziati trovano la propria conferma pratica nell'esito delle ultime sei edizioni del campionato, che ha visto diverse società alternarsi alla vittoria del titolo:

¹²⁵ Fonte dati: Calcio&Finanza.

<i>2012-2013</i>	<i>2013-2014</i>	<i>2014-2015</i>	<i>2015-2016</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2017-2018</i>
Man. United	Man. City	Chelsea	Leicester	Chelsea	Man. City

Quattro diverse squadre hanno vinto il campionato nell'arco di sei anni, garantendo una buona alternanza ed incertezza riguardo la possibile vincitrice del torneo alla vigilia, cosa che, evidentemente, ha favorito la crescita dell'intero movimento anche e soprattutto dal punto di vista economico. Questo perché il prodotto finale, rappresentato dal pacchetto dei diritti televisivi, è risultato decisamente più appetibile rispetto ai competitor (Serie A, Bundesliga, Liga e Ligue 1) per le televisioni, che sono state disposte, come dimostra la cessione del pacchetto per il triennio 2016-2019 alla somma record totale di 9,9 miliardi di euro¹²⁷ (mentre gli altri campionati viaggiano a cifre decisamente più basse, che non superano i 3-4 miliardi di euro), ad alzare la portata dell'offerta per trasmettere le partite di un campionato incerto e combattuto, che si è ormai imposto come status symbol dello 'spettacolo calcistico' a livello globale, sulla falsa riga di quanto fatto dalla NBA americana¹²⁸, arrivando a distaccare dal punto di vista finanziario tutti gli altri campionati europei.

Questi dati assumono ancor più rilevanza se vengono confrontati con quelli degli altri tornei europei, che per i motivi sopra esposti non hanno saputo garantire lo stesso livello di spettacolarità (che si converte, inevitabilmente, in offerta economiche più alte da parte delle televisioni) del campionato inglese:

¹²⁶ Fonte dati: Il Sole 24 Ore.

¹²⁷ Fonte dati: Calcio&Finanza.

¹²⁸ Il campionato di Basket più importante del mondo.

<i>Campionato</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2013-2014</i>	<i>2014-2015</i>	<i>2015-2016</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2017-2018</i>
<i>Serie A</i>	Juventus	Juventus	Juventus	Juventus	Juventus	Juventus
<i>Liga</i>	Barcellona	Atletico Madrid	Barcellona	Barcellona	Real Madrid	Barcellona
<i>Bundesliga</i>	Bayern Monaco	Bayern Monaco	Bayern Monaco	Bayern Monaco	Bayern Monaco	Bayern Monaco
<i>Ligue 1</i>	Paris-Saint Germain	Paris-Saint Germain	Paris-Saint Germain	Paris-Saint Germain	Monaco	Paris-Saint Germain

Osservando tali risultati si può dedurre in modo fin troppo intuitivo come in tutti i principali campionati europei si siano creati dei poli di forza economici e tecnici che hanno beneficiato proprio dei risultati delle previsioni del FFP, le quali, pur essendo state applicate in modo egualitario, hanno avuto un peso specifico decisamente maggiore nei confronti di quei club di media fascia che non hanno potuto beneficiare della stessa crescita di proventi dei top club e che, quindi, hanno sofferto in modo più evidente il nuovo sistema normativo della UEFA. E se questo non può essere imputato al FFP come una colpa, ciò non modifica il risultato finale, ovvero la nascita di vere e proprie superpotenze, che sono state capaci negli anni di sfruttare al massimo il rallentamento imposto alle rivali dai vincoli di bilancio del FFP, eliminando quasi alla radice ogni tipo di concorrenza ed alternanza, come dimostra il fatto che Juventus, Paris-Saint Germain, Bayern Monaco e Barcellona abbiano vinto 21 delle 24 edizioni aggregate dei campionati negli ultimi sei anni (le stesse squadre avevano vinto 6 delle precedenti 24 nei sei anni precedenti). E analizzando i dati relativi agli anni precedenti si può rilevare con ancor più chiarezza come il FFP non abbia in alcuna misura favorito una crescita della competitività dei tornei e delle squadre in

generale ma, anzi, abbia agito da stabilizzatore a favore delle grandi società, e addirittura, in alcuni casi (emblematici quelli della Bundesliga e della Serie A) abbia contribuito ad aumentare in misura incalcolabile il divario economico e di riflesso tecnico tra le attuali big e quelle squadre che fino ad un decennio fa riuscivano a competere, ad anni alterni, con quelle che sono oggi superpotenze inavvicinabili:

<i>Campionato</i>	<i>2006-2007</i>	<i>2007-2008</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2009-2010</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2011-2012</i>
<i>Serie A</i>	Inter	Inter	Inter	Inter	Milan	Juventus ¹²⁹
<i>Liga</i>	Real Madrid	Real Madrid	Barcellona	Barcellona	Barcellona	Real Madrid
<i>Bundesliga</i>	Stoccarda	Bayern Monaco	Wolfsburg	Bayern Monaco	Borussia Dortmund	Borussia Dortmund
<i>Ligue 1</i>	Lione	Lione	Bordeaux	Marsiglia	Lille	Montpellier

Alla luce di questi dati che, bisogna sottolinearlo, non sono e non possono essere figli esclusivamente del FFP, che pure ha inevitabilmente posto le basi perché ciò accadesse, la rilettura delle parole di Platini e dei suoi ideali di redistribuzione delle ricchezze tecniche ed economiche non può che essere visto con occhio differente. L'effetto causato in compartecipazione da FFP, sentenza Bosman, suddivisione non egualitaria dei proventi da diritti televisivi ha dato luogo alla creazione di un fenomeno opposto rispetto a quello paventato dalla UEFA, ovvero la creazione di monopoli tecnici e la

¹²⁹ I risultati della Serie A devono essere guardati considerando anche quelli che furono gli effetti di 'Calciopoli', con la retrocessione in Serie B della Juventus e la penalizzazione di altre grandi squadre, tra cui il Milan, che contribuirono alla crescita esponenziale dell'Inter.

conseguente morte della competizione. In campionati come quello italiano, tedesco e francese, infatti, la situazione di dominio delle grandi società è addirittura stata acuita dalla presenza della normativa, che ha limitato in misura rilevante le possibilità di manovra di club come Inter, Milan, Borussia Dortmund, Marsiglia, Lione creando terreno fertile per la costruzione di un vero e proprio impero da parte di Juventus, Paris-Saint Germain e Bayern Monaco, che negli ultimi anni hanno dominato in lungo ed in largo i propri campionati di appartenenza distruggendo e fagocitando ogni qualsivoglia tipo di competizione. Non solo, perché anche in Spagna la situazione non è certo migliorata, anzi. Ad eccezione dell'Atletico Madrid, che ha saputo ritagliarsi uno spazio al sole grazie alla lungimiranza della propria dirigenza, Real Madrid e Barcellona non hanno fatto altro che aumentare il divario con le altre società spagnole, trasformandosi in potenze economiche inavvicinabili sia dal punto di vista finanziario che tecnico. E non solo in Spagna, come dimostrano i recenti risultati della Champions League.

Anche nella massima competizione internazionale per club, infatti, i risultati sono passati da una generale e diffusa condizione di equilibrio negli anni che hanno preceduto l'entrata in vigore del FFP, ad una condizione di evidentissimo oligopolio tecnico, come dimostra l'attestazione di forza di un ristrettissimo numero di società sia per quanto riguarda la vittoria finale, che dal punto di vista dei piazzamenti, con le semifinali che hanno quasi sempre visto tra le protagoniste (e quindi tra le migliori quattro) almeno tre delle superpotenze di cui si è parlato e che tendenzialmente possono essere ricondotte al nucleo principale formato da Real Madrid, Barcellona e Bayern Monaco:

<i>Edizione</i>	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
<i>Vincitrice</i>	Milan	Man. United	Barcellona	Inter	Barcellona	Chelsea

<i>Edizione</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2013-2014</i>	<i>2014-2015</i>	<i>2015-2016</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2017-2018</i>
<i>Vincitrice</i>	Bayern Monaco	Real Madrid	Barcellona	Real Madrid	Real Madrid	Real Madrid

Questi risultati parlano di una Champions League che, quindi, è stata dominata a larghissimi tratti dal Real Madrid, con l'alternanza di Barcellona e Bayern Monaco (una volta campione e quattro volte semifinalista su sei edizioni). Questo predominio rappresenta un unicum nella storia della Champions League (suceduta nel 1992 alla Coppa dei Campioni), che mai prima aveva visto una squadra vincere per tre volte consecutive (mai nessuno era nemmeno riuscito a vincerla per due volte di fila); per tornare ad una doppia affermazione consecutiva bisogna addirittura tornare alle stagioni 1988-1989 e 1989-1990, in cui il Milan di Berlusconi riuscì ad imporsi in Coppa dei Campioni. Per ritrovare un triplice successo consecutivo, invece, si deve tornare alle tre edizioni disputate tra il 1974 e il 1976, tutte vinte dal Bayern Monaco. Anni diversi che raccontano una storia totalmente differente, perché negli ultimi quarant'anni il mondo del calcio è stato rivoluzionato in modo tale da non essere comparabile con quello del passato. Ecco perché le affermazioni così nette delle superpotenze negli anni contemporanei assumono contorni ancora più rilevanti. Soprattutto se sullo sfondo continuano ad echeggiare le parole di Platini, che parlava di un calcio più competitivo e democratico a beneficio di coloro che pagano e che, invece, ha contribuito a creare una dittatura tecnica raccontata con innegabile accuratezza dai numeri e dalle statistiche.

3.1. Il sistema delle ‘Plusvalenze’

Non solo, perché tra i fenomeni pur non direttamente attribuibili al FFP, ma certamente legati con un fil rouge al complesso normativo voluto da Platini vi è certamente la crescita a tratti ingiustificata di player trading finalizzata all’iscrizione a bilancio di plusvalenze. Le stesse vengono calcolate come differenza tra il valore residuo iscritto a bilancio e il valore di vendita dell’asset, rappresentato in questo dal calciatore di proprietà della società cedente. La plusvalenza equivale quindi alla differenza positiva fra due valori dello stesso calciatore riferiti a momenti diversi, in questo caso il momento dell’acquisto e quello della vendita¹³⁰. Il valore residuo è quindi dato dal valore di acquisto, meno la quota di ammortamento, che è calcolata come rapporto tra la quota di acquisto divisa per i numeri di anni del contratto. Un giocatore pagato 10 milioni di euro e con contratto di quattro anni avrà quindi un valore a bilancio differente alla chiusura di ogni esercizio; se lo stesso giocatore viene ceduto per una cifra superiore rispetto a quella a cui è iscritto a bilancio in quella determinata stagione, allora la società cedente avrà realizzato una plusvalenza, che rientra a pieno titolo nel novero dei ricavi rilevanti per il calcolo del Break-even.

A livello europeo la pratica di innalzamento dei ricavi mediante l’utilizzo dello strumento finanziario rappresentato dalle plusvalenze, che va ricordato rappresentano una forma di guadagno ‘una tantum’ e non certo una voce di ricavo continuativa, è aumentata in misura considerevole dal momento dell’emanazione del FFP. Tale tendenza è confermata dai dati relativi sia al numero di operazioni, sia all’aumento medio dei costi ad esso relativo: nel 2016, secondo il FIFA Tms Global Transfer Market Report 2017, infatti, il numero di trasferimenti ha confermato il trend delle precedenti stagioni, con

¹³⁰ <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2018/09/12/plusvalenze-minusvalenze-cosa-sono.html>

un aumento di oltre mille unità rispetto al 2015 che aveva segnato il record storico con oltre 13500 trasferimenti in una estate. Non solo, perché l'anno 2016 si è confermato anche quello con le cifre più alte mai spese (quasi certamente superato nelle due edizioni successive di calciomercato) con 4,79 miliardi spesi nel mondo. Questo dato rappresenta la crescita più alta dal 2013, con un aumento del 14.3% rispetto alla stagione precedente. Riducendo il focus al solo ambito europeo, che è quello che interessa ai fini della trattazione, emerge come i club della UEFA abbiano dominato il mercato, registrando oltre l'80% delle spese totali globali del 2016 per il trasferimento dei calciatori con quasi 4 miliardi di euro investiti¹³¹. Oltre ad essere aumentato in misura più che rilevante il volume dei trasferimenti e quello degli investimenti, si è alzato, conseguentemente, anche il prezzo medio degli acquisti, passato dai 3 milioni di euro del 2010 (comprensivi di trasferimenti anche a livelli giovanili) ai quasi 9 milioni del 2017, con il valore medio degli acquisti che è quindi triplicato¹³² nel giro di sette stagioni. Partendo da questi dati di fondo si può tornare al concetto relativo alle plusvalenze, poiché è proprio questo il valore che impatta maggiormente sui ricavi delle società, che crescono in misura estremamente rapida sulla spinta di queste variazioni positive di bilancio. Il rapporto tra le plusvalenze ed i ricavi, infatti, è passato dal 10% del 2010 al 18% del 2017; tale dato evidenzia come la crescita dei ricavi utili al raggiungimento del Break-even sia difficilmente sostenibile nel lungo periodo anche e soprattutto a causa del costante aumento dei prezzi, che permette certo di aumentare i ricavi e rientrare nei parametri imposti dal FFP, ma che rischia anche di compromettere la solidità economica della società stessa proprio il carattere di non continuità dei ricavi generati dalle plusvalenze, che difficilmente possono continuare a crescere di anno in anno per supportare

¹³¹ Dati FIFA Tms Global Transfer Market Report 2017 come consultabile su: https://www.fifatms.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/01/GTM2017_FIFATMS-1.pdf

costantemente il bilancio. In questo senso, quindi, si è scatenata una sorta di corsa alla plusvalenza da parte dei club che sono chiamati a soddisfare i vincoli del FFP; caso esemplificativo di questa prassi finanziaria è quello dell'Inter, che per rispettare i vincoli di bilancio imposti dal Settlement agreement nelle ultime stagioni si è resa protagonista di diverse cessioni, soprattutto di giovani talenti del vivaio, che potessero rimettere in equilibrio un bilancio altrimenti fin troppo claudicante. Basti pensare che nella sola estate del 2018, per rientrare nei parametri economici del FFP l'Inter ha concluso sedici operazioni in uscita, con plusvalenze per quasi 50 milioni di euro¹³³:

Calciatore	Società cessionaria	Netto contabile	Valore di cessione	Attualizzazione credito	Plusvalenza
Santon Davide	Roma	1.249	9.500	(124)	8.127
Radu Ionut Andrei	Genoa	61	8.000	(176)	7.763
Bettella Davide	Atalanta B.C. S.p.A.	51	7.000		6.949
Vaietti Federico	Genoa	2	6.000	(48)	5.950
Murillo Ceron Jelson	Valencia	5.199	11.938	(1.399)	5.340
Carraro Marco	Atalanta B.C. S.p.A.	406	5.000	(139)	4.455
Odgaard Jens	Sassuolo	994	4.620	(91)	3.535
Zaniolo Nicolò	Roma	1.528	4.230	(58)	2.643
Nagatomo Yuto	Galatasaray	515	2.500	(140)	1.845
Manaj Rei	Albacete Balompie S.A.D.	340	1.975	(410)	1.225
Bardi Francesco	Frosinone Calcio	265	1.000	(13)	721
Kondogbia Geoffrey	Valencia	19.358	21.893	(1.994)	541
Sgarbi Filippo Lorenzo	Perugia	25	300		275
Medel Soto Gary Alexis	Besiktas	2.270	2.500	(40)	191
Jovetic Stevan	Monaco	10.075	10.500	(296)	129
Capone Marco	Crotone	5	20		16
Totale					49.704

134

Analizzando questi dati viene quindi da chiedersi se effettivamente il FFP abbia avuto un impatto totalmente positivo, o se abbia contribuito alla creazione di un problema ancora maggiore, come quello legato all'abuso di player trading, che sta contribuendo ad un sempre maggiore rialzo dei prezzi e alla conclusione di operazioni di mercato spesso dannose per i giovani

¹³² <http://www.sportellate.it/2018/11/06/gli-effetti-del-financial-fair-play/>

¹³³ <https://www.calcioefinanza.it/2018/10/26/inter-costi-calciomercato-2018-plusvalenze/>

¹³⁴ 2018, Bilancio F.C. Internazionale Milano.

talenti, che vengono utilizzati più come merce di scambio economica che non come prospetti da coltivare.

Allargando l'ambito della discussione a tutti i club italiani emergono dati ancora più sconcertanti: nel 2018, infatti, le società di Serie A hanno beneficiato di 724 milioni di euro¹³⁵ derivanti dalle plusvalenze; cifre che hanno permesso a buona parte delle squadre di sistemare i propri traballanti bilanci. Rispetto al 2016, poi, gli introiti da plusvalenze sono addirittura raddoppiati¹³⁶, ad ulteriore testimonianza di come le società siano sempre più dipendenti da questo strumento finanziario per mantenere in equilibrio bilanci che ormai non possono più prescindere dalle plusvalenze. Il tutto con il rischio di andare a minare le fondamenta del sistema mentre le istituzioni restano immobili di fronte a numeri che raccontano una storica estremamente preoccupante in vista del prossimo futuro. Perché è vero che ad oggi la situazione appare stabile, ma fino a quando questo tipo di introiti riusciranno a sostenere i bilanci dei club?

3.2. Il ritorno delle 'Plusvalenze fittizie'

Al fenomeno sopra descritto, poi si accompagna tutto l'alveo di illegalità rappresentato dalle cosiddette plusvalenze 'fittizie', che vengono utilizzate dalle società per ripianare i conti rilevanti ai fini della soddisfazione del FFP in modo fraudolento.

La tendenza alla ricerca costante di plusvalenze è testimoniata dal fatto che le stesse si siano attestate nell'ultimo quinquennio come seconda voce per incidenza sui ricavi, alle spalle dei soli proventi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi (superando in questo senso le altre due principali voci di guadagno, ovvero ricavi da stadio e merchandising, che avevano sempre

¹³⁵ 4 marzo 2019, dati pubblicato da *La Repubblica*.

garantito entrate seconde sole a quelle da diritti tv), attestandosi oggi su circa un quarto del giro d'affari totale delle società; in questo senso le plusvalenze garantivano introiti pari a 443 milioni di euro nella stagione 2013-2014 e sono salite ad oltre 750 per quella 2017-2018, con un incremento del 60%. Nella passata stagione, oltre all'Inter di cui si è già parlato in termini di Settlement agreement, anche Juventus (94 milioni), Fiorentina (89 milioni), Roma (65 milioni), Lazio (61 milioni), Atalanta (47 milioni), Sampdoria (38 milioni), Udinese (37 milioni) e Milan (36 milioni) hanno visto crescere in modo verticale le entrate derivanti da plusvalenze¹³⁷. Il dato è in continuo aumento ed ha addirittura superato il record che era stato stabilito nella stagione 2001-2002, con 800 milioni totali. Proprio in quegli anni, a causa di questo fenomeno, si aprì una delle fasi più complicate della storia del nostro calcio, salvata dai famosi decreti 'spalmanamenti', che si inserirono in un contesto drammatico, in cui le società falsificavano i bilanci e fallivano una dopo l'altra. Ecco perché questa rinnovata tendenza all'abuso di plusvalenze può portare alla creazione di una nova bolla speculativa che rischia di mettere in ginocchio, ancora una volta, il calcio italiano (e non solo)¹³⁸. Il meccanismo è presto spiegato: il costante aumento dei prezzi di cui si è parlato in precedenza garantisce alle società cedenti di godere di effetti benefici sul bilancio, proprio per via del meccanismo delle plusvalenze, che garantisce utili grazie al differenziale del prezzo con cui un giocatore è iscritto a bilancio nella stagione di riferimento ed il prezzo della sua effettiva vendita (indice che sta subendo variazioni costanti verso l'alto, come si è evidenziato anche mediante il Report FIFA). Oltre alla eccessiva aleatorietà di questi guadagni, che dipendono dalle capacità della squadra cedente di garantirsi

¹³⁶ <https://www.calciomercato.com/news/plusvalenze-choc-nel-2018-724-milioni-hanno-salvato-il-calcio-it-94846>

¹³⁷ 1° marzo 2019, dati riportati da *Il Sole 24 Ore*.

¹³⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/sport24/2019-02-28/calcio-italiano-2018-plusvalenze-tornate-livello-bolla-2002-182136.shtml?uuiid=ABmE8KZB>

ogni anno pezzi pregiati da vendere sul mercato (siano essi giovani di talento o campioni acquistati negli anni precedenti, poco importa alle società) e non possono quindi essere voci di ricavi stabili proprio per la loro stessa natura, si incontra uno scoglio importante anche sotto il profilo della legalità; il sistema delle plusvalenze, infatti, può essere facile oggetto di abusi da parte dei soggetti agenti sul mercato, che (come peraltro dimostrato anche la scorsa estate con riferimento al Chievo Verona e al Cesena, il primo penalizzato per via dei sistematici e poco chiari scambi di giocatori, il secondo addirittura fallito a seguito di una indagine su questi traffici sospetti) possono scambiarsi i giocatori sulla base non tanto di valutazioni realistiche (come accadrebbe in qualsiasi branca del mercato economico), bensì di quotazioni fittizie, gonfiate dalle stesse società parti dell'affare (con compiacenza del club acquirente, quindi), al fine di inserire a bilancio plusvalenze esagerate rispetto al valore reale del giocatore che è stato ceduto. A tale fenomeno, molto spesso, si accompagna la tendenza a 'restituire il favore' al club acquirente, con la società cedente che acquista a sua volta un calciatore sulla base di una quotazione non realistica che permette ad entrambe le squadre di gonfiare il bilancio senza, in realtà, affrontare spese reali. Se, quindi, la Società A acquista il giocatore X (reale valore di mercato 10) dalla Società B per 30, la Società B acquisterà poi il giocatore Y (valore di mercato 10) dalla Società A per 30. In questo modo non ci sarà stato un reale esborso economico, ma entrambe le società potranno iscrivere una importante plusvalenza nei propri bilanci, sistemando così i conti oggetto di controllo del FFP.

Risulta, però, estremamente complesso dimostrare la malafede di questo tipo di operazioni poiché per il valore dei calciatori non esistono indici di prezzo e valori stabiliti da autorità competenti terze, ecco perché, nonostante le tante inchieste aperte, solo il Chievo è incorso in una penalizzazione (3 punti anziché i 15 chiesti dalla Procura federale) per via dei fittissimi e costanti rapporti con il Cesena fallito, sulla base di un possibile aggiramento

dei parametri imposti dal FFP FIGC per l'iscrizione al campionato di Serie A.

Questo aumento vertiginoso, sintetizzato dai numeri che parlano di un aumento del volume del traffico di plusvalenze di oltre 300 milioni tra 2016 e 2017 (anno nel quale tale voce di guadagno ha raggiunto il 22% del valore totale della produzione calcistica)¹³⁹, è favorito dall'assenza di una legislazione rigida in questo settore che, anzi, sembra essere stato dimenticato (chissà quanto involontariamente...) tanto dalle normative federali, quanto dal FFP, che pure nel 2018 ha vissuto un importante momento di riforma finalizzato a contrastare i comportamenti poco trasparenti delle società. Le regole, però, sono troppo fragili e fin troppo facili da aggirare, come dimostrano i tanti casi di inchieste aperte sull'argomento che si sono risolti in un nulla di fatto. Solo nelle ultime settimane è salito agli onori della cronaca il caso di Gianluca Mancini, difensore dell'Atalanta, che è stato vittima di alcuni trasferimenti sospetti finalizzati a gonfiare il bilancio del Perugia e ad evitare che venissero pagati tutti i bonus previsti dai contratti in favore della Fiorentina, suo precedente club di appartenenza¹⁴⁰. E pur avendo il Procuratore Federale deferito Atalanta (club acquirente) e Perugia (club cedente), il giudice sportivo ha escluso una responsabilità in capo alle due squadre poiché non esistono criteri oggettivi ed imparziali per una valutazione di mercato dei calciatori. In questo senso, quindi, è lasciato campo aperto alle società, che sono libere di modulare e variare i prezzi di acquisto e cessione a loro piacimento per gonfiare i bilanci o, come nel caso di Mancini, eludere in modo fraudolento altri accordi contrattuali.

In quest'ottica, quindi, diventa ancora più difficile guardare al FFP come ad un regolamento che abbia comportato solo conseguenze positive per il movimento europeo. In particolare, pur non avendo causato in modo diretto

¹³⁹ Fonte dati: Il Fatto Quotidiano.

tali risultati, ha in buona misura posto le condizioni affinché ciò accadesse. Sotto il profilo delle plusvalenze, poi, il rischio è che il sistema, poco controllato e regolato da questo punto di vista, per non dire che è completamente lasciato all'anarchia finanziaria dei club, possa tornare nuovamente ad un passo dal default; ecco perché si auspica un cambiamento dell'atteggiamento delle istituzioni in questa direzione, con un maggiore attenzione a quelli che sono gli escamotage finanziari che le squadre utilizzano per soddisfare i parametri imposti dal FFP che, certo, garantiscono l'equilibrio economico del sistema, ma, viene da chiedersi, a quale prezzo?

3.3. L'‘Ossificazione del Sistema’

Le conseguenze, più o meno dirette, del FFP portano ad un risultato finale che è stato definito ‘Ossificazione del Sistema’. Nel marzo 2014, Gianni Infantino, allora Segretario Generale UEFA¹⁴¹, parlava proprio di questo fenomeno, escludendo che potesse verificarsi una simile situazione:

<<Alcuni hanno detto che questa regola vuole preservare la situazione attuale, per fare in modo che i ricchi rimangano ricchi e i poveri rimangano poveri. Questo è completamente sbagliato, perché il fair play finanziario ha a che vedere con la sostenibilità nel calcio europeo. In realtà, l'applicazione del principio di parità del bilancio favorirà un ambiente più competitivo e sostenibile in Europa¹⁴²>>.

¹⁴⁰ 23 marzo 2019, Il Fatto Quotidiano, edizione cartacea.

¹⁴¹ Attuale Presidente FIFA.

¹⁴² Dichiarazione ufficiale di Gianni Infantino sul FFP, come consultabile su:
<https://de.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2067242.html>

Tale previsione, però, come abbiamo visto, non ha trovato riscontro nella realtà dei fatti. Né dal punto di vista sportivo, come si è avuto modo di analizzare, né, tantomeno, sotto il profilo economico. Questo perché, a dispetto di quanto più volte affermato dai vertici UEFA, e per le motivazioni che sono state espresse in precedenza, i club c.d. 'in via di sviluppo' hanno incontrato forti difficoltà causate dalla presenza del FFP, che eccezion per il Voluntary agreement (il quale bisogna ricordare viene concesso con estrema parsimonia) non prevede la possibilità per società con intenti espansionistici di investire con forza sul mercato mediante le risorse proprie dei proprietari. Questa situazione ha inevitabilmente portato alla conservazione dello status quo a livello internazionale e, quindi, alla cosiddetta 'Ossificazione del Sistema', ovvero alla conservazione dei valori in gioco, con la conseguente e fisiologica esclusione dall'élite del calcio di tutte quelle realtà di media grandezza che per svariati motivi (ad esempio un cambio di proprietà) avrebbero, astrattamente, tutte le carte in regola per provare a competere dal punto di vista finanziario con i club di vertice, ma in concreto risultano vincolate in modo eccessivo al dogma del Break-even, che fiacca tutti i tentativi di crescita di tali club. Questo problema è ormai universalmente riconosciuto come uno dei risvolti peggiori avuti dal FFP sul panorama europeo. Lo stesso ha infatti garantito che si evitasse una temuta situazione come quella del cosiddetto 'doping' finanziario, ma allo stesso tempo ha favorito la consolidazione del divario tra le grandi realtà economiche e tutte le altre società, impossibilitate dalle maglie troppo fitte della disciplina a tentare una scalata economica alla piramide finanziaria che si è venuta a creare dal 2011 ad oggi. Il FFP è quindi tra i massimi responsabili di quella ossificazione che Infantino aveva escluso come possibile risultato e in questo senso vanno le critiche di tanti professionisti del settore, che hanno ravvisato nei giochi imposti dal sistema normativo una zavorra troppo pesante per la fascia media dei club, che in un contesto come questo sembrano destinati a non raggiungere mai i vertici di un sistema che ha

sacrificato la competitività sull'altare della solidità economica del movimento.

3.4. Dubbi applicativi e sponsorizzazioni: il caso Paris-Saint Germain

Non solo, perché oltre a questo novero di conseguenze indirette, che alcuni esperti tendono a non collegare in maniera consequenziale all'emanazione del FFP (cosa che appare piuttosto improbabile a chi scrive, come si è avuto modo di specificare), resta da inserire tra i maggiori punti di criticità del complesso normativo voluto da Platini la sua applicazione a determinati casi particolari.

Come accade con qualunque regolamento, infatti, il principale punto nevralgico risiede nella sua corretta e coerente applicazione, nella misura in cui lo stesso deve essere eseguito in modo non discriminatorio nei confronti di tutti i soggetti che ne subiscono gli effetti. La necessità di garantire una eguale e giusta applicazione delle norme relative al FFP, però, si è scontrata con diversi casi 'anomali', che hanno suscitato più di una perplessità in merito alla reale efficacia del regolamento, che pare aver avuto una più rigida interpretazione quando è stato applicato nei confronti di certi club, più che di altri. In particolare, le fattispecie che hanno destato le maggiori perplessità sono quelle legate alle sanzioni (fin troppo blande) verso due club europei: Manchester City e, soprattutto, Paris-Saint Germain. Presupposto fondamentale per comprendere al meglio la situazione è la conoscenza di un dato di matrice storica: le due società, infatti, sono state acquistate in tempi relativamente recenti da nuovi proprietari, rispettivamente lo sceicco Mansur, che ha acquisito il club inglese nel 2008, e la cordata qatariota rappresentata da Al-Khelaifi, vertice del gruppo Oryx Qatar Sports Investments, che ha rilevato la squadra francese nel 2011. Gli

stessi, come si è avuto modo di specificare, si sono presentati al mondo del calcio attraverso investimenti decisamente rilevanti dal punto di vista economico, come dimostra il fatto che due società abituate a navigare nei bassifondi dei rispettivi campionati nazionali siano divenute nel giro di pochi anni squadre di vertice a livello europeo. Chiaramente per raggiungere un tale livello si sono resi necessari investimenti importanti, che se analizzati sembrano essere in forte contrasto con quelli che sono i parametri previsti del FFP (ecco perché sono questi gli unici due casi di squadre che sono riuscite ad inserirsi nell'élite europea durante l'arco temporale di applicazione del regolamento) poiché certamente non giustificati dal fatturato dei due club nel periodo precedente all'arrivo dei nuovi proprietari. In particolare è il caso del Paris-Saint Germain quello che ha suscitato più dubbi e che riesce ad essere maggiormente esemplificativo di quella che è stata la discutibile applicazione delle norme da parte del CFCB, che è apparsa fin troppo attenuata rispetto a quanto accaduto ad altre società.

Il Paris-Saint Germain, infatti, è stato oggetto di una sanzione, così come il Manchester City, da 60 milioni di euro nel 2014 a causa delle ripetute violazioni del FFP. Si tratta in questo caso, però, di una sanzione che ha avuto un impatto minimo sulle casse delle due società più ricche del panorama europeo (non tanto per il fatturato, quanto per la potenza economica delle proprietà), che hanno continuato nella propria scalata ai vertici del calcio, non ponendo un freno agli investimenti sul mercato ma, anzi, alzando ulteriormente il tiro. Il Paris-Saint Germain è anche stato oggetto di un Settlement agreement, concluso con la UEFA nel 2014; tale accordo, come abbiamo visto, limita le possibilità di investimento di un club, che risulta vincolato all'obbligo di Break-even entro tre anni. E tale risultato è stato centrato dal club francese che, però, durante le stagioni di riferimento non ha comunque limitato il proprio atteggiamento sul mercato (pur giustificato da costanti, per quanti sospetti, aumenti di fatturato) spendendo oltre 300 milioni di euro nel triennio e incassando dalle cessioni

appena 84,9 milioni di euro¹⁴³. Tali cifre, però, hanno trovato la propria giustificazione, in ottica FFP, negli aumenti costanti dei ricavi, che hanno permesso al club francese di chiudere il Settlement agreement nella stagione scorsa, soddisfacendo tutti i requisiti richiesti dalla UEFA. Guardando alle cifre, però, risulta complicato non interrogarsi sulla reale portata restrittiva sofferta dal club francese che nonostante l'accordo transattivo ha comunque investito le stesse cifre a cui aveva abituato negli anni precedenti, dimostrando, de facto, non aver sofferto in alcuna misura gli effetti del Settlement agreement, che in altri casi ha invece messo in grande difficoltà società storicamente ben più blasonate (come ad esempio Roma ed Inter).

Ecco perché sono in tanti quelli che continuano a nutrire dei dubbi sulla trasparenza e sulla legalità del costante aumento di ricavi del club francese, che grazie a sponsorizzazioni provenienti, guarda caso, dal Qatar, nazione di provenienza della proprietà della squadra, ha potuto soddisfare tutti i paletti previsti dalla UEFA e comunque non limitare neppure in minima misura il proprio piano espansionistico, sostanziatosi in campagne acquisti faraoniche con la concessioni di ingaggi fuori mercato, come dimostra il fatto che nell'edizione 2017/2018 della Champions League nella classifica dei venti giocatori più pagati ce ne fossero ben sei del Paris-Saint Germain (squadra con il maggior numero di calciatori presenti in lista)¹⁴⁴.

E proprio in relazione alle sponsorizzazioni di dubbia provenienza che hanno permesso al club francese di crescere in modo esponenziale negli ultimi anni si può fare un discorso di più ampio respiro, perché se il Paris-Saint Germain è riuscito a soddisfare i requisiti imposti dal Settlement agreement (per la verità apparentemente blandi rispetto al tenore delle violazioni commesse) è proprio grazie a questo tipo di introiti, che hanno alzato in modo considerevole la voce relativa ai ricavi, i quali nell'ottica del FFP

¹⁴³ Fonte dati: Calcio&Finanza.

¹⁴⁴ <https://www.calcioefinanza.it/2018/02/13/giocatori-piu-pagati-champions-league-2017-2018/>

sono stati sufficienti a giustificare le uscite registrate dal club sul mercato, che hanno avuto un saldo negativo di oltre 200 milioni nei tre anni di monitoraggio. Tali sponsorizzazioni sono state oggetto di un controllo della UEFA, che ha cercato di verificare se la provenienza delle stesse derivasse dalle cosiddette parti correlate. Le stesse, infatti, non possono essere inserite tra le voci relative ai ricavi rilevanti se superano i valori di mercato (fair value)¹⁴⁵. In particolare, nell'occhio delle critiche è finita la sponsorizzazione da 200 milioni annui garantita da Qatar Tourism Authority, per la quale la UEFA, invece di intentare causa contro il club francese, ha deciso di porre un tetto massimo. Tale sponsorizzazione, infatti, è stata ritenuta ammissibile per circa 100 milioni all'anno, a dispetto dei 200 preventivati dalla società, nonostante vi fossero, e vi siano, forti sospetti che tali soldi siano indirettamente immessi nelle casse del club dallo stesso proprietario della società, in un'operazione di aggiramento delle normative del FFP. In questo senso, infatti, ha destato non pochi dubbi la scelta della Federazione che ha preferito seguire una strategia più morbida nei confronti del Paris-Saint Germain pur di non arrivare allo scontro in tribunale con il club francese che, a fini di regolamento, poteva rischiare l'esclusione dalle coppe europee. Viene quindi da chiedersi se ed in quale misura il FFP venga applicato alle società europee e, soprattutto, se sono stati concessi, come sembra, trattamenti di favore ad alcune società. In definitiva le ombre sulla credibilità della UEFA si stanno facendo sempre più fitte, complice anche la campagna acquisti dello stesso Paris-Saint Germain, che la stagione scorsa ha investito oltre 400 milioni di euro (Neymar 222, Mbappé circa 180) a fronte di cessioni per 93 milioni; cifre che non possono che essere in contrasto con i presupposti di solidità economica paventati dal FFP, anche e soprattutto perché la crescita di ricavi e fatturato del club francese, necessaria per giustificare investimenti finanziari di questo tenore, risulta

¹⁴⁵ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/05/fair-play-finanziario-le->

quantomeno sospetta. Anche nel caso dell'acquisto di Neymar dal Barcellona¹⁴⁶, con il pagamento della clausola rescissoria operato, come previsto dalla legge, da parte dello stesso giocatore, sussistono non pochi dubbi legati alla provenienza del denaro utilizzato per liberare il giocatore dai catalani. E le perplessità di tutto il movimento sono state espresse dal presidente della Liga spagnola, che ha aspramente criticato l'operato del Paris-Saint Germain, evidenziando come ci siano dubbi di credibilità rispetto alle modalità con cui la proprietà qatariota gestisce la società e invitando i vertici della UEFA ad agire nei confronti di questi abusi normativi:

<<Il Paris Saint-Germain ha imbrogliato e non dovrebbe giocare in Champions League. Crediamo che il club non soddisfi i criteri del FFP, esagerando con i suoi sponsor. Ogni club che cerca di aggirare il FFP con l'aiuto di sponsor non reali mette in pericolo la stabilità del calcio europeo. Tutto questo ha causato inflazione sul mercato: sono dati oggettivi, perché gli altri grandi club hanno bisogno di denaro per affrontare il fenomeno dei club-stato. La stessa UEFA ha chiaramente detto che il Paris-Saint Germain avrebbe dovuto ulteriormente correggere il valore delle proprie sponsorizzazioni, per adeguarsi al valore di mercato. Questo significa che il club francese ha imbrogliato. Spero che le decisioni vengano prese in conformità con i regolamenti disciplinari UEFA. Se le regole dicono che questi fatti portano all'esclusione, allora i responsabili dovranno essere esclusi¹⁴⁷ >>.

differenti.html

¹⁴⁶ Nell'agosto del 2017.

¹⁴⁷ 31 ottobre 2018, dichiarazioni di Tebas, presidente della Liga, come consultabili su: <https://www.calcioefinanza.it/2018/10/31/tebas-attacca-il-psg-gli-imbroglianti-non-dovrebbero-giocare-champions/>

Una delle critiche più spesso mosse al Paris-Saint Germain, infatti, è proprio quella di essere una società finanziata con i soldi dello stato qatariota, che avrebbe giocato un ruolo di primo piano anche nell'acquisto di Neymar, strumentale a pubblicizzare i Mondiali del 2022 che si giocheranno proprio in Qatar. In questo senso la UEFA ha dichiarato di aver aperto un'indagine che potrebbe portare ad una sanzione del Paris-Saint Germain, anche se la preoccupazione della maggior parte degli addetti ai lavori è che la punizione per il club francese, ormai uno dei perni dello sviluppo del calcio europeo, rischi di essere eccessivamente blanda come già accaduto in passato. E in quest'ottica la grande lacuna del FFP è rappresentata dal fatto che, al momento, risulta troppo facile aggirarne le previsioni e che, soprattutto, l'intensità delle sanzioni non sia sempre stabilita con un criterio di massima eguaglianza e coerenza, perché il peso specifico di alcune squadre (ormai marchi globali) risulta maggiore rispetto a quello di altre.

4. Vincere ai tempi del FFP

Come si è avuto modo di precisare, una delle principali critiche mosse al FFP è quella secondo cui i club minori, potendo operare solo secondo i limiti dettati dai ricavi propri della società, vengono fortemente limitati nello sviluppo e nella crescita dal punto di vista tanto sportivo quanto economico¹⁴⁸. Questo perché il FFP crea una situazione di ristagno economico in capo ai club minori, che difficilmente potranno avvicinarsi, se costretti ad agire entro i limiti sopra citati, a società già note ai mercati globali, quindi con un background decisamente più solido che comporta ricavi maggiori e quindi una maggiore facilità nella soddisfazione dei

¹⁴⁸ 2014, pag. 131, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Fascicolo 2/2014.

requisiti richiesti dal FFP che si riflette in una possibilità di spesa certamente superiore rispetto agli altri club europei.

Fermo restando questo presupposto che, come testimoniato dai numeri appartiene a quasi tutti i campionati d'Europa, oltre che alla Champions League, vittima di uno status quo tecnico evidente negli ultimi sei anni, bisogna evidenziare che esistono strategie potenzialmente decisive per cercare di scalare quelle gerarchie rese sempre più solide dal FFP, ma che per quanto difficili da combattere, non sono impossibili da abbattere.

Tra le voci di guadagno principali delle società, quella per sua stessa natura meno affidabile, eppure oggetto del più sfrenato utilizzo da parte delle squadre europee, è ovviamente la compravendita di calciatori, con le conseguenti plusvalenze. Questo strumento finanziario, che abbiamo visto essere utilizzato fino all'abuso da parte dei club, è limitato in primo luogo dal fatto che costringe ogni anno la società di riferimento (esclusi i casi di plusvalenze fittizie con scambi poco trasparenti) a mettere sul mercato i propri giocatori migliori, con la conseguenza sì di alzare i ricavi, ma anche di subire un danno importante sotto il profilo tecnico. In secondo luogo dal fatto che per lavorare con costanza sulle cessioni è necessario poter contare su ottimi dirigenti che garantiscano l'acquisto a basso prezzo di giovani talenti con conseguente vendita negli anni successivi a prezzo maggiorato; questa formula, però, non è così facile da perseguire e, anzi, i passaggi a vuoto sono sempre dietro l'angolo, con il rischio di non riuscire a ripetersi stagione dopo stagione che è concreto in ogni realtà, anche nelle più professionali ed attente a questa strategia. Anche per quanto concerne la cessione dei diritti televisivi le società non possono avere potere contrattuale, perché i criteri di redistribuzione sono decisi a priori e, soprattutto, è la Lega ad occuparsi della fase di contrattazione, cosa che limita le possibilità di accrescere i ricavi in capo ai club, i quali 'subiscono' passivamente e si limitano ad incassare quanto pattuito.

Gli ambiti economici sui quali una società può puntare per crescere, quindi, sono quelli legati al marketing e alle sponsorizzazioni; in questo senso un ruolo determinante lo gioca la valorizzazione del brand societario non solo nel Paese di provenienza, ma in tutto il mondo. I club, per poter ambire ad una scalata ai vertici del calcio, devono lavorare sulla diffusione e sul rilancio internazionale del valore del proprio brand, come fatto con successo dal Paris-Saint Germain che, a prescindere dalle scorciatoie economiche di cui si è parlato, ha saputo vendere il proprio brand legandolo visceralmente alla città di Parigi (della quale è l'unica squadra di alto profilo, a differenza di quanto accade nelle altre grandi città europee che hanno quasi sempre almeno due o tre squadre di livello internazionale), cosa che ha formato un perfetto connubio tra i marchi societari e i simboli, immediatamente riconoscibili, della città. In questo caso, quindi, l'abilità della società francese è stato quello di sfruttare il potenziale di marketing che collegava la città probabilmente più famosa al mondo ad una squadra di calcio; in questo modo il club si è garantito una crescita economica straordinaria grazie allo sfruttamento della fama della città.

E proprio sotto il profilo dell'implementazione delle strategie di marketing devono essere osservate tutte le modifiche apportate ai propri loghi da parte di diversi club italiani, che hanno deciso di puntare su simboli più immediati e moderni, per approfittare delle possibilità di crescita legate alla diffusione del brand. Particolarmente esplicativo di questa nuova è stata la scelta della Juventus, che ha sostituito il proprio logo storico, che rispecchiava in toto la tradizione italiana, con uno certamente più moderno, che punta tutto sul valore e sulla riconoscibilità della lettera 'J', nuovo marchio di riferimento di tutte le attività del club bianconero.



149

La scelta è stata chiaramente figlia di un tentativo di dare origine ad una crescita sotto il profilo delle vendite nei paesi orientali, cui il nuovo logo strizza evidentemente l'occhio. Questa strategia è mirata ad un miglioramento della riconoscibilità internazionale del marchio sportivo, che ha una forza evocativa del tutto nuova e che, soprattutto, si sposa alla perfezione con la nuova strategia di marketing della Juventus, la quale, come detto, sta lavorando alla creazione di universo 'J-centrico' a livello di marketing, in cui la lettera J ricopre un ruolo chiave. E i risultati di questa scelta, votata alla globalizzazione del brand e quindi a rilanciare la società in una dimensione meno provinciale, ha portato da subito risultati sorprendenti: la Juventus, infatti, pochi mesi dopo il lancio del nuovo logo ha visto crescere in misura importante i dati di vendita nei paesi asiatici e, inoltre, ha concluso diversi accordi con partner regionali come Wanabo Sports; in particolare sono stati sei gli accordi conclusi nel solo 2018, con prospettive di crescita ancora maggiori per i prossimi anni¹⁵⁰. E proprio grazie a questo tipo di lungimiranza e pianificazione finanziaria il club bianconero sta raccogliendo successi sempre più importanti sia in campo che dal punto di vista economico. Ecco perché al tempo del FFP è divenuto

¹⁴⁹ La Juventus ha scelto di cambiare il proprio logo nel 2017.

¹⁵⁰ Fonte dati: Calcio&Finanza.

ancora più fondamentale puntare sullo sviluppo del proprio brand sotto ogni aspetto: e per abbracciare nuove possibilità di guadagno offerte da mercati che in passato sono stati colpevolmente trascurati, e per provare la rincorsa ai primissimi club europei per fatturato. In questa ottica il FFP ha quindi avuto il merito di offrire alle società più attente la possibilità di reindirizzare quei guadagni che un tempo confluivano quasi interamente negli stipendi dei giocatori in settori decisamente più remunerativi, che possono garantire un forte upgrade finanziario della società. Non solo, perché la conquista di tifosi nel resto del globo resta una partita chiave per poter pensare ad un nuovo step di crescita; in questo senso, quindi, risulta decisivo investire sul miglioramento dell'immagine mondiale della società sia attraverso la costruzione di infrastrutture moderne, sia mediante la diffusione del proprio marchio sul territorio estero (con la costruzione di uffici e campi brandizzati), sia con la corsa all'evoluzione societaria in una direzione più aziendalista.

Vincere ai tempi del FFP, soprattutto per le realtà di medio livello e per quelle in via di sviluppo, è divenuto ormai un passaggio secondario, che non può più passare per i soli investimenti sul calciomercato, ma trova la propria ragion d'essere in una crescita a 360° della società. Una crescita economica che richiede inevitabilmente tempo, abilità e sacrificio. Perché non è più possibile costruire una squadra vincente in una stagione, oggi per sovvertire la dittatura tecnica delle primissime squadre europee è necessaria una pianificazione a lungo termine che guardi allo sviluppo del brand societario. Che guardi ad una crescita internazionale e non legata al proprio territorio di appartenenza. Questo passo negli ultimi anni è stato compiuto solo dalla Juventus (che dopo Calciopoli è stata costretta a rifondare da zero la propria società) ed in parte dall'Atletico Madrid a livello europeo, ad ulteriore dimostrazione di come il FFP ponga freni importanti allo sviluppo delle medie realtà.

5. Il parere degli esperti

Per individuare al meglio i punti di maggiori criticità della disciplina, ho deciso di interrogare alcuni dei massimi esperti italiani di FFP, così da avere un quadro più preciso, anche se non necessariamente oggettivo, di quelli che sono i punti nevralgici, tanto in positivo quanto in negativo, della normativa in questione.

Evidentemente, come per qualsiasi altra opinione, non esiste una verità assoluta e gli stessi professionisti del settore hanno mostrato di avere punti di vista spesso divergenti sul reale valore del complesso normativo; in particolare, con riferimento agli effetti benefici del FFP ho potuto constatare che esistono visioni diametralmente opposte rispetto a quella che è la reale portata positiva di questo regolamento, da alcuni incensato con fermezza, da altri rifiutato in tutta la sua formulazione. Questo ad ulteriore dimostrazione del fatto che con una disciplina di questo tipo, per la quale non esiste prova contraria (non si può dimostrare cosa sarebbe accaduto se non ci fosse stato il FFP), non ci sono risposte oggettive ed inconfutabili su pregi e difetti.

I risultati ottenuti dalla normativa negli ultimi anni, quindi, sono soggetti ad interpretazioni personali sia in un senso che nell'altro; ciò non toglie che studiando la reale portata dei numeri e valutando con occhio critico gli sviluppi che ha vissuto il mondo del calcio, ci si possa fare un'idea più precisa di quelle che sono state le conseguenze dirette ed indirette del FFP.

Per operare questo tipo di valutazioni, però, si è resa necessaria la guida degli esperti, che hanno favorevolmente accolto l'invito a partecipare ed hanno contribuito con il proprio pensiero; i professionisti che ho scelto di interpellare appartengono a diversi ambiti lavorativi: accademico, giornalistico e legale, ed hanno fornito un quadro generale interessante, nel quale l'argomento è trattato da diversi punti di vista.

Le domande poste agli esperti sono state quasi sempre le stesse e vertevano tanto sulle qualità implicite del FFP (benefici e criticità), tanto sui suoi

effetti economici sul mondo del calcio. Non solo, perché si è anche affrontato, marginalmente, il discorso relativi ad eventuali modelli alternativi.

- **Stefano Bastianon**, Professore Associato di Diritto dell'Unione Europea presso l'Università degli Studi di Bergamo ed autore delle seguenti pubblicazioni in tema di FFP: “La sentenza Bosman vent'anni dopo”; “Nessuno mi può giudicare... ovvero: il Fair Play Finanziario e lo strano caso del signor Striani”; “The Striani Challenge to UEFA Financial Fair Play: A New Era after Bosman or just a Washout?”; “Dal trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle licenze e sul Fair Play Finanziario”.

Quali sono i principali punti di criticità del FFP?

<<In relazione ai principali punti di criticità del FFP non si può ignorare che la disciplina voluta da Michel Platini imponga alle società di calcio l'onere di predisporre una contabilità parallela a quella prevista dal codice civile, in quanto utilizza termini e concetti propri. Ad esempio, un conto sono i ricavi di una società di calcio per il codice civile, altro sono i ricavi rilevanti considerati dalla UEFA ai sensi del FFP. La stessa nozione di pareggio di bilancio prevista in tale regolamento è differente rispetto a quella propria dell'economia tradizionale. Il concetto stesso di ricavi e costi rilevanti è eccessivamente penalizzante e restrittivo per le società. Qualunque impresa per finanziarsi può andare sul mercato dei capitali e chiedere un prestito, mentre questo alle società di calcio non è concesso>>.

Quali sono i punti di forza del FFP?

<<Francamente, per come è oggi strutturata la disciplina, non vedo alcun riscontro positivo. Le finalità e gli obiettivi indicati e perseguiti dalla UEFA sono tutti lodevoli e meritori, ma non hanno nulla a che fare con il FFP che abbiamo fin qui conosciuto. Se invece si vuole sostenere che è necessario e meritevole cercare di garantire un maggiore equilibrio, tanto competitivo quanto finanziario, tra i vari club, allora l'attuale FFP non serve a nulla, perché non sembra che sia stato davvero concepito per realizzare questo obiettivo>>.

Come ritiene che andrebbe migliorato il FFP?

<<In questo senso sarebbe sufficiente prevedere che i club non possano avere debiti scaduti oltre un certo ammontare. Se un soggetto possiede le risorse economiche è giusto che possa investire quanto crede. In caso contrario, è altrettanto giusto che non possa spendere se non in relazione alle proprie capacità. Una regola molto semplice che eliminerebbe alla radice il problema del doping finanziario>>.

Quali dovrebbero essere i punti cardine di un eventuale modello alternativo?

<<In questo caso bisognerebbe fare valutazioni simili a quelle già affrontate: il problema, infatti, non è l'eccessivo indebitamento in quanto tale dei club, ma la loro capacità di pagare i debiti. Se una società ha 1000 di debiti ma può pagarli, allora, a mio modo di vedere, non si pone alcun problema. Occorre garantire che i debiti, nei confronti di calciatori, personale, organi fiscali e tributari, siano pagati regolarmente, a prescindere dalla provenienza del denaro (purché in modo lecito). Una volta risolto questo aspetto, tutto il resto passa in secondo piano>>.

- **Pippo Russo**, docente di Sociologia presso l'Università degli Studi di Firenze, giornalista per testate come La Repubblica, Panorama, Calciomercato.com e in passato, Il Fatto Quotidiano, Il Corriere della Sera, Il Manifesto, e saggista. È stato tra i primi a denunciare il caso delle plusvalenze fittizie tra ChievoVerona e Cesena, oltre che tra altre società per le quali è in corso un'inchiesta della Procura.

Quali sono i principali punti di criticità del FFP?

<<A mio avviso i punti di criticità sono di due ordini: uno tecnico ed uno politico. Quello tecnico sta nell'oggettiva difficoltà di discernere talune classi di spesa, per esempio quelle che possono essere etichettate come investimenti, ma poi lo sono in modo molto opinabile. Idem per ciò che riguarda le sponsorizzazioni o le plusvalenze da players trading. In tutti questi casi è richiesta una valutazione di merito talmente dettagliata da rendere difficile l'asettica applicazione delle regole. Per quanto riguarda le ragioni di ordine politico, si è troppo spesso avuta l'impressione che i principi del FFP siano stati applicati in modo lasco nei confronti dei club di vertice del calcio europeo. Le recenti rivelazioni di 'Football Leaks', relative a Paris-Saint Germain e Manchester City hanno confermato tali sospetti>>.

Quali sono i punti di forza del FFP?

<<Il punto di forza della disciplina rimangono i principi, che sono sacrosanti: bisogna spendere nella misura di ciò che si produce, altrimenti si crea una iniquità insopportabile. I club più ricchi, che sono anche i più indebitati, ampliano il gap aumentando ricchezza e debito a scapito di club

virtuosi. Purtroppo, però, non si è ancora trovato il modo davvero efficace per far valere questi principi>>.

Come ritiene che andrebbe migliorato il FFP?

<<Al di là dei miglioramenti regolamentari, ritengo che il sistema dei controlli dovrebbe essere verticalmente integrato e riguardare non solo le licenze UEFA, ma anche le licenze nazionali. Bisognerebbe fare uno sforzo politico affinché le singole federazioni aderiscano ad un sistema unificato che sia valido anche per i campionati nazionali e determini chi possa parteciparvi e chi no>>.

Quali strategie utilizzano le società e gli agenti sportivi per eludere i parametri del FFP?

<<Per un certo tempo c'è stata la formula delle TPO, che da una certa lettura propagandistica era spacciata come forma alternativa di finanziamento per le società messe in difficoltà proprio dal FFP. Adesso agenti e società giocano molto sul meccanismo di prestiti onerosi con acquisizione differita, o sull'uso di club di comodo che sono formalmente proprietari dei diritti sui calciatori e servono a far transitare il denaro>>.

Quali sono le strategie utilizzate dalle società per eludere i parametri relativi al raggiungimento del pareggio di bilancio?

<<Sicuramente la caccia alla plusvalenza da players trading è lo strumento privilegiato. Il problema è che si tratta sovente di plusvalenze 'gemelle', improntate sullo scambio di giocatori dal pari valore che genera effetti positivi sul bilancio, ma in realtà lo zavorra perché il flusso di denaro reale

è esiguo. Questa è la vera bomba ad orologeria piazzata sotto le fondamenta del sistema economico del calcio>>.

Quali dovrebbero essere i punti cardine di un eventuale modello alternativo?

<<L'alternativa dovrebbe essere la trasparenza. Rendicontazione integrale dei flussi di denaro, a partire da quello che viene pagato per le commissioni agli intermediari. E mi riferisco anche alla destinazione di quel denaro: Italia o estero? La tracciabilità dei flussi finanziari risolverebbe molti problemi>>.

- **Paolo Ciabattini**, ex consulente UEFA e membro della Commissione Europea, docente presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, autore del libro: 'Vincere con il Fair Play Finanziario. I grandi club del calcio europeo e la nuova normativa UEFA: la fine dell'era dei mecenati'.

Quali sono i principali punti di criticità del FFP?

<<Sicuramente le parti correlate. Il Fair Value. Il fatto che in questi primi sei anni la UEFA non sia riuscita a sanzionare con la giusta severità diversi club, in particolare il Paris-Saint Germain. In sostanza che alcune regole non siano state rispettate completamente>>.

Quali sono i punti di forza del FFP?

<<Il fatto di essere riuscito a salvaguardare la sopravvivenza del calcio europeo, che nel 2011 aveva raggiunto perdite aggregate per 1,7 miliardi. Nel 2017 quelle stesse perdite si sono trasformate in 615 milioni di euro di utile e i debiti netti sono passati dal 63% al 34% delle revenue>>.

Come ritiene che andrebbe migliorato il FFP?

<<Credo che ci accingiamo ad affrontare una nuova fase di vita del FFP. I risultati economici sono stati raggiunti, adesso si tratta di dare maggiore enfasi allo sviluppo e ridurre il gap competitivo tra pochi club, i primi dieci-quindici e gli altri 700 presenti in Europa>>.

Ritiene che il FFP sia un modello positivo per il calcio, o andrebbe modificato o eliminato?

<<Sicuramente è un modello positivo, anche se con due pecche: la prima riguarda la gestione delle parti correlate, per la quale la legge non è stata applicata nello stesso modo per tutti. Il secondo punto è che il FFP non ha favorito la diminuzione del gap in termini di competitività esistente tra i top global club e tutti gli altri>>.

Quali sono le strategie utilizzate da società e agenti sportivi per eludere i parametri del FFP?

<<Per qualche tempo c'è stato l'utilizzo smodato del prestito con obbligo di riscatto, oppure solo con diritto. In questo modo i club cercavano di rimandare parte del costo delle operazioni agli esercizi successivi. Con la nuova regulations del 2018, però, la UEFA è intervenuta su questo punto>>.

Quali sono le strategie utilizzate dalle società per eludere i parametri del FFP relativamente al pareggio di bilancio?

<<Vengono utilizzate soprattutto le parti correlate. Non si possono avere perdite ingenti per quanto previsto dalla disciplina, quindi il mecenate sponsorizza. Oppure, soprattutto in Cina, vengono utilizzate altre società come sponsor, mediante lo schema della triangolazione>>.

Quali dovrebbero essere i punti cardine di un eventuale modello alternativo?

<<Bisognerebbe certamente partire dal tetto salariale. Poi sarebbe importante prevedere maggiori sanzioni di natura sportiva, come ad esempio rosa limitata, numero di prestiti limitato, al fine di mantenere un adeguato livello di competitività senza disperdere i grandi risultati economici raggiunti fino ad oggi>>.

- **Giovanni Armanini**, giornalista, caporedattore di OneFootball ed esperto di calcio estero per Tuttosport.

Quali sono i principali punti di criticità del FFP?

<<Come ogni regolamento il FFP è perfettibile, in particolare laddove, cercando di intervenire in una anomalia del mercato calcistico limita la possibilità di immissione di capitale da parte di una proprietà>>.

Quali sono i punti di forza del FFP?

<<Le cifre a sei anni dalla sua introduzione parlano chiaro. Nell'anno 2017, ultimo monitorato per intero, il risultato operativo complessivo dei 718 club scritti ai campionati delle 55 federazioni UEFA hanno fatto segnare un utile di 600 milioni>>.

Come ritiene che andrebbe migliorato il FFP?

<<Dipende molto dalle finalità. Come si è visto il FFP ha ottenuto il suo obiettivo, che era quello di riportare in utile il conto complessivo del calcio europeo. Mi pare che quella da tutti auspicata vada nella direzione di una maggiore apertura competitiva dei tornei continentali che attualmente sono dominati da alcuni club. Posto che questo non è un effetto del FFP, ma della sentenza Bosman, e che una certa verticizzazione, purtroppo, è quasi inevitabile, io sono in questo senso più per interventi di carattere sportivo, a partire dalla drastica limitazione delle rose, dall'eliminazione dei prestiti e da una forte regolamentazione dei movimenti degli Under 21>>.

Ritiene che il FFP sia un modello positivo per il calcio, o che andrebbe eliminato o modificato?

<<Ritengo che uno sport professionistico non possa prescindere da regolamentazioni dal punto di vista economico. Non mi interessa come queste vengano chiamate, mi interessa un sistema coerente, perché il puro liberismo con al centro i club non può essere la risposta>>.

- **Umberto Lago**, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università di Bologna, ha contribuito in prima persona alla creazione del FFP ed è stato Presidente incaricato e Vicepresidente dell'Organo di controllo finanziario sui bilanci dei club calcistici (CFCB) della UEFA.

Quali sono i principali punti di criticità del FFP?

<<A giudicare dalle critiche che si leggono, i punti critici sono diversi, su tutti l'Ossificazione del Sistema, ovvero un congelamento dello status quo

che priva le società emergenti delle possibilità di competere con le grandi d'Europa. Io, però, ritengo che la stessa sia anche parzialmente condivisibile, ma è altrettanto vero che non si può permettere alle società emergenti di drogare il mercato spendendo più di quanto guadagnano per competere con i top club>>.

Quali sono i punti di forza del FFP?

<<A mio avviso bisogna muoversi sempre all'interno di regole ben definite. E il FFP ha avuto il grande merito di fornire questo contesto normativo di riferimento. I punti di forza, quindi, sono diversi: il fatto di aver creato un'area definita all'interno della quale tutti possono e debbono muoversi. In questo modo si è scongiurata la possibilità che uno o più club decidano di agire senza pensare alle conseguenze, facendo crescere l'indebitamento ed esponendo tutto il sistema a forti rischi. Se ci fosse qualcuno pronto a fare delle pazzie, ciò avrebbe delle conseguenze su tutti gli altri, ma ora non è più possibile.

Il grande punto di forza del FFP, però, restano i risultati, perché si è passati in poco più di sette anni da quasi 2 miliardi di perdite a oltre 600 milioni di utili nel 2017. E gran parte di questo merito va assegnata al FFP, che ha costretto i club ad un maggior rigore finanziario, aumentando gli utili>>.

Ritiene che il FFP sia un modello positivo per il calcio, o che andrebbe eliminato o modificato?

<<Come detto, le critiche principali vertono sul fatto che il FFP ha zavorrato la crescita delle società di medio livello, a favore delle grandi società. In questo senso, però, io non ritengo che sia necessaria una

eliminazione della normativa, anzi. Senza il FFP, infatti, i grandi club avrebbero potuto spendere ed indebitarsi ancora di più, quindi si sarebbe arrivati ad una situazione nella quale la spesa sarebbe stata ancora più grande, così come il gap competitivo tra le squadre. A mio avviso, infatti, la grande sproporzione è dato dalla dimensione intrinseca del club e dal fatto che in tutti i settori economici, cosa che il calcio è divenuto a tutti gli effetti nell'ultimo decennio, i concorrenti più strutturati tendono ad eliminare le concorrenti 'provinciali' creando veri e propri oligopoli. Questa però non è una conseguenza del FFP che, anzi, ha temperato le possibili conseguenze di questa tendenza. Il fatto che ci siano monopoli tecnici, quindi, a mio avviso non può in alcun modo essere imputato al FFP, si tratta di un semplice coincidenza temporale, ma io escludo che ci ciò sia dovuto direttamente o indirettamente al FFP. Ecco perché ritengo che lo stesso debba considerarsi come elemento assolutamente imprescindibile del contesto attuale>>.

Cosa ne pensa della dubbia applicazione operata nei confronti del Paris-Saint Germain?

<<Per quanto riguarda il Paris-Saint Germain posso certamente garantire che il Settlement Agreement è stato adempiuto in tutto e per tutto. Questo perché il club francese ha aumentato costantemente i ricavi, potendosi quindi permettere una spesa maggiore rispetto a tanti altri club messi nelle stesse condizioni. La UEFA, inoltre, in passato ha sanzionato il Paris-Saint Germain anche con una multa da 60 milioni di euro.

Hanno certamente degli sponsor amici, però la UEFA ha effettuato tutti i controlli del caso e, quando necessario, ha sanzionato il club. Per quanto riguarda le operazioni di Neymar e Mbappé c'è un'indagine in corso, ma se risulterà che le stesse sono giustificate dalle logiche di bilancio nessuno

potrà dire nulla in proposito. Quello che importa ai fini del FFP è che il club raggiunga il pareggio di bilancio durante il periodo di monitoraggio. Sul fronte delle sponsorizzazioni la UEFA ha fatto controlli e per quanto riguarda la questione legata alla Qatar Tourism Authority, per evitare di entrare in causa, ha deciso di riconoscere il valore dei versamenti soltanto in una certa percentuale; dai 200 milioni di euro all'anno previsti, quindi, si è scesi ai 100 milioni che sono stati considerati accettabili. Per evitare quindi di affrontare un giudizio per capire se fosse effettivamente, come molti pensano, una sponsorizzazione di parte correlata, che avrebbe comportato l'esclusione del Paris-Saint Germain dalla Champions League ed un lungo iter giudiziario, si è deciso di concludere un Settlement Agreement con la riduzione del valore della sponsorizzazione stessa a massimo 100 milioni, a prescindere dalla cifra incassata dall'ente in questione>>.

- **Claudio Sottoriva:** professore presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica Sacro Cuore di Milano, co-autore de 'L'applicazione del Financial Fair Play alle società di calcio professionistiche. Indicazioni operative e considerazioni critiche'.

Quali sono i principali punti di criticità e i punti di forza del FFP?

<<Sono, ormai, passati quasi dieci anni dall'introduzione del FFP ed è possibile tirare le somme di questa norma fortemente voluta dall'allora presidente UEFA Michel Platini. L'obiettivo primario era quello di tutelare la sostenibilità a lungo termine delle squadre di calcio e i numeri dimostrano l'effettivo beneficio. I profitti combinati dei club sono nel 2017 pari a 600 milioni di euro. Un netto miglioramento rispetto ai 1.700 milioni di euro di perdita aggregata del 2011. Il miglioramento dei conti delle

società di calcio europeo è sotto gli occhi di tutti. Ma questo, purtroppo, ha portato ad un aumento della distanza che intercorre tra grandi club e piccoli club a livello di fatturato. Questo perché i grandi club europei sono partiti da una situazione migliore a livello di redditività rispetto ai piccoli. Le restrizioni del FFP non hanno fatto altro che aumentare questo divario in un contesto in cui la competitività dovrebbe essere influenzata solo da fattori interni al campo da gioco. Mentre oggi, buona parte di questa partita, si gioca extra-campo>>.

Come ritiene che andrebbe migliorato il FFP?

<<Il FFP si basa su principi di economicità sani importati dal mondo industriale e calati all'interno di una realtà sportiva. Il punto di miglioramento è sicuramente riscontrabile in una maggiore proporzionalità nella ripartizione dei ricavi prodotti dal settore calcio. Un sistema in cui la base ricavi è ripartita in quote non paritarie non fa altro che aumentare all'infinito il divario tra l'élite del calcio e i piccoli club. Questi dovrebbero godere di maggiori benefici nella ripartizione dei proventi generati, con la possibilità di capitali utili agli investimenti. Maggiori investimenti dal basso possono generare un guadagno di liquidità anche per i grandi club, oltre ad aumentare la competitività domestica e internazionale>>.

- Ritiene che il FFP sia un modello positivo per il calcio o che andrebbe eliminato oppure modificato?

<<Come detto il FFP, nato per principi di economicità e tutela del lungo periodo, è senz'altro un modello sano e positivo per il sistema calcio. I benefici sotto il punto di vista dei conti sono palesi. Questo non vuol dire che, così strutturato, sia la best practice definitiva. Andando avanti in questa direzione si creerà un modello in cui sarà impossibile per le piccole

competere con le grandi, a meno di investimenti colossali. Basti pensare a realtà come Paris Saint-Germain e Manchester City che per arrivare al livello dei grandi club europei sono passati da investimenti colossali non certo facilitati dal sistema ma spinti da mecenati con grossi interessi extracalcistici. Il calcio, e lo sport in generale, dovrebbe permettere di mettere in campo le competenze e, sulla base di queste, cercare di ridurre il gap con investimenti mirati. Oggi sembra impossibile fare questo in quanto le competenze tecniche passano in secondo piano, e ciò che fa la differenza è sempre la disponibilità economica. Un sistema maggiormente equilibrato sotto il punto di vista economico potrebbe permettere ai piccoli club di investire e mettere in campo competenze utili (per esempio scouting giovanile nazionale ed internazionale) a ridurre il gap tecnico con le super potenze>>.

- Quali sono che utilizzano le società e gli agenti sportivi per eludere i parametri del FFP?

<<Per gli agenti sportivi non ci sono vincoli imposti dal FFP e questa può risultare una mancanza della normativa. Negli ultimi anni abbiamo assistito a operazioni di mercato in cui il volume d'affari per i procuratori si è aggirato su numeri incredibili. Basti pensare ai parametri zero che oggi non esistono più. Per assicurarti un giocatore in scadenza devi comunque pagare un prezzo all'agente come commissione (che risulta peraltro come un costo capitalizzabile). Costo che per la società è comunque minore rispetto all'acquisizione del cartellino non in scadenza. In relazione a questo punto non si parla di eludere il FFP, ma piuttosto di incentivare gli organismi di controllo ad intervenire anche su questa tematica>>.

Quali sono le strategie utilizzate dalle società per eludere i parametri del FFP nell'ottica del raggiungimento del pareggio di bilancio?

<<Ovviamente le plusvalenze sono la strada più semplice e percorribile. Anche perché diventa difficile per gli organi di controllo intervenire sotto questo punto di vista. A differenza di sponsorizzazioni frutto accordi con parti correlate su cui l'Uefa interviene andando a ricalcolare gli importi erogati al fair value. Case study come PSG o Sassuolo che si sono visti ridurre le sponsorizzazioni erogate da aziende legate alla proprietà. Sotto questo punto di vista l'UEFA risulta essere molto attenta ad ogni aspetto, mentre sulle plusvalenze i margini di intervento risultano maggiormente limitati>>.

Ritiene che il FFP abbia favorito la crescita del divario tra grandi club e provinciali e perché?

<<Come detto, sicuramente ha favorito la crescita del divario. I grandi club (perlomeno quelli lungimiranti negli investimenti) sono diventati ancora più ricchi. Ma d'altronde diventa inevitabile se la fetta più grossa della torta è divisa sempre fra l'élite del calcio europeo. Esistono invece situazioni diverse, vedi per esempio Inter e Milan, che per anni hanno avuto a che fare con situazioni ereditate dalle passate gestioni che ne hanno interrotto la crescita e aumentato il divario con i grandi club europei soprattutto a livello di fatturato>>.

Ritiene che il FFP venga applicato in modo discriminatorio?

<<Non ritengo che sia vera questa affermazione. Il PSG ha dalla sua una società che può garantire ingenti accordi commerciali che permettono ai francesi di operare sul mercato in maniera quasi incontrollata. Certamente bisognerebbe porre l'attenzione sulle operazioni messe in atto e le relative modalità. Ad oggi, per esempio, si discute delle formule con cui il PSG ha

acquistato Mbappé e Neymar. Un maggior controllo parte da una maggiore chiarezza sui trasferimenti>>.

In caso di venuta ad esistenza di un modello alternativo allo stesso FFP, quali dovrebbero essere, a suo avviso, i punti cardine della nuova disciplina?

<<I campi di intervento sono certamente due: una distribuzione dei ricavi aggregati più equilibrata tra grandi e piccole, in modo da permettere a quest'ultimi di aumentare il livello di investimenti. E inoltre l'introduzione di un tetto salariale rispetto ai ricavi. Quest'ultima proposta deve essere studiata in modo da favorire tutto il sistema. Senza, però, farci ingannare dal funzionamento della NBA. Replicare quel sistema significherebbe fallire, in quanto trattasi di due mercati totalmente diversi. Il sistema americano è un sistema chiuso, in cui non esistono retrocessioni e promozioni. Il "Salary Cap" del calcio europeo dovrebbe avere come fine quello di fare uscire meno soldi possibili dal sistema ogni anno. Per spiegare meglio: se ogni squadra fattura 100 e spende 60 per gli stipendi, i 60 sono soldi che escono immediatamente dal sistema calcio, in quanto destinati ai calciatori, non avendo la possibilità di generare nuova liquidità. Dovrebbe essere un "Salary Cap" il cui obiettivo sarebbe quello di limitare le somme che di anno in anno vengono prodotte all'interno dell'industria calcistica ma che escono immediatamente dal sistema sotto forma di stipendi>>.

- **Paolo Marsilio:** Avvocato del Foro di Milano, socio fondatore dello Studio LegisLAB, consulente legale di club professionistici, agenti e calciatori in tema di trasferimenti nazionali ed internazionale.

Quali sono i principali punti di criticità del FFP?

<<Le principali criticità sostanzialmente sono: il fatto che il FFP limita la libertà d'impresa, causando una disparità che sta sempre più cristallizzando (per non dire accentuando) il divario con i Club più ricchi del panorama europeo e tutti gli altri>>.

Quali sono i punti di forza del FFP?

<<Il FFP presenta l'indubbio vantaggio di disciplinare le condizioni finanziarie generali nel mondo del calcio, specialmente al giorno d'oggi, dove le spese sono assai ingenti e c'è bisogno di maggiore trasparenza. Il punto di forza è senz'altro quello di sensibilizzare questo delicato tema e di aver imposto un concetto astrattamente corretto e salutare per le società: il pareggio tra costi e ricavi>>.

Come ritiene che andrebbe migliorato il FFP?

<<La UEFA ha avuto senz'altro il merito di aver introdotto un sistema (per quanto perfezionabile) di controllo finanziario, ma, a mio modesto parere, le norme che impongono il pareggio di bilancio rischiano di impedire a nuovi imprenditori che entrano nel mondo del calcio di investire adeguatamente. Si pensi alle difficoltà incontrate dalle "nuove proprietà" (ad esempio l'Inter o il Milan) che devono muoversi a passi estremamente piccoli e in modo molto (troppo!) cautelato, mentre le altre "big" d'Europa stanno letteralmente volando. Senza una modifica delle norme in questo senso, si rischia di aumentare questo divario, con pregiudizio all'equilibrio competitivo. A mio parere, per il benessere del sistema, occorre favorire (per quanto in maniera controllata) e non bloccare l'ingresso di soldi freschi da parte di chi è disposto ad investirli>>.

Ritiene che il FFP sia un modello positivo per il calcio o che andrebbe eliminato oppure modificato?

<<Il fair play finanziario può astrattamente riportare equilibrio fra le società europee e ribadisco quanto appena detto. Se deve essere mantenuto, è bene riformarlo con un unico grande principio alla base: “l’omogeneità di trattamento tra i club”>>.

Quali sono le strategie che utilizzano le società e gli agenti sportivi per eludere i parametri del FFP nelle operazioni di mercato?

<<Sicuramente un modo, sotto gli occhi di tutti, è quello delle sponsorizzazioni. Per quanto riguarda gli agenti, non essendo soggetti toccati dalla normativa UEFA sul FFP, non hanno particolari preoccupazioni sul punto, anche se possono prestarsi a manovre poco chiare fra le società, in un’ottica di guadagno comune>>.

Quali sono le strategie utilizzate dalle società per eludere i parametri del FFP nell’ottica del raggiungimento del pareggio di bilancio?

<<Sempre attraverso espedienti negoziali. In questo caso, mi viene in mente la poca trasparenza dell’affare Neymar con il coinvolgimento del fondo sovrano qatariota Qatar Investment Authority, che attraverso il Qatar Sport Investment, possiede il 100% del Paris Saint-Germain. Questa operazione, se fosse avvenuta come riferito in passato da alcuni media e alcuni importanti figure del panorama calcistiche che l’hanno portata all’attenzione dei giudici sportivi, potrebbe essere stata un modo per dribblare il FFP. Occorre comunque dare atto della recentissima sentenza del TAS di Losanna che ha di fatto chiuso il caso a favore della società parigina. E vi è di più, perché proprio questa sentenza pare possa aprire

nuovi scenari di riforma (o quantomeno di chiarimento) dei principi alla base FFP, come riferito dalla UEFA medesima>>.

Ritiene che il FFP abbia favorito la crescita del divario tra grandi club e provinciali?

<<Ritengo di sì, proprio per quanto prima evidenziato. Il sistema se non lo ha già fatto, rischia di cristallizzare le diseguaglianze fra le “big” europee e le c.d. provinciali, ma è un discorso che può tranquillamente essere riferito ad un confronto fra gli stessi “top club”, come ad esempio fra Inter, Milan o Roma da un lato e Paris Saint-Germain, Real Madrid e Barcellona dall’altro>>.

In caso di venuta ad esistenza di un modello alternativo allo stesso FFP, quali dovrebbero essere, a suo avviso, i punti cardine della nuova disciplina?

<<Difficile dirlo. Io penso che il principio alla base del sistema debba essere comunque quello che consente agli imprenditori di investire liberamente. Certo, serve massima trasparenza, regole chiare e controlli capillari e, ciò che è più importante per dare un equilibrio al mondo del calcio, che qualsiasi decisione sia presa in maniera condivisa e applicata omogeneamente in tutta Europa al fine di migliorare l’equilibrio competitivo>>.

IV POSSIBILI MODELLI ALTERNATIVI

1. È possibile un cambiamento?. 2. La Superlega europea. 3. Il sistema americano. 4. Salary Cap. 4.1. Luxury Tax. 5. Ulteriori possibilità di riforma. 6. Modello alternativo.

Abstract Capitolo IV:

L'ultima parte dell'elaborato è incentrata sulla valutazione di tutti quei modelli ed istituti che potrebbero essere utilizzati come alternativa, o supporto, al FFP. In particolare si è affrontato il discorso relativo alla Superlega europea e, per esteso, alle contrapposizioni, talvolta sistemiche e strutturali, tra il modello sportivo europeo e quello americano, indicato come esempio da molti esperti del settore. In quest'ottica, quindi, si è cercato di fornire un quadro generale tanto sulle divergenze economiche, quanto sulle possibili e fruttifere mescolanze tra i due sistemi. In questo senso trovano giustificazione le analisi di Salary Cap, Luxury Tax, ma anche strategie economiche e di marketing dello sport americano, che ha fatto di solidità economica ed equilibrio competitivo, ovvero gli stessi valori perseguiti dalla UEFA e dai club, i propri punti di forza negli anni. Per chiudere il lavoro si è presentata una possibile pista di lavoro per la creazione di un modello alternativo che tenga conto tanto delle tradizioni culturali europee, quanto delle migliori condizioni economiche sviluppate dai regolamenti americani applicati al mondo dello sport.

1. È possibile un cambiamento?

Evidenziati i pregi e messi a nudo quelli che sono i limiti della normativa, con particolare riferimento agli effetti indiretti avuti dalla stessa e alla facilità di aggiramento della norma mediante plusvalenze fittizie e sponsorizzazioni di parti correlate, non resta che rispondere ad un'ultima fondamentale domanda: è possibile un cambiamento?

La risposta è evidentemente più complessa di quanto ci si possa aspettare, perché se la storia ci ha insegnato che le rivoluzioni sono possibili in ogni momento, è altrettanto vero che, ad oggi, dopo la riforma del 2018, appare complicato poter prefigurare un futuro prossimo nel quale il FFP sia messo da parte. La UEFA, infatti, ha sempre difeso strenuamente tale complesso normativo, ribadendo a più riprese che non si può più prescindere da questo tipo di approccio alla materia finanziaria applicata ad un calcio che è ormai divenuto un business ancor prima che uno sport. In concreto, quindi, risulta decisamente improbabile auspicare la venuta ad esistenza di un del tutto nuovo regolamento, ben potendosi al contrario preventivare delle semplici correzioni al FFP che dal punto di vista economico ha permesso alla UEFA di raggiungere i traguardi prefissati da Platini (anche se, come abbiamo visto, tali risultati meriterebbero una ponderazione che tenga conto anche di tutti i fattori esterni che hanno contribuito al risanamento economico attribuito dalla Federazione al FFP).

Questo, però, non toglie che possano essere proposte delle soluzioni alternative, siano intese come modelli a sé stanti o semplici aggiunte potenziali al modello attuale, che poggino le proprie basi su altri istituti economici. Perché se è vero che l'assenza di debiti scaduti ed il pareggio di bilancio, che restano i due principali pilastri del FFP anche dopo le tante riforme degli ultimi anni, appaiono come risultati certamente meritevoli di tutela, non è altrettanto scontato che si debba procedere per la strada che è

stata indicata dalla UEFA. In particolare, sono tanti gli strumenti che, per un motivo o per l'altro, sono stati trascurati, più o meno volontariamente, da coloro che hanno redatto il FFP. Dal Salary Cap alla conseguente Luxury Tax, passando per un diverso approccio rispetto alle possibilità di investimento diretto dei proprietari delle società e ad una diversa gestione della redistribuzione del potere economico e, di riflesso, tecnico; il tutto sulla falsa riga di quanto accade nel modello sportivo americano, fermo restando che risulta molto più semplice avere un tale tipo di approccio in una Lega chiusa e con un numero di squadre inferiore oltre che limitato rispetto a quelle che animano il calcio.

In tale ottica, quindi, si spiegano gli svariati tentativi di creazione di una Superlega europea, con i principali club del Vecchio Continente che andrebbero a dare vita ad un torneo alternativo alla Champions League e, quindi, svincolato dai giochi previsti dal FFP, oltre che limitato ad un predeterminato numero di squadra, proprio come accade nelle Major League d'Oltreoceano. Come vedremo, però, questo progetto continua ad essere solo un'idea, alla quale diverse squadre ed esperti stanno lavorando da anni senza, però, avere ottenuto grandi risultati.

Sulla base di queste indicazioni si può quindi guardare sotto una luce diversa la domanda che ci si è posti all'inizio del capitolo? Probabilmente no, perché ad oggi non sembrano esistere i presupposti necessari per dare battaglia al FFP in concreto, soprattutto nella direzione di un totale stravolgimento della disciplina o di un passaggio ad un differente modello normativo. In primo luogo perché la UEFA ricopre un ruolo troppo forte per poter essere messo in discussione in un arco temporale ridotto e, in secondo luogo, perché la Champions League resta un palcoscenico oltremodo importante e remunerativo per ipotizzare che le società decidano di ammutinarsi nel breve periodo per creare una propria Lega indipendente con tutti i rischi che ne conseguono. Ai fini della trattazione, però, questo poco rileva, volendosi dare spazio a quelle che sono le pur solo potenziali

prospettive di cambiamento, che potrebbero andare a correggere quegli errori strutturali che il FFP ha più volte dimostrato di avere. Errori che, almeno per il momento, la UEFA ha deciso di ignorare, preferendo apportare modifiche che vanno in una direzione certamente apprezzabile, ma che appaiono comunque limitate e poco adatte a fronteggiare le reali criticità di un sistema che per quanto nobile nelle intenzioni si sta rivelando oltremodo lacunoso in sede di applicazione ed interpretazione.

2. La Superlega europea

Come detto, negli ultimi anni sono state tante le voci che si sono rincorse in merito alla possibile venuta ad esistenza di una Superlega europea, alla quale parteciperebbero (solo) i principali club dei campionati del Vecchio Continente. Questa nuova formulazione dei tornei internazionali si porrebbe in totale antitesi rispetto alle competizioni organizzate dalla UEFA (che cerca di favorire il coinvolgimento del numero maggiore di realtà e squadre diverse), su tutte la Champions League, che perderebbero la propria importanza globale se private dei principali protagonisti che le animano, ovvero i top club.

Una Superlega del tutto svincolata dalla Federazione, come per altro è stato ipotizzato da più parti, permetterebbe all'organo organizzatore di studiare un nuovo complesso normativo da applicare alle società partecipanti, con la possibilità, quindi, di rivedere e modificare i limiti ed i parametri imposti dal FFP, il tutto nella direzione di una rimozione dei giochi imposti ai proprietari delle società e di una nuova liberalizzazione degli investimenti, secondo un approccio del tutto differente con riferimento al requisito di Break-even che, al contrario, la UEFA ha scelto di interpretare in misura decisamente restrittiva e fin troppo rigida.

In questo senso i progetti incompiuti sono diversi, a cominciare da quello di Stephen Ross, proprietario dei Miami Dolphins¹⁵¹ e già organizzatore della International Champions Cup¹⁵², che ha proposto una Superlega composta da ventiquattro squadre provenienti dai cinque principali campionati europei, senza promozioni o retrocessioni e, soprattutto, senza alcuna limitazione di stampo economico assimilabile a quelle previste dal FFP. In particolare, l'idea di Ross sarebbe quella di permettere ai club più ricchi di sfruttare tutto il proprio potenziale economico, che aumenterebbe a dismisura con la cessione dei diritti televisivi di questa nuova Lega i cui proventi sarebbero suddivisi tra non più di ventiquattro squadre, a differenza di quanto accade in Champions League con trenta squadre solo nella fase a Gironi, a discapito di tutte le realtà escluse dal progetto. Senza i giochi previsti dalla UEFA, quindi, si andrebbero a creare poli di ricchezza (economica e tecnica) ancora più marcati rispetto a quanto accade oggi, con tutti i migliori giocatori del pianeta che si troverebbero a confrontarsi in un unico campionato¹⁵³. La proposta del magnate americano, però, non è stata accolta con grande entusiasmo dagli addetti ai lavori e, almeno per il momento, sembra destinata a risolversi in una bolla di sapone.

Il progetto più interessante, e potenzialmente più realizzabile considerati i promotori che ne stanno alla base, è quello che è emerso durante l'inchiesta Football Leaks¹⁵⁴, che ha portato alla pubblicazione di dati riservati delle società, della UEFA e delle diverse associazioni di club. E proprio da tali sviluppi processuali è divenuta di dominio pubblico l'esistenza di un piano d'azione concordato tra diverse grandi club europei, tra cui spiccano Bayern Monaco e Juventus che, nelle persone di Karl-Heinz Rummenigge ed Andrea Agnelli, starebbero conducendo un'opera di convincimento nei

¹⁵¹ Società di NFL, campionato americano di Football.

¹⁵² Torneo estivo giocato su suolo extra-europeo dalle principali società del Vecchio Continente.

¹⁵³ <https://sport.sky.it/calcio/champions-league/2018/03/14/superlega-nuovo-format-regolamento.html>

confronti delle altre società verticistiche per abbandonare i campionati nazionali e la UEFA, così da formare una Superlega a numero chiuso (sulla falsa riga di quanto già ipotizzato da Ross, con la differenza che alla guida del progetto ci sarebbero gli stessi club partecipanti al campionato).

Alla base di un piano tanto audace e rivoluzionario ci sono ragioni di duplice natura: economiche e tecniche.

Dal punto di vista finanziario è evidente come una competizione di questo tipo, capace di racchiudere al suo interno solo il meglio del calcio europeo, possa avere una presa non indifferente sui tifosi di tutto il mondo e, quindi, sulle televisioni. L'appetibilità di un simile prodotto sul mercato sarebbe massima e permetterebbe alle società coinvolte di fare un ulteriore salto di qualità sotto il profilo economico, con entrate e ricavi che avrebbero un'impennata notevole sulla scia delle aste al rialzo messe in piedi dalle televisioni. Questo anche in virtù del fatto che tali proventi verrebbero redistribuiti tra un numero decisamente inferiore di società (considerato il numero chiuso) e senza l'intermediazione di un organo ingombrante come la UEFA. Non solo, perché un circolo elitario di questo tipo finirebbe con il fagocitare tutto l'interesse dei tifosi anche sotto il profilo commerciale; ciò comporterebbe una crescita esponenziale del potere di questi top club sotto il profilo del marketing e del merchandising (il tutto, ovviamente, a discapito di tutte quelle società escluse dalla Superlega), che, come abbiamo visto, sono tra le voci più importanti per quanto riguarda i ricavi delle società. In secondo luogo, poi, la Superlega permetterebbe di porre fine a tutte le critiche e le perplessità legate alla scarsa competitività dei campionati nazionali e dei tornei internazionali; molti club, oltre a tifosi e studiosi, hanno più volte ribadito che questa problematica è una delle più preoccupanti, proprio perché va ad inibire l'interesse nei confronti della disciplina stessa sul lungo periodo. La volontà di abbandonare la UEFA,

¹⁵⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Football_Leaks

quindi, troverebbe ragione anche nell'ottica di un allontanamento dai vincoli imposti dal FFP, che hanno favorito la creazione di monopoli tecnici poco graditi anche alle società stesse, che preferirebbero confrontarsi solo con squadre di pari livello in un campionato nel quale lo spettacolo e l'adrenalina della competizione sarebbero la regola base. La Superlega, infatti, avrebbe come fisiologica ed inevitabile conseguenza quella di attirare tutti i più grandi campioni del mondo del calcio, proprio come accade nei campionati americani. E a queste prospettive fanno eco le parole sibilline pronunciate qualche anno fa da Florentino Perez, presidente del Real Madrid¹⁵⁵, che sostenne come i migliori debbano sempre giocare contro i migliori. Per creare interesse e generare ricchezza. Cosa che la Champions League e i campionati nazionali riescono a fare solo in una certa misura; perché se è vero che le cifre che girano nel mondo del calcio sono in costante aumento, è altrettanto vero che a parere di molte società non si stia sfruttando tutto il potenziale economico del business legato a questo sport. E ciò è da imputare anche (non esclusivamente, ma in parte) alle eccessive limitazioni del FFP, che hanno distrutto la competitività dei tornei tanto nazionali quanto internazionali, fiaccando la crescita globale dell'intero movimento.

Seguendo quelle che sono le linee guida di questo potenziale cambiamento, però, si arriverebbe alla estromissione di un numero considerevole di club storici e non solo (oltre 680 club europei), poiché la creazione di una Superlega, come esprime il nome stesso, passerebbe inevitabilmente per una riduzione del numero di squadre coinvolte, con la selezione delle migliori dal punto di vista tecnico ed economico, così da dare vita ad una competizione molto equilibrata e spettacolare¹⁵⁶. Ecco perché affrontare un simile percorso appare oggi decisamente complicato, se non impossibile. Soprattutto perché la creazione di un circuito chiuso scatenerrebbe le proteste

¹⁵⁵ Accreditato come uno dei principali azionisti della Superlega.

furibonde di tutti i club estromessi, oltre che una feroce risposta della UEFA¹⁵⁷, che si è già detta disposta a combattere una battaglia senza quartiere alla Superlega che andrebbe a minare alle radici lo status quo politico ed economico del calcio europeo.

Mettendo, quindi, sul piatto della bilancia tutti i pro ed i contro di questa prospettiva di cambiamento, risulta complicato pensare che tale proposta possa garantire benefici superiori agli effetti negativi che produrrebbe sul calcio europeo; perché se è vero che i top club avrebbero un ritorno straordinario sotto tutti i punti di vista, è altrettanto vero che a pagare il prezzo di questo successo sarebbero tutti gli altri soggetti agenti in questo mercato. Almeno per come sembrano strutturate le proposte di Superlega finora prese in considerazione, perché, se si affrontasse il discorso con minore rigidità organizzativa si potrebbe comunque giungere ad un compromesso tale da non scontentare tutte le parti in causa.

3. Il sistema americano

Per avere un quadro di riferimento più preciso rispetto alla direzione nella quale sembrano andare tutti i progetti di Superlega, diviene fondamentale soffermarsi su quello che è il sistema sportivo americano, spesso indicato dagli esperti come modello virtuoso da imitare, preso come riferimento per la formulazione di tali proposte.

In prima battuta si rende necessaria una analisi delle differenze filosofiche, che si sostanziano in scelte spesso opposte sotto il profilo economico, poste alla base di due modelli che si trovano agli antipodi dal punto di vista organizzativo e non solo.

¹⁵⁶ *European Journal of Sport Studies*.

¹⁵⁷ https://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/football-leaks-la-uefa-avrebbe-pagato-le-big-per-evitare-la-superlega_1244503-201802a.shtml

Il movimento americano, infatti, pone al centro del proprio modo di intendere lo sport due presupposti fondamentali: la stabilità economica (intesa come solidità necessaria di tutti i soggetti agenti, in particolare i proprietari dei club, di modo da garantire la sopravvivenza dell'intero movimento nel tempo) e la spettacolarità, talvolta esasperata, tanto dell'evento sportivo, quanto di tutto quello che lo circonda. Questo secondo aspetto è oggetto di grande cura da parte delle rispettive Leghe e Federazioni sportive, su tutte l'NBA e la NFL, nella quale gli stessi giocatori sono portati a prestare un occhio di riguardo alla qualità del prodotto offerto agli spettatori, che deve essere sempre finalizzato all'intrattenimento, prima ancora che al successo sportivo. Talvolta anche a costo di sacrificare aspetti fondamentali del gioco (come la fase difensiva). Questo tipo di atteggiamento, che affonda le proprie radici nel sostrato culturale del popolo americano, è posto alla base anche di alcuni eventi che caratterizzano il calendario sportivo statunitense, come dimostra l'organizzazione annuale (in quasi tutti gli sport) dei cosiddetti All Star Game¹⁵⁸: manifestazioni nelle quali vengono proposte sfide di esibizione (intendendosi come tali sia vere e proprie partite, che sfide individuali mirate a dimostrare le abilità in determinati fondamentali, come il tiro da tre punti in relazione al Basket) che coinvolgono i principali talenti dei campionati di riferimento, scelti tramite votazione dai tifosi, che vengono coinvolti durante tutto il percorso di formazione dell'evento mediante una attenta strategia di marketing. Il tutto, ovviamente, finalizzato ad accrescere l'interesse dei fan (portati a partecipare attivamente tanto sui social, quanto nelle arene) che si risolve, secondo le più classiche logiche di mercato, in introiti esagerati garantiti dalle televisioni di tutto il mondo, che fanno a gara per ottenere le esclusive di questi eventi divenuti veri e propri status

¹⁵⁸ Eventi che vengono organizzati dalle Federazioni americane di: Basket, Baseball, Calcio, Hockey e Football (in Italia ci sono in relazione a Basket e Pallavolo, ma senza grande riscontro mediatico)

symbol dello sport americano. Basti pensare a quanto accaduto con l'All Star Game 2019 di NBA, che è stato trasmesso in 215 nazioni e in 49 lingue differenti con un indotto incredibile tanto per la città organizzatrice, quanto per la NBA e le franchigie¹⁵⁹.

Non solo, perché il profilo della spettacolarizzazione assume un ruolo centrale anche nello svolgimento delle fasi finali dei campionati (playoff), che vengono disputate soltanto tra le migliori squadre, ovvero quelle che durante la stagione hanno conquistato i primi posti della classifica. In questo senso aumentano vertiginosamente le potenzialità economiche delle sfide tra le squadre più forti, fino ad arrivare alle Finals che si sono trasformate in veri e propri eventi globali che non si limitano ai minuti di partita vera e propria, ma occupano intere giornate, con l'organizzazione di eventi trasversali come concerti e spettacoli, così da allargare sempre di più lo spettro dei potenziali fruitori, oltre a permettere all'organizzazione di alzare tanto i prezzi allo stadio, quanto quelli per la cessione di diritti televisivi e spazi pubblicitari. Basti pensare al celebre Superbowl¹⁶⁰, che nonostante un numero più basso di spettatori rispetto alla Champions League (180 milioni contro i quasi 400 della competizione europea¹⁶¹) ha capacità di generare introiti pari a quasi il doppio rispetto alla finale della massima competizione calcistica europea: 3 miliardi, contro gli 1,7 della Champions League nel 2017¹⁶². Questo proprio perché negli USA si è lavorato su una crescita diffusa di tutto lo spettacolo che contorna l'evento sportivo in quanto tale; in questo modo il seguito televisivo è aumentato a tal punto¹⁶³ (grazie, ad esempio, alle esibizioni dei più celebri cantanti internazionali) da permettere

¹⁵⁹ <https://www.calcioefinanza.it/2019/02/15/nba-all-star-game-2019-uno-show-per-i-tifosi-di-215-nazioni-diverse/>

¹⁶⁰ La Finale del campionato di Football americano.

¹⁶¹ Fonte dati: Calcio&Finanza.

¹⁶² Max Kraidelman, *The Superbowl Is No Match for The UEFA Champions League*, come consultabile su: <https://www.vocativ.com/news/198079/the-super-bowl-is-no-match-for-the-uefa-champions-league/index.html>

¹⁶³ In particolar negli Stati Uniti, dove il Superbowl è uno degli eventi più visti in assoluto durante l'anno.

alla Federazione di fissare prezzi esorbitanti per gli slot pubblicitari da mandare in onda durante la programmazione (si arriva fino a 5 milioni di dollari per spazi di trenta secondi¹⁶⁴). Il merito della NFL¹⁶⁵, quindi, è stato quello di costruire un evento totalizzante, capace di attirare trasversalmente le più svariate tipologie di pubblico e non solo gli appassionati dello sport di riferimento. Ciò ha comportato un aumento esponenziale del potere contrattuale della Lega nei confronti di tv e sponsor, a differenza di quanto accade nella arretrata (dal punto di vista del marketing) Champions League, che avrebbe potenzialità economiche infinite considerato il bacino di utenza sul quale può contare il calcio europeo, che rimane decisamente più ampio rispetto a quello di sport fortemente nazionali come il Football americano; quest'ultimo, però, ha avuto la forza di conquistare spettatori ed appassionati anche là dove, in realtà, non vi è un grande interesse per la competizione sportiva nuda e cruda, trasformando in un show a 360° una 'semplice' partita.

In Europa, infatti, al centro del modo di intendere lo sport c'è sempre stato il risultato sportivo, la competizione allo stato puro. In questo senso c'è una tendenza totalmente diversa ad intendere lo sport, vissuto con molta più serietà (e decisamente minore inclinazione a considerare fattori esterni alla partita stessa) da parte di tutti: atleti, professionisti e tifosi. Ciò ha in buona misura portato alla situazione di indebitamento di cui si è avuto modo di parlare, perché le società, pur di raggiungere i massimi risultati, che sono stati per lunghi anni l'unico obiettivo ritenuto degno di essere perseguito, hanno deciso di ignorare tutte quelle norme di buona condotta finanziaria che, al contrario, negli USA vengono considerate come dogmatiche. Altrettanto vero, però, è anche che in Europa c'è un modo di vivere lo sport che è più vicino ai suoi reali valori intrinseci: non si sacrificano impegno,

¹⁶⁴ <https://www.calcioefinanza.it/2017/01/30/confronto-fatturato-champions-league-superbowl/>

¹⁶⁵ La Lega del Football americano.

dedizione, allenamento e cura dei particolari sull'altare dello spettacolo; non si pensa (solo) ai tifosi, ma alla disciplina stessa, il tutto secondo uno spirito certamente più coerente con quelli che sono i valori dello sport. Ed in questo senso, a parere di scrive, non si possono muovere delle critiche alla filosofia del Vecchio Continente, che non ricerca in modo artificioso la spettacolarità dell'evento, ma lo vive nella sua essenza più pura e genuina. O meglio, non si può attaccare lo spirito con il quale si vive lo sport in Europa, ben prestandosi ad osservazioni di diverso tipo tutte le lacune organizzative che affliggono il calcio e l'organizzazione degli eventi.

Guardando il tutto sotto questa diversa luce, si riesce a comprendere perché negli USA si favorisca la creazione di sistemi chiusi (sulla falsa riga di quanto vorrebbero fare i promotori della Superlega, che guardano con grande attenzione al modello americano il quale, come abbiamo visto, garantisce grande solidità e spettacolo, che si sostanziano in entrate economiche estremamente importanti tanto per i club quanto per la Lega organizzatrice), che prescindono dall'esistenza di promozioni e retrocessioni. In questo modo si assicura il cosiddetto competitive balance¹⁶⁶, ovvero l'equilibrio sportivo, che permette di aumentare l'appeal del prodotto offerto sul mercato; ovvero ciò che il FFP ha contribuito ad abbattere e ridurre nel sistema europeo. Non solo, perché per garantire la solidità economica dell'intero movimento, negli Stati Uniti la chiusura del sistema è rivolta non solo verso altre società (che come abbiamo visto difficilmente possono inserirsi nei circuiti chiusi a causa dell'assenza di promozioni e retrocessioni), ma anche verso eventuali nuovi investitori.

Per poter acquistare una squadra delle Major League¹⁶⁷ americane, infatti, si rendono necessari investimenti fuori mercato¹⁶⁸ finalizzati a garantire la

¹⁶⁶ <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/02/25/serie-ce-sempre-meno-concorrenza-lindice-competitive-balance/>

¹⁶⁷ I principali campionati (assimilabili a Serie A, Premier League e Liga in Europa).

¹⁶⁸ Basti pensare che nel 2017 gli Houston Rockets, franchigia di NBA che non vince un campionato dal 1995, è stata acquistata per 2,2 miliardi di dollari.

credibilità economica dei nuovi soggetti entranti a far parte del circuito¹⁶⁹. Cosa che, al contrario, non accade nel modello europeo, in cui riescono ad assicurarsi posizioni di vertice, in club importanti, anche soggetti dalle dubbie potenzialità economiche, come accaduto al Milan con Yonghong Li e al Parma con Giampietro Manenti¹⁷⁰. Anche sotto questo punto di vista, quindi, c'è un modo di intendere lo sport e l'economia che lo riguarda totalmente differente; se in Europa, infatti, c'è la tendenza ad un estremo liberismo del mercato, con controlli fin troppi blandi da parte degli organi competenti (e prezzi di acquisto tutt'altro che inaccessibili per l'acquisto dei club), negli USA l'approccio è decisamente più rigido sotto questo punto di vista, poiché si cerca sempre di tutelare il movimento generale, che passa inevitabilmente per la solidità dei singoli soggetti agenti, e quindi i proprietari dei club, che devono dimostrare di avere potenzialità economiche tali da non far inceppare il meccanismo e da scongiurare il fallimento delle squadre, quanto dell'intera Lega. Gli investimenti necessari per entrare nel mercato sportivo americano, poi, trovano la propria giustificazione nel fatto che le società, come detto, non rischiano la retrocessione, cosa che rischierebbe di minare alla radice tutti i propositi di spesa, con un inevitabile ridimensionamento del progetto.

Non solo, perché negli Stati Uniti esistono anche altri istituti estremamente diffusi e finalizzati a garantire un continuo livellamento dei valori di forza delle diverse squadre, così da garantire stabilità competitiva e assenza di monopoli tecnici. Se si guarda a questi obiettivi perseguiti negli USA (stabilità economica ed equilibrio competitivo) si può facilmente intuire che sono quelli ai quali ambisce (o meglio, ambiva) anche la UEFA.

Il FFP, infatti, doveva essere proprio la chiave di volta per raggiungere tali traguardi, ma come abbiamo visto ha avuto una molteplice serie di effetti

¹⁶⁹ <http://www.dirittoecalcio.it/americanizzazione-del-calcio-europeo-la-super-lega/>

¹⁷⁰ Sedicente uomo d'affari che acquistò il Parma nel 2015 per 1 euro prima che la società fallisse.

negativi che hanno portato il calcio in una direzione diversa, forse stabile dal punto di vista economico (anche se le conseguenze di determinati comportamenti finanziari, come le plusvalenze fittizie, si vedranno in futuro), ma certamente poco virtuosa in chiave competitiva. E in questo senso si giustificano le idee ed i progetti di Superlega, che sarebbero ben compatibili con un modello che da quasi tutti gli agenti del mercato europeo è considerato virtuoso, ovvero quello americano.

L'ultima grande differenza (probabilmente incolmabile) è riferita all'esistenza del cosiddetto 'Draft' Oltreoceano; tale istituto si pone in netto contrasto rispetto al principio del libero mercato diffuso in Europa e consiste nella possibilità per le squadre che si siano classificate agli ultimi posti della classifica nella stagione precedente di acquisire con diritto di precedenza i giovani più promettenti che siano ancora senza contratto con una squadra professionistica (in USA si riduce a professionismo solo il contratto con le squadre di Major League¹⁷¹). In questo modo si è combattuta negli anni la possibilità che si creassero monopoli tecnici (cosa che, abbiamo visto, è divenuta prassi nel Vecchio Continente) tali da annientare la competitività dell'intero campionato. Importare questo tipo di istituto anche nel calcio europeo, però, appare estremamente complicato se non impossibile anche se, da un punto di vista strettamente teorico, vedremo che potrebbe essere emulato.

Gli ultimi due elementi che contraddistinguono il modello sportivo USA sono quelli potenzialmente più semplici da inserire nel calcio europeo (e dei quali si è già discusso più volte): Salary Cap e Luxury Tax.

3.1. Il Salary Cap

La possibilità di porre un tetto massimo ai salari dei calciatori che, come abbiamo visto, rappresentano una delle voci di incidenza più alte rispetto all'intero fatturato delle società, è stata presa in considerazione più volte dagli organi della UEFA. Lo stesso Ceferin ha sottolineato in diverse occasioni che tale istituto potrebbe entrare a far parte del panorama normativo europeo nel prossimo futuro:

<<Dovremo prendere in considerazione la possibilità di limitare i budget dei club per gli stipendi dei calciatori. L'introduzione di un Salary Cap obbligherebbe le società ad essere più razionali, impedendo ad esempio di avere rose lunghissime e libri paga infiniti. Sarà una battaglia che proveremo a condurre; vincerla vorrebbe dire che siamo riusciti ad operare un cambiamento storico¹⁷²>>

Ad oggi, però, nonostante la UEFA abbia più volte avanzato la possibilità di introdurre tale misura come completamento del FFP, non si sono avuti sostanziali cambiamenti in tale direzione e, anzi, la crescita degli ingaggi è rimasta costante in tutti i principali campionati, come dimostra anche il recente acquisto da parte della Juventus di Cristiano Ronaldo, che percepirà oltre 30 milioni di euro netti all'anno¹⁷³ (record assoluto nella storia del campionato italiano per un singolo giocatore). Tali rialzi hanno avuto e continuano ad avere effetto traino sull'intero movimento, come accadde a seguito dell'emanazione della sentenza Bosman, con i giocatori di fascia medio-bassa che a dopo i corposi aumenti di stipendio concessi alle superstar in virtù della rimozione delle indennità di trasferimento, fecero

¹⁷¹ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/02/alla-scoperta-del-modello-sportivo.html>

¹⁷² 1° luglio 2017, dichiarazioni di Aleksander Ceferin, presidente della UEFA, come consultabili su: <https://sport.sky.it/calcio/altro/2017/07/01/uefa-ceferin-salary-cap.html>

¹⁷³ <https://www.calcioefinanza.it/2018/07/10/quanto-pesera-cristiano-ronaldo-sul-bilancio-della-juventus/>

fronte comune per ottenere una crescita media di tutti i salari. In questo modo, nonostante l'aumento dei ricavi sia tale da poter rendere sostenibile (ad oggi) tale costante incremento, resta la preoccupazione per ciò che potrebbe accadere nel futuro prossimo, con il rischio che la bolla possa esplodere mettendo in ginocchio, forse definitivamente, l'intero movimento calcistico europeo.

Quello che resta da capire è come, in concreto, funzioni il Salary Cap e se tale istituto sia realmente applicabile all'attuale modello o se, al contrario, necessiterebbe di un radicale cambio di impostazione.

Il caso più noto e certamente più incensato di Salary Cap è quello previsto dall'NBA¹⁷⁴, lega professionistica americana di Basket. Tale istituto è stato introdotto per la prima volta negli anni '40, salvo poi tornare in auge dopo un lungo periodo di abbandono nella metà degli anni '80. Oggi è divenuto parte integrante del modello sportivo americano e, in particolar modo, NBA, ed è da molti appassionati ed addetti ai lavori indicato come potenziale cura a buona parte dei mali che affliggono il calcio europeo.

Con Salary Cap si intende la cifra massima che ogni squadra (di anno in anno), in questo caso di NBA, può destinare al pagamento degli stipendi dei propri giocatori. All'interno della cifra limite, quindi, deve rientrare il totale composto dalla somma di tutti gli stipendi concessi dalle franchigie ai propri tesserati.

Alla base di questo istituto finanziario ci sono tanto l'idea di garantire una costante solidità economica, dettata dalla certezza che non si potranno eccedere i limiti di sostenibilità, calcolati dalla Lega sulla base dello stato di salute delle singole società all'inizio di ogni stagione, quanto la volontà di impedire la formazione di super-squadre con troppi campioni, che rischierebbero di annullare l'equilibrio competitivo e, di conseguenza, l'interesse nei confronti del campionato; in questo modo, al contrario, si

¹⁷⁴ Viene utilizzato anche in NFL, NHL, MLS e MLB.

riesce a garantire una efficace redistribuzione del capitale tecnico della Lega, che fa proprio della competitività e dell'equilibrio i propri punti di forza. E in questo senso assume un ruolo chiave anche l'istituto del Draft, ovvero la possibilità per le squadre che hanno raccolto i risultati sportivi peggiori di poter scegliere utilizzando una sorta di diritto di prelazione i migliori giovani emergenti provenienti dai college o dagli altri campionati mondiali, che ha il merito di garantire anche alle squadre più in difficoltà di ricostruire nel corso di breve tempo una rosa all'altezza delle migliori.

A differenza di quanto accade in alcune delle altre Lege americane nell'NBA è prevista anche la possibilità per le franchigie di sfiorare in certa misura questo tetto salariale (anche se con la conseguenza di dover versare un contributo, la Luxury Tax, nelle casse della Lega) e viene, proprio per questo, definito Soft Cap¹⁷⁵.

A livello procedurale un ruolo di rilievo è ricoperto dal Commissioner della Lega e dalla NBA Players Association¹⁷⁶, che determinano prima dell'inizio della stagione la cifra del Salary Cap sulla base di diverse valutazioni che tengono conto dei ricavi conseguiti dalla Lega nelle stagioni passate e dalle prospettive di incasso per il nuovo anno. Si dà vita, quindi, ad una sorta di business plan utile per creare un quadro finanziario ben preciso, che non si limita a valutazioni astratte dettate da motivazioni poco coerenti con la reale situazione economica delle squadre, ma ha stretta attinenza con quella che è la condizione effettiva delle franchigie. La valutazione del tetto salariale, quindi, è conseguenza diretta di una concreta analisi finanziaria dello stato di salute della Lega, che prende in considerazione tutte le principali voci di ricavo delle franchigie, in particolar modo i proventi derivanti da: cessione dei diritti televisivi e sponsorizzazioni, che sono le entrate più rilevanti per le società di NBA. La scelta di adottare questa limitazione elastica del tetto salariale, che non è imposta ex ante secondo una normativa monolitica ed

¹⁷⁵ Definizione: *SportBusinessManagement*.

eccessivamente rigida, dà la possibilità alla Lega di modulare ed adattare le cifre alle reali condizioni economiche delle squadre. Questa versatilità applicativa, sconosciuta nelle formulazioni del FFP, ha permesso a tale istituto di sopravvivere e soprattutto di produrre risultati eccellenti dal punto di vista economico, permettendo a tale modello di imporsi e consacrarsi a livello internazionale come uno dei più fruttuosi e sani dal punto di vista finanziario.

Peraltro, un approccio simile non sarebbe incompatibile con l'attuale situazione del calcio europeo e, anzi, l'introduzione di un Salary Cap modulato sulla formulazione prevista dalla NBA (anche se certamente adattato al contesto normativo europeo), a parere di chi scrive, potrebbe avere un impatto immediato e decisamente positivo sull'intero movimento. In primo luogo perché la limitazione degli stipendi permetterebbe alle società di reindirizzare una più rilevante fetta delle proprie ricchezze in investimenti maggiormente sostenibili e futuribili (e in questo senso grande merito va riconosciuto al FFP che ha saputo indicare diverse categorie di investimenti positivi svincolati dai giochi finanziari della normativa, come quelli su settore giovanile ed infrastrutture) e, in secondo luogo, perché nel giro di pochi anni prenderebbe vita quell'effetto redistributivo dei talenti che negli Stati Uniti garantisce la competitività delle squadre da oltre trent'anni. Ciò accadrebbe per un semplicissimo motivo: l'ambizione economica dei calciatori. La presenza di un tetto salariale complessivo massimo, infatti, imporrebbe alle società o di ridurre in misura proporzionale tutte gli ingaggi dei calciatori (eventualità difficilmente attuabile) o, con più probabilità, di dover cedere alcuni dei propri campioni a società con maggiore spazio salariale (e quindi a tutti quei club di fascia medio-alta che con il FFP hanno visto aumentare a dismisura il proprio gap con le principali squadre europee) per poter trattenere alcuni dei propri

¹⁷⁶ Da ora NBPA.

fuoriclasse. Esattamente come accade in NBA, quindi, i calciatori inizierebbero a migrare verso club forse meno forti dal punto di vista tecnico, ma capaci di corrispondere ingaggi più alti proprio per via dell'assenza di contratti troppo pesanti. In questo modo una squadra come il Paris Saint-Germain difficilmente potrebbe inserire nella propria rosa giocatori come: Neymar (30 milioni netti annui), Cavani (14,2 milioni netti), Mbappé (14 milioni netti), Thiago Silva (12,2 milioni netti), Di Maria (11 milioni netti), Marquinhos (10 milioni netti), Dani Alves (9 milioni netti), Verratti (8 milioni netti). Il club francese, per rientrare nei limiti del Salary Cap e non privarsi delle proprie stelle principali (in questo caso Neymar e Mbappé), sarebbe costretto a cedere buona parte degli altri campioni della propria rosa a società con maggiore spazio. In questo modo si prenderebbe vita il circolo della redistribuzione del talento, utile per permettere anche ai club di media fascia di rilanciarsi e provare a ricostruire il proprio valore tecnico in ottica nazionale ed internazionale. E proprio in questa direzione dovrebbero andare le prossime riforme della UEFA, che con il Salary Cap potrebbe davvero dare una svolta, forse decisiva, alla condizione stagnante nella quale versa il calcio europeo da ormai troppi anni. Fermo restando che una disciplina di tale portata non potrebbe semplicemente essere copia-incollata¹⁷⁷, importando in modo puramente emulativo il sistema normativo americano, ovviamente non studiato per essere applicato ad un contesto diametralmente opposto per tutti i motivi che abbiamo visto in precedenza. Fondamentale, quindi, dovrebbe essere il lavoro della UEFA (o di un eventuale altro organo), che avrebbe l'arduo compito di dare una dimensione europea al Salary Cap, garantendo una formulazione coerente con quelle che sono le condizioni tanto economiche, quanto legislative del panorama di riferimento.

¹⁷⁷ <http://www.rivistaundici.com/2017/09/13/fair-play-finanziario-alternative/>

In questo senso, poi, diviene fondamentale evidenziare una potenziale criticità che già ora preoccupa non poco gli addetti ai lavori: ovvero la possibilità di aggirare tale istituto mediante l'utilizzo di sponsorizzazioni di aziende 'amiche' (fenomeno che già abbiamo visto anche in relazione al FFP e alle parti correlate). La UEFA dovrebbe quindi agire in maniera decisa su questo aspetto, che come abbiamo visto resta uno dei principali punti nevralgici anche dello stesso FFP, per evitare che le società pur formalmente rispettando il Salary Cap, non trovino soluzioni alternative che nella sostanza non permetterebbero di cambiare le regole del gioco. Se, quindi, prendendo lo stesso esempio fatto in precedenza, ovvero quello del Paris-Saint Germain, il club riuscisse a mantenere inalterata la propria rosa perché, nonostante un proporzionale abbassamento degli stipendi utile a rientrare nei limiti del tetto salariale, aziende 'amiche' garantiscono ai calciatori sponsorizzazioni personali tali da non intaccare, nella sostanza, l'ingaggio, la ratio della disciplina, così come tutti i suoi effetti economici, risulterebbero svuotati a tal punto da rendere il Salary Cap solo uno specchio mediatico per le allodole. La direzione nella quale si deve agire è quindi quella della sostanzialità della norma, che dovrebbe essere applicata in modo rigido, per porre fine a tutto il retro-circuito di illegalità nel quale fin troppe società hanno agito negli ultimi anni.

3.2. Luxury Tax

Come abbiamo avuto modo di intuire, la Luxury Tax è un istituto che va a braccetto con quello del Salary Cap. Il modello di riferimento da cui partire, anche in questo caso, è rappresentato dalla NBA, che ha avuto il merito di sintetizzare in un'unica normativa le tante esigenze e problematiche insite in una limitazione di tal genere, senza porsi in modo troppo rigido nei confronti dei soggetti agenti in questo mercato di riferimento. E la Luxury

Tax è proprio l'elemento equilibratore del sistema, poiché permette alle società un certo limite entro il quale il Salary Cap (fissato a 102 milioni di dollari per il campionato in corso¹⁷⁸) può essere sfiorato, così da non fiaccare in modo troppo incisivo le necessità dei club in determinate stagioni; nel 2018-2019 il limite della Luxury Tax è stato fissato dalla NBA in circa 124 milioni di dollari¹⁷⁹.

La ratio che sta alla base di tale istituto è, evidentemente, quella di concedere un margine di manovra più ampio alle squadre che ne abbiano bisogno in una (o più) stagione per non veder rallentato il proprio progetto di crescita; ciò, tuttavia, non è privo di conseguenze dal punto di vista finanziario perché, pur essendo un'eccezione prevista dalla normativa, lo sfioramento resta, di base, una violazione dei precetti disciplinari. Per questo è quindi stabilito che i club che abbiano oltrepassato i limiti imposti dal Salary Cap siano obbligati a pagare questa tassa di lusso, calcolata sulla base dell'entità della violazione posta in essere e tenendo conto della recidività della squadra che ha tenuto tale comportamento. In quest'ultimo caso è previsto un aumento percentuale del versamento dovuto se la società in questione ha dovuto pagare la Luxury Tax per tre volte nelle precedenti quattro stagioni sportive all'ultima violazione¹⁸⁰.

Il denaro che viene versato dai club in regime di Luxury Tax è utilizzato per il 50% per fini utili agli interessi dell'Associazione, mentre la restante parte viene versata nelle casse delle squadre che hanno mantenuto le proprie spese entro il limite previsto dal Salary Cap. In questo modo si garantisce che il vantaggio tecnico dettato dallo sfioramento del tetto salariale (finalizzato evidentemente a mettere sotto contratto giocatori particolarmente forti) sia compensato dal conseguente introito economico a favore delle squadre che

¹⁷⁸ <https://www.si.com/nba/2018/06/30/nba-salary-cap-101-million-2018-season>

¹⁷⁹ <https://bleacherreport.com/articles/2783873-nba-informs-teams-2018-19-salary-cap-set-at-1018m-luxury-tax-1237m>

¹⁸⁰ Fonte: ESPN.com.

abbiano rispettato le regole, in modo da far sopravvivere, in prospettiva, l'equilibrio competitivo tra tutte le società¹⁸¹.

Questa soluzione potrebbe certamente essere importata anche nel sistema europeo, a prescindere dall'ostracismo mostrato più e più volte da parte dei top club, in comunione con il Salary Cap, proprio sulla base di quanto accade in NBA.

Questa soluzione, per quanto potenzialmente complessa da attuare da parte delle società, permetterebbe di dare nuova linfa al movimento collettivamente considerato e permetterebbe al calcio di fare un ulteriore upgrade dal punto di vista economico e finanziario. Certamente più semplice sarebbe, come vedremo, applicare questo tipo di misure in un modello più simile alla Superlega che a quello attuale, nel quale i poteri della UEFA risultano decisamente circoscritti soprattutto con riferimento a quanto accade nei campionati nazionali. Non solo, perché come già detto con riferimento al Salary Cap, sarebbe difficile pensare di importare in modo totalmente emulativo tale sistema normativo che, per stessa natura della Lega all'interno della quale agisce, difficilmente potrebbe integrarsi con il modello europeo in modo automatico. Necessarie sarebbero quindi delle migliorie tecniche, capaci di adattare un concetto efficace ed efficiente ad un contesto per il quale non è stato pensato. Ecco perché sono diverse le voci che vogliono Ceferin al lavoro su una soluzione finalizzata all'introduzione anche nel calcio di queste soluzioni economiche, considerato che il liberismo del mercato europeo, a cui sono stati posti limiti solo dal FFP, si è fin qui dimostrato incapace di mantenersi in equilibrio senza la supervisione ed il controllo di un organo terzo.

¹⁸¹ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2015/08/il-salary-cap-nba-ecco-come->

4. Ulteriori possibilità di riforma

Questi elementi, che abbiamo visto essere già diffusi in altri modelli sportivi, si collocano in una dimensione indipendente rispetto a quella del FFP, che abbiamo visto poggiare i propri valori su altri elementi normativi (almeno per il momento). Presupponendo la venuta ad esistenza di un nuovo modello normativo (da applicare al calcio come lo conosciamo oggi, oppure ad una sua diversa evoluzione, quale ad esempio la Superlega), restano tante le possibilità per distaccarsi dalla strada scelta dalla UEFA, correggendo il tiro rispetto agli errori che sono stati commessi negli ultimi anni.

Il primo presupposto fondamentale alla base di una futura, ed eventuale, rivoluzione del calcio dovrebbe essere, senza ombra di dubbio, la uniforme applicazione delle regole. Con il FFP, come abbiamo avuto modo di vedere, questo è accaduto solo in parte, con diversi casi che hanno sollevato più di qualche dubbio in merito alla trasparente applicazione del pacchetto normativo; una regolamentazione così stringente, però, non può non essere adottata con la stessa severità nei confronti di tutti i soggetti agenti, poiché in caso contrario rischia di favorire in modo del tutto ingiusto determinate realtà a discapito di altre, cosa che una legge, qualunque essa sia, deve rifuggire in ogni sua forma. L'uniformità di applicazione dovrebbe quindi passare per un differente approccio rispetto alle strategie utilizzate dalle società per conformarsi ai parametri economici della disciplina.

Fermo restando tale principio di fondo, che dovrebbe essere scontato in ogni società di diritto, le soluzioni per dare una nuova impronta al calcio europeo sono molteplici; in primo luogo bisognerebbe andare ad agire sul fronte dell'eccessiva circolazione di capitali che sta animando il calciomercato negli ultimi anni. Le cifre spese per acquistare i calciatori, come si è già sottolineato, sono in costante aumento nell'ultimo decennio e stanno

raggiungendo soglie sempre più insostenibili, con il risultato che tanti club risultano essere penalizzati da questa spirale inflazionistica relativa alla crescita del prezzo medio dei calciatori di tutti i livelli, partendo dai giovani fino ad arrivare ai più grandi campioni. La competitività dei campionati e dei tornei internazionali deve, al contrario, essere posta, a parere di scrive, sullo stesso piano della sostenibilità economica del movimento in qualsiasi modello normativo (presente e futuro); la competizione, infatti, genera interesse e, di riflesso, profitti, ed è una variabile che non può più essere ignorata se si vuole ambire ad una crescita davvero solida e diffusa dell'intero movimento. Limitare, anche se in modo indiretto, il numero dei club in grado di vincere trofei a poco più di dieci sugli oltre settecento che giocano in Europa, equivale ad imporre un sistema chiuso de facto, come quello americano (non formalmente, ma de facto), senza però poterne sfruttare tutte le potenzialità economiche. Ecco perché si rende necessario un cambio di rotta: oggi in Europa siamo di fronte ad una situazione nella quale meno dell'1% dei club controllano la maggior parte delle ricchezze, tanto tecniche quanto economiche, e questa situazione è in continuo peggioramento. In questo senso, quindi, si potrebbe pensare a due correttivi importanti: in primo luogo porre un tetto massimo al numero dei giocatori presenti nelle rose delle società¹⁸² (compresi quelli in prestito), così da garantire una più efficace redistribuzione dei talenti; in secondo luogo, si potrebbe finalmente prendere in considerazione l'idea di porre un tetto massimo agli investimenti possibili nel corso di una singola stagione per i club, che ad oggi non incorrono in alcuna limitazione di questo tipo. In questo modo, pur entrando in un campo decisamente controverso e di complessa attuazione pratica, si potrebbe favorire una discesa dei prezzi dei calciatori, la quale garantirebbe una maggiore forza economica in capo alle

¹⁸² Come sostenuto da Paolo Ciabattini, ex consulente UEFA e autore del libro *'Vincere con il fair play finanziario. I grandi club del calcio europeo e la nuova normativa UEFA: la fine dell'era dei mecenati'*.

società di fascia medio-alta, che potrebbero nel giro di pochi anni tornare a competere con le massime forze europee operando un livellamento dei livelli tecnici, ma anche e soprattutto finanziari, del calcio.

Non solo, perché si è più volte discussa, anche in seno alla UEFA, la possibilità di limitare non tanto gli investimenti economici di una singola stagione dal punto di vista monetario, quanto dal punto di vista quantitativo: in questo modo, imponendo un numero massimo di operazioni possibili per ogni finestra di mercato, si potrebbe certamente ambire ad una parziale risoluzione di tutte le controversie legate alle plusvalenze fittizie, che dipendono inevitabilmente da un numero considerevole di scambi e trasferimenti. In questo senso, poi, si andrebbe a ridurre la capacità di determinati club di utilizzare la propria superiorità economica per ingaggiare un numero spropositato di giovani talenti con il solo obiettivo di sottrarli alla concorrenza (non solo attuale, ma anche potenziale: con l'obiettivo quindi di fiaccare le prospettive di crescita dei club di medio livello), salvo poi lasciarli giocare in prestito per anni ed anni prima di deciderne il futuro, con conseguenze negative tanto per le altre società, quanto per i giocatori stessi. E questa criticità è stata sottolineata anche dal presidente Ceferin, che si è più volte esposto pubblicamente per evidenziare i tratti negativi di questa prassi gestionale dei grandi club¹⁸³.

Le soluzioni, insomma, sono diverse e tutte potenzialmente percorribili, anche se il lavoro per renderle efficaci e pienamente attuabili in un sistema complesso come quello della UEFA e, soprattutto, dell'Unione Europea resta uno scoglio non semplice da superare. Ma se il calcio e la legge hanno saputo sposarsi con il progetto del FFP non si vede perché non si possa anche lavorare in una direzione differente. La direzione della competitività, che non può più restare un obiettivo marginale ed accessorio della politica del calcio e, anzi, deve divenire il fine principale da perseguire al pari della

sostenibilità economica. Perché la salute finanziaria di un movimento sportivo passa, inevitabilmente, per i risultati del campo e non si può più pensare di curare un sintomo diffondendo un altro morbo nel sistema. Competitività e condizioni economiche sono due facce della stessa medaglia, certamente compatibili tra loro; e ora che la stabilità è tornata ad essere la base su cui si regge il movimento, è probabilmente giunto il momento per affacciarsi verso una nuova rivoluzione. Perché il FFP, questo è indubbio, ha cambiato il mondo del calcio, forse però non abbastanza o non nella direzione più giusta, e la sensazione è che i tempi siano maturi perché un nuovo modello prenda il posto di una regolamentazione che ha mostrato di avere tanti, probabilmente troppi, limiti.

5. Considerazioni finali

Qual è, dunque, la strada giusta da seguire? Ovviamente una risposta oggettiva non esiste. Così come il FFP, tutti gli istituti di cui si è parlato potrebbero evidenziare lacune importanti in fase applicativa, pur mantenendo la propria integrità etica, come accaduto con il complesso normativo voluto da Platini. L'esigenza di guardare al futuro, però, inizia ad essere sempre più pressante, perché la sensazione è che il FFP stia favorendo l'instaurazione di un sistema poco democratico e potenzialmente pericoloso in prospettiva futura, soprattutto con riguardo alla sostenibilità economica del sistema stesso.

La direzione nella quale spingono la maggior parte degli addetti ai lavori è, come detto, quella della Superlega che, però, abbiamo visto avere criticità intrinseche forse troppo ardue da superare. Almeno per come è stato concepito tale progetto. Quanto ipotizzato, però, potrebbe essere modificato

¹⁸³ <https://www.europacalcio.it/napoli-ceferin-un-club-italiano-103-giocatori-contratto-167915/>

ed adattato ad un contesto come quello europeo, peraltro tenendo conto anche degli altri istituti di cui si è parlato nel corso della trattazione, in modo tale creare un nuovo complesso economico e sociale per il calcio.

La criticità decisiva per quanto concerne la Superlega è certamente quella legata all'assenza di promozioni e retrocessioni. Quindi al numero chiuso. Allora perché non pensare ad un sistema ibrido, che pur prendendo spunto dal modello americano tenga in forte considerazione anche quelle che sono le specifiche socio-culturali del nostro Continente?

La Superlega, infatti, potrebbe essere costruita considerando anche la possibilità di garantire ai club vincenti dei rispettivi campionati nazionali (tenendo sempre in considerazione il ranking UEFA per stabilire le graduatorie annuali), e magari anche della Champions League, la possibilità di essere promossi e sostituire i club che sono arrivati nelle ultime posizioni. In questo modo si eviterebbe la cristallizzazione di una ingiustizia, concedendo a tutti i club la possibilità di scalare le gerarchie ed entrare nel massimo campionato.

Stabilito questo criterio di base, si potrebbe poi agire sul fronte economico-regolamentare: in primo luogo con l'introduzione di Salary Cap e Luxury Tax, limitazione del numero dei giocatori inseribili in rosa e tetto massimo agli investimenti per tutte le società, escluse le neo-promosse (anche in questo caso con una tassa di lusso da versare in un fondo da destinare, ogni anno, proprio alle squadre debuttanti). Ciò garantirebbe un'equa redistribuzione del talento e del potere economico in capo a tutte le società, comprese le neo-promosse. E proprio per garantire che anche queste ultime possano inserirsi con possibilità concrete in un circuito che rischierebbe di diventare troppo elitario, si potrebbe (sempre parlando in senso utopico) stabilire un criterio distributivo inversamente proporzionale, rispetto ai risultati, dei proventi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi: in questo modo le società debuttanti sarebbero (al contrario di quanto accade oggi) le beneficiarie degli introiti più importanti e con tale differenza positiva

potrebbero lavorare per colmare il gap con le grandi società già pienamente formate. Questa soluzione garantirebbe solidità economica, equilibrio competitivo e una minima democraticità del sistema, con la possibilità di continuare ad esistere sia per i club esclusi inizialmente, che per la UEFA, la quale avrebbe il fondamentale compito di stilare i ranking ed organizzare la Champions League tra i club esclusi (ruolo ovviamente ridimensionato rispetto a quello attuale, ma che permetterebbe alla Federazione di continuare ad esistere e giocare un ruolo chiave nelle sorti del calcio europeo).

Quanto scritto, evidentemente, non deve intendersi come soluzione rivoluzionaria a tutti i mali del calcio o proposta immediatamente attuabile per un nuovo complesso normativo. Semmai deve essere interpretato per quello che realmente vuole essere: una semplice idea. Uno spunto di riflessione per quella che potrebbe essere una soluzione ai tanti problemi che questo sistema ha dimostrato di avere; il FFP, infatti, dà l'impressione di aver esaurito la sua portata sul calcio e l'ipotesi più fruttifera per l'intero movimento pare essere quella di un cambiamento. Cambiamento che, però, non può prescindere né da quanto di buono fatto dal complesso normativo voluto da Platini, né dalle basi culturali prettamente europee. Ecco perché una potenziale evoluzione deve passare inevitabilmente per una ibridazione tra gli ottimi spunti finanziari offerti dal sistema americano e i valori più conservativi tipici della mentalità europea.

Il tutto, ovviamente, partendo dai dati economici di fondo, che non devono mai venire meno, perché ogni rivoluzione deve concentrare i propri sforzi nella direzione di una crescita finanziaria (il più diffusa possibile), non di una recessione. Guardare al futuro, quindi, significa tenere presente quanto di buono è stato fatto nella direzione della sostenibilità economica del calcio da parte del FFP, valutando quelle che sono le prospettive di crescita dell'intero movimento. L'ambito economico, di comune con l'equilibrio competitivo, è la chiave di volta su cui dovrà reggersi il calcio del futuro,

perché l'anima più provinciale (e forse più pura) di questo sport si è persa nel corso dell'ultimo ventennio e questo non si può più ignorare. L'ingresso delle grandi società e della UEFA stessa sui mercati internazionali, in borsa e nelle televisioni ha sancito la nascita di un vero e proprio business legato al pallone. E non si può più prescindere da questa considerazione di fondo quando si guarda al futuro del calcio. Ignorare il lato finanziario significa esporre il movimento al rischio di un fallimento generale, di un crollo di quella è divenuta una vera e propria economia a sé stante.

Il mondo del calcio, infatti, si è ormai svincolato da tutti i preconcetti legati alla mera competizione sportiva e al campo: c'è molto, molto di più. E per raggiungere una nuova dimensione di ricchezza e stabilità, di qualità del prodotto ed equilibrio competitivo, è necessario che tanto la UEFA quanto i singoli club inizino a pensare a quello che è meglio per l'intero sistema; la fase dell'austerità è stata superata, i conti sono ormai a posto: questo è il momento di spingere sull'acceleratore e puntare verso nuovi traguardi economici, verso una crescita reale di tutto il movimento. Per il bene del calcio.

Conclusioni

Con il presente lavoro si è cercato di fornire un quadro il più preciso possibile dell'impatto avuto, principalmente dal punto di vista economico, dal FFP sul calcio europeo. Tale studio ha condotto a dei risultati che raccontano una realtà in buona misura differente rispetto a quella che descrivono i numeri nudi e crudi. Se è vero, infatti, che le perdite di otto anni fa, pari ad oltre 1,7 miliardi di euro, si sono trasformate in utili, oltre 600 milioni nel 2017, è altrettanto vero che una analisi critica di tali (pur sempre ragguardevoli) risultati può portare in un'altra direzione.

Le ragioni sono innumerevoli, ma volendosi limitare al campo economico, che è quello che interessa ai fini della trattazione in esame, non si possono ignorare alcuni passaggi chiave. In primo luogo è innegabile che il FFP abbia in un certo qual modo forzato le squadre, soprattutto quelle con risorse economiche limitate (anche se quello delle plusvalenze è un fenomeno sempre più diffuso anche tra i club di prima fascia), ad ingegnarsi per riuscire a rientrare nei parametri previsti dalla disciplina e, soprattutto, nei tempi dalla stessa richiesti. Per poter essere competitivi in regime di FFP, quindi, si è reso necessario sia soddisfare vincoli economici piuttosto stringenti, sia investire sul mercato: il che, evidentemente, appare difficilmente conciliabile per chi non ha entrate tali da giustificare una spesa di questo livello. Ecco perché, anche e soprattutto a causa di queste condizioni, i club hanno (ri)cominciato a basare i propri conti sulle plusvalenze. Nella maggior parte dei casi fittizie. Questa tendenza, estremamente preoccupante, eppure sostanzialmente ignorata tanto dal FFP, quanto dalle normative interne, ha vissuto una fortissima impennata negli ultimi quattro anni, ad ulteriore dimostrazione del fatto che alla base di questi comportamenti (pericolosi sia per le singole società, che per l'intero sistema) ci sono proprio le esigenze dei club di gonfiare i bilanci per essere

in regola con le previsioni economiche imposte dalla UEFA. Alla luce di questo dato, decisamente non trascurabile, non si può che guardare con occhio diverso ai numeri ed ai risultati ottenuti dal FFP. Il rischio che si profila all'orizzonte, e già ventilato da diversi economisti di spessore, infatti, è quello di arrivare ad un'implosione del sistema, che si sta spingendo ben oltre i suoi limiti di sostenibilità. Non solo, perché accanto al rischio, per altro sempre più concreto, di esplosione della bolla, c'è anche una seconda valutazione da fare. Il calcio europeo, a prescindere dalla situazione finanziaria delle singole società, continua ad avere un potenziale economico straordinario che, come dimostrano i paragoni con i principali campionati americani (che hanno bacini di utenza decisamente più limitati) non è mai stato sfruttato fino in fondo. La mentalità un po' retrograda, le strategie di marketing poco coraggiose, la arretratezza nelle scelte di gestione e la difficoltà rappresentata dalla forse eccessiva mescolanza di soggetti di riferimento, hanno contribuito alla creazione di un sistema che guadagna sì milioni, ma che potrebbe guadagnare miliardi. Ecco perché, alla luce di queste valutazioni che, come detto, rappresentano solo una parte di quelle che si potrebbero fare sul tema, sembra rendersi necessario un cambio di rotta. Il calcio europeo ha sistemato i propri conti (anche se quanto solidamente lo si vedrà solo nel prossimo futuro), raggiungendo il suo obiettivo principale. Ma ora ha bisogno di affrontare una nuova fase di crescita.

Dopo lo studio affrontato su queste tematiche, dopo i confronti con i diversi esperti della materia che hanno partecipato all'elaborato e dopo una attenta valutazione di tutti quelli che sono stati gli effetti economici, diretti e soprattutto indiretti, della normativa sul panorama europeo, sono arrivato alla conclusione che non si può non auspicare un netto cambiamento per il prossimo futuro del calcio. Per i tanti motivi che sono stati espressi, relativi tanto alla solidità economica (da intendersi come reale e non viziata da plusvalenze fittizie), quanto ad un migliore sfruttamento delle potenzialità

finanziarie del prodotto rappresentato dal calcio, a parere di chi scrive bisognerebbe agire nella direzione di una rivoluzione normativa, che vada ad implementare l'attenzione del sistema verso quei comportamenti poco trasparenti delle società e che ne valorizzi lo status economico, aiutandole a crescere in modo sano e perseguendo la stabilità attraverso interventi (ora che la situazione non è drammatica come lo era prima dell'entrata in vigore del FFP) che non le mettano nelle condizioni di dover aggirare la norma per poter raggiungere gli obiettivi fissati.

Il bilancio finale sull'impatto del regolamento voluto da Platini, quindi, si può chiudere con una riflessione: nel bene e nel male il FFP ha risollevato le condizioni economiche del calcio (con tutti i suoi limiti ed i suoi pregi), ma giunti alla situazione attuale la sensazione è che la disciplina abbia esaurito la sua portata benefica sul panorama europeo. La vita del FFP sembra ormai giunta alla sua fine naturale, proprio perché appare ormai poco adatto a valorizzare tutte le potenzialità economiche di un mercato che appare ancora per larga misura inesplorato e, soprattutto, non sufficientemente attento a tutte quelle variabili che stanno rischiando di mettere in ginocchio, forse definitivamente, l'economia del calcio.

Bibliografia

ADDESA F., VECCHIONE S., *Il regime fiscale dei calciatori: un'analisi economica comparata*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Fascicolo 3, 2012.

ALESSANDRIA A., *Un business chiamato stadio*, Greenbooks, 2014.

BASTIANON S., *Dal Trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle licenze per club e sul Fair Play Finanziario*, 2012.

BASTIANON S., *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Giappichelli Editore, 2015.

BELLINAZZO M., *Goal Economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini e Castoldi Editore, 2015.

BENOLDI C., SOTTORIVA C., *La disciplina della redazione del bilancio di esercizio delle società di calcio. Confronto con l'esperienza internazionale ed impatto del Financial Fair Play*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Fascicolo 1, 2011.

BUSCARINI C., FRAU A., *Sport ed economia aziendale. Considerazioni a sostegno dell'importanza dei modelli di gestione aziendale nelle organizzazioni sportive*, Rivista Italia di Ragioneria ed Economia Aziendale, 11-12-2007.

CIABATTINI P., *Vincere con il Fair Play Finanziario. I grandi club del calcio europeo e la nuova normativa UEFA: la fine dell'era dei mecenati*, Il Sole 24 Ore Editore, 2011.

DELOITTE & TOUCHE, *Sistema delle Licenze UEFA, Manuale per l'ottenimento della Licenza da parte dei club*, Versione italiana, 2005.

DELOITTE, HOULIHAN A., PARKES R., *Football Money League*, Dan Jones Editore, 2006.

DELOITTE, BATTLE R., BOSSHARDT A., BRIDGE T., HANSON C., SAVAGE J., SHAFFER A., STENSON C., THORPE A., *Football Money League*, Dan Jones Editore, 2014.

DELOITTE, BOOR S., HANSON C., ROSS C., *Football Money League*, Dan Jones Editore, 2018.

GELMINI L. *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia dell'azienda. Modelli di bilancio e valore economico*, Giuffrè Editore, 2014.

IMPROTA F., *Fair Play Finanziario e sviluppo del brand societario al fine di incrementare i proventi di un club*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Fascicolo 2, 2014.

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, Fascicolo 1, 2012.

LENZI P., SOTTORIVA C., *L'applicazione del Financial Fair Play alle società di calcio professionistiche. Indicazioni operative e considerazioni critiche*, Aracne Editore, 2013.

LIOTTA G., SANTORO L., *Lezioni di diritto sportivo*, 3° edizione, Giuffrè Editore, 2016.

LONGHI L., *Il Fair Play Finanziario UEFA di fronte all'Ordinamento giuridico comunitario*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Fascicolo 2, 2012.

LUBRANO E., *L'ordinamento giuridico del giuoco del calcio*, Istituto Editoriale Regioni Italiane, 2012.

MANCIN M., *Il bilancio delle società professionistiche*, Cedam Editore, 2009.

OTTO L., *Conclusioni generali*, Sentenza Bosman, 1995.

SCONCERTI M., *Il calcio dei ricchi*, Dalai Editore, 2012.

SCONCERTI M., *Storia del Gol*, Mondadori Editore, 2015.

SCONCERTI M., *Storie delle idee del calcio*, Baldini e Castoldi Editore, 2014.

TEOTINO G., UVA M., *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino Editore, 2012.

TURANO G., *Tutto il calcio miliardo per miliardo. Il pallone da Rocco ad Abramovich*, Il Saggiatore Editore, 2007.

Sitografia

A.C. MILAN, *Bilancio 2017*.

https://avvocatodeldiavoloblog.files.wordpress.com/2017/10/bilancio_milan_al-30-giugno-2017.pdf

BUDZISNKI O., *The competition of Financial Fair Play*, 2014

<https://urly.it/31jjk>

CALCIO E ALTRI ELEMENTI:

<http://www.calcioaltrielementi.com/>

CALCIO&BUSINESS:

<https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/>

CALCIO&FINANZA:

<https://www.calcioefinanza.it/>

CALCIO FANPAGE:

<https://calcio.fanpage.it/>

CALCIOMERCATO.COM:

<https://www.calciomercato.com/>

DELOITTE:

<https://www2.deloitte.com/it/it.html>

DELOITTE, *Annual Review of Football Finance*.

<https://urly.it/31jjv>

DIRITTO E CALCIO:

<http://www.dirittoecalcio.it/>

ESPN:

<http://www.espn.com/>

EUROSPORT:

<https://it.eurosport.com/>

FCINTER1908:

<http://www.fcinter1908.it/>

FIFA:

<https://www.fifa.com/>

FIFA, *Global Transfer Market Report*, 2017.

<https://www.fifa.com/governance/news/y=2017/m=1/news=fifa-tms-global-transfer-market-2017-record-international-transfers-in-2865353.html>

FIFA, *Global Transfer Market Report*, 2018.

https://www.fifatms.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/01/GTM-2018_Men_online_v1.2.pdf

FIGC:

https://www.google.com/search?q=FIGC&rlz=1C1CHBF_itIT815IT815&q=FIGC&aqs=chrome..69i57j0l5.660j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

FIGC, *Manuale delle Licenze UEFA*.

<https://www.figc.it/media/73142/all-a-al-cu-22a-manuale-delle-licenze-uefa-edizione-2018.pdf>

FIGC, *Norme Organizzative Interne FIGC*.

<https://www.figc.it/it/federazione/norme/norme-organizzative-interne/>

FIGC, *Report Calcio 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018*.

<https://www.figc.it/it/federazione/trasparenza/reportcalcio/>

GOAL:

<https://www.goal.com/it>

IL POST:

<https://www.ilpost.it/>

IL SOLE 24 ORE:

<https://www.ilsole24ore.com/>

IL TIRRENO:

<http://ricerca.gelocal.it/finegil/archivio/iltirreno/>

LA GAZZETTA DELLO SPORT:

<https://www.gazzetta.it/>

LA REPUBBLICA:

<https://www.repubblica.it/>

L'ULTIMO UOMO:

<https://www.ultimouomo.com/>

LUISSThesis:

<https://www.luiss.it/news/2015/01/28/luisstthesis-larchivio-digitale-delle-tesi-luiss>

MONEY:

<https://www.money.it/>

NBA:

<https://www.nba.com/?29>

QUIFINANZA:

<https://quifinanza.it/>

REUTERS:
<https://it.reuters.com/>

RIVISTA DI DIRITTO ED ECONOMIA DELLO SPORT:
<http://www.rdes.it/>

RIVISTA UNIDICI:
<http://www.rivistaundici.com/>

SKY SPORT:
<https://sport.sky.it/>

SPORT, BUSINESS, MANAGEMENT:
<https://www.sportbusinessmanagement.it/>

SPORTELLATE:
<http://www.sportellate.it/>

SPORTMEDIASET:
<https://www.sportmediaset.mediaset.it/>

THE TELEGRAPH:
https://www.google.com/search?q=daily+telegraph&rlz=1C1CHBF_itIT815IT815&oq=daily+te&aqs=chrome.0.0l2j69i57j0l3.5118j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

TRANSFERMARKT:
<https://www.transfermarkt.it/>

UEFA:
<https://www.uefa.com/>

UEFA CLUB LICENSING AND FINANCIAL FAIR PLAY
REGULATIONS:

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/15/2562015_DOWNLOAD.pdf

UEFA, *Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year, 2014.*

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584_DOWNLOAD.pdf

UEFA, *Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year, 2016.*

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf

UEFA, *Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year, 2017.*

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/27/2594027_DOWNLOAD.pdf

UEFA, *Manuale delle Licenze UEFA*, 2018.

<https://www.figc.it/media/73142/all-a-al-cu-22a-manuale-delle-licenze-uefa-edizione-2018.pdf>

UEFA, *Relazione comparativa Licenze UEFA per Club*, 2011.

<https://it.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=1585488.html>

UEFA, *Report annuale sul calcio europeo*, 2017-2018.

<https://it.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2593766.html>

UEFA, *The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010.*

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf

UEFA, *The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2012.*

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/09/18/26/2091826_DOWNLOAD.pdf

VOCATIV:

<https://www.vocativ.com/>

WIKIPEDIA:

https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale