

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia dell'impresa

**LA REGOLAMENTAZIONE DEL SISTEMA CALCIO:
L'INTRODUZIONE DEL FAIR PLAY FINANZIARIO**

RELATORE:

Prof. Davide Quaglione

CANDIDATO:

Federico Scaffa

Matr. 652391

CORRELATORE:

Prof. Cesare Pozzi

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

INDICE

INTRODUZIONE.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
CAPITOLO 1: L'industria del calcio	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.1 La nascita del calcio.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2 Le tre organizzazioni: FIFA, UEFA, FIGC.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2.1 La FIFA	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2.2 L'UEFA	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2.3 La FIGC.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3 Il calcio diventa un business.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3.1 L'entrata in borsa	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3.2 I diritti televisivi.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3.3 Il merchandising	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3.4 Le sponsorizzazioni.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3.5 Lo stadio di proprietà	Errore. Il segnalibro non è definito.
CAPITOLO 2: LA CRISI ECONOMICA-FINANZIARIA DEL SISTEMA CALCIO.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1 L'origine della crisi: la sentenza Bosman	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1.1 Il doping amministrativo	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1.2 Il decreto "salva calcio"	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1.3 Il sistema delle licenze.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2 Il bilancio di una società di calcio	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2.1 Le principali voci di bilancio	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2.2 Confronto di bilancio tra i 5 campionati in Europa.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3 Fenomeni di opportunismo precontrattuale	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3.1 Il rapporto procuratori-società	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3.2 Il rapporto società-organi di regolamentazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
CAPITOLO 3: La riforma del Fair Play Finanziario.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.1 Premessa.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.2 La norma	Errore. Il segnalibro non è definito.

3.3	Le caratteristiche principali: obiettivi ed elementi economici-finanziari	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.3.1	Analisi del punto di equilibrio (Break Even Point).....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.3.2	Deviazione accettabile	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.3.3	Periodo di monitoraggio	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.3.4	Informazioni aggiuntive (debiti).....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.4	Incentivi razionali	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5	Il campionato italiano del Fair Play Finanziario	Errore. Il segnalibro non è definito.
CAPITOLO 4: CRITICITA' E CASI DI OPPORTUNISMO POST-RIFORMA.....		Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1	Aree di debolezza della riforma	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2	Opportunismo post-riforma.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2.1	Il concetto di Moral Hazard.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2.2	Moral Hazard nel calcio.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2.3	Sponsorizzazioni ambigue	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2.4	Il fenomeno delle società satellite	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2.5	Sostegno degli stati più ricchi.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
CAPITOLO 5: ANALISI DEL CAMBIAMENTO DEL MODELLO DI BUSINESS DEI CLUB..		Errore. Il segnalibro non è definito.
5.1	Applicabilità della norma	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.2	Comparazioni tra le maggiori società calcistiche	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3	Analisi delle reazioni	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3.1	Taglio degli stipendi	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3.2	Sviluppo del settore giovanile	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3.3	I benefici di uno stadio di proprietà	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3.4	Diminuzione del costo di acquisizione dei calciatori.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3.5	Azionariato popolare.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3.6	L'aumento di capitale.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
CONCLUSIONI		Errore. Il segnalibro non è definito.
RINGRAZIAMENTI		Errore. Il segnalibro non è definito.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
BIBLIOGRAFIA	Errore. Il segnalibro non è definito.
SITOGRAFIA	Errore. Il segnalibro non è definito.

RIASSUNTO

“Ogni volta che un bambino prende a calci qualcosa per la strada, lì comincia la storia del calcio”
(Jorge Luis Borges, 1982).

Lo scopo di questo lavoro è illustrare come la riforma del Fair Play Finanziario possa rappresentare una possibile soluzione alla crisi economica-finanziaria del mondo del calcio; una crisi caratterizzata sia da aspetti economici come i diritti televisivi e le sponsorizzazioni sia da aspetti comportamentali come i fenomeni di opportunismo pre-contrattuale da parte delle società e i loro dirigenti. Nello specifico, facendo un’analisi tra le differenti reazioni dei principali club europei, ho focalizzato la mia attenzione sui risvolti positivi della normativa, vedi il cambiamento dei modelli di business attuato da molte società, e sulle principali problematiche relative alla corretta applicazione della stessa, vedi i fenomeni di Moral Hazard come il caso delle sponsorizzazioni ambigue. Il Fair Play Finanziario rappresenta un grande passo in avanti nella regolamentazione di un sistema ormai troppo fragile per sopravvivere a lungo ma, logicamente, ci sarà bisogno di più tempo per la definitiva implementazione. La speranza dell’Uefa, l’organismo che governa il calcio, è di far estinguere tutti i debiti delle società e incentivare le stesse a raggiungere il pareggio di bilancio entro il 2018.

Il calcio negli ultimi anni ha subito una forte trasformazione divenendo un vero e proprio business; lo sport più popolare al mondo diventa un’industria, un valore aziendale e il fattore sportivo ricopre sempre più un ruolo marginale. La gestione del club ha assunto caratteri tipicamente imprenditoriali, cosicché l’aspetto economico ha assunto un’importanza equivalente al risultato agonistico. Un sistema calcio che viene rivoluzionato da molteplici fattori:

- **l’ingresso in borsa** delle società di calcio, che doveva rappresentare un cambiamento unico nella storia perché i conti sarebbero stati disponibili a tutti ed essere teoricamente trasparenti, alla fine non fece altro che accentuare le distanze tra le potenze economiche e il resto delle squadre; a lungo termine solo le grandi società riuscirono a mantenere le proprie quotazioni in borsa. I club italiani la consideravano una mossa strategica per nascondere i bilanci in rosso, rappresentava una fonte

alternativa di finanziamento poiché diversificare le varie fonti avrebbe garantito un aumento dello standing creditizio con conseguente diminuzione del costo del capitale preso a debito;

- **gli stadi** si svuotano e contemporaneamente i ricavi dei presidenti delle società raddoppiano grazie agli introiti derivanti dai nuovi diritti televisivi. Fu considerato un grande affare per le società di calcio basti pensare che nel 1985 la Rai versava nelle casse della Lega Calcio 13 miliardi di euro, mentre nella stagione 1995/1996 gli introiti ammontavano a circa 200 miliardi, versati da Rai (48%) e Pay tv (52%). Nella prima stagione le società incassarono 56 milioni, una somma enorme a quell'epoca, che ora rappresenta solo una misera parte dei 966 milioni che ha garantito Sky nella stagione 2012/2013;

- **il merchandising**: oggi per i profitti di un club risulta fondamentale l'immagine che una società offre di sé. Le grandi società europee fatturano milioni di euro attuando strategie societarie che vanno ben oltre il concetto di calcio, riversando enormi sforzi finanziari in attività di marketing, comunicazione, attività di promozione e vendita del loro marchio. Ogni società, infatti, ha un il suo brand da valorizzare sia all'interno del paese di appartenenza sia soprattutto nei mercati esteri. Un esempio significativo è quello della società inglese del Manchester United che è riuscita a sviluppare il proprio marchio sia attraverso i punti vendita sia attraverso un sito web, dove è possibile acquistare un prodotto originale con il 20% di sconto, facendo registrare a fine 2013 una cifra record per i ricavi commerciali, 152,5 milioni di euro, realizzando un aumento del 29,7% rispetto all'anno precedente;

- **le sponsorizzazioni**: si basano su un continuo scambio reciproco società-sponsor, dove se la prima riceve ingenti quantità di denaro il secondo ne guadagna in popolarità. L'ultima vincitrice della Champions League, la società tedesca del Bayer Monaco, ha presentato ricavi da sponsorship ed advertising per 237 milioni di euro; la stessa può beneficiare dei contratti con società come Lufthansa, Deutsche Telekom (garantirà 30 milioni a stagione), Coca Cola, Adidas e Allianz che, assicurandosi il naming right per l'impianto sportivo, si è impegnata a pagare 6 milioni di euro all'anno.

La debole concorrenza causata dall'enorme divario tra società rappresentate da presidenti stranieri pronti a sperperare i loro soldi rispetto alle società con presidenti europei, la scarsa protezione contrattuale delle società più deboli e il crescente dilagarsi delle asimmetrie informative ha reso questo settore molto debole. Un tale scenario non può che nuocere allo spirito proprio di questo sport, che negli anni ha perso il fair play e la passione che lo animava. La crisi economica-finanziaria del mondo del calcio nasce da una sentenza, apparentemente di poca importanza, della

Corte di Giustizia delle Comunità Europee che dal 1995 consentì ai giocatori professionisti, aventi cittadinanza nell'Unione Europea, di trasferirsi gratuitamente in un altro club alla scadenza naturale del contratto con la squadra di appartenenza. Questa vicenda giudiziaria, la cosiddetta **sentenza Bosman**, prese il nome dal calciatore che nel 1990 davanti alla scadenza del suo contratto con il club belga di Liegi decise di trasferirsi in una squadra francese; la stessa non offrì nessun conguaglio in denaro e la società belga rifiutò il trasferimento decidendo di mettere fuori rosa lo stesso giocatore. Fu una sentenza che rivoluzionò il mondo del calcio: furono aboliti gli obblighi di porre un numero massimo di calciatori stranieri in rosa e di versare le indennità di preparazione e promozione per gli atleti professionisti, il cui contratto fosse giunto a scadenza; venne introdotta la possibilità di trasferirsi in un altro club senza alcun pagamento, da quel momento il calciatore con un contratto in scadenza nei successivi sei mesi aveva ed ha tutt'ora il permesso di firmare un pre-contratto con un altro club; le squadre europee divennero multinazionali poiché fu permesso loro di acquistare qualsiasi calciatore per qualsiasi cifra purché avesse cittadinanza in uno dei paesi dell'Unione Europea. I trasferimenti si moltiplicarono a dismisura e il denaro entrato nel calcio ha privato i club della loro identità locale. Un ambiente che ha iniziato a conoscere la figura del mecenate, colui che proveniente da paesi ricchi come Russia, Arabia, America o Cina investe ingenti quantità di capitali sconvolgendo l'equilibrio dei campionati; le società calcistiche vengono usate come mezzo per arricchirsi. Le perdite di bilancio di molti club iniziavano a diventare ingenti e in Italia ad alimentare la crisi del calcio ci pensò lo scoppio del fenomeno del **doping amministrativo**, termine usato per indicare la manipolazione di alcune voci di bilancio per nascondere la situazione negativa delle casse delle società e i mancati pagamenti dei debiti tributari come Irpef, Iva o altro. Il ricorso alle **plusvalenze incrociate** fu la caratteristica principale di tale crisi: le società venivano accusate di migliorare il risultato netto d'esercizio cedendo i giocatori a prezzi gonfiati al fine di inscrivere a bilancio plusvalenze mentre la società cessionaria non registrava analogo componente negativa, visto che ammortizzava l'ammortamento lungo la durata del contratto. Il grave peggioramento dei risultati economici non fu dovuto solo a pratiche contabili poco trasparenti e illecite ma anche al ricorrere di **comportamenti opportunistici** da parte degli attori principali del settore. La sentenza Bosman ha permesso ai giocatori di iniziare a gestire la loro carriera e di affidarsi a persone più o meno esperte, i **procuratori sportivi**, che assumono un ruolo di primo piano nel sistema di contrattazione calciatori-club. L'operato del procuratore moderno non fa altro che danneggiare un sistema calcio già logoro; il circolo vizioso in cui operano è evidente a tutti: più guadagna il proprio assistito, più alta è la possibilità che altri giocatori entrino nella sua "scuderia". Più assistiti e maggior potere sulle società, dove il rapporto con le varie dirigenze è sempre più instabile e il processo di contrattazione presenta tempistiche sempre più lente. L'agente

cerca di sfruttare al meglio le sue capacità strategiche in fase di contrattazione con la società perché un contratto migliore per il suo assistito implica un guadagno a sua volta maggiore. Le società sono prigioniere dei contratti dei calciatori e dei comportamenti dei loro procuratori che agiscono in maniera opportunistica; conoscono il reale valore dei giocatori che possiedono in procura e sono liberi di comportarsi a loro discrezione. Le stesse società sono protagoniste di comportamenti opportunistici nei confronti degli organi di regolamentazione. La maggior parte delle perdite fatte registrare dal calcio provengono dai club più grandi e più ricchi, che rischierebbero di mandare in crisi l'intero sistema nel caso in cui gli stessi presidenti decidessero di non ripianare i debiti e le perdite di bilancio registrate. Gli investitori arabi, russi, cinesi hanno investito enormi risorse nel calcio celando agli organi regolamentari predisposti dall'Uefa e dalla Fifa da quali fonti le stesse derivassero. Sono all'ordine del giorno i movimenti sospetti di denaro, trasferimenti di giocatori per cifre esorbitanti e sponsorizzazioni che finiscono per ricoprire un ruolo di primo piano nella sopravvivenza di una società; basti pensare alla compagnia aerea di Dubai Fly Emirates arrivata a finanziare persino la costruzione dello stadio di un club glorioso come l'Arsenal investendo 190 milioni di euro compresa la sponsorizzazione sulla maglia. Le società di calcio compiono attività illecite a insaputa degli organi di controllo, presentando miliardi di fondi neri, bilanci falsati, imbrogli fiscali; per coprire contabilmente molte operazioni le società introducono il concetto di giocatori fantasma, ragazzi ignari che si trovano a fungere da prestanome tesserati per coprire le perdite in altri settori.

Davanti ad un sistema in crisi come quello del calcio fu inevitabile un forte intervento della Uefa per evitare il definitivo collasso; lo stesso presidente Platini ha sottolineato: "Dopo anni di anarchia, era il momento di dare delle regole". L'Uefa al fine di migliorare i risultati finanziari-economici del mondo del calcio si vide costretta a introdurre nel 2004 **il sistema innovativo delle licenze**, predisponendo un sistema di requisiti di natura sportiva, organizzativa, economico e finanziaria da rispettare per poter partecipare alle competizioni europee. Secondo il manuale delle licenze Uefa i criteri specifici da rispettare sono:

- **criteri sportivi:** si caratterizzano per un programma stilato con professionalità comprendendo obiettivi come l'attenzione alle formazioni giovanili, trasparenze nei trasferimenti e nella gestione dei contratti dei calciatori;
- **criteri infrastrutturali:** possesso di uno stadio di proprietà della società o di altri soggetti purché si mostri il contratto stipulato con il proprietario dell'impianto;

- **criteri organizzativi:** presenza all'interno della struttura organizzativa di figure chiave come il responsabile della gestione, responsabile amministrazione, finanza e controllo, il responsabile marketing/commerciale, un direttore finanziario iscritto nell'albo dei revisori contabili ecc.;
- **criteri legali:** dichiarazione scritta da inviare alle autorità predisposte con cui la società accetta di rispettare i regolamenti e rispondere alle suddette norme;
- **criteri economico-finanziari:** si richiede l'invio del bilancio annuale e il rispetto della trasparenza nelle registrazioni delle voci in bilancio ma soprattutto l'assenza di perdite ingenti o plusvalenze illecite o non giustificate. Pagamenti dei contratti dei calciatori in regola e situazione economica-patrimoniale sottoposta a "Limited Review". I bilanci devono essere certificati da un revisore indipendente.

La necessità di sconfiggere la crisi che continuava ad affiggere il calcio spinse nel 2009 l'Uefa ad andare oltre il sistema delle licenze intraprendendo un percorso rivoluzionario introducendo la **riforma del Fair Play Finanziario**. L'obiettivo dell'Uefa non era quello di porre tutti i club sullo stesso livello ma incentivarli ad adottare soluzioni più costruttive ed economicamente efficaci favorendo investimenti alternativi e più redditizi come quelli sugli stadi e sui settori giovanili. Il progetto del Fair Play Finanziario mira a far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e più in generale a migliorare le condizioni finanziarie del calcio europeo inducendo i club ad attuare un auto-sostentamento finanziario nel lungo periodo. Secondo il requisito di pareggio i club non possono spendere più di quanto guadagnano e sono valutati sulla base di un rischio che tiene conto del livello di debiti e salari. Nello specifico il Fair Play Finanziario è un intervento finalizzato ad ottenere nel lungo periodo i seguenti obiettivi fondamentali :

- a) Dare al sistema finanziario delle società più disciplina e razionalità;
- b) Proteggere l'auto-sostenibilità delle società, soprattutto a lungo termine;
- c) Incoraggiare gli investimenti a lungo termine nel settore giovanile e nelle infrastrutture;
- d) Incoraggiare la società a competere senza eccedere i propri introiti;
- f) Accertarsi che le società onorino gli impegni finanziari nei tempi prestabiliti;
- g) Diminuire le pressioni sulle richieste salariali e sui trasferimenti;
- h) Limitare gli effetti dell'inflazione nel mondo calcistico.

Le società di calcio, una volta qualificate alle competizioni europee e ottenuta la licenza sono sottoposte al controllo della Uefa, attraverso il Club Financial Control Panel, durante dei periodi di monitoraggio prestabiliti sulla base di tre elementi fondamentali: obbligo di pareggio di bilancio (Break-even requirement) inteso come limite massimo di perdite, obbligo di avere un patrimonio netto positivo e l'obbligo di presentare e dimostrare l'assenza di debiti verso lo stato, i tesserati e gli altri club. La normativa lascia un margine di tolleranza nella gestione di eventuali perdite di esercizio, consentendo deficit fino a 5 milioni di euro, cioè la possibilità di spendere più di quanto guadagnino in ciascun periodo di valutazione fino a tale ammontare, più la possibilità di sfruttare deroghe speciali fino all'anno 2018 per perdite che partono da un minimo di 30 milioni a un massimale di 45 milioni di euro. Il Fair Play Finanziario ha l'obiettivo di gestire il calcio europeo secondo il principio di economicità, secondo il quale i costi sostenuti dalle singole società non possono eccedere i ricavi che queste riescono ad ottenere. Si parla di una riforma che presenta un **sistema di incentivi** ben strutturato; una normativa che infligge sanzioni molto pesanti come l'esclusione dalle competizioni europee per almeno due anni al fine di incentivare le società a raggiungere un equilibrio tra le spese e i ricavi; l'Uefa incentiva le società ad investire nei settori giovanili e nella costruzione di nuovi impianti permettendo loro di considerare i costi collegati non rilevanti al fine del calcolo di bilancio da mostrare agli organi di controllo. Il Fair Play Finanziario è stato strutturato per incentivare i club a costruire il loro successo in maniera trasparente e contando solo sulle proprie risorse senza attingere ad attività illecite o ad "escamotage" finanziari. Ad esempio se un club, a cui è stata inflitta una sanzione, soddisfa ogni singolo requisito previsto dal processo di conciliazione nel più breve tempo possibile, può ottenere nella stagione successiva la decadenza dell'obbligo di limitazione del numero dei giocatori; inoltre ad un club che rispetta la regola del pareggio di bilancio, durante il periodo di monitoraggio posteriore alle decisioni dell'organo di controllo, non vengono più applicate le sanzioni nella stagione successiva, con l'eccezione della sanzione finanziaria incondizionata. Sono due le tipologie di incentivi:

- sportivo: rendere i campionati più avvincenti penalizzando quelle due o tre squadre che competono per la vittoria finale se presentano spese o debiti eccessivi. Si cercano di limitare quelle situazioni in cui i club con maggiori proventi sono autorizzati a spendere di più costruendo, di conseguenza, rose di calciatori qualitativamente irraggiungibili dalle squadre di fascia media bassa;

- economico: imporre la parità di bilancio e limitare la spesa per l'acquisto dei calciatori incentivando i club ad incrementare le proprie capacità economiche e finanziarie in un'ottica di auto-sostenibilità di lungo termine.

Il Fair Play Finanziario come tutte le normative presenta delle aree di debolezza sulle quali sarebbe necessario intervenire; l'incertezza intorno all'applicabilità della norma è ancora molta, vi è ancora la necessità di definire quelli aspetti contabili e fiscali che hanno suscitato non poche perplessità. Il fenomeno delle plusvalenze incrociate ha permesso a molti club di eludere i controlli Uefa poiché lo stesso Club Financial Control Panel non può avere la certezza dell'effettivo valore reale del calciatore e impedire di conseguenza cessioni o scambi di mercato dai valori fittizi. Non vi è molta chiarezza intorno ai principi contabili da rispettare perché passando da un paese all'altro e da società quotate a quelle non quotate, la situazione cambia totalmente. Il Fair Play Finanziario richiede il rispetto del requisito del Break Even Point non considerando le diverse imposizioni fiscali del paese di provenienza; il risultato economico sotto osservazione dell'Uefa è quello risultante dopo le imposte, quindi a parità di utili tra un club italiano ed uno inglese, ad esempio quest'ultimo risulta favorito poiché pagherà molto meno tasse. In questo caso prendendo in considerazione due società ipoteticamente identiche ma che applicano due differenti principi contabili, una potrebbe essere nelle condizioni di rispettare i requisiti contenuti nel Financial Fair Play l'altra no. Un'altra area di debolezza è quella relativa alle sanzioni, la stessa Uefa si è resa protagonista di decisioni molto discusse, ad esempio una sanzione come l'esclusione dalle coppe per società con deficit superiore a 45 milioni di euro non è stata applicata anzi è stata commutata in multa a vantaggio di quelle società come Manchester City o PSG che possono usufruire di ingenti capitali. Le molte lacune della normativa hanno permesso alle società di calcio di adottare comportamenti opportunistici ma soprattutto di scoprire particolari "escamotage" post-riforma per ricoprire, o nel peggiore dei casi nascondere, le possibili perdite di bilancio. I presidenti delle società più ricche si sono sentiti incentivati ad intraprendere comportamenti rischiosi consapevoli che le possibili sanzioni o i costi da sostenere sarebbero stati irrilevanti rispetto alle loro disponibilità economiche. Le vere vittime del fair play finanziario risultano i calciatori e le piccole squadre abituate a sopravvivere grazie al circolo vizioso delle cessioni poiché un presidente, davanti all'obbligo di pareggio di bilancio, si vedrà costretto a diminuire i costi e dovrà intervenire dimezzando lo stipendio dei suoi tesserati, rischiando così di perdere i giocatori di maggior valore. Un fenomeno molto ricorrente nel mondo del calcio è quello delle grandi società, che si contraddistinguono per un gran numero di tifosi al seguito, i cui dirigenti in previsione di un "bailout" non considerano la situazione in bilancio e indipendentemente dalle possibili perdite prendono liberamente le decisioni di spesa. La convinzione di poter essere salvati in qualsiasi

momento non fa altro che originare sovrainvestimenti sistematici. Si tratta di un tipico problema di **Moral Hazard** causato da una mancata corrispondenza tra la responsabilità delle decisioni prese e le conseguenze che ne derivano dovuta alla consapevolezza che il “governo” del calcio farà di tutto per salvare una società dalla storia centenaria ed evitare possibili problemi di ordine pubblico e consapevoli di disporre di diverse modalità per coprire le eventuali le perdite in bilancio, tra le quali:

- **le sponsorizzazioni ambigue:** la possibilità di ricevere aiuti dagli sponsor ha permesso a molte società di trovare un modo per sopperire alle possibili multe imposte dall’ Uefa; tra le più importanti vi è proprio il Manchester city che è riuscita a sottoscrivere un contratto di 425 milioni di euro per dieci anni con la compagnia aerea Etihad Airways. In pratica attraverso tale strategia il club è riuscito a ricoprire il disavanzo di bilancio accumulato che si aggirava intorno ai 180 milioni di euro, riuscendo a far passare gli aumenti di capitale come entrate correnti;
- **le società satellite:** l’esistenza di vere e proprie holding all’interno del calcio è diventato un metodo molto comune per aggirare le restrizioni imposte dall’Uefa. Il processo è molto semplice, davanti all’imposizione degli organi di controllo di ridurre i costi, ogni società madre non fa altro che trasferire qualche giocatore nelle società satellite al fine di registrare in bilancio plusvalenze che risulteranno fondamentali per evitare le relative sanzioni. Negli ultimi tre anni il Manchester city ha siglato accordi commerciali con tre squadre di calcio: la squadra femminile del Manchester city, la formazione australiana del Melbourne Heart e quella americana del New York City. Nella stagione 2013 tali accordi hanno fruttato circa 57 milioni di euro ma l’aspetto sorprendente è il nome del proprietario delle tre società satellite, lo stesso sceicco Mansour; la strategia della proprietà araba è quello di inscrivere nei bilanci delle società “amiche” voci dal valore gonfiato così da permettere al club madre di ricoprire le perdite e di presentare una situazione di pareggio di bilancio all’inizio del periodo di monitoraggio;
- **il sostegno degli stati più ricchi:** i governi di molti paesi arabi e russi hanno deciso di attuare una strategia di internazionalizzazione dei propri marchi in Europa focalizzandosi soprattutto sul mondo del calcio. L’autorità del turismo del Qatar ha stipulato un accordo di sponsorizzazione annuale con il club di Parigi, il Psg, per una cifra di 200 milioni di euro. L’Unione Europea ha dichiarato illegittimo tale accordo citando la norma che non rende possibili aiuti di stato in caso di aziende insolventi e inadeguate per il mercato o che possano ostacolare la sopravvivenza dello stesso, evidenziando in seguito una situazione di conflitto d’interesse visto che il proprietario dello stesso Paris Saint Germain è un fondo di investimento con residenza nel paese arabo, precisamente il Qatar Investment Authority (QIA).

I grandi club del calcio europeo hanno risposto in maniera molto differente alla rivoluzione apportata dal fair play finanziario, se da un lato ho analizzato i casi negativi di club come il Manchester City, il Paris Saint Germain e in Italia la Roma che, nonostante l'aumento di capitale, presenta un patrimonio netto negativo, dall'altro, molte società arrivate a modificare il loro modello di business per risanare i conti e intraprendere la strada dell'autofinanziamento rispettando così le nuove regole. Le squadre di calcio sono delle aziende e in quanto tali dovrebbero adottare dei comportamenti che siano indirizzati ad una sana gestione economica con particolare attenzione alla voce dei costi. L'obiettivo principale dell'Uefa con l'introduzione del Fair Play Finanziario è proprio quello di rendere il "mondo calcio" un sistema sostenibile. Le società devono necessariamente correre ai ripari e apportare modifiche alla propria struttura o comunque adottare delle politiche diverse da quelle del passato. Il mondo del calcio, non considerando quelle poche eccezioni rappresentate da società capitanate da arabi e russi, ha iniziato a ridimensionare le cifre di investimento nel mercato invernale ed estivo dei calciatori. Acquisti a parametro zero o prestiti con diritto di riscatto, che implicano il pagamento tra un anno che sicuramente non corrisponderà a quello pattuito inizialmente, sono all'ordine del giorno. La maggior parte delle società per ridurre i costi optano inizialmente per la **riduzione degli ingaggi** e di conseguenza dei componenti della rosa cercando di sfruttare contemporaneamente la totalità delle fonti di ricavo possibili tra i quali lo stadio, il settore giovanile o i vantaggi di una ristrutturazione societaria. L'Arsenal, ad esempio, ha adottato una politica di abbassamento degli stipendi in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati per ridurre le spese e per mantenersi in linea con i requisiti del Fair Play Finanziario; valutare un giocatore attraverso la sua produttività, il cosiddetto contratto flessibile, potrebbe sembrare una scelta anomala ma nel lungo periodo potrebbe permettere di aggiustare i conti societari e ottenere il massimo dai propri tesserati, anche dai quei top players che sulla "via del tramonto" si sentono comunque sicuri del posto da titolare. Un secondo progetto innovativo è rappresentato dalla "**Salary Cup**" sul modello americano della NBA: in Italia, per esempio, la lega di serie B ha varato il "Salary Cup" approvando i tetti salariali con la regolamentazione della parte fissa e variabile e introducendo delle sanzioni per coloro che non rispettassero tali condizioni. Alle società è vietato offrire contratti superiori a 300mila euro l'anno, 150 mila la parte fissa e 75+75 la parte variabile, legata agli obiettivi raggiunti. Nel caso tale regola non venga rispettata dovrebbero dimostrare, nelle apposite sedi, l'aumento del fatturato corrispondente e pagare delle sanzioni i cui importi verrebbero distribuiti il 50% alle società in regola e il rimanente alle organizzazioni per lo sviluppo del settore giovanile e per il miglioramento delle strutture sportive.

Società blasonate come il Barcellona hanno deciso di investire fortemente sul rilancio del **settore giovanile** considerandolo una fonte efficace di risparmio in ottica di FPF; una società che ha

costruito i suoi successi sulla propria “Cantera” riuscendo a stabilire, nel 2012 nella partita contro il Levante, il record storico di 11 giocatori in campo provenienti dal settore giovanile. Le società dovrebbero investire sui giovani sia per contenere i costi della rosa sia per riportare il calcio agli antichi valori e riacquisire quella credibilità perduta a causa dei molteplici interessi economici.

La stessa società catalana ha adottato contemporaneamente a livello di gestione un'altra strategia efficace per rimediare al possibile rischio di deficit in bilancio: *l'azionariato popolare*. Con questo termine si usa indicare la spartizione delle quote della società tra un numero più elevato di soggetti, che anziché riguardare un numero limitato di soci si affida a molti investitori, perlopiù non istituzionali. I tifosi diventano protagonisti delle sorti della propria squadra godendo di tutti i diritti e doveri che per legge spettano a coloro che rivestono la qualità di socio.

Una soluzione alternativa adottata da molte società inglesi e tedesche per incrementare i ricavi e per rientrare così nel processo di contenimento dei costi è stata la costruzione di uno **stadio di proprietà**. La riforma del Fair Play Finanziario incentiva fortemente la costruzione di questi impianti perché, come i costi dei vivai, sono componenti scomputabili che non vanno ad impattare sulle verifiche economiche e finanziarie dell'Uefa. La situazione attuale, nel 2014 in Europa, vede il 23% delle società di calcio con il proprio stadio, il 55% è di proprietà del comune dove risiede e il restante 22% lo stadio ad altri proprietari. L'Inghilterra rappresenta l'esempio più lampante, un paese dove una società come il Manchester United ricava ogni anno 127 milioni di euro dalla vendita dei biglietti, dove l'Arsenal grazie allo sponsor Emirates (cessione dei naming right dell'impianto per 122 milioni di euro), guadagna il 45% dei ricavi proprio attraverso uno stadio moderno e multifunzionale al quale si potrebbero aggiungere i risultati degli investimenti immobiliari prodotti sulla vecchia area dove sorgeva il vecchio impianto di Highbury. In Italia vi è un dato allarmante visto che solo il 10% del totale della produzione deriva dagli introiti relativi allo stadio; gli impianti italiani sono vecchi e fatiscenti, usati solo in occasione delle partite e molto spesso non dispongono neanche di un servizio di ristorazione. La società Juve è stata l'unica in Italia ad avere investito fortemente nelle infrastrutture raggiungendo nel primo semestre del 2013 un utile di 11,3 milioni di euro grazie al nuovo stadio, accompagnata dall'attuazione del nuovo “Progetto Continassa” che prevede la costruzione di una nuova sede sociale e di un secondo centro di allenamento cercando di incrementare ulteriormente i ricavi in bilancio per assicurarsi un futuro stabile e tranquillo in ottica di FPF. Un'altra società italiana, la Roma, ha avuto una reazione totalmente differente alla nuova normativa attuando una ricapitalizzazione del capitale di 100 milioni di euro. In economia questo termine indica un aumento di capitale attuato da un'azienda per adeguarlo alle nuove strategie di espansione del portafoglio di attività o per reintegrarlo dopo una

precedente riduzione; ciò avviene tramite il versamento dei soci presenti di nuovo capitale o attraverso l'emissione di nuove azioni che permette alla società di raccogliere dal mercato il denaro necessario a superare una situazione societaria avversa. Gli **aumenti di capitale** nella maggior parte dei casi, in uno sport come il calcio, si attuano per salvare quelle società che necessitano di una ristrutturazione considerevole anche se capita avvolte di vedere società ricapitalizzare per riuscire a sostenere al meglio nuovi investimenti nel mercato dei calciatori.

Prevedere cosa comporterà nel lungo periodo questa nuova normativa non è facile, ma una cosa certa a mio parere è che sarà necessario il contributo di tutti quegli elementi che costituiscono il sistema calcio: i mecenati dovranno adottare un comportamento maturo e intraprendere con intelligenza la strada del risparmio, i calciatori dovranno comprendere la situazione economica in cui versa il loro paese accettando una riduzione dei loro ingaggi, almeno un 20% della loro retribuzione lorda e si dovranno educare e aiutare i tifosi, che rappresentano l'essenza calcio, il cuore pulsante, a capire queste nuove dinamiche, a spiegare loro nei minimi dettagli il Fair Play Finanziario e il suo impatto per renderli più responsabili e consapevoli che tornare a vincere nel breve periodo sarà molto più difficile. Il Fair Play Finanziario rappresenta un grande passo in avanti nella regolamentazione di un sistema troppo fragile per sopravvivere a lungo, non bisogna sottovalutare i progressi fatti in termini di risanamento dei bilanci anche se la strada è ancora molto lunga. La speranza è che nel 2018 l'Uefa raggiunga gli obiettivi prefissati e per fare ciò deve cercare di migliorare quegli aspetti negativi che ho discusso nella mia analisi sia a livello di struttura della normativa sia a livello disciplinare, evitando di cadere nella trappola dei conflitti d'interessi con i grandi club. Il mondo del calcio deve svincolarsi dalle grandi società e dal potere economico dei loro presidenti. Non è importante vincere ma come si vince.

BIBLIOGRAFIA

Akerlof (1976), “*The Economics of Caste and of the Rat Race and Other Woeful Tales*”, in *The quarterly Journal of Economics*, Vol. 90, No. 4, pp.599-617

Akerlof (1970), “*The market for lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*”, in *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.84, no.3, pp. 488-500.

Arrow, K. J. (1968), “*The Economics of Moral Hazard: Further Comment*”, in *The American Economic Review* Vol.58, no.3, pp. 537-539.

Balestreri, G. (2011), “*Il calcio in borsa si salva in corner- i club quotati battono il mercato*”, *la Repubblica.it*, 18 agosto.

Baghero M., Perfumo S., Ravano T. (1999) “*Per sport e per business. E’ tutto parte del gioco*”, Franco Angeli, Milano p.47.

Baroncelli A., Caruso R. (2008), “*The organization and economics of Italian serie A : a brief overall view*”, in *riv. Dir. Ec. Sport cit.*, 3.

Baroncelli A., Lago U., Szymansky S. (2004), “*Il business del calcio:successi sportivi e rovesci finanziari*”, Casa Editrice Egea, Milano pag.83.

Becker A., Carroll D. (2012), “*High level debate on the Uefa Financial Fair Play rules at the college of Europe’s annual football tournament*”, Berna.

Benoldi A., Sottoriva C. (2011), “*La disciplina della redazione del bilancio di esercizio delle società di calcio. Confronto con l’esperienza internazionale ed impatto del c.d. <<financial fair play>>*”, in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, Vol. VII, Fasc. 1.

- Brambilla, M. (2010), *“Il merchandising nel calcio: il caso Manchester United”*, Milano.
- Brunelli (2000), *“Diritti tv, la Lega Calcio alla stretta finale”*, CalcioeFinanza.it, maggio.
- Budzinski, O. (2014), *“The competition economics of financial fair play”*, Ilmeneau Economics Discussion Paper, No.85.
- Canigiani M., Cherubini S. (2000), *“Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione del mercato sportivo”*, Franco Angeli, Milano.
- Caruso, R. (2008), *“Il calcio tra mercato, relazioni e coercizione”*, in rivista di diritto ed economia dello sport, Vol. IV, Fasc. 1.
- Chiarini, M. (2001), *“Il futuro del calcio, fair play finanziario e giustizia sportiva”*, rivista online n°2.
- Ciabattini, P. (2011), *“Vincere con il fair play finanziario”*. I grandi club del calcio europeo e la nuova normativa Uefa: la fine dell'era dei mecenati. Gruppo 24ore, Milano.
- Connelly L.B., Rowell D., *“A history of the term moral hazard”*, in the Journal of Risk and Insurance, Vol.79, No.4, 1051-1075.
- Di Cintio, C. (2009), *“Fair play finanziario: ecco come cambia il calcio moderno”*, blog calcio e altrimenti.
- Drut B., Raballand G. (2011), *“Why does financial regulation matter for European professional football clubs?”*, International Journal of sport management and marketing, pp.73-88.
- Falsanini G, Giangreco E. (2001), *“Le società di calcio nel 2000: dal marketing alla quotazione in borsa”*, Rubbettino Editore.
- Falsitta (1986), *“Tassazione delle plusvalenze e delle sopravvenienze nelle imposte sul reddito”*, Padova.
- Fedderson A., Humphreys, Soebbing B. (2012) *“Contest Incentives in European Football”*, University of Alberta, giugno.
- Franck E., Lang M. (2005), *“A teorical analysis of the influence of money Injections on risk taking in Football Clubs”*, Istitute for strategy and business economics, University of Zurich.

Galbiati, W. (2011), *“A caccia del doping amministrativo tra plusvalenze e tasse non pagate”*, Milano.

Gandini, U. (2012), *“Fair play finanziario, stadi, partecipazione della tifoseria alla gestione delle società”*, Il Tifosobilanciato.it, agosto

Gherardi (2008), *“Moral Hazard”*, in *Impresa e Stato, Il senso delle parole*.

Greco F., Tamburini F. (2007), *“Dietro i bilanci delle società”*, seminario su privatizzazioni bilanci e intermediari finanziari, Napoli.

Hay J. D., Petraglia C. (2007), *“Measuring Productivity”*, in *Journal of Economic Surveys*, Wiley Blackwell, Dicembre.

Hayes (1985), *“Risk as Economic Factor”*, in the *Quarterly Journal of Economics*, pp.409-449.

Heijdra B. J., Reijnders S.M. (2012), *“Economic growth and longevity risk with adverse selection”*, Springer, New York.

Humphreys, B.R. (2002), *“Competition balance in sport league”*, in *Journal of Sports Economics* pp. 111/121.

James Q. Wilson (1968), *“Political Organization”*, Princeton University Press paperback edition.

Knight, Frank H. (1933), *“The economic organization”*, Chicago, University of Chicago.

Kuper, Szymansky (2009), *“Why England Lose? And others curious football phenomena explained”*, in *The Observer*, agosto.

Lai, M. (2012), *“Dal FPF all'azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico rivista di diritto ed economia dello sport”*, vol. viii fasc.i.

Lenzi, Sottoriva (2013), *“L'applicazione del financial fair play alle società professionistiche di calcio”*, Aracne editore, Milano.

Marotta, L. (2013), *“Bilancio consolidato 2012/2013 del Real Madrid: aumentano I ricavi si reduce il debito”*, Appunti di Luca Marotta, ottobre.

Marotta, L. (2013), *“Bilancio Barcellona 2012/2013: l'utile di 32,5 milioni rende positivo il Patrimonio Netto”*, Appunti di Luca Marotta, ottobre.

- Marotta, L. (2013), “*Bilancio Bayern 2012/2013: un “Triplete” con 14 milioni di utile.*”, Appunti di Luca Marotta, novembre.
- Marin D., Marinescu D. (2001), “*Adverse selection models with three states of nature*”, in *Theoretical and applied economics* , Volume XVIII , No. 2(555), pp.33-46.
- Marzola, P.L. (1990), “*L’industria del calcio*”, La Nuova Italia scientifica, Roma.
- McNell, G. (1990), “*A study of accidents and accident insurance*” , insurance topics, Boston 1990
- Milgrom P., Robert J.(1992), “*Economia organizzazione e management*”, mulino editore, Milano.
- Neale W.C. , “*The peculiar economics of professional sports, a contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition*”, quart. j. econ., vol.78,n° 1,1964 1-14
- Noll, R.C. (1974), “*Government and the sport business*”, Washington, Brookings institution.
- Parrini, D. (2008), “*Frodi nell’assicurazione Rc auto: analisi economica e possibili rimedi*”,in Università degli studi di Milano.
- Peeters T. , Szymanski S. (2012), “*Vertical restraint in soccer: Financial fair play and the English premier league*” , Dicembre.
- Picard (2000), “*Economic analysis of insurance fraud*”, in Dionne g. a cura di Handbook of insurance Boston, Kluwer.
- Rothschild M., Stiglitz J. (1976), “*Equilibrium in competitive Insurance Markets:An essay on the economics of imperfect information*” in *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90, No.4, pp.629-649.
- Spence (1973), “*Market signaling: informational transfer in hiring and related screening processes*”, Cambridge, Harvard University Press.
- Tanzi, A. (1999) , “*Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*”, Giappichelli, Torino
- Teotino M., Uva M. (2010), “*La ripartenza:analisi e proposte per restituire competitività all’industria del calcio in Italia*” Il mulino –arel, Roma.

Todani (2005), “*I ranking internazionali come rimedio alle asimmetrie informative negli sport individuali: il caso del ciclismo professionistico*”, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. 1, pp 93-117.

Vopel, H. , “*Do we really need financial fair play in European club football? An economic analysis*”, *Cesifo DICE Report*, 54-60.

Wilson, J.Q. (1968), “*Corruption is not always scandalous, in thef of the city: reading on corruption in America*” a cura di J.A.Gardiner e D.J.Olsen, Bloomington, Indiana university press, p210

Winter, A. (2000) , “*Optimal Insurance under Moral Hazard*”, in *Handbook of Insurance*.

Yang, Huanxing (2013), “*Nonstationary relational contracts with adverse selection*”, in *International Economic Review* , Vol.54 Issue 2, p.525-547, Maggio.

Zimbalist, A. (2007), “*Sport, job and Taxes: The Economic impact of Sports Teams and Stadium*”, *Brookings institution Press*, Stanford University.