



**DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA
Cattedra di Economia Aziendale**

**L'EVOLUZIONE DEL BUSINESS MODEL DEL CALCIO PROFESSIONISTICO TRA
FINANCIAL FAIR PLAY E BILANCIO DI IMPATTO. ASPETTI ECONOMICI E
GIURIDICI.**

RELATORE

Chiar.ma Prof.ssa
Maria Federica Izzo

CANDIDATO

Federico Sabatini
Matr. 125813

CORRELATORE

Chiar.mo Prof.
Enrico Lubrano

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Indice

INTRODUZIONE

CAPITOLO I

Le aziende del calcio

<i>1.1. La squadra di calcio come attività d'impresa</i>	<i>10</i>
<i>1.1.1 Perché si investe nel calcio.</i>	<i>10</i>
<i>1.1.2. La storia di calcio italiano S.p.a.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2. Le principali voci del ciclo economico delle aziende calcio.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.1. I ricavi.....</i>	<i>25</i>
<i>1.2.2. Considerazioni su costi, debiti e risultati di esercizio.....</i>	<i>39</i>
<i>1.3. Esperienza inglese e tedesca: le occasioni mancate di Calcio Italiano S.p.a.....</i>	<i>41</i>

CAPITOLO II

Evoluzione giuridico-contabile delle aziende calcio

<i>2.1. L'evoluzione della disciplina giuridica delle squadre di calcio professionistiche.....</i>	<i>49</i>
<i>2.1.1. I primi tentativi di inquadramento normativo.....</i>	<i>50</i>

2.1.2. I grandi cambiamenti: il decreto legislativo 485/96 e la sentenza Bosman.....	52
2.1.3. Il Decreto Salva Calcio.....	54
2.2. La normativa F.I.G.C.....	58
2.2.1. Ruolo e poteri della Federazione.....	58
2.2.2. La Co.Vi.So.C.....	61
2.2.3. Il rapporto tra la disciplina contabile nazionale e quella federale..	70
2.2.4. Le voci tipiche del bilancio delle squadre di calcio professionistiche.....	74
2.3. Il Fairplay finanziario.....	84
2.3.1. Definizione e scopi del Fairplay finanziario.....	85
2.3.2. Il funzionamento del Break Even Requirement: i ricavi pertinenti, i costi pertinenti e la procedura di monitoraggio.....	87

CAPITOLO III

Nuovi orizzonti di disclosure: Bilancio Sociale e di Impatto

3.1. Il ruolo della rendicontazione sociale.....	93
3.1.1. Cenni introduttivi in tema di corporate social responsibility.	95
3.1.2. Il bilancio sociale.....	97
3.2. La rendicontazione sociale nel calcio italiano professionistico.....	109
3.2.1. Il peculiare caso della Lega Pro.....	110

3.2.2. <i>Lo stato di avanzamento della rendicontazione sociale in Serie</i>	
<i>A.....</i>	<i>113</i>
3.3. <i>Il bilancio d'impatto nell'esperienza della A.S. Roma</i>	<i>119</i>

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

Introduzione

Dopo un lunghissimo percorso per accreditarsi quale argomento meritevole di attenzione presso gli studiosi, il calcio si inizia a manifestare anche al consumatore finale come prodotto piuttosto che come spettacolo: si è finalmente avuta contezza, anche tra i tifosi, del *passaggio dal calcio eroico al calcio economico*¹. Questo percorso è dovuto, da una parte, alla grande crescita della dimensione economica – o forse sarebbe meglio dire dimensione diseconomica – del settore, cui si è assistito dagli anni '60 in poi; dall'altra, dalla copiosa attività del legislatore per cercare di risolvere le storture di tale sistema. La legislazione si è concentrata inizialmente sull'attribuire alle squadre di calcio il corretto veicolo giuridico per operare. Come si vedrà, questa scelta è ricaduta – con la l. 586 del 1996 – sulla forma della società di capitali tipica. Direttamente legato a questo tema, è stato quello dell'inquadramento del rapporto di lavoro tra le società ed i lavoratori. L'inquadramento – in linea generale – è stato ultimato tramite la l. 91/81, che però ha tenuto aperto un tema di diritto sportivo riguardo il Vincolo Sportivo. Questo aspetto è importante sia perché i suoi sviluppi hanno rivoluzionato il calciomercato, sia perché per risolvere i dibattiti intorno a tale argomento è dovuta intervenire la giurisprudenza europea. Come si vedrà, il Vincolo Sportivo, al pari dell'Indennità di Preparazione e Promozione suo retaggio, verranno definiti istituti contrari al diritto dell'Unione Europea: con la sentenza 15/12/1995 C 415/93, la Corte europea ha liberalizzato definitivamente il mercato del lavoro calcistico. Il Vincolo Sportivo ha in realtà lasciato un ulteriore erede, che però è stato disciplinato solamente per i giovani che diventano professionisti per la prima volta: una serie di vincoli disposti dalla F.I.G.C., in quanto ente titolare di un potere direttivo e organizzativo sull'intero settore del calcio italiano. Tale potere le deriva dal C.O.N.I. e dalla citata legge del 1981, il cui art.10 incarica il comitato olimpico di affidare ad una federazione ad esso affiliata tale potere di controllo. Con la successiva modifica, intervenuta con la legge 586 del 1996, si è specificato che tale controllo ha fini meramente

¹ Sul punto cfr. Nicolliello M., *Profili di bilancio nelle società italiane*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, luglio-agosto 2009.

sportivi². La Federazione è un ente di grande rilevanza per il movimento poiché disciplina le norme di funzionamento del servizio di intrattenimento prodotto dalle squadre di calcio, disciplina pregnanti obblighi di *disclosure* economica³ ai fini dell'ammissione ai campionati, è il ponte con la Uefa e la Fifa – e, quindi, con la globalizzazione del settore. Il calcio italiano è sottoposto anche al controllo della Uefa. Al di là dei regolamenti sportivi, di grande interesse per questo elaborato sono i controlli finanziari legati al rilascio della licenza Uefa, necessaria per la partecipazione a Champion's League e Europa League. In questo ambito, è stato varato il Financial Fair Play⁴, che ha obbligato le società calcistiche a ripensare i propri processi, aggiungendo un obiettivo ulteriore rispetto a quelli tipici del settore calcio: il pareggio di bilancio o, laddove non sia possibile, la sostenibilità delle perdite registrate. Questo strumento è stato un grande trampolino di lancio verso il miglioramento dello stato economico del calcio italiano, e non solo; dopo uno scetticismo iniziale, anche i tifosi hanno iniziato a comprendere la seria esigenza che hanno le società di risparmiarsi l'acquisto di un campione, o il sacrificio attraverso la cessione di un giocatore in più, proprio per il rispetto delle condizioni di economicità imposte dalla Uefa e, a seguire, dalla Lega nazionale. Tanto è vero che sta riemergendo un nuovo prototipo di colpo di mercato: “la grande plusvalenza”. I tifosi oggi possono apprezzare un direttore sportivo o un amministratore delegato non solo per l'acquisto di Cristiano Ronaldo, ma anche per la cessione di Alisson Becker, che ha generato una plusvalenza di quasi 60 milioni – senza contare i bonus – ed ha dato la possibilità alla A.S. Roma S.p.a. di chiudere il bilancio con appena 25 milioni di perdite contro i 42 milioni dell'esercizio precedente. Non è solo il mercato dei giocatori che sta cambiando – anche a causa degli interventi del legislatore nazionale e federale italiano – anzi, le società calcistiche stesse hanno potenziato di molto gli investimenti e gli accordi legati a merchandising e partnership: un esempio simpatico può essere sicuramente la pubblicità che è circolata su internet per il lancio del film “Venom” con protagonisti i giocatori della AS Roma, che ripercorrevano l'esperienza del protagonista

² Si vedrà come tale specificazione non ha avuto particolari influssi sui poteri della Federazione, che di fatto impone il proprio sistema regolamentare a tutte le società dalla Terza Categoria alla Serie A.

³ La forma e i contenuti del bilancio economico delle squadre di calcio professionistiche sono molto influenzati dalle norme della F.I.G.C. Per assicurare il rispetto di queste norme, la federazione ha stabilito importanti doveri di *disclosure* contabile, a controllo dei quali è preposta la CO.VI.SO.C. Questa commissione, di cui si parlerà lungamente nel secondo capitolo, ha il potere di infliggere sanzioni sulle squadre che disattendano le regole previste in questo ambito.

⁴ Per un approfondimento sul punto si rimanda a quanto esposto nel secondo capitolo.

del film di essere infettati da un simbionte. Questo *spot* deriva da una *partnership* con il colosso della cinematografia Disney. Le società di calcio non sono le sole a implementare strategie che mirano all'economicità della gestione; alla F.I.G.C., ad esempio, con l'introduzione della legge "Melandri", è stato assegnato il compito di gestire e ripartire l'enorme patrimonio dei diritti T.V. delle squadre di calcio di Serie A, Serie B e Lega Pro. In particolare, la gestione delle contrattazioni viene delegata all'esperto intermediario Infront, per ottenere la massima retribuzione possibile per la vendita dei diritti. Il percorso verso la razionalizzazione economica è iniziato con colpevole ritardo, generando un *gap* economico notevole. All'estero la programmazione è stata migliore, proprio perché la minore fantasia contabile e manageriale in paesi come Inghilterra e Germania ha portato un serio impegno nella gestione finanziaria. Il calcio italiano non è indietro solo perché "i bambini non giocano più per strada"⁵, ma perché, al pari dell'intero sistema nazionale italiano, sta pagando lo scotto di una spesa al di sopra delle possibilità tra gli anni '80 '90 ed inizio del nuovo secolo, incoraggiato in questo senso da un periodo in cui il legislatore nazionale è stato poco attento ai conti delle squadre⁶. L'introduzione del Fair Play Finanziario ha tramutato il *gap* economico in *gap* sportivo, il movimento è stato – ed è – in seria difficoltà, tanto da sfociare nella cocente non ammissione ai mondiali del 2018. Negli ultimi anni alcune esperienze illuminate, su tutte la Juventus, stanno trainando il movimento italiano attraverso il percorso per colmare il *gap* con le superpotenze spagnole ed i sistemi inglese e tedesco, ma solo il tempo dirà se il resto delle squadre seguiranno le pratiche della società bianconera. Da queste poche righe si intende chiaramente la natura composita delle scienze che si applicano al calcio. L'espansione economica, guidata dalla lungimiranza di alcuni interventi normativi, e dalle idee illuminanti di alcuni dirigenti, ha reso necessaria, ai fini della completa comprensione del fenomeno, l'applicazione del diritto societario, del diritto amministrativo e sportivo e dell'economia aziendale, fino al suo punto più alto con le più avanzate teorie di *Corporate*

⁵ Tra i punti deboli del sistema italiano vi è proprio una certa arretratezza nel sistema delle *academy*. Le squadre giovanili faticano a crescere – nel senso di allenare e preparare mentalmente e fisicamente – giovani talenti, che sempre più spesso falliscono l'ultimo salto per diventare professionisti di livello mondiale, rimanendo buoni giocatori. I movimenti stranieri non primeggiano perché lasciano i giovani più liberi, bensì perché li seguono meglio.

⁶ Come si vedrà, il legislatore italiano non solo è stato troppo permissivo con le pratiche contabili delle squadre di calcio, arrivando con il decreto Salva Calcio a tentare di nascondere le malefatte dei club del proprio territorio, ma è stato anche poco lungimirante nel supportare club in un processo di allargamento delle frontiere economiche, ad esempio non intervenendo mai in maniera efficace, sino al secondo decennio del nuovo secolo, in materia di stadi.

Social Responsibility. A questo proposito, nell'ultimo capitolo si analizzeranno le ultime innovazioni in tema di *disclosure* non economica, legata proprio alla promozione di campagne di CSR. Ciò premesso, lo scopo di questo elaborato è quello di guidare il lettore in un'analisi a tutto tondo del settore del calcio professionistico italiano, con lo scopo di delineare i contorni dell'innovazione del sistema ed i punti critici della gestione passata e presente.

CAPITOLO I

Le aziende del calcio

SOMMARIO: 1.1. La squadra di calcio come attività d'impresa. — 1.1.1. Perché si investe nel calcio. — 1.1.2. La storia di calcio italiano S.p.a. — 1.2. Le principali voci del ciclo economico delle aziende calcio. — 1.2.1. I ricavi — 1.2.2. Considerazioni su costi, debiti e risultati di esercizio — 1.3. Esperienza inglese e tedesca: le occasioni mancate di Calcio Italiano S.p.a.

1.1. La squadra di calcio come attività d'impresa.

Il primo capitolo di questo elaborato si pone lo scopo di presentare le voci tipiche del *business model* tipico delle società di calcio. Non si eseguirà una ricostruzione statica delle stesse, ma si tenterà di inquadrarle all'interno dell'evoluzione del fenomeno in esame. Dapprima si seguiranno i cambiamenti economici del sistema italiano, delineando il processo di trasformazione delle società sportive di questo settore in vere e proprie imprese di calcio. Una volta introdotto il contesto storico, si proseguirà con l'analisi dei costi e dei ricavi peculiari di un'azienda che fornisce il prodotto calcio ai giorni nostri. L'analisi della realtà e dell'evoluzione socio-economica dell'oggetto della trattazione di questo testo, è necessaria per apprezzarne l'impatto sullo stato dell'arte giuridico e contabile del settore medesimo. Si chiuderà il percorso di inquadramento economico, facendo una comparazione con le realtà inglese e tedesca, allo scopo di individuare i punti critici della gestione economica delle società calcistiche di Serie A e più in generale del sistema calcio italiano.

1.1.1 Perché si investe nel calcio.

Sulla base dell'esperienza americana ed europea si può assumere che una società sportiva che abbia una gestione sana delle proprie finanze, non abbia un costo del lavoro che superi

il 60 % dei propri ricavi⁷. Questo dato era mediamente non rispettato nelle squadre di Serie A, e non lo era in realtà in nessuno dei maggiori campionati europei ad eccezione di quello tedesco. Questa considerazione delinea una gestione economica che non mira al profitto o quantomeno non unicamente ad esso. In effetti la dottrina economica ha elaborato per la maggior parte delle squadre di calcio europee la nomenclatura di club “*utility oriented*”⁸. L’obiettivo di questa tipologia d’impresa è quella di massimizzare il numero di vittorie in modo da aumentare la popolarità del club, il tasso di partecipazione medio dei tifosi e migliorare la posizione nel ranking Uefa⁹. Se l’obiettivo delle aziende calcio non è quello di massimizzare il profitto, ci si deve interrogare su quale sia il motivo che spinge i proprietari, *latu sensu*, di queste imprese a intraprendere questo genere di attività economica. Diversi autori concordano nel ritenere che gli imprenditori, che si avvicinano al mondo del calcio, ricercano una serie di utilità che esulano dal profitto. Il caso più lampante, nel contesto italiano, è quello degli imprenditori che ricercano la notorietà o comunque l’accesso a un circolo elitario. La figura del presidente-mecenate sullo stile di Franco Sensi, Silvio Berlusconi o Massimo Moratti è sicuramente significativa in questo senso. Tre uomini d’affari che attraverso il calcio hanno ottenuto il grande rispetto e amore delle loro piazze, oltreché un ponte per i propri affari e visibilità per le loro carriere politiche. Oggi Silvio Berlusconi peraltro è l’unico in attività nel mondo del calcio. È diventato il presidente del Monza, una piccola realtà calcistica molto vicina ai luoghi della grande finanza e del sempre più crescente *business* milanese. Sarebbe miope non vedere la possibile ricerca di notorietà e di contatti di questi soggetti. Il loro

⁷⁷ In questo senso M. Belinazzo, in *La fine del calcio italiano perché siamo fuori dai mondiali e come possiamo tornarci da protagonisti*, Feltrinelli, 2018, secondo cui “Il rapporto tra il costo del lavoro e il fatturato delle società tricolori è allarmante. Nelle leghe professionistiche USA (...) questo parametro da cui dipende lo stato di salute delle franchigie è fissato, attraverso il salary cap e altre regole al 60%.(...) In Bundesliga le società fanno meglio attestandosi sul 50 %. Anche in Gran Bretagna e Spagna la “percentuale termometro” viene rispettata a parte qualche sbandamento sopra la soglia del 70% (comunque definita virtuosa dalla Uefa nell’ambito del Financial Fair Play). La Serie A fino alla stagione 1996/97, è diligentemente collocata sotto il 60%, ma in seguito comincia a sfondare nella stagione 2001/02 il livello record del 100%. In pratica tutto quello che incassano i club in quell’annata lo girano ai tesserati”.

⁸ I primi due modelli di massimizzazione dell’utilità provengono da Sloane e Sully. Il primo ha teorizzato che l’utilità del mecenate, proprietario di un club che investe nella propria squadra, sia funzione della partecipazione dei tifosi, della salubrità dei conti, della federazione sportiva, della percentuale di vittorie e del successo sportivo. In questo senso secondo l’economista l’obiettivo del management sportivo è la massimizzazione dell’utilità condizionatamente al vincolo del raggiungimento di un profitto minimo. Secondo Sully invece il club sarebbe orientato al profitto, ma deve tenere in considerazione che gli stakeholder principali sono soprattutto interessati al successo nazionale o continentale del proprio club. Sul punto cfr. C. Guarna, in *Le società di calcio professionistiche e l’informativa di bilancio*, Aracne, 2016.

⁹ Sul punto vedasi M. Ciarrapico, *economia e sport*, Aracne, 2010.

metodo di lavoro incarna il modello “*utility oriented*”, se si fa eccezione per il fatto che il vincolo di economicità del modello non viene molto considerato da questa tipologia di gestori di aziende calcio; investono grandi capitali per rinforzare, di anno in anno, le squadre con l’unico obiettivo di vincere e ottenere consensi. Molto interessante sarà seguire la parabola di Silvio Berlusconi, in un club che non consente di fare vero e proprio mecenatismo allo scopo di comprenderne le vere finalità. Un dato che sin da subito può emergere è la forte componente morale di cui ha intriso il proprio discorso di “insediamento”, che sia un tentativo di riaccreditare la propria immagine dopo i tanti processi che lo hanno coinvolto? Come detto questi patron arricchiscono le bacheche dei club, ma non rispettano spesso gli standard di economicità. In Italia il fenomeno dei presidenti mecenati è stato alimentato da creatività contabile e da connivenza della politica e degli istituti finanziari, la storia del calcio italiano verrà approfondita nei prossimi paragrafi e darà riprova di quanto appena asserito. L’altra tipologia di imprenditori si è formata con la globalizzazione ed è quella dei presidenti stranieri. Allo scopo di conoscere un nuovo potenziale mercato e di ottenere credibilità in un nuovo sistema economico, grandi proprietari di capitali stranieri hanno iniziato a guardare verso l’Italia e non solo. Tra di essi si nasconde qualche millantatore, che vantando grandi capitali propri o quantomeno veicolati e profittando degli scarsi controlli sulle reali condizioni finanziarie delle proprietà entranti, speculano ai danni delle piazze calcistiche in difficoltà. Il serio investitore proveniente dall’estero rinforza il sistema calcio in cui entra, dando nuova internazionalità al movimento. La Premier League, indiscutibilmente il campionato più ricco con quasi 6 miliardi di euro di ricavi, è, non a caso, il campionato con il maggior numero di presidenti stranieri. Il grande impatto che danno questi presidenti, tralasciando l’apporto di capitale alle casse della società, è l’alto livello di competenza che solitamente si traduce nel tentativo di innestare sulle squadre di calcio delle situazioni giuridiche che possano produrre risorse finanziarie da investire nei club. Fornire di nuovi stadi e concludere accordi di sponsorizzazione e collaborazione con marchi di fama mondiale sono gli esempi più importanti in questo senso¹⁰. La grande importanza di questi investimenti sta nel fornire fonti di capitali alternative ai diritti televisivi e ai premi delle competizioni, che spesso volte dipendono da fattori non

¹⁰ Sul punto Cfr. M. Belinazzo in *Goal economy come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini&Castoldi, 2015.

controllabili quali una legge sulla gestione dei diritti televisivi o una partita sfortunata. Anche nel fenomeno dei presidenti stranieri l'indebitamento dei club rimane comunque uno degli strumenti principali di sostentamento della squadra, ma le risorse provenienti dai prestiti non vengono solamente utilizzate per sostenere gli alti costi della squadra e dello staff tecnico, ma vengono investite in attività remunerative quali la costruzione dello stadio, lo sviluppo di giovani calciatori e lo sviluppo di rapporti commerciali di collaborazione con multinazionali. Nonostante queste migliorie, nemmeno l'obiettivo di questi imprenditori è quello di ottenere profitti. L'assenza della ricerca del profitto, ed il parziale discostamento da principi di economicità che ne consegue, ha costretto gli organi della F.I.G.C. e della Uefa a vari interventi di natura regolamentare per evitare che il sistema calcistico europeo crollasse sotto il peso dei debiti.

1.1.2 La storia di Calcio italiano S.p.a.

Calcio italiano S.p.a. è un termine ideato dal giornalista Marco Belinazzo per individuare il sistema economico del calcio italiano. Il termine è funzionale perché lascia ben intendere come le società calcistiche siano molto legate fra di loro all'interno del settore economico e calcistico della nazione. La stagione spartiacque tra il calcio, visto come sport ricreativo, a quello economico è quella 77/78. In questa stagione, uno dei presidenti delle società calcistiche allora partecipanti al campionato di Serie A, trovò un espediente per ottenere dei ricavi alternativi rispetto a quello tipico degli incassi dei biglietti delle partite. La prima fonte di introiti fu quella delle sponsorizzazioni. Nel 1978 fu data la possibilità alle squadre di concludere accordi per la fornitura di abbigliamento sportivo, non era però lecito concludere accordi di sponsorizzazione che prevedessero l'applicazione di marchi sulle maglie diversi da quello della squadra e da quello della società che forniva le divise da gioco. Il presidente dell'Udinese Teofilo Sanson aggirò la norma e pose il marchio della sua azienda di gelati sui calzoncini della squadra. Il presidente del Perugia Franco D'Attoma, decise di finanziare l'acquisto di Paolo Rossi mediante un accordo di sponsorizzazione con il pastificio Ponte. Le clausole di questo accordo prevedevano che la Ponte Sportwear, società inesistente sino ad allora, avrebbe

griffato le divise da gioco del Perugia. Dopo due anni di episodi simili, viene legalizzata la presenza di un marchio sulla divisa delle squadre di calcio. Nel 1981 dopo pochi mesi dalla legalizzazione della presenza di sponsor sulle maglie da gioco, la Lega di Serie A e la Rai concludono un accordo commerciale per l'ingresso esclusivo delle telecamere nei campi da gioco¹¹. La Rai pagò circa 3 miliardi di lire per l'esclusiva delle immagini delle partite di Serie A. È il primo segnale dell'avvento della maggiore voce di ricavo del calcio economico, i diritti televisivi. Circa dieci anni dopo, questi ultimi avranno generato una somma di 300 miliardi di lire derivanti dalla vendita del diritto di trasmettere in differita le immagini degli *highlight* delle partite di calcio. In questi anni i club di Serie A, forti di queste nuove entrate, iniziano a investire somme ingenti per il calciomercato. Oltre agli storici club Juventus, Milan e Inter, la Serie A diventa più competitiva poiché altri club iniziano a reperire le fonti per investire in maniera costante sul mercato calciatori. Il campionato italiano attrae sempre di più l'attenzione delle reti Tv e nel 1996 la Serie A vende i propri diritti televisivi per 400 miliardi di lire a Tele +. In sostanza saranno trasmesse in televisione tutte le gare di Serie A in diretta. Nel 1999 il decreto legge n. 15 poi convertito nella legge 78/99, attribuisce la titolarità dei diritti di trasmissione televisiva in forma codificata ai singoli club. L'art. 2 di questa legge prevedeva che nessun emittente potesse acquisire più del 60% dei diritti televisivi delle squadre di Serie A. Grazie alla concorrenza indotta dalla legge 78/99, Calcio Italiano S.p.a. riceve 1000 miliardi di lire per il quadriennio 1999-2003. Si potrebbe pensare che i conti delle squadre di calcio in questo periodo fossero floridi, ma non è assolutamente così. L'ultimo anno in cui il bilancio aggregato delle società professionistiche di calcio registra utili è nel 2000. Di pari passo con i ricavi salgono i costi del lavoro. Nel 2002 rispettivamente raggiungono 1013 milioni di euro con ammortamenti di 648 milioni di euro. Nello stesso anno l'indebitamento è arrivato a quota 2400 milioni di euro. I costi operativi superavano i ricavi di euro 1054 milioni; eppure la perdita registrata era di "appena" 278 milioni di euro. Lo sbilancio tra deficit operativo e perdita effettivamente registrata è stato determinato dalle plusvalenze. Tecnicamente si registra una plusvalenza nel momento in cui si realizza un surplus tra il prezzo pagato dalla società acquirente e il valore contabile

¹¹ Sino ad allora l'accesso dei giornalisti non era in regolamentato. In genere si concedeva gratuitamente l'accesso agli stessi, quasi come fosse una consuetudine atta a garantire il diritto di cronaca.

del calciatore nelle scritture della squadra cedente¹². La Plusvalenza non è di per sé stessa una pratica negativa, anzi nel settore economico in esame è sicuramente una fonte di ricavi tipica¹³, ma negli anni a cui ci si riferisce, la plusvalenza non derivava dalla scelta strategica delle società sportive di assumere calciatori e valorizzarli, o in alternativa dallo sviluppare nuovi talenti dai settori giovanili, bensì era legato scambi di calciatori, che venivano ceduti a valori sempre più elevati senza reali motivazioni tecniche. A titolo di esempio, si può citare l'asse Lazio-Parma. Tra la società emiliana di Callisto Tanzi e quella capitolina di Sergio Cragnotti si generarono tra il 1999 ed il 2002 plusvalenze per 250 milioni¹⁴. A livello globale Calcio italiano S.p.a. nel biennio 2001/2002 ha perdite operative pari a 370 milioni di euro, ma al netto delle Plusvalenze sarebbero 1800 milioni. Questo espediente non era in grado di risolvere il dissesto causato dalla malagestione, ma semplicemente ha rimandato la crisi di qualche anno. La pratica dell'ammortamento, quando applicata a beni con valori troppo elevati rispetto all'effettivo potenziale di produzione di valore, genera costi annuali troppo elevati da mantenere. La serie A tra il 2001 ed il 2002 ha aumentato gli ammortamenti da 495 milioni a 648 milioni di euro, mentre alla chiusura del bilancio del 2000 il costo totale degli ammortamenti della Serie A era pari a 361 milioni. Com'è noto, il codice civile¹⁵ prevede che in caso di perdite

¹² Il valore contabile del cartellino è al momento della rilevazione pari ai costi per acquisire il calciatore. Si parla sia delle somme direttamente versate da club ad un altro sia di eventuali somme per costi accessori direttamente collegati alla transazione. La raccomandazione numero uno della Figc cataloga a ragione i cartellini, tecnicamente denominati diritti alle prestazioni dei calciatori, tra le immobilizzazioni immateriali nell'attivo patrimoniale delle società. Per questo tipo di immobilizzazioni è previsto l'ammortamento. Questa tecnica contabile è prevista dall'art. 2426 n. 2 per tutte le immobilizzazioni la cui utilizzazione è limitata nel tempo. Si sostanzia nella determinazione di un piano di ammortamento che permetta di attribuire il costo per l'acquisto di un bene, che produce valore per l'azienda per più anni, su tutti gli anni per cui si prevede che questo cespite produrrà valore. Per le società sportive il valore da ammortizzare coincide con il costo affrontato per l'acquisto del cartellino del calciatore mentre il valore residuo è il valore che si ritiene che avrà il bene al termine della vita utile nell'azienda. Nel caso dei calciatori il valore residuo del calciatore è sempre pari a zero poiché alla scadenza del contratto, il calciatore sarà considerato svincolato e perciò potrà firmare un contratto con una qualsiasi società senza che la squadra di appartenenza possa vantare alcun diritto a una controprestazione. Il valore contabile del contratto che regola i rapporti tra squadra e calciatore perciò sarà sempre uguale al valore da ammortizzare dello stesso, salvo ipotesi di svalutazioni molto rare nella prassi.

¹³ La raccomandazione contabile numero 1 della Figc, la prassi contabile elaborata dalla FIGC per rendere comparabili i bilanci delle squadre di calcio, prevede che il surplus derivante dalla vendita di un calciatore sia iscritto tra i ricavi operativi di esercizio.

¹⁴ Per un approfondimento sulle singole transazioni sospette vedasi M. Belinazzo, op. cit.

¹⁵ L'art 2446 comma 1 del Codice Civile così disciplina *“Quando risulta che il capitale sociale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite, gli amministratori o il consiglio di gestione, e nel caso di loro inerzia il collegio sindacale ovvero il consiglio di sorveglianza, devono senza indugio convocare l'assemblea per gli opportuni provvedimenti.”* Poi prosegue al comma 3 *“Se entro l'esercizio successivo, la perdita registrata non risulta diminuita di un terzo, l'assemblea ordinaria o il consiglio di sorveglianza che approva il bilancio di tale esercizio deve ridurre il capitale in proporzione delle perdite accertate. In*

superiori ad un terzo del capitale sociale reiterate negli anni, le società debbano eseguire degli aumenti di capitali votati dall'assemblea dei soci. Questa norma, nel caso delle squadre di calcio, si tramuta spesso nel dovere da parte dei presidenti di fornire nuova liquidità ai club. Inoltre la Co.Vi.So.C.¹⁶, ex articolo 80 e ss del N.O.I.F.¹⁷ è titolare di poteri di controllo molto stringenti sulla regolarità contabile delle società. Ai fini dell'accesso al mercato dei calciatori e dell'iscrizione al campionato le società dovevano superare degli standard previsti dalla F.I.G.C. che riguardavano il rapporto tra gli indici RI¹⁸, PD e PA¹⁹. Nel 2003 alcune squadre tra cui L'AS Roma, vincitrice nel 2001 e seconda classificata nel 2002 nel campionato di Serie A, si riescono ad iscrivere solo

manca gli amministratori e i sindaci o il consiglio di sorveglianza devono chiedere al tribunale che venga disposta la riduzione del capitale in ragione delle perdite risultanti dal bilancio." Nel caso in cui la perdita porti il capitale sociale al di sotto del minimo legale l'articolo seguente prevede "Se per la perdita di oltre un terzo del capitale, questo si riduce al di sotto del minimo stabilito dall'art. 2327 gli amministratori o il consiglio di gestione, e in caso di loro inerzia, il consiglio di sorveglianza devono senza indugio convocare l'assemblea per deliberare la riduzione di capitale e il contemporaneo aumento del medesimo ad una cifra non inferiore al detto minimo o la trasformazione della società."

¹⁶ La Co.Vi.So.C. (commissione per la vigilanza ed il controllo delle società) istituita dall'art. 16 dello statuto della F.I.G.C. è dotata di potere di controllo economico-finanziario delle società ed ha poteri sanzionatori di cui si parlerà approfonditamente nel secondo capitolo.

¹⁷ Le N.O.I.F. sono le norme di organizzazione interna della federazione. È il complesso di norme di rango inferiore allo statuto che contengono l'intera disciplina sportiva delle squadre di calcio dalla Serie A alla terza categoria dei dilettanti. In buona sostanza sono il corpus normativo di riferimento per l'intera federazione sportiva. Per un approfondimento sulle N.O.I.F. di maggior interesse per il presente elaborato si rimanda al secondo capitolo.

¹⁸ L'indice RI previsto dall'art 85 delle N.O.I.F. è dato dal rapporto tra ricavi ed indebitamento. Al numeratore vanno considerati: gli incassi lordi delle gare, gli abbonamenti, le sponsorizzazioni, i proventi derivanti dalle convenzioni con enti e società radio-televisive, i ricavi comprensivi delle plusvalenze derivanti dalla negoziazione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori al netto delle perdite registrate per il medesimo titolo, stesso discorso vale per i ricavi derivanti dalla cessione temporanea dei diritti alle prestazioni dei calciatori. Inoltre si aggiungono al numeratore: i ricavi derivanti da contributi periodici provenienti dalla federazione o da altri enti corrisposti con carattere di continuità per almeno tre esercizi. Al denominatore vanno invece sommati: tutti i debiti o impegni verso terzi quale che sia la natura giuridica degli stessi ad eccezione di quelli infruttiferi e postergati verso soci e quelli derivanti dall'utilizzo della tecnica delle compartecipazioni ex art.102 delle N.O.I.F.; i debiti verso l'Esercizio al netto dei crediti maturati nei confronti di esso a cui vanno accorpati i debiti verso istituti previdenziali. Ex art. 90 delle N.O.I.F. laddove si riscontri un indebitamento superiore a quello concesso di anno in anno con comunicato dalla lega in relazione ai ricavi registrati, la Co.Vi.So.C. può sospendere il diritto a partecipare alle negoziazioni dei cartellini dei calciatori con l'unica eccezione che le somme spese per acquistare i calciatori siano limitate a quelle incassate per la cessione degli stessi o che gli stessi siano coperti da versamenti in conto futuro aumento di capitale irreversibili effettuati appositamente.

¹⁹ L'indice PA è caratterizzato dal rapporto tra Patrimonio netto e Attivo contabile mentre l'indice PD è il rapporto tra Patrimonio netto e ammontare dei Diritti alle prestazioni sportive dei calciatori. Se la situazione paventata dal grave allontanamento dai parametri previsti dalla F.I.G.C. ogni anno viene ritenuta dalla Co.Vi.So.C. di grave dissesto economico, è prevista la possibilità di negare l'iscrizione al campionato di calcio per cui la società fa richiesta. Anche in questo caso è prevista una scappatoia; invero le società che non fossero ritenute dalla commissione idonee, avrebbero la possibilità di colmare la differenza con l'indice richiesto mediante versamenti in conto futuro aumento di capitale irreversibile oppure mediante il reperimento di attivo circolante attraverso prestiti infruttiferi e postergati erogati dai soci. In sostanza una società di calcio poteva spendere e spandere sinché il proprio presidente o i soci fornivano capitali.

all'ultimo giorno, grazie a delle fideiussioni che successivamente si sono scoperte essere false²⁰. I costi sempre più alti, appesantiti dagli ammortamenti generati dalle plusvalenze, uniti dalle norme più stringenti della lega, fra tutte l'obbligo di essere in pari con il Fisco²¹ per iscriversi al campionato, ha probabilmente generato il cosiddetto Decreto Salva-Calcio. La norma in questione, si rimanda al secondo capitolo per la trattazione giuridica approfondita, permette ai club che lo ritenessero opportuno, una volta svalutato il proprio parco giocatori, sia per diminuire i costi di ammortamento, sia per evitare che le società di revisione bocciassero dei bilanci con attivi palesemente superiori al valore di realizzo, di spalmare per 10 anni i costi legati alle svalutazioni. In questo caso è dunque il legislatore italiano che tenta di fermare il declino economico di Calcio italiano S.p.a.. Nel 2005 per evitare una procedura per infrazione, lo Stato diminuisce il numero di anni per

²⁰Fa chiarezza sulla vicenda M. Belinazzo. in op. cit. *“Roma Napoli Spal e Cosenza (...) avevano presentato il 28 Luglio 2003, ultimo giorno utile per iscriversi al campionato, garanzie per oltre 20 milioni di euro rilasciate dalla SBC (società brokeraggio in cambi) di Civitanova Marche.(...) La Banca d'Italia da oltre un anno aveva limitato l'attività della SBC. E la firma sui documenti era di una signora, Cynthia Ruia, uscita dalla società da mesi. Insomma, si tratta di una palese frode per la quale vengono condannati alcuni broker lestofanti. Il club giallorosso si affidava ad una garanzia da 30 milioni di Capitalia, ma all'ultimo momento si era scoperto un buco da 17,5 milioni euro che aveva costretto a cercare una copertura adeguata. Sensi punta il dito contro la Covisoc che avrebbe consigliato alla Roma e agli altri club, nella loro disperata corsa contro il tempo di rivolgersi alla SBC e dato l'ok all'iscrizione.(...) Dopo giorni di tensione, ipotesi di ricorsi alla giustizia ordinaria, reciproche recriminazioni, ai due club di A (e alla Spal) viene concesso il lasciapassare federale, mentre il Cosenza scende tra i dilettanti. (...) il presidente Carraro dichiarerà in seguito “alla base c'è il problema economico, di difficilissima soluzione. Il problema è che si riducano i costi, che si paghino di meno i calciatori e allenatori, nei limiti degli incassi che sono consistenti. Come ci si arriva? Non di certo come si sta facendo questo periodo, con i diktat, le minacce di non giocare, che sono minacce di serrata inaccettabili. Bisogna che le 132 società professionistiche individuino dei loro rappresentanti e che ci si metta tutti intorno a un tavolo a discutere. Questo riguarda soprattutto la A e la B. I problemi sono tantissimi, i diritti televisivi, la mutualità, le formule dei campionati. Non c'è nessuno che ha tutta la ragione né tutto il torto. Sennò temo che le decisioni della Federazione porteranno all'esclusione dal campionato di molte squadre. Le norme Uefa sono semplici e sono europee, sarà più difficile non accettarle.” Con il nuovo regolamento stile Uefa viene abbandonato il parametro del rapporto di tre a uno di ricavi e debiti finora adoperato dalla Covisoc. “Una squadra potrebbe partecipare al campionato anche se avesse centinaia di milioni di debiti, se ci fosse qualcuno disposto a farle un simile credito. Ma il punto” sottolinea Carraro, “è che non bisogna avere debiti con calciatori, allenatori, con le società dette consorelle, con la federazione, con la Fifa, con la Uefa. E bisogna che siano pagati i calciatori e i contributi fiscali entro il 31 marzo della stagione precedente.*

²¹ Molti club di serie A, dopo la depenalizzazione del mancato versamento delle ritenute d'imposta mediante la legge 74 del 2000 decisero di utilizzare, tra i vari, come metodo di finanziamento il mancato versamento delle ritenute. In particolare uno degli strumenti più utilizzati era quello di non versare le ritenute Irpef sugli stipendi dei calciatori. Le trattive tra club e giocatore avvengono solitamente al netto delle imposte. Una volta pattuito lo stipendio del calciatore la società tiene in considerazione che le imposte raddoppiano la spesa per il singolo giocatore. Dal 99 in poi piuttosto che ingaggiare solo giocatori che effettivamente ci si poteva permettere, o quantomeno fare ricorso a dei finanziamenti per pagare stipendi e tasse, le società, almeno quelle con la gestione più spregiudicata, smisero di pagare le tasse, così i debiti verso il fisco crebbero nei bilanci di Calcio italiano S.p.a. Nel 2002 la Figc, molto più veloce del legislatore italiano, non vedendo di buon occhio tali raggiri, aggiunse tra gli standard per essere ammessi al campionato l'azzeramento dei debiti verso l'erario ai fini Irpef relativi all'anno precedente. Il legislatore italiano tre anni più tardi abrogò la legge di cui sopra.

ammortizzare le perdite. In sostanza le squadre che avevano aderito alla norma del 2003 dovettero, nelle due annualità 2006 e 2007, sostenere i costi rimanenti, che era previsto fossero sostenute nei successivi sette. Il dissesto economico era già grave nel periodo precedente al decreto. Nel 2001 L'A.C. Fiorentina fallisce a causa della sospensione delle linee di credito della banca dovute alle vicende giudiziarie nelle quali è implicato il patron Vittorio Cecchi Gori. Il club non ha la liquidità necessaria per pagare i debiti verso i calciatori ed erario, inoltre la squadra retrocede a causa dei pessimi risultati sportivi. Nonostante i costi inferiori per l'iscrizione in Serie B, la società di Firenze non passa il vaglio della Co.Vi.Soc.e perde il titolo sportivo²². Sportivamente parlando, il club è cessato quel primo agosto, ma per la AC Fiorentina il fallimento *de iure* arriverà solo nel Settembre seguente. I viola non sono il primo club professionistico italiano ad essere sottoposto all'istituto del fallimento, ma è sicuramente il primo tra i club noti. Il rischio di perdere delle squadre così importanti spinge la F.I.G.C. a varare una nuova norma il c.d. "Lodo Petrucci"²³. Questa procedura ha di fatto ottenuto il suo scopo, salvando dalla

²² Il titolo sportivo è definito dall'art 52 comma 1 del NOIF in questi termini "*Il titolo sportivo è il riconoscimento da parte della F.I.G.C. delle condizioni tecniche sportive che consentono, concorrendo gli altri requisiti previsti dalle norme federali, la partecipazione di una società ad un determinato Campionato.*" Prosegue la descrizione al comma secondo "*In nessun caso il titolo sportivo può essere oggetto di valutazione economica o di cessione.*" In sostanza rappresenta la possibilità di partecipare a un campionato della Figc o di una delle leghe affiliate. È comprensivo anche della licenza data dalla Co.Vi.Soc. di cui al secondo capitolo.

²³ Varato per volontà di Gianni Petrucci, allora presidente della F.I.G.C. nel 2004 e definitivamente abrogato nel 2014, il Lodo Petrucci era una particolare procedura, disciplinata dall'articolo 52 comma 6 delle NOIF (Norme Organizzative Interne Federali) che consentiva, nel caso di esclusione dai campionati professionistici di una società per motivi finanziari, di mantenere il patrimonio sportivo territoriale assegnando ad una nuova società, il titolo sportivo, inferiore di una sola categoria rispetto a quella in possesso della società esclusa. Nel 2008 La Figc per evitare che tale procedura fosse scelta, a dispetto della sanatoria della condizione economica della società, decise di portare a due il numero di categorie di retrocessione. Ovviamente, la società esclusa doveva possedere determinati meriti sportivi per accedere al Lodo. In particolare era richiesto che la società in dissesto economico avesse partecipato per cinque anni consecutivi a competizioni professionistiche italiane di calcio o almeno aver disputato 15 stagioni da professionisti nella propria storia. Parametri in realtà piuttosto blandi. Nella già citata riforma del 2008 furono infatti elevati i detti minimi. Il numero di stagioni tra i professionisti fu portato a 10 consecutivi o 25 in assoluto. La società che avesse voluto rilevare il titolo, non avrebbe dovuto avere alcun legame dirigenziale con quella decaduta, nonché presentare una serie di garanzie di solidità economica. La società doveva rappresentare la medesima città della società cessante, addirittura prima della riforma del 2008 era richiesto il parere del Sindaco su questo punto. Dal punto di vista della discontinuità manageriale e azionaria si richiedeva in particolare che nessun socio, con partecipazione superiore al 2%, né alcun dirigente della società antecedente fosse investito di un ruolo della compagine azionaria o societaria nuova. Il marchio ed i colori della società esclusa, non venivano assegnati alla nuova società subentrante, ma potevano però essere comunque acquistati successivamente tramite la curatela, qualora la società esclusa, fosse poi stata dichiarata fallita. Oggi il quadro normativo è estremamente differente. L'art 52 delle NOIF permette ai club di cedere il titolo sportivo solo in caso di dichiarazione dello stato di insolvenza, non appaiono dubbi dalla lettera sulla possibilità di applicare tali norme a tutte le procedure concorsuali e non solo al fallimento, in

completa cancellazione la storica compagine del Torino, il Napoli, il Perugia e la Spal per citare solo quelle con maggiore fama in Italia. Calcio italiano S.p.a. piuttosto che rivedere la gestione economica alla stregua dei competitor stranieri, si affida a un altro trucco contabile, la cessione dei marchi e il contestuale “riaffitto dei marchi”²⁴. Apre questa nuova stagione di ritocchi contabili la Sampdoria, che cede il proprio brand ad una s.r.l. del gruppo per 20 milioni di euro. Fortemente indebitata per la cancellazione del Decreto Salva Calcio l’A.C. Milan cede per oltre 180 milioni il proprio marchio alla controllata, creata *ad hoc*, la Milan Entertainment s.r.l.. Nonostante la rivalità in campo la F.C. Internazionale applica la stessa strategia contabile, cedendo parte del proprio marchio ad una società collegata per circa 150 milioni. Molte società implementarono questo meccanismo. Il fenomeno ebbe molti detrattori, il motivo principale di diffidenza era il valore del marchio. La Sampdoria aveva valutato il suo marchio dieci volte di più rispetto al valore di quello della Fiorentina, squadra che conta due scudetti e una coppa

modo tale da salvare il club dalla retrocessione. Tale possibilità è disciplinata in questi termini dall’art 52 comma 3 “ *Il titolo sportivo di una società cui venga revocata l’affiliazione ai sensi dell’art. 16, comma 6, può essere attribuito, entro il termine della data di presentazione della domanda di iscrizione al campionato successivo, ad altra società con delibera del Presidente federale, previo parere vincolante della COVISOC ove il titolo sportivo concerna un campionato professionistico, a condizione che la nuova società, con sede nello stesso comune della precedente, dimostri nel termine perentorio di due giorni prima, esclusi i festivi, di detta scadenza: 1) di avere acquisito l’intera azienda sportiva della società in stato di insolvenza; 2) di avere ottenuto l’affiliazione alla F.I.G.C.; 3) di essersi accollata e di avere assolto tutti i debiti sportivi della società cui è stata revocata l’affiliazione ovvero di averne garantito il pagamento mediante rilascio di fideiussione bancaria a prima richiesta; 4) di possedere un adeguato patrimonio e risorse sufficienti a garantire il soddisfacimento degli oneri relativi al campionato di competenza; 5) di aver depositato, per le società professionistiche, dichiarazione del legale rappresentante contenente l’impegno a garantire con fideiussione bancaria a prima richiesta le obbligazioni derivanti dai contratti con i tesserati e dalle operazioni di acquisizione di calciatori. Il deposito della fideiussione è condizione per il rilascio del visto di esecutività dei contratti.*

²⁴ È una tecnica piuttosto utilizzata per finanziare la propria attività in casi di mancanza di liquidità. In buona sostanza si cede un’immobilizzazione a una società, solitamente una controllata, la quale lo acquista tramite debiti verso istituti finanziari, garantiti magari dal bene stesso. Il secondo passo consiste nell’affitto del cespite dalla controllata alla controllante che torna ad essere l’utilizzatrice dello stesso. In questo modo la società controllante ottiene liquidità, la società controllata paga i debiti verso le banche tramite le rate pagate dalla controllante per l’utilizzazione del bene, e seppure dovessero saltare alcuni pagamenti la società principale è più protetta dal punto di vista giuridico. Tra i pro di questa operazione c’è anche la possibilità di innestare nuovi capitali senza dover appesantire i bilanci con debiti verso istituti finanziari, e in generale debiti diretti, che in società con mancanza di liquidità sono solitamente già molto alti. In una variante molto simile nota come “*sale and lease back*” l’azienda cede il bene e stipula con l’altra società un contratto di leasing in modo tale da acquistarlo nuovamente. Questa operazione in sé stessa è un’operazione nociva, il problema è sempre legata al tipo di investimenti che si fanno con i capitali che vengono reperiti con questa operazione. Inoltre il costo è decisamente più alto di un normale prestito poiché è necessario che non solo la banca o comunque l’ente che finanzia l’operazione ma anche la controllata lucra sulla stessa.

delle coppe in bacheca oltre a vari trofei minori. È vero che il marchio era stato acquistato all'asta fallimentare, ad un valore probabilmente al di sotto di quello di mercato, ma è pur vero che il valore commerciale dell'immagine di un club, la Fiorentina, fortemente legata a una città, Firenze, più popolosa e più turistica di Genova, non può nemmeno essere paragonato a quello della Sampdoria, che ha una storia meno esaltante e condivide la città con il Genoa, squadra peraltro più antica del capoluogo ligure. Il marchio non è l'unico cespite a essere ceduto a questo scopo. L'A.S. Roma nello stesso anno, e probabilmente per le stesse ragioni del Milan, cedette il centro sportivo di Trigoria a Banca Italease per 30 milioni di euro. Qualche mese dopo cederà l'intero ramo marketing e comunicazioni ad una s.a.s. del gruppo per circa 130 milioni di euro. Nonostante i dubbi sul valore di queste operazioni, certificate dai più esperti revisori italiani, la vittoria del mondiale nel 2006 tolse definitivamente l'attenzione da queste cessioni, che peraltro verranno reiterate anche negli anni successivi, consentendo a molti club di trovare risorse che permisero di rimandare ancora la scelta di una gestione economica responsabile. In questo periodo i costi sempre più elevati furono sostenuti anche grazie alla vendita dei diritti televisivi. Il grande appeal che aveva il calcio italiano generò una vera competizione tra broadcaster per accaparrarsi i diritti televisivi delle squadre di calcio della Serie A. La gestione di queste aziende non fu molto più lungimirante di quella delle squadre di calcio. Fino al 2003 i gruppi Vivendi e SKY, che agivano allora in Italia come Tele più e Stream TV, si dividono la diretta delle partite di Serie A. Vivendi però non riesce più a sostenere i costi e così rinuncia a partecipare alla nuova gara lasciando di fatto al gruppo di Rupert Murdoch il monopolio. Il prezzo dei diritti televisivi cala sotto il mezzo miliardo di euro. Lo stato italiano apparentemente non gradisce tale discesa e così prevede la possibilità di dividere i diritti televisivi tra quelli via etere e quelli via satellite. L'impatto fu subito positivo con l'ingresso del mercato di Mediaset e Dalhia Tv. I ricavi tornano a crescere. Nel 2007 proprio in virtù del fatto che i diritti televisivi fossero così vitali per queste società, con la Legge Melandri²⁵ si torna alla gestione collettiva dei diritti televisivi. La

²⁵ Il decreto legislativo 9/2008 meglio noto come legge Melandri o legge Melandri-Gentiloni prevede all'art tre la contitolarità dei diritti televisivi in capo alla Lega e alle squadre di calcio. Successivamente investe la Lega il potere dovere di commercializzare i diritti televisivi col miglior offerente. Impedisce alla stessa di non ammettere alle contrattazioni piattaforme arbitrariamente e vincola la durata delle licenze ad un massimo di 3 anni. L'art 19 investe l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e l'Autorità garante della concorrenza e del mercato per il controllo delle modalità di esercizio dei diritti televisivi da parte degli operatori che se li siano assicurati. La ripartizione degli introiti è disciplinata a livello generale dall'art 25

legge abroga l'art 2 dell'atto del 1999, di cui si è già fatta menzione, in modo tale da evitare che alcune squadre di calcio rimanessero senza copertura televisiva. In effetti con la vendita singola dei diritti tv, le squadre medie e piccole del campionato facevano fatica ad ottenere prezzi competitivi per il loro pacchetto. Gli effetti della legge Melandri però si vedranno solo nel 2010, poiché nel corpo è presente una clausola transitoria che mantiene in vita i contratti già in essere. Nel quinquennio dal 2010 al 2015 gli introiti saranno pari a 989 milioni di euro. Come si vedrà meglio nel proseguo del capitolo i grandi numeri televisivi svuoteranno gli stadi, sempre più fatiscenti e sempre più difficili da realizzare, soffocando le possibilità di crescita economica di Calcio italiano S.p.a.. Nonostante questi interventi Calcio italiano S.p.a. non riesce ad uscire dalle difficoltà economiche. Tra il 2009 ed il 2014 le perdite di Calcio Italiano S.p.a. ammontano ad 1,8 miliardi di euro con un indebitamento nel 2014 pari a 3,7 miliardi di euro, 1,1 miliardi per la sola Serie A. In questo momento quindi Calcio italiano S.p.a. ha grandi spese ma anche grandi potenzialità inesprese. Gli stadi sono fatiscenti e semivuoti, i campioni emigrano in altri campionati. Le sponsorizzazioni sono in calo e più che altro limitate a marchi nazionali. Il concetto di partnership è del tutto assente. Lo scenario risulta ideale per investitori con maggiori competenze manageriali, che possono sfruttare le difficoltà economiche dei presidenti di Serie A e comprare a prezzi relativamente bassi le squadre di calcio. Primo a interessarsi seriamente al calcio italiano fu un gruppo di investitori americani guidati dal Thomas Di Benedetto. L'A.S. Roma era di proprietà condivisa tra Rosella Sensi e Unicredit da inizio 2010. Rosella Sensi, infatti, succeduta al padre nella Gestione della società di famiglia, Italtroli, fu costretta a compensare l'enorme esposizione debitoria della famiglia, cedendo l'intera società, che deteneva una quota della famosa compagine romana. Il 60% della A.S. Roma viene ceduta per 70 milioni di

La ripartizione delle risorse fra i soggetti partecipanti a ciascuna competizione è effettuata in modo da garantire l'attribuzione in parti uguali di una quota prevalente, nonché l'attribuzione delle restanti quote anche in base al bacino di utenza e ai risultati sportivi conseguiti da ciascuno di essi. La quota delle risorse da distribuire in parti uguali fra tutti i partecipanti a ciascuna competizione non può essere comunque inferiore al 40 per cento. La quota determinata sulla base del risultato sportivo non può essere inferiore alla quota determinata sulla base del bacino d'utenza. Fermo restando quanto previsto dall'articolo 26, i criteri di ripartizione delle risorse fra i soggetti partecipanti alla competizione sono determinati con deliberazione adottata dall'assemblea di categoria dell'organizzatore della competizione medesima con la maggioranza qualificata dei tre quarti degli aventi diritto al voto.

euro. Nel 2012 prende il controllo della stessa, il vero *deus ex machina* dell'operazione, James Pallotta, il quale nel 2014 per 33 milioni di euro liquiderà Unicredit e assumerà il controllo del 91% della A.S. Roma. Poco prima che la cordata del fondo Raptor facente capo a James Pallotta, ultimasse la conclusione dell'acquisto della società giallorossa, il presidente della F.C. Internazionale, Massimo Moratti, cede il 70% dell'Inter per una cifra di 275 milioni, di cui circa 200 milioni sono destinati al pagamento di debiti. L'acquirente è una società creata ad hoc controllata da Erik Thohir, un magnate indonesiano. La gestione asiatica dell'F.C. internazionale si rivelerà molto meno profittevole del previsto. Il presidente Thohir si rileverà un abile stratega contabile piuttosto che un vero investitore. Prima di cedere nuovamente il club si assicurerà una rendita dell'8% annuo su un prestito da lui stesso emesso a favore del Gruppo Inter di 120 milioni di euro. Solo nel 2015 incasserà 4,2 milioni di euro dall'Inter, non esattamente il nuovo corso sperato dai tifosi. Successivamente il *tycoon* indonesiano venderà nuovamente la maggioranza ad un gruppo cinese di nome Suning. Il gruppo guidato da Zhang Jidong è la seconda realtà privata cinese con 55 miliardi di fatturato, rileva l'Inter pagando 128 milioni di euro e vara un aumento di capitale, volto per la maggior parte a coprire le perdite salite di ulteriori 142 milioni con la gestione indonesiana. I progetti, almeno dichiarati, dell'imprenditore cinese sono quelli di aumentare la visibilità in Cina dell'Inter²⁶, in modo da trovare nuove fonti da investire per far tornare il club più antico di Milano tra i grandi d'Europa. La grande apertura della Cina al calcio europeo, testimoniata non solo dall'acquisto dell'Inter ma da tanti campioni o vecchie glorie che si sono trasferiti lì percependo compensi molto più alti che in Europa, colpisce anche il Milan. A differenza della compagine rivale però l'operazione Silvio Berlusconi- Yonghong Li si rileva molto complessa. Il Milan, *rectius* il 99 % del Milan, viene valutato 740 milioni, dopo un'iniziale valutazione di 900 però afferente ad un'altra cordata facente capo a Bee Taechaubol. Il sedicente magnate cinese, che ha veicolato fondi su cui la procura italiana ha indagato sospettando che fossero provenienti da attività di riciclaggio, riesce a versare 200 milioni in varie tranches nelle tasche di Silvio Berlusconi. Tra le varie fonti di investimento ricorre anche al famoso fondo Elliot che conta circa 30 miliardi di capitale. Il fondo americano presta 300 milioni al gruppo cinese, al 10% del tasso di interesse,

²⁶ Un esempio di espansione verso il continente asiatico è l'iniziativa per il Capodanno cinese del 2019, in cui l'Inter ha indossato la maglia con i nomi dei calciatori in cinese

pretendendo e ottenendo come garanzia il club. Questa scelta costerà al signor Li la proprietà del Milan, poiché nel Luglio 2018 - a causa del mancato pagamento degli interessi sul debito - ha dovuto cedere il controllo del Milan al famoso fondo. La gestione asiatica non è stata convulsa solo a livello finanziario ma anche calcistico. Nella prima campagna acquisti la società rossonera ha investito circa 100 milioni di euro. Il Milan non si riuscirà nemmeno a qualificare in Champion's League. I mancanti ricavi europei deteriorano ulteriormente le condizioni economiche del club. La squadra a fine stagione si vedrà rifiutare il *Voluntary Agreement*²⁷ dalla Uefa, proprio a causa dell'instabilità dei conti e della proprietà. La stessa Uefa aveva condannato il club milanese a non partecipare all'Europa League, competizione minore europea dove giocano i migliori club europei tra quelli che non hanno i meriti sportivi per accedere alla Champion's. La condanna verrà annullata in secondo grado dal Tas di Losanna, dopo che il presidente Li ha lasciato le redini del Milan al fondo americano. Anche l'Inter è sotto la lente di ingrandimento della Uefa. La società nerazzurra non ha rispettato alcune delle clausole previste dal proprio *Settlement Agreement*²⁸, tanto è vero che ha ricevuto sanzioni pecuniarie per 6 milioni di euro oltre al blocco della rosa per le competizioni Uefa a 22 elementi e l'obbligo di finanziare le entrate del mercato giocatori con le uscite dello stesso. Il costo degli ammortamenti della società nerazzurra è ancora superiore a quanto previsto dall'accordo e se le perdite registrate sono state in linea con le pattuizioni prese con la federazione europea è stato grazie ad uso delle plusvalenze molto simile a quello tipico dei primi anni 2000²⁹. L'A.S. Roma invece sotto l'egida del presidente Pallotta ha ottenuto, sotto questo

²⁷ Il *voluntary agreement* è stato introdotto nel 2015. È una nuova fattispecie di accordo tra Uefa e club che non rispettino i parametri per il rilascio della licenza Uefa legati al Fair Play Finanziario. In particolare in questo caso sarà il club, conscio della non aderenza ai parametri Uefa, a proporre un piano di abbattimento dei costi, o quantomeno di innalzamento dei ricavi tali da raggiungere il pareggio di bilancio. Per i dettagli sul funzionamento e sui requisiti di richiesta e accoglimenti si rimanda al secondo capitolo del presente testo.

²⁸ Il *settlement Agreement* è l'originale metodo di composizione della controversia finanziaria con la Uefa. È stato introdotto nel 2012 e fa parte del pacchetto normativo originale del Fair Play Finanziario. La Uefa al posto di irrogare sanzioni direttamente può offrire un piano di risanamento dei conti.

²⁹ La valutazione dei giocatori è un tema spinoso e sarebbe necessario un elaborato intero per comprendere questa tematica. Esistono però, nei bilanci dell'Inter, dei casi in cui la sopravvalutazione economica è lampanti. L'Inter ha generato 50 milioni di plusvalenze cedendo giocatori ai margini della panchina o addirittura senza alcuna presenze in Serie A. Esempio maggiore è quella di Davide Bettella. Il giovane talento è stato ceduto all'Atalanta per 7 milioni. La plusvalenza è stata di oltre 6,9 milioni. Si può usare come termine di paragone i 7 milioni di plusvalenza generati dalla cessione di Davide Santon. Sicuramente il giovane italiano era un elemento di rilievo della primavera senza però alcuna presenza tra i professionisti. Ciò che turba è che è stato valutato quasi alla stregua di Davide Santon navigato terzino della Roma ceduto proprio dall'Inter lo stesso nello stesso periodo in cui ha ceduto il giovane Bettella e valutato 9,5 milioni di euro, appena 2 milioni in più del giovane atalantino. Santon ha 27 anni e ha 15 presenze nella stagione

punto di vista, risultati migliori. Nell'ultimo anno ha rispettato i severi parametri del proprio accordo di riparazione con la Uefa e si è aggiudicata un risultato che mancava da trenta anni, il raggiungimento della semifinale di Champion's League. Anche la compagine giallorossa deve tale superamento a un risultato sportivo eccezionale e varie cessioni di lusso³⁰. Il risultato sportivamente parlando non è eccelso, poiché la cessione di giocatori molto importanti per il club ha generato difficoltà sul piano del gioco, che di fatto è il prodotto messo in vendita dalle squadre di calcio nella loro attività tipica, ed è il principale strumento per il raggiungimento dell'utilità, scopo finale del modello *utility oriented*. L'obiettivo della dirigenza statunitense della società capitolina è probabilmente quello di non aumentare ulteriormente il dissesto economico della società, in attesa di una crescita del club tramite contratti di sponsorizzazione e stadio di proprietà, che permetta di finanziare una squadra più competitiva in grado di trattenere i propri elementi di maggior rilievo.

1.2 Le principali voci del ciclo economico delle aziende calcio

Abbiamo esaminato il percorso sin qui seguito da Calcio Italiano S.p.a., si procederà ora all'esame dei fattori che influiscono principalmente e tipicamente nel risultato economico di una squadra di calcio oggi. Lo scopo è quello di presentare il risultato dell'evoluzione economica del sistema, evidenziando quelle che sono le attività tipiche di una società che opera nel settore in esame.

scorsa in prima squadra. Quest'anno conta già 5 presenze nella A.S. Roma; anche Bettella conta cinque presenze quest'anno ma nella Primavera del club Bergamasco. Ovviamente nella valutazione si sarà tenuto conto della giovane età del ragazzo, che permette la crescita del valore calcistico, e la decrescita tramite l'ammortamento del valore contabile, con la prospettiva di una nuova plusvalenza. Nonostante ciò la data della cessione e la necessità di accantonare ricavi operativi dell'Inter fanno sorgere il dubbio di un nuovo ciclo di plusvalenze fittizie. A ulteriore riprova nello stesso bilancio compare l'acquisto da parte dell'Inter per 31 milioni del giovane Bastoni proprio a favore dell'Atalanta. Il giocatore conta 5 presenze da professionista nella stagione 2017/2018, il che sicuramente ne fa un prospetto interessante. Il valore però non è minimamente paragonabile a quello di un giocatore con così scarsa esperienza. Come se dopo l'asse Lazio Parma dei primi anni 2000 si fosse oggi formato un nuovo asse quello nerazzurro tra Bergamo e Milano.

³⁰ Tra le cessioni sono da rimarcare quella di Radja Nainggolan proprio all'Inter per circa 38 milioni di euro che ha generato 32 milioni di plusvalenza e quella di Emerson Palmieri che è stato ceduto al Chelsea per 20 milioni più bonus ed ha generato una plusvalenza di 18 milioni, che in base all'effettivo realizzo dei bonus può arrivare sino a 27.

1.2.1 I ricavi.

Un'azienda calcio professionistica, segua essa il modello *utility oriented* o meno, produce dei ricavi sia mediante la sua attività tipica, la produzione dell'attività di intrattenimento del calcio, sia tramite attività secondarie che solitamente profittano della visibilità della squadra di calcio per estrinsecarsi. Il piano dei conti della F.I.G.C. indica, quale prima tipologia di ricavi, la voce Ricavi da gare. Questa tipologia di ricavi annovera tutti gli introiti derivanti dalle partite giocate, in casa o in trasferta, dalla squadra all'interno dell'esercizio. Nonostante questa fonte di ricavi sia foriera di appena il 24% del fatturato delle società calcistiche italiane, a causa del suo valore storico e tipico, è posizionata in apertura di conto economico al pari dei ricavi dell'attività tipica dell'impresa nel bilancio del codice. Report calcio 2018³¹ indica un miglioramento dell'1,8% del risultato aggregato derivante dalle gare della Serie A, nel 2016/2017 ha incassato circa 228 milioni di euro da questa voce, di cui 70 milioni dagli abbonamenti in calo di circa 4 milioni, 121 milioni dalle competizioni nazionali, dato in crescita di circa 1 milione, e 35 milioni di euro dalle competizioni internazionali. Nonostante il leggero miglioramento il dato nasconde due informazioni negative. Innanzitutto il medesimo studio della F.I.G.C. evidenzia un calo nel numero di spettatori presenti allo stadio. Le politiche di prezzo hanno mantenuto il dato dei ricavi in salita ma la fruizione del prodotto calcio italiano allo stadio continua a perdere di appeal. Il dato di riempimento degli stadi è al 54%³² ma estrinseca il suo valore solo se considerato insieme al numero di posti invenduti pari a più di 8,5 milioni³³. Il motivo principale dello svuotamento è l'obsolescenza degli stadi. Gli impianti sportivi sono troppo grandi e non garantiscono una visuale adatta nella maggior

³¹ Report calcio è uno studio della F.I.G.C. in collaborazione con PWC e Arel. È un'analisi che riguarda le annate dal 2010 al 2016 della Serie A e delle altre leghe dell'Eurozona di maggiore interesse economico. Il maggior punto di forza di questo studio è la commistione tra rendicontazione contabile strategica e sociale. Ne esce uno stato dell'arte completo sul sistema calcistico italiano, reso particolarmente efficace dalla comparazione economica e sociale con gli altri movimenti dell'Eurozona e per alcune voci anche con gli sport americani.

³² Il dato è molto più vicino a quello della Serie B pari al 40% che alle altre eccellenze del calcio europeo che si attestano dal 70% in su.

³³ Il dato sui tifosi è basso anche se guardato in assoluto. L'Italia ha poco più di 8 milioni di spettatori ogni anno. È indietro rispetto ai 10 della Liga, ai 12 della Bundesliga e agli oltre 13 della Premier League. Solo la Ligue 1 ha meno spettatori allo stadio tra i top 5 d'Europa con 7,9 milioni.

parte dei punti. Inoltre, in sette stadi su diciotto, sono ancora presenti le piste di atletica tra campo e spettatori. C'è da dire che nella stagione passata il *Load Factor*³⁴ medio è salito di circa il 9% grazie ad un grande risultato della solita Juventus insieme a Cagliari, Milan e Inter. Però le peggiori cinque realtà europee sono tutte italiane³⁵. Se gli stadi fossero arrivati alle percentuali di riempimento della Liga spagnola, la Serie A avrebbe incassato circa 80 milioni in più³⁶, ma non è questo l'unico danno; lo svuotamento degli stadi riduce lo spettacolo e quindi deteriora il prodotto offerto dalla società; inoltre la poca rilevanza degli introiti da stadio, rende le società deboli contrattualmente nelle trattative con gli sponsor e con la vendita di diritti televisivi. Gli stadi troppo grandi sono un *minus* per le società poiché richiedono costi per il personale di accoglienza e sicurezza³⁷ più elevati rispetto a quelli che sarebbero effettivamente necessari. L'età media degli impianti in Italia è circa 70 anni, alcuni stadi sono stati realizzati nel primo dopo guerra. La prima problematica relativa a uno stadio vecchio riguarda l'urbanistica intorno allo stesso. San Siro a parte, grazie all'eccellente metro milanese, gli stadi rimangono vuoti perché lontani dalla città o carenti di parcheggi. Non hanno spazi per adeguate zone ristoro e shopping che generano ricavi e visibilità. Per dare un'idea del possibile aumento di ricavi di uno stadio all'avanguardia in Italia possiamo utilizzare l'esempio della Juventus. Lo Juventus Stadium, *rectius* l'Allianz Arena dopo la cessione dei diritti di *naming*, di recente ultimazione, è costato circa 150 milioni di euro. La struttura vanta al suo interno tre negozi ufficiali, otto ristoranti e venti bar. Nella struttura sono disponibili quattromila parcheggi coperti. Nell'ultima stagione i ricavi da gara della Juventus ammontavano a 66 milioni di euro, a dispetto degli 11 della stagione 2010/2011 dopo la quale fu abbandonato il Delle Alpi. A questi vanno aggiunti i 18 milioni che hanno incassato i tre store ufficiali all'interno dello stadio. Inoltre la Juventus non versa più il canone di locazione al Comune di Torino per l'utilizzo dell'impianto sportivo³⁸, poiché lo stadio è di sua proprietà. In

³⁴ È un dato che rappresenta la percentuale di riempimento dello stadio. È utile per studiare l'adeguatezza dello stadio con l'effettiva domanda dei tifosi. Ad esempio l'Inter ha una media spettatori di oltre 57 mila unità ma il Giuseppe Meazza, stadio comunale utilizzato da Inter e Milan, ha una capienza di 80000 spettatori. Questo vuol dire che a parte rare eccezioni lo stadio risulterà semi vuoto. Il trend europeo ha stadi molto più piccoli e più pieni.

³⁵ L'ultima è il Chievo Verona con una media del 37,3 %.

³⁶ Stima proveniente dal report di PWC e Arel sulla base dei numeri di Stadia Database della F.I.G.C.

³⁷ Il numero di steward utilizzati negli stadi, secondo i dati di Report Calcio 2018, sono in aumento continuo dal 2008. Oggi ne vengono usati dalle squadre italiane 228 mila.

³⁸ Si consideri per avere un parametro del risparmio che il Torino FC nel 2015 ha firmato il nuovo contratto di affitto dello stadio Olimpico di Torino per una cifra di mezzo miliardo di euro.

Italia solo altre quattro società vantano uno stadio di proprietà, Benevento, Empoli, Atalanta e Udinese. Le grandi realtà del calcio italiano, a parte la Juventus, hanno preferito quindi foraggiare le proprie rose piuttosto che investire sulla propria autarchia finanziaria. La proprietà dello stadio o comunque la possibilità di utilizzare un impianto all'avanguardia permette di garantirsi una fonte di finanziamento più sicura rispetto alle altre che analizzeremo. A questo proposito il legislatore italiano è intervenuto per ben due volte negli ultimi anni allo scopo, di facilitare e velocizzare l'iter burocratico necessario a realizzare uno stadio di proprietà. Il primo intervento fu inserito nella legge di stabilità del 2014³⁹. Tramite questa modifica era possibile, solo ed esclusivamente ai fini della

³⁹ La legge 147/2013 tratta il nuovo iter all'art 1 comma 304 che prescrive *“Al fine di consentire, per gli impianti di cui alla lettera c) del presente comma, il più efficace utilizzo, in via non esclusiva, delle risorse del Fondo di cui al comma 303, come integrate dal medesimo comma, nonché di favorire comunque l'ammodernamento o la costruzione di impianti sportivi, con particolare riguardo alla sicurezza degli impianti e degli spettatori, attraverso la semplificazione delle procedure amministrative e la previsione di modalità innovative di finanziamento:*

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

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

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

d) in caso di interventi da realizzare su aree di proprietà pubblica o su impianti pubblici esistenti, il progetto approvato è fatto oggetto di idonea procedura di evidenza pubblica, da concludersi comunque entro novanta giorni dalla sua approvazione. Alla gara è invitato anche il soggetto proponente, che assume la denominazione di promotore. Il bando specifica che il promotore, nell'ipotesi in cui non risulti

costruzione di uno stadio, ottenere i permessi necessari entro il termine di 120 giorni, prorogabili al massimo per altri 60. La chiave della grande accelerazione dei tempi previsti dalla procedura è data dalla possibilità, tramite una conferenza di servizi⁴⁰, di ottenere un'autorizzazione che fosse valida per tutti i permessi, che altrimenti sarebbero dovuti essere richiesti singolarmente. Il d.l. n. 50/17 poi convertito nella l. 96/17 ha operato alcune modifiche alla normativa sugli stadi. La prima delle innovazioni è quella di permettere alla procedura di riguardare anche edifici residenziali legati al progetto dell'impianto sportivo. Seconda innovazione di grande interesse economico è quella dell'esclusiva relativa alle attività commerciali su suolo pubblico per la società proprietaria o utilizzatrice dell'impianto sportivo⁴¹. Solo il tempo potrà dire se questa procedura porterà investimenti in questo asset, l'unica società che ha tentato di profittare della stessa è la A.S. Roma, che però ha subito dei ritardi a causa di un cambio di partito del sindaco del comune, che ha costretto la società a ridiscutere i termini del progetto, e in una annosa questione giudiziaria riguardante il proprietario del terreno con una presunta corruzione da parte sua di alcuni esponenti degli enti pubblici coinvolti. Nonostante ciò la procedura pare proseguire, seppur molto più lentamente rispetto al dettato normativo. La speranza è che la stessa si chiuda con esiti positivi, nonostante le difficoltà legate probabilmente anche alla novità della norma, così da indurre altre

aggiudicatario, può esercitare il diritto di prelazione entro quindici giorni dall'aggiudicazione definitiva e divenire aggiudicatario se dichiara di assumere la migliore offerta presentata. Si applicano, in quanto compatibili, le previsioni del codice di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, in materia di finanza di progetto. Qualora l'aggiudicatario sia diverso dal soggetto di cui alla lettera a), primo periodo, il predetto aggiudicatario è tenuto a subentrare nell'accordo o negli accordi di cui alla medesima lettera e periodo;

e) resta salvo il regime di maggiore semplificazione previsto dalla normativa vigente in relazione alla tipologia o dimensione dello specifico intervento promosso.”

⁴⁰ Una conferenza di servizi è un istituto giuridico creato *ad hoc* dal legislatore per velocizzare l'emanazione di atti amministrativi di un ente della pubblica amministrazione. In particolare serve a velocizzare l'emanazione di pareri o atti, necessari e prodromici all'attività dell'ente della pubblica amministrazione cosiddetto proponente, di uno o più enti diversi della PA. Il risultato è solitamente un atto unico che sostituisce sia gli atti strumentali sia quello finale dell'ente proponente. Ne esistono di tre tipi: decisoria, istruttoria e preliminare, quella che riguarda gli stadi incarna le caratteristiche della decisoria.

⁴¹ Questo diritto è riservato agli impianti sportivi con più di 5000 posti ed è gradato in base alle dimensioni degli stadi, inoltre subisce il limite di eventuali concessioni già rilasciate e delle fasce orarie della partita. Gli stadi tra i 5 mila e i 16 mila posti hanno 150 metri di area commerciale esclusiva fuori dallo stadio. Gli stadi oltre i 16 mila posti sono invece titolari del diritto di esclusiva nelle zone fino a 300 metri dallo stadio. In caso di licenza già rilasciata l'esclusiva opera in maniera differente: se lo stadio ha più di 16 mila gode di esclusiva solo il giorno della gara, nei confronti del soggetto da 5 ore prima fino a 3 ore dopo, salvo indennizzo concordato tra le parti; se invece l'impianto non supera i 16 mila posti non sarà possibile pregiudicare le licenze o concessioni già rilasciate. Sul tema cfr. Prof. C. Sottoriva, in *La normativa relativa agli impianti sportivi alla luce della conversione in legge del DL 24 aprile 2017 n.50*, Sport Business Management.

proprietà verso l'investimento in questo *asset* così sottovalutato in Italia. Scorrendo il piano dei conti si trova tra i ricavi la voce “proventi da sponsorizzazioni”. Questa tipologia di ricavi meritano una valutazione approfondita poiché sono molto importanti nel settore. In Serie A nel 2017 sono presenti 681 contratti di sponsorizzazione, primo paese nelle 10 leghe maggiori prese in considerazione da Report Calcio 2018, l'86% delle quali provengono da marchi o aziende italiane. Tale voce di ricavo ha generato circa 340 milioni. Si definisce la sponsorizzazione *“Una tecnica di marketing con la quale un'azienda ottiene che il proprio marchio sia messo in evidenza da un personaggio o da un'organizzazione, che svolgono delle attività molto seguite dal pubblico, in cambio di un investimento in denaro. Ciò consente all'impresa di raggiungere un alto numero di contatti e soprattutto di associare la propria immagine ai valori portati dal personaggio o dall'organizzazione”*⁴². Esistono varie forme di sponsorizzazione tipiche del calcio. La prima storicamente, come si è già evidenziato è quella dello sponsor tecnico⁴³. Vale circa il 16% dei ricavi da sponsorizzazione. Questa tipologia di contratto lega - per la nuova stagione - Calcio Italiano S.p.a. a dieci marchi diversi di cui sei sono italiani. Il settore degli sponsor tecnici quindi vede un ingresso molto maggiore rispetto alla media di player stranieri. Adidas⁴⁴ e Puma dominano il mercato italiano, la prima ha un accordo con la Juventus per circa 51 milioni a stagione⁴⁵, mentre la seconda verserà nelle casse del Milan 12 milioni. Anche il colosso Nike è presente in Serie A con circa 14 milioni spesi per aggiudicarsi le maglie di Inter, per 9 milioni, e Roma, 5,4 milioni annui. Tra i *player* italiani più importanti si annoverano Macron e Robe di Kappa. La prima sponsorizza la Lazio per 3,2 milioni di euro a stagione più altri club minori, Udinese Cagliari Spal e Bologna. Robe di Kappa dal canto suo veste il Napoli, per quasi otto milioni a stagione e il Sassuolo per poco più di uno. Una porzione molto maggiore dei ricavi da

⁴² Così, S. Cherubini in *Sponsor ergo sum*, Billi B.(a cura di), Bradipolibri, 2012.

A livello giuridico il contratto di sponsorizzazione viene definito come un contratto a prestazioni corrispettive atipico, a questo titolo risponde all'art 1322 secondo comma. La causa è solitamente rinvenibile in questi termini: promozione di un nome o dell'immagine altrui mediante il nome o l'immagine dell'altro soggetto.

⁴³ Il cosiddetto sponsor tecnico è un soggetto che fornisce la società di calcio con i prodotti specificamente creati per il settore sportivo dalla propria azienda.

⁴⁴ La società tedesca ha prolungato il rapporto con la Juventus sino al 2027. Ne dà contezza un comunicato della società torinese, in cui si dichiara che l'accordo è stato raggiunto il 21 dicembre 2018 e che prevede il versamento di 408 milioni di euro per i prossimi dieci anni di fornitura tecnica.

⁴⁵ I dati sin qui riportati nell'elaborato tengono in considerazione l'accordo precedente l'acquisto di Cristiano Ronaldo, l'Adidas in base a questo contratto riconosceva alla Juventus “solo” 23 milioni di euro l'anno.

sponsorizzazione è occupato dallo sponsor ufficiale⁴⁶ o *main sponsor*. Nella scorsa stagione ben tre squadre erano sfornite di uno sponsor ufficiale in Serie A: Atalanta, Sampdoria e Roma. Nonostante questo, le aziende che si sono garantite i club di Serie A, quali veicolo di promozione del proprio brand, hanno pagato complessivamente 135,6 milioni di euro ai club della massima competizione calcistica italiana. Questo tipo di accordo viene utilizzato spesso dai proprietari, *latu sensu*, per finanziare i club in via indiretta; Jeep è lo sponsor più danaroso della Serie A, garantisce alla Juventus F.c. 18-21 milioni di euro l'anno a seconda dei risultati raggiunti. La Jeep è una controllata del gruppo FCA della quale Exor ha circa il 30% delle azioni, la stessa Exor è la controllante della Juventus⁴⁷. Simile è il caso Sassuolo che vanta uno sponsor che versa nelle sue casse 18 milioni di euro⁴⁸, la Mapei. In questo caso il legame è più diretto poiché le due aziende condividono lo stesso presidente, Giorgio Squinzi. Nessun legame societario lega invece il Milan con la Emirates, il nuovo partner commerciale rossonero ha firmato un accordo commerciale di circa 18 milioni per assicurarsi di essere il *main sponsor* del club italiano più titolato in Europa. L'A.S. Roma nel suo processo di internazionalizzazione ha siglato un accordo con il partner Qatar Airways. La compagnia Qatariota, molto attiva nel settore calcistico, verserà nelle casse della società giallorossa a questo titolo circa 40 milioni in tre anni. Emerge sin da subito che la Champion's League è un veicolo di internazionalizzazione fondamentale che attira i migliori sponsor. Gli altri due club italiani che vantano sponsorizzazioni a otto cifre sono proprio Inter e Napoli che partecipano spesso alla Champion's League⁴⁹. In particolare l'Inter è tornata in

⁴⁶ Lo definisce in maniera semplice ma efficace V. Casarin in *Le particolarità del marketing sportivo: le sponsorizzazioni*, Sport Business Management, in questi termini “*generalmente rappresentato da un'impresa industriale, commerciale, o di servizi che promuove il proprio marchio realizzando con lo sponsee una transazione economica ed esponendolo sull'abbigliamento e il materiale tecnico delle squadre; la società deve apporre il segno distintivo dello sponsor sui pullman della squadra, sulle divise, sui biglietti d'ingresso alle partite, disporre striscioni pubblicitari a bordo campo, distribuire materiale pubblicitario e promozionale dello sponsor, partecipare con le squadre ad iniziative di pubbliche relazioni organizzate dallo sponsor nell'ambito della manifestazione sportiva*”.

⁴⁷ C'è da considerare che Jeep è l'unico sponsor ufficiale in Italia che paga meno dello sponsor tecnico per il proprio accordo. Questo dato conferma il rapporto di collaborazione tra le controllate della Exor. Tale dato valeva anche prima del danaroso nuovo contratto da 51 milioni l'anno di cui sopra.

⁴⁸ Il Sassuolo gode di cifre assolutamente fuori mercato rispetto al suo andamento di classifica e alla sua visibilità internazionale. Promossa in Serie A da appena 5 stagioni per la prima volta nella sua storia, dopo le prime 3 stagioni sotto l'egida di Eusebio Di Francesco, attuale allenatore dell'A.S. Roma, nelle quali ha collezionato un sesto posto, ha avuto un grande rallentamento non riuscendo più ad arrivare in Europa. Risultati di tutto rispetto per una debuttante alle prime armi ma di certo non tali da generare la visibilità e l'interesse che portino una parte terza a versare 18 milioni di euro all'anno per farsi promuovere.

⁴⁹ A ulteriore riprova di questa tesi si consideri proprio la scelta di Qatar Airways che allo scopo di apparire in Semifinale di Champion's League ha pagato 6 milioni di euro solo per le ultime partite della stagione

Champion's in questa stagione dopo una breve assenza. Il club milanese però vanta una discreta storia europea con 3 successi solo nella massima competizione continentale. Il Napoli dal canto, suo riceve circa 10 milioni dalle società che controllano i marchi Lete e Garofalo. I partenopei utilizzano il piazzamento in campionato ed il conseguente accesso alla Champion's League come strumento in fase di trattativa con gli sponsor, ma a dispetto della altre società che vantano partecipazioni nel torneo europeo, è molto più legata al territorio⁵⁰ dal punto di vista dei partner commerciali. Una grande criticità nel settore è data dal fatto che le altre realtà minori hanno sponsorizzazioni molto inferiori. Analizzando il dato dei 135,6 milioni di ricavi da sponsor ufficiale della Serie A del 2017/2018, troviamo che quei 6 club, comprendendo i 6 milioni per l'ultima parte di stagione della A.S. Roma, hanno avuto introiti per 82 milioni. Ciò comporta, che i restanti 14 club di Serie A hanno ottenuto dal proprio sponsor principale appena 53 milioni di euro. Il gap è molto rilevante e questo impatta sull'*appeal* del prodotto calcio offerto. Il *main sponsor* appare sulla maglia da gioco, tra le altre cose, e quindi ci dà modo di trovare un altro tipo di sponsor molto recente. Il *back jersey sponsor*⁵¹ è apparso in Italia da quattro stagioni. Solo due squadre nel 2018/2019 non avranno questo tipo logo sulla schiena dei propri giocatori. Il Milan e l'Atalanta. Un'altra tipologia nuova di sponsorizzazione, poco sviluppata in Italia, è la cessione del diritto di *naming*. Giuridicamente ed economicamente si può ascrivere ai contratti di sponsorizzazione. Questo tipo di operazione si sostanzia nel cedere ad una società, per un periodo solitamente determinato di tempo, il diritto a scegliere il nome dello stadio che ospita le partite in casa. Solo tre società in Italia hanno ceduto il nome del proprio impianto

passata. L'accordo tra la compagnia aerea e la società capitolina è stato trovato infatti dopo la qualificazione alla semifinale. Gli opinionisti credevano inizialmente che l'accordo sarebbe partito dalla stagione successiva mentre una clausola dello stesso garantiva a Qatar dietro il pagamento della somma di cui sopra di apparire sulla maglia della A.S. Roma già nel finale di stagione 2017/2018.

⁵⁰ La Lete S.p.a. ha oggi sede a Roma ma è nata a Pratella, nel casertano ed ha le sue sorgenti nel Matese tra Molise e Campania. Il Pastificio Garofalo è nato a Gragnano comune della città metropolitana di Napoli.

⁵¹ Dal 2014 è consentito avere un maggior numero di marchi sulla maglia. L'art 72 delle Noif infatti recita "Non è consentito apporre sugli indumenti di giuoco distintivi o scritte di natura politica o confessionale. E' consentito per le società apporre sugli stessi non più di cinque marchi pubblicitari, della natura e delle dimensioni fissate dal Consiglio Federale e con la preventiva autorizzazione del competente organo della Lega. Per le società della L.N.D. e del S.G.S. i proventi derivanti da sponsorizzazioni dovranno essere destinati alla creazione e/o allo sviluppo dei vivai giovanili nonché alla diffusione dell'attività dilettantistico – amatoriale svolta in ambito territoriale". Il consiglio federale consente di occupare circa 200 centimetri quadrati della maglia sotto al numero con un logo di un partner commerciale.

sportivo: l'Udinese, La Juventus⁵² e il Sassuolo. Il caso dell'Udinese è peculiare poiché finito dinnanzi al Tribunale di Udine e al Tar del medesimo capoluogo. Il contenzioso civile, in primo grado, ha accertato e dichiarato il diritto della società utilizzatrice dell'impianto sportivo di denominare lo stadio ed eventualmente cedere il diritto di farlo. Il secondo contenzioso riguarda invece la presenza della scritta "Dacia Arena" sullo stadio. È stato avviato dal comune dinnanzi al giudice amministrativo ed ha visto in entrambi i gradi inquadrare la scritta "Dacia Arena", apposta sulla parete nord dell'impianto, quale forma di pubblicità e non come semplice denominazione dello stadio. In ragione di ciò è stato negato il diritto ad esporla poiché non previsto dalla concessione. La chiusura di questa vicenda sarà di grande interesse per il settore e determinerà probabilmente l'eventuale entrata di altri *player* in questo particolare mercato. Da una parte, il Giudice civile riconosce l'esistenza del diritto di utilizzazione economica del nome dell'impianto in capo al concessionario; dall'altra parte, il Consiglio di Stato nega il diritto a esporre delle scritte che riguardino segni distintivi di un'azienda senza una specifica clausola nell'atto di concessione della struttura. L'impatto ed il mancato impatto nel settore di tale tipo di sponsorizzazione verrà esposto maggiormente nel paragrafo sul paragone sulla Bundesliga. Dal punto di vista economico si rileva sin da subito, come le aziende non mirino più esclusivamente ad attrarre i tifosi tramite i club che supportano, ma vogliano creare un rapporto più diretto con i tifosi assicurandosi il nome dello stadio che li ospita. Seguendo la traccia nel piano dei conti troviamo i ricavi da pubblicità e altre attività commerciali. Questa voce è molto simile a quello precedente nella sostanza, e infatti dinnanzi al grande aumento delle sponsorizzazioni, passate da 236 del 2015/2016 ai 339 già menzionati, si è visto un importante calo dei ricavi derivanti da pubblicità e altre attività commerciali. Questi introiti sono scesi dai 178 milioni di due stagioni or sono ai 138 della scorsa stagione⁵³. Nonostante questo aumento, la parte

⁵² La Juventus ha ceduto, non appena ultimato lo Stadium, alla SportFive il diritto di commercializzare la denominazione del proprio stadio. Questa operazione vale complessivamente 75 milioni per dodici anni. Exor si è così garantita un introito di 6,5 milioni di euro, perfettamente in linea con le eccellenze tedesche, al di là dell'effettiva conclusione di un accordo di cessione dei *naming rights* più canonico.

⁵³ I dati di Report Calcio 2018 ci permettono di osservare l'andamento del fenomeno del settore. Negli ultimi cinque anni questo andamento è confermato. Nella stagione 2012-2013 i ricavi commerciali erano di circa 133 milioni mentre quelli da sponsorizzazione si attestavano sui 207. L'anno successivo i ricavi da sponsorizzazione salirono di 16 milioni ma si è riscontrato un decremento di circa 13 milioni dei ricavi commerciali legati a pubblicità e royalties simili. Nel 2014/2015 i dati ritornano molto simili ai valori del 2012/2013, le sponsorizzazioni scendono a quota 208 milioni mentre le pubblicità salgono di molto sino a 152 milioni. Nel 2015-2016 c'è un evidente crescita dell'intero mercato dell'i che presenta una deviazione molto superiore a quella registrata negli anni precedenti; i ricavi di sponsorizzazioni arrivano a 236 milioni

commerciale delle società italiane rimane molto indietro rispetto alle altre europee. Come si vedrà meglio successivamente, la serie A è dietro nei ricavi da sponsorizzazione e commerciali a tutte le altre realtà europee. Stadi e attività commerciali, *latu sensu*, sono i due mancati investimenti di Calcio Italiano S.p.a.. Prossima voce da analizzare è quella, importantissima, legata alla cessione dei diritti televisivi. Questa voce è molto variegata in quanto comprende i diritti televisivi della Serie A, delle competizioni Uefa ma anche delle varie competizioni italiane⁵⁴ e dalle amichevoli nazionali ed internazionali eventualmente trasmesse. I diritti televisivi sono in costante crescita da anni in tutta Europa. La Serie A nel 2016-2017 ha superato il miliardo di ricavi derivanti solo da competizioni nazionali, che uniti ai proventi dei diritti televisivi Uefa ha raggiunto quota 1,2 miliardi. Il numero è destinato a crescere sensibilmente. Dopo una lunga trattativa tramite l'intermediario Infront, la Serie A ha ottenuto per il prossimo triennio un contratto che porterà gli introiti da diritti televisivi, delle sola Serie A, a superare autonomamente il miliardo di euro. Sul tema esiste un'altra recente novità, il cosiddetto Decreto Lotti. In

e salgono anche i ricavi commerciali che toccano i 178 milioni. Nella scorsa stagione come abbiamo già visto i ricavi commerciali scendono di 45 milioni mentre però i ricavi da sponsorizzazione salgono di oltre 100 milioni.

⁵⁴ Le competizioni Uefa sono la Champion's League e l'Europa League, rispettivamente ex Coppa dei Campioni e Coppa Uefa. Le competizioni nazionali minori invece sono la Coppa Italia e la Supercoppa italiana. L'accesso alla Champion's League avviene in base al ranking Uefa nazioni. Le prime quattro nazioni del ranking, attualmente Spagna, Inghilterra, Italia e Germania, hanno da questa stagione 4 squadre direttamente in Champion's, senza necessità di fasi preliminari. La quinta e la sesta, ad oggi Francia e Russia, nazione hanno tre squadre in Champion's League, di cui solo due con accesso diretto, la terza andrà ai preliminari. Le nazioni dal settimo al decimo posto, in questa stagione Portogallo, Ucraina, Belgio e Turchia, hanno la vincitrice del torneo direttamente alla fase a gironi, mentre la seconda classificata partecipa alle fasi preliminari. Le nazioni dall'undicesimo posto al quindicesimo, Austria, Olanda, Danimarca, Grecia, Svizzera, vedono la propria prima classificata partecipare alla fase preliminare tra di loro, il cosiddetto girone campioni. Partecipa direttamente alla fase a gironi la vincitrice dell'Europa League. L'Europa League vede confrontarsi i club che potremmo definire di seconda fascia dei campionati nazionali. Vi partecipano con accesso diretto due squadre, le quinte e la sesta classificate dei primi cinque campionati secondo il ranking Uefa. Hanno accesso diretto anche le prima non classificate alla Champion's delle nazioni dal sesto al dodicesimo posto del ranking. Hanno un posto anche le settime dei primi quattro campionati nel ranking però solo alle fasi preliminari, che vedono coinvolte anche le squadre degli altri 55 paesi del ranking. Inoltre le eliminate del girone campione in Champion's hanno accesso alle fasi finali dei preliminari di Europa League. Le terze classificate dei gironi della Champion's accedono direttamente alle fasi finali della competizione. La vincitrice della Champion's League e della Europa League si contendono la Supercoppa europea. La supercoppa italiana dal canto suo ha un funzionamento molto simile, la prima classificata del campionato affronta la prima classificata della Coppa Italia, nel caso di medesimo vincitore scala il diritto al secondo classificato in campionato. La Coppa Italia è una coppa federale che mette a confronto le squadre del professionismo con quelle del semiprofessionismo. Inizia con il confronto tra le prime nove squadre della Serie D, campionato della Lega Nazionale Dilettanti, con le squadre della Serie C. Dopo questa fase le squadre si classificano ad una seconda tornata di eliminatorie in cui entrano anche le squadre di Serie B. Nelle terza fase eliminatoria alle qualificate si aggiungono le squadre classificate dal nono al diciassettesimo posto in Serie A, le squadre che retrocedono in Serie B non hanno questa possibilità. Nelle fasi finali subentrano le otto teste di serie. Le prime otto classificate del campionato italiano sfidano le otto uscenti dalle tre fasi preliminari. Sino alla finale all'Olimpico di Roma.

applicazione della l. n. 205/17, meglio nota come Legge di Bilancio 2018, il ministro dello sport Luca Lotti ha varato il decreto che rilegge la distribuzione dei premi in senso più democratico. Il giornalista Marco Belinazzo nell'opera già citata spiega la norma in maniera molto completa *“La legge di Bilancio anzitutto allarga la quota distribuita in parti uguali dal 40 al 50% , come nelle altre Leghe europee. Una percentuale del 30% viene assegnata in base al merito sportivo: nel dettaglio, il 12% sulla base della classifica dell'ultimo campionato, il 3% dei punti dell'ultimo torneo, il 10% del quinquennio e il 5% in funzione dei risultati nazionali e internazionali della stagione 46/47. Il restante 20% viene attribuito per il “radicamento sociale”. In principio il radicamento sociale veniva prevalentemente legato al numero di spettatori paganti nelle gare casalinghe negli ultimi 3 campionati. Con un successivo emendamento a questo parametro è stata aggiunta l'audience televisiva delle singole squadre (nel dettaglio gli spettatori paganti degli ultimi tre campionati valgono il 12%, l'audience televisiva l'8”*. Successivamente aggiunge delle considerazioni sulle conseguenze della stessa condivise dal sottoscritto *“Con la nuova disciplina il gap tra la prima e l'ultima si riduce dal 4,3:1 a un più accettabile 3,4:1. Non è ancora la quasi “democrazia” inglese (1,6:1 è il rapporto in Premier, dove tra diritti nazionali ed esteri circa il 70% delle risorse viene spartita in parti uguali) ma la Serie A diventa meno iniqua della Liga (3,7:1 ma prima della vendita collettiva, si aveva un rapporto fra le due regine e gli altri club di 12:1) ed equa quanto la Bundesliga 3,2:1. A rimetterci sostanzialmente sono le tre formazioni con il maggior seguito Juve, Milan e Inter. La Juventus dovrebbe incassare circa 120 milioni rispetto ai 104 della stagione 2017/2018, ma senza la modifica della Legge Melandri ne avrebbe percepiti una ventina in più. Milan e Inter dovrebbero salire da 80 a 90 milioni. Il Napoli passerà da poco più di 70 a 94 milioni senza subire scossoni dal cambio di regime. La Roma, grazie ai risultati degli ultimi campionati, dovrebbe far il salto più lungo: da 70 milioni a quasi 100. Intorno ai 75 milioni di introiti tv dovrebbero collocarsi sia la Lazio (una ventina in più di quel che mette a bilancio oggi) che la Fiorentina (24 in più della stagione 2016-2017). Di aumenti tra i 15 e i 20 milioni dovrebbero beneficiare infine Sampdoria e Genova”*⁵⁵. Il legislatore con questa modifica ha guardato all'intero sistema cercando di colmare parzialmente il gap che si crea tra le squadre più vittoriose ed in vista e le realtà medio piccole con meno supporter legati solitamente solo

⁵⁵ Belinazzo M. in op. cit.

al territorio. Si pensi alla grande differenza di ricavi derivanti dalla sponsorizzazioni evidenziato poc'anzi. Il valore dei diritti televisivi delle competizioni diverse dal campionato dipende dalla piazzamento nella competizione e verrà considerato in un discorso unico con la partecipazione, anche se in realtà afferiscono a due diverse voci di bilancio. La Champion's League è la massima competizione europea. Per il prossimo triennio distribuirà premi per circa 1,9 miliardi di euro, i ricavi della Uefa derivanti dalle competizioni saranno di 3,5 miliardi di euro.⁵⁶ I premi saranno così distribuiti: il 25% viene assegnato per la partecipazione. Ogni squadra che si qualifica direttamente o indirettamente alla fase a gironi riceve 15,25 milioni di euro; il 15 % sarà assegnato tramite il market pool⁵⁷; il 30% verrà assegnato a seconda dei risultati sportivi conseguiti nella competizione⁵⁸; il 30% rimanente viene ottenuto in base ad un ranking basato su dei coefficienti alle vittorie conseguite nelle varie competizioni europee. Partecipare all'importante torneo continentale convoglia introiti importanti nelle casse delle squadre, oltre , come è stato già anticipato, a fornire indirettamente la possibilità di registrare un grande aumento nei ricavi da sponsorizzazione. L'A.S. Roma ha ricevuto introiti per la Champion's pari a 100 milioni di euro nel 2017-2018 su 320 milioni di ricavi totali. Ovviamente la parabola della Roma è stata abbastanza estemporanea, erano circa 30 anni che non raggiungeva un traguardo del genere, ma analizzando i corrispondenti dati sulla Juventus, la squadra con il miglior rendimento europeo d'Italia nelle ultime stagioni, ha riportato circa 80 milioni di ricavi da Champion's a fronte di 505 milioni di ricavi totali. Questo risultato è stato possibile grazie al raggiungimento dei quarti di finale. In vista

⁵⁶ Il risultato è principalmente dovuto al nuovo format esposto nella nota precedente. La presenza di quattro squadre dei primi quattro campionati Uefa ha aumentato i ricavi di 1,1 miliardi di euro da un triennio all'altro.

⁵⁷ Il market pool pari a 292 milioni di euro, per il triennio 2018-2021, viene assegnato per metà tra i club e in base al piazzamento del club nel suo campionato nazionale, si presume che maggiore sia il piazzamento in un campionato maggiore sia la partecipazione televisiva dei tifosi da retribuire alla squadra. Nei campionati che portano quattro squadre la quota di market pool viene distribuita nella misura del 40% al primo classificato, 30 % al secondo, 20% al terzo e 10% al quarto. Nei campionati che ospitano tre squadre le percentuali sono 45% al primo, 35% al secondo e 20% al terzo. In quelli che si vedono ammesse due sole squadre, si assegnano il 55% e 45% del market pool di competenza del campionato rispettivamente alla prima e alla seconda. Quasi lapalissiano è aggiungere che laddove vi è solo una squadra qualificata, l'intero market pool del campionato è generato dalla sola partecipante cui viene assegnato per intero. L'altra metà invece viene distribuita proporzionalmente al numero di gare a cui si è partecipato nella competizione.

⁵⁸ Nella fase a gironi si ricevono 2,7 milioni di euro per ogni vittoria e 900 mila euro per ogni pareggio. Ogni pareggio genera 800 mila euro non distribuiti che vengono sommati alla fine dei gironi e assegnati proporzionalmente alle vittorie fatte registrare nella medesima fase. La qualificazione agli ottavi di finale poi garantisce 9,5 milioni di euro, per i quarti si ricevono 10,5 milioni poi 12 milioni per la semifinale e 15 per la finale. Il vincitore riceve poi 4 milioni di euro in più.

dell'aumento dei premi previsto, le quattro squadre che parteciperanno alla Champion's in questa stagione guadagneranno almeno 35 milioni ognuna, con l'unica eccezione della Juventus che con un miglior piazzamento nel ranking storico dovrebbe attestarsi sui 45 milioni minimi⁵⁹. In merito all'Europa League sul sito Uefa si legge *“Le entrate nette disponibili per i club partecipanti verranno suddivise come segue: il 25% sarà destinato alle quote di partenza (140 milioni di euro)⁶⁰; il 30% sarà destinato agli importi fissi relativi alle prestazioni (168 milioni di euro)⁶¹; il 15% verrà assegnato sulla base delle classifiche dei coefficienti di rendimento decennali (84 milioni di euro); il 30% sarà assegnato agli importi variabili (market pool) (168 milioni di euro)⁶².”* Anche in questo torneo europeo si nota una crescita nel montepremi totale da circa 400 milioni della scorsa stagione agli attuali 568. L'impatto dell'Europa League nei bilanci italiani lo scorso anno non è stato molto rilevante. La S.s. Lazio ha registrato ricavi totali pari a 193 milioni, dei quali solo 17,25 milioni di euro derivano dalla partecipazione alla competizione europea. Molto simile la situazione del Milan che ha ricevuto 14 milioni ,dopo l'eliminazione agli ottavi di finale contro la londinese Arsenal, su un totale di ricavi pari a 255 milioni. Molto peggiore la situazione del Napoli, che una volta eliminato dalla Champion's, ha ottenuto solo 1,2 milioni di euro dalla competizione minore su circa 200 milioni di euro di ricavi, a causa dell'eliminazione immediata contro il Red Bull Lipsia. La società che ha beneficiato maggiormente in proporzione, incassando 12 milioni dalla competizione con

⁵⁹ Sul punto Cfr. Redazione di Calcio&Finanza in *La Champion's League vale 2 miliardi: ecco i premi minimi per le italiane*, Calcio&Finanza, 2018.

⁶⁰ Riguardo alle quote di partenza viene specificato che a ogni squadra che avrà accesso alla fase a gironi viene garantito un premio di 2,98 milioni di euro.

⁶¹ Per ogni partita della fase a gironi verranno assegnati dei bonus in base alle prestazioni: 570.000 euro per una vittoria e 190.000 euro per un pareggio. Gli importi non distribuiti (190.000 euro a pareggio) saranno raccolti e ridistribuiti tra le squadre partecipanti alla fase a gironi con quote proporzionali al numero di vittorie. Le vincenti dei gironi riceveranno un bonus di 1 milione di euro, mentre le seconde 500.000 euro. I club che si qualificano alla fase a eliminazione diretta riceveranno i seguenti contributi: qualificazione ai sedicesimi di finale: 500.000 euro a club; qualificazione agli ottavi di finale: 1,1 milioni di euro a club; qualificazione ai quarti di finale: 1,5 milioni di euro a club; qualificazione alle semifinali: 2,4 milioni di euro a club; qualificazione alla finale: 4,5 milioni di euro a club; la vincente della finale di UEFA Europa League riceverà 4 milioni di euro supplementari.

⁶² L'importo disponibile stimato di 168 milioni di euro verrà distribuito in base al valore proporzionale di ciascun mercato televisivo rappresentato dai club partecipanti alla UEFA Europa League (dalla fase a gironi in poi) e suddivisi tra le squadre partecipanti di ogni federazione. I vari importi distribuiti dal market pool per ogni singolo club possono essere calcolati solo dopo aver finalizzato tutti i contratti e non prima della fine della competizione, poiché l'importo esatto per ciascun club dipende da cinque fattori: l'importo finale effettivo del market pool; il tabellone delle squadre che partecipano alla UEFA Europa League 2018/19; il numero dei club partecipanti alla UEFA Europa League 2018/19 per ogni federazione; la posizione finale di ciascun club partecipante nelle competizioni nazionali precedenti; i risultati di ogni club nella UEFA Europa League 2018/19

ricavi totali che ammontano a 147 milioni è stata l'Atalanta. La squadra di Bergamo è stata eliminata ai sedicesimi di finale dal Borussia Dortmund. L'impatto nei casi positivi è vicino al 10%, questo porta spesso le società a decidere di risparmiarsi in Europa League, per puntare maggiormente sul campionato. In effetti il dato è abbastanza basso rispetto alla Champion's sia in assoluto sia relativamente ai singoli premi. Le vincitrici dei due trofei europei appena presentati ricevono 3,5 milioni extra per la partecipazione alla Supercoppa Uefa. La squadra che si aggiudica il trofeo riceve un milione in più. Per quanto riguarda le competizioni italiane il campionato di Serie A è sicuramente la più ricca. Lo scorso anno ha messo in palio 809 milioni di euro che vengono ripartiti in questa maniera: il 40% viene assegnato sotto forma di premio di partecipazione⁶³; un ulteriore 30% viene assegnato in base alla posizione in classifica⁶⁴; medesima quota viene distribuita in base all'andamento storico in campionato⁶⁵. Non può sorprendere, dal punto di vista economico, un certo risparmio in una competizione come l'Europa League per cercare il miglior piazzamento in campionato, che oltre a garantire l'accesso alla competizioni europee l'anno successivo, garantisce in ogni caso un tesoretto molto importante. La Coppa Italia paga davvero poco in confronto alle altre competizioni. Il montepremi totali è di 18 milioni di euro da dividersi per le squadre partecipanti alla fase finale. Chi arriva in finale guadagna 1,4 milioni, che aumentano a 3,2 per la vittoria. Va aggiunto che la vincitrice riceve poi 1,5 milioni di euro per la partecipazione alla Supercoppa Italiana. Nella valutazione del business model di una squadra di Serie A, ma in generale di una società di calcio, è di assoluta importanza la valutazione delle reali possibilità all'interno di una di queste competizioni. Abbiamo visto quanto possa cambiare un quinto posto in campionato rispetto ad un quarto: la voce più importante nel breve termine è il mancato accesso alla Champion's con circa 30 milioni di ricavi persi solo per la mancata qualificazione. Nel medio termine poi un periodo di lontananza dal cosiddetto calcio che conta può costare anche 4-5 milioni in termini di sponsor⁶⁶. Un'altra

⁶³ Ogni squadra che partecipa alla Serie A riceve un premio di partecipazione di 16 milioni di euro

⁶⁴ 10,38 milioni di euro ciascuno per le prime tre classificate, 6,92 milioni alle successive tre classificate, 5,54 milioni alla settima classificata, 4,84 milioni all'ottava classificata, 3,46 ricevono la nona e la decima, poi le altre squadre non retrocesse guadagnano un milione ciascuno.

⁶⁵ Il 10 % in base all'andamento storico dal campionato 46/47, il 15% in base all'andamento degli ultimi cinque anni, un 5% si aggiunge per la posizione in classifica.

⁶⁶ Questa perdita di ricavi, in piazze molto importanti, può non avvenire grazie ad un lavoro importante sulla fan base e sul mantenimento dell'immagine internazionale del club. Il Milan F.C. in questo è un caso emblematico. Nonostante la squadra negli ultimi cinque anni sia sesta per rendimento aggregato nel campionato di Serie A, con ultima apparizione in Champion's nel 2013/2014. Ma il caso è più unico che

situazione che impatta moltissimo sui ricavi è la partecipazione al campionato di Serie A. Il Frosinone l'anno prima della promozione, esercizio 2014/2015 aveva ricavi per circa 12,8 milioni di euro, l'anno successivo in Serie A ha registrato il 140% di ricavi in più circa 30,9 milioni. Questa oscillazione legata ai ricavi dei risultati sportivi, rende ancora più importanti gli investimenti su stadi e ricerca di partner commerciali, che sono fonti più certe di introiti anche nei periodi di scarso spessore tecnico della rosa, si veda appunto il caso Milan. Ultima voce di ricavi peculiare e fondamentale è quella delle plusvalenze da cessione di diritti alle prestazioni sportive dei calciatori. Sin da ora si specifica che il regime tecnico-giuridico-contabile verrà esposto nel capitolo successivo. Le plusvalenze nel 2016/2017 sono state di circa 693 milioni di euro per la Serie A. C'è subito da fare una specificazione circa metà dei ricavi è attribuibile alle plusvalenze di Juventus Roma e Napoli, queste tre squadre mediamente hanno ottenuto 113 milioni di euro di plusvalenze solo in quell'anno. Il dato aggregato delle plusvalenze in Italia ha subito, nell'anno preso in considerazione, un grande innalzamento. Nei cinque anni precedenti non aveva mai superato quota 500 milioni di euro, e solo nel 2012/2013 ha superato quota 400 milioni. Il dato è probabilmente legato al Fair Play finanziario; non è un caso che siano le squadre che concorrono ad ottenere le licenze Uefa quelle con le Plusvalenze più elevate. Se questa strategia dovesse rimanere una risposta veloce alla richiesta di sanamento dei conti sarebbe un'ottima mossa da parte dei club di Serie A, ma se dovesse rivelarsi un ritorno ai primi anni 2000, ricordiamo che nel 2001 si sono registrati 494 milioni di euro di plusvalenze e nel 2002 circa 650 milioni, potremmo vedere il calcio italiano impoverirsi sempre di più. Lo scrivente ritiene che le società maggiori del calcio italiano siano alla ricerca di altre fonti di ricavi sul modello della Juventus, che comunque ha registrato lo scorso anno plusvalenze per 102 milioni di euro su 504 di ricavi totali, e quindi sostiene che le plusvalenze impatteranno meno sui bilanci delle società di calcio, almeno delle grandi, in futuro. Un discorso a parte meritano realtà medie e piccole, che si autofinanziano, generando o crescendo giovani talenti per venderli o rivenderli alle squadre economicamente e tecnicamente superiori. Questo modello è molto utilizzato dalla famiglia Pozzo con l'Udinese. Il giocatore certamente più noto, scoperto e cresciuto a Udine, è sicuramente Alexis Sanchez. L'attaccante cileno ha generato una plusvalenza

raro in effetti poiché non esiste una squadra italiana che vanti una storia europea minimamente avvicinabile al club rossonero.

di 30 milioni di euro. Il modello Pozzo però si comprende solo analizzando i dati aggregati. L'Udinese negli ultimi 20 anni ha registrato ricavi totali di 820 milioni di euro, di questi 647 milioni sono stati generati da plusvalenze⁶⁷. Questo sistema è stato adottato anche da altre società, quali Atalanta e Sassuolo, che nonostante dei valori tecnici medio-bassi mettono in campo formazioni propositive proprio per mettere in mostra i giovani talenti. La F.I.G.C., probabilmente proprio guardando questa tipologia di club, ritiene, come già accennato, le plusvalenze derivanti dal mercato calciatori una voce assolutamente tipica del sistema economico del calcio. Affrontando il tema dei costi poi considereremo gli ammortamenti che potrebbero essere definiti come l'altra faccia della medaglia, a livello aggregato, delle plusvalenze⁶⁸.

1.2.2. Considerazioni su costi, debiti e risultati di esercizio.

Le società di calcio dal punto di vista contabile affrontano varie tipologie di costi. Nel 2016/2017, secondo i numeri di Report Calcio 2018, gli stipendi per il personale tesserato sono costati alla Serie A circa 1,2 miliardi di euro. Il dato è in costante crescita ma relativamente regolare con un aumento di 100 milioni tra il 2012 ed il 2017. Dal canto loro, gli ammortamenti dei diritti alla prestazioni dei calciatori sono a pari a 518 milioni di euro. Gli ammortamenti sino alla stagione 2015/2016 si attestavano sui 430 milioni con qualche piccola oscillazione e quest'anno sono impennati contestualmente all'aumento dell'attivo patrimoniale ed in particolare della voce Diritti alla prestazione sportiva dei calciatori, passata da 1,1 a 1,5 miliardi di euro. Si noti allora, come le società per aumentare i propri ricavi, abbiano registrato delle plusvalenze immediate, accettando però di appesantire i bilanci dell'anno e quelli dei prossimi, salvo altre cessioni, con dei costi di ammortamenti nettamente più elevati. Per comprendere meglio il peso di questo costo della rosa è necessario andare a fondo su altre voci del bilancio. I costi delle rose in

⁶⁷ Sul punto cfr. M. Spaziante in *Udinese, il modello Pozzo: dal 1992 quasi 650 milioni di plusvalenze* in Calcio e Finanza, 2016.

⁶⁸ Si consideri che per ogni squadra che registra una plusvalenza, un'altra registra un aumento dell'attivo cui poi a fine anno viene applicato un piano di ammortamento che prevede la registrazione nei costi di una quota del valore iscritto all'attivo. Valori degli ammortamenti molto alti a livello aggregato sono indicatore innanzitutto di una gestione troppo costosa di un sistema calcistico, ma se analizzati a fondo anche di plusvalenze aggregate troppo generose.

Serie A sono pari a 1,7 miliardi di euro nel 2017, come già accennato però le società di calcio della Serie A hanno altri costi da gestire. Nell'annata presa in esame le società di Serie A hanno sostenuto costi operativi per 2,2 miliardi di euro. I ricavi registrati si attestano a 2,9 milioni. L'Ebitda ha valore positivo di circa 780 milioni, con un aumento di oltre il 100% rispetto all'annata precedente. Il risultato netto però è in perdita di circa 30 milioni di euro. Il dato che ne deriva è che i costi di gestione della rosa sono troppo elevati rispetto ai ricavi che generano. L'Ebitda è salito quasi totalmente grazie all'aumento delle plusvalenze⁶⁹. Questo di per sé non sarebbe un dato negativo se solo non avesse portato un tale rialzo degli ammortamenti. Il dubbio che è sorto, sia in capo alla procura federale sia in capo ai media, è che le plusvalenze registrate, con conseguente impennata dell'attivo, siano oltre i limiti della regolarità sportiva. Un ultimo dato che smorza ulteriormente il risultato è il grande aumento dei debiti, che sono passati dai circa 3 miliardi del 2015/2016 ai 3,6 miliardi del 2016/2017, crescita molto maggiore rispetto alla previsione poiché il dato era costante intorno ai 3 miliardi da cinque stagioni. Dal 2008/ 2009 l'esposizione debitoria è salita di 1,5 miliardi di euro. Come abbiamo visto nella ricostruzione storica e come verrà approfondito nella parte comparatistica, il nostro sistema calcistico è rimasto troppo legato a pratiche poco lungimiranti che permettono di finanziare il club, ma non la crescita economica. L'introduzione del Fair Play finanziario, come vedremo nel secondo capitolo, ha limitato gli spazi per pratiche contabili elusive e per l'indebitamento, causando una perdita di competitività delle squadre di Serie A derivante dalla minore capacità di finanziare le campagne acquisti. L'avvento di nuove proprietà internazionali o di vedute internazionali, quali James Pallotta alla Roma, la famiglia Agnelli di nuovo nella ribalta della Serie A con la Juventus, il grande gruppo Suning, il prestigioso fondo Elliot nel Milan, Joey Saputo al Bologna e Giorgio Squinzi, tramite la Mapei al Sassuolo, dal canto suo, sta dando negli ultimi anni delle risposte, come testimoniato dal grande aumento dei ricavi da sponsorizzazione e commerciali, dalla comparsa dei *naming rights* e di progetti di costruzione di nuovi stadi o ristrutturazione di impianti già esistenti. C'è da aggiungere, che quanto analizzato dal punto di vista dei costi e dei debiti, non permette di parlare di sistema economico salubre. La maggiore *ratio* economica alla base del risultato migliore degli ultimi 15 anni,

⁶⁹ Le plusvalenze sono aumentate di 320 milioni di euro tra il 2016 ed il 2017, L'Ebitda è cresciuto nel medesimo arco temporale di 430 milioni di euro e il valore della produzione di 498 milioni.

registrato nel 2016/2017, è un mercato calciatori per vari profili sospetto. Il ciclo economico delle società calcistiche ha un corto circuito nel punto in cui i ricavi, che sono in crescita, sono spinti precipuamente dalle plusvalenze, le quali a loro volta, essendo legate a cessioni verso società del medesimo sistema con valori probabilmente troppo elevati o che addirittura spesso non vengono seguite da flussi di cassa, non arricchiscono realmente i club ma semplicemente ne appesantiscono i bilanci, generando perdite. Conseguenza finale è un sistema calcistico con un attivo troppo elevato, finanziato dalla grande esposizione debitoria. Questo avviene essenzialmente dalla fine degli anni '90, con la differenza che le società più grandi ora stanno iniziando a cercare altre forme di ricavi o quantomeno di finanziamento, ma nel medio periodo, per non perdere troppo terreno dai competitor internazionali, devono ricorrere a ritocchi contabili.

1.3. Esperienza inglese e tedesca: le occasioni mancate di Calcio Italiano S.p.a.

Per meglio comprendere i limiti della gestione di Calcio Italiano S.p.a. a livello sistemico, si procederà ora all'esposizione di alcuni cenni economici della realtà calcistica professionistica inglese e tedesca. I due sistemi calcistici sono tra di loro molto diversi, ma incarnano due modelli funzionali di gestione economica. In particolare il calcio inglese è l'emblema del modello *utility oriented*. Quello tedesco è un *unicum* in Europa per solidità dei conti e per l'effetto di qualità della gestione. In Bundesliga si rileva un sistema particolarissimo di gestione delle società. La proprietà delle squadre è soggetta a una norma che impedisce che la maggioranza della società sia detenuta da un solo investitore. Questa norma⁷⁰ ha permesso di mantenere una gestione molto vicina ai tifosi, poiché associazioni di supporter possiedono quote della quasi totalità delle squadre tedesche. Non è un caso a questo punto, che in Germania nel 2006 siano stati investiti 1,5 miliardi di euro per la ristrutturazione degli impianti sportivi, di cui circa 900 milioni derivano dai club. Il risultato di quest'opera di investimenti, cui poi seguiranno quelli di altri club per i propri stadi, ha incrementato notevolmente la qualità di questo *asset*

⁷⁰ Questa norma è in vigore dal 2000 ed è assai stringente. Tollera solo due casi precedenti alla stessa di proprietà con la maggioranza assoluta di quote: il Wolfsburg, che è nato dal gruppo Volkswagen ed il Bayern Leverkusen creato dagli operai della azienda di cui porta il nome. Nel 2011 è stato concesso agli sponsor storici di un club di assumerne il controllo. In particolare è richiesto che lo sponsor abbia siglato contratti di sponsorizzazione per il periodo di 20 stagioni.

fondamentale per un club, e quindi per un sistema economico calcistico. Questo fenomeno porterà un incremento del tasso di affluenza del 30% tra il 1999 ed il 2014 . Il campionato tedesco vanta oggi il maggior numero di affluenza 41,5 mila tifosi di media, è il secondo per nuovi stadi costruiti o ristrutturati nel decennio tra il 2007 ed il 2017⁷¹, ma il primo tra le 5 leghe più famose europee del calcio. I ricavi da gara in Germania ammontano al 2016 a euro 487,6 milioni di euro. Nonostante i diritti televisivi riguardino l'intera offerta della *Bundesliga*, in Germania il tifoso sceglie anche lo stadio come metodo di fruizione del prodotto offerto dalle aziende calcio tedesche, sia perché gli stadi sono all'avanguardia sia perché i tifosi si sentono parte, e in alcuni casi sono parte, non solo del club ma anche della società che lo gestisce. In questo modo le squadre tedesche hanno una forza contrattuale sensibilmente superiore a quelle italiane in tema di cessione di diritti TV. Un altro legame fortissimo che si rinviene nel sistema economico del calcio tedesco è quello con l'economia tedesca. Le maggiori aziende della nazione hanno intessuto legami societari e di sponsorizzazione con la maggior parte dei club provenienti dal medesimo stato. Si può citare a titolo di esempio il Bayer Monaco il quale è partecipato da Allianz, anche detentrici dei *naming rights* dello stadio, Adidas, che è anche sponsor tecnico del club, e Audi. Il fatturato della *Bundesliga* cresce nel nuovo millennio nel 2009 toccheranno quota 1,5 miliardi di euro e nel 2016 sale a 3,2 miliardi di euro⁷². La maggiore peculiarità del sistema tedesco si rileva però nel dato sul costo del lavoro. Si può notare che nel 2014 si è avuto un aumento del costo del lavoro dai 975 milioni dell'anno prima, si passa ai 1,06 miliardi, in tendenza di nuovo con l'Europa, però in quell'anno si è registrato un fatturato di euro 2,45 miliardi, circa il 13 % superiore rispetto a quello dell'anno prima, con un calo del 2% del rapporto costo del lavoro ricavi, sceso dal 39% al 37%. In Germania non è necessario spendere nemmeno la metà degli introiti per produrre un prodotto d'intrattenimento calcistico redditizio. Sicuramente questo è uno degli effetti dell'autarchia, il calcio tedesco è un prodotto che mira principalmente allo spettatore tedesco e non soffre la concorrenza dei campionati stranieri più esaltanti⁷³ e più danarosi. Inoltre il sistema calcistico tedesco ha implementato un

⁷¹ Preme sottolineare che in questo conteggio non rientrano gli stadi costruiti e ristrutturati per i Mondiali del 2006. Questo rende molto bene il grado di importanza che ha avuto il fenomeno di ristrutturazione degli stadi.

⁷² Sul punto Cfr. M. Belinazzo in op.cit.

⁷³ Il dato che esprime l'interesse economico per un campionato può essere quello del costo dei diritti tv stranieri di una determinata lega. La Bundesliga, che ha il secondo giro di affari europeo ed il settimo al

sistema di “*academy*” molto interessante che permette di crescere giovani talenti e puntare su quelli, piuttosto che spendere cifre altissime per campioni stranieri. Dal 2001 è obbligatorio per le squadre della *Bundesliga 1* e 2, primo e secondo campionato nazionale, avere un'accademia giovanile con altissimi standard qualitativi⁷⁴. A dispetto dell'Italia i giovani usciti da queste scuole possono essere tesserati per le squadre B, a cui è concesso di giocare nella terza divisione tedesca⁷⁵. Il forte legame con il territorio e con i tifosi è anche testimoniato dall'altissimo tasso di cessione dei *naming rights*. L'83 % delle squadre di *Bundesliga* ha un accordo di cessione dei diritti di *naming* del proprio stadio. Questo dato è di gran lunga il più alto in Europa e fa concorrenza alle cifre degli sport americani⁷⁶. Nell'ultimo biennio le società calcistiche tedesche hanno iniziato a diversificare la ricerca di partner commerciali. Nel 2016 la *Bundesliga* risulta la terza lega europea per internazionalizzazione degli sponsor, circa il 22 % delle sponsorizzazioni deriva dall'estero, la prima lega è la *Premier League*, al 46% ancora lontana. Riassumendo si può dire che il calcio tedesco è un calcio dalla forte impronta tradizionale. Sorretto dall'*austerità* e dalla programmazione economica severissima, ha bilanci floridi con ricavi aggregati nel 2017 di oltre 3,3 miliardi e utili di 149,8 milioni, questi il leggero calo, con un aumento di 3,2 miliardi dei costi. L'esposizione debitoria è di appena 1,7 miliardi di euro. Nonostante il leggero rallentamento sugli utili, il sistema tedesco è un modello di gestione che paga i dividendi maggiori a livello economico. Le maggiori chiavi del loro successo sono: il modello di gestione influenzato dalla partecipazione dei tifosi; l'austerità imposta dai club stessi e dal legislatore federale che porta ad investire

mondo tra tutti gli sport, ha appena 280 milioni di ricavi da vendita dei diritti tv stranieri. La premier ne ha circa 1,3 miliardi mentre la Serie A si attesta sui 380 milioni.

⁷⁴ Per un approfondimento sul tema vedasi M. Belinazzo in *Goal economy come la finanza globale ha cambiato il calcio*, Baldini & Castoldi, 2015

⁷⁵ Da quest'anno è concesso in realtà anche alle squadre riserve dei club italiani partecipare al campionato di Serie C, attuale Lega Pro, analogo alla terza divisione tedesca. In Italia però nessun club ha scelto di sostenere tali spese per tale rosa a parte la Juventus. Preme sottolineare che il motivo che ha spinto la F.I.G.C. a fare tale scelta è tutto fuorché programmatico. La ratio alla base di questa innovazione si trova nel dissesto economico del calcio di Lega Pro e così per completare i campionati si è data questa scelta alle società di Serie A. Infatti solo in caso di abbandono, poi verificatosi, di una società di calcio professionistica con il titolo sportivo per la Lega Pro, una società di Serie A avrebbe potuto iscrivere la propria rosa riserve al campionato di terza fascia.

⁷⁶ I maestri del business americani hanno delle cifre da capogiro a livello di sistema economico dello sport. Sono presi stabilmente dalla letteratura commerciale ad esempio di economicità applicata allo sport. Sui *naming right* però solo NHL e NBA superano la Bundesliga mentre MLB e NFL sono al di sotto. In Europa non c'è minimamente paragone. L'internazionalissima Premier ha appena il 35% delle società che hanno ceduto i *naming rights*, in Italia ed in Francia il dato è al 15% ed in Spagna addirittura si scende al 10. Al secondo posto della classifica europea troviamo, molto al di sotto l'*Eredivise* al 44%.

principalmente sui giovani talenti, che costano meno e rendono economicamente di più; l'autarchia che permette al sistema di registrare ricavi nonostante lo scarso interesse extranazionale per il campionato, cagionato da rose per la maggior parte poco competitive. Come già evidenziato, i tifosi tedeschi guardano il calcio perché esiste un legame strettissimo a livello economico e sociale con la propria squadra. Questa unione porta numerose aziende tedesche, e negli ultimi anni anche straniere, a investire sul calcio per acquisire visibilità nella nazione. Questo modello di calcio di fatto si fonda sulle risorse della quarta economia mondiale, e vanta tra i proprietari gruppi solidissimi. In questo punto di forza si nasconde anche il limite del calcio tedesco; i ricavi stranieri dai diritti tv e dalle sponsorizzazioni sono lontani dalla Premier, che rappresenta il campionato di calcio per eccellenza. A livello sportivo, a fronte di una nazionale campione del mondo 2014 e quarta classificata all'Europeo del 2016, questo modello non garantisce grandi risultati calcistici alle proprie squadre di club in Europa. Nel nuovo millennio solo il Bayern Monaco è riuscito ad uscire vincitore in Champion's League, mentre in Europa League nessuna squadra tedesca ha trionfato. Probabilmente solo seguendo il processo d'internazionalizzazione del club della Baviera⁷⁷, le altre squadre possono colmare il gap tecnico con l'Europa. Il calcio italiano ha fallito negli anni '90 la corsa agli stadi, e nel 2000 piuttosto che rifondare un settore sovarindebitato ha preferito speculare contabilmente. Si sarebbe potuto investire sui giovani e su rapporti commerciali con aziende italiane. Allora il sistema economico italiano si trovava al sesto posto nel mondo, c'erano sicuramente i margini per avviare un percorso alla maniera dei tedeschi. Oggi alcune squadre italiane, come abbiamo visto, stanno seguendo un *iter* di regolarizzazione dei conti e investimenti sugli stadi, ma la risposta è stata lenta e la distanza settoriale con il sistema tedesco è siderale.

Il campionato inglese ha una gestione contabile meno rigorosa di quella tedesca e, in un certo qual modo, più affine a quella italiana. La grande differenza tra il nostro sistema e

⁷⁷ Il Bayern Monaco fa affidamento più che altro su partner tedeschi, dal 2011 però ha però un accordo di collaborazione commerciale con Yigli Solar, società cinese attiva nel settore delle energie rinnovabili. Nel 2013 ha firmato un contratto legato alla possibilità di garantire ai tifosi del Bayern Monaco l'utilizzo di un servizio di messaggistica gestito da Samsung Electronics. Ultimamente ha intessuto partnership con DHL E ALIBABA, rispettivamente una azienda di spedizione e una piattaforma di commercio elettronico. Il presidente della squadra di Monaco di Baviera ha annunciato in sede di presentazione dei due nuovi partner *"Potremo spedire una maglietta del Bayern a Pechino in 48 ore. L'e-commerce in scala mondiale è decisamente importante per la nostra internazionalizzazione, stiamo creando negozi online nelle lingue di ogni nazione."*

quello britannico è data sicuramente da un'avanguardia inglese nell'investire negli stadi, nei rapporti commerciali con partner stranieri e soprattutto una maggiore serietà del legislatore statale e federale inglese che piuttosto che chiudere un occhio sui difetti del sistema che analizzeremo, ha guidato lo stesso in una strada di continuo progresso. Il processo inglese per arrivare a essere il *business* calcistico che vanta il maggior giro d'affari al mondo parte da molto lontano. Nel 1990 il giudice Peter Taylor stila un rapporto sulle cause di rischio all'interno degli stadi inglesi⁷⁸. Nel 1994 il governo seguendo i dettami del rapporto abbandona il percorso di repressione che aveva iniziato e si concentra sull'ammodernamento degli stadi. In particolare obbliga le squadre di prima e seconda divisione, le attuali *Premier League* e *Championship*, a dotarsi di stadi con posti a sedere numerati. Inoltre stanziava il 3% delle tasse sul gioco d'azzardo legato al calcio in un fondo per l'ammodernamento degli stadi. Nella decade successiva il fondo ha finanziato la costruzione di stadi per 170 milioni di sterline complessive. Oggi si occupa più che altro di spese per stadi delle realtà territoriali piccole, stanziando circa 6 milioni di sterline all'anno. Nel 2013 ha però finanziato parzialmente la costruzione dello stadio del West Ham con 63 milioni di sterline. Per merito di questa legislazione vengono costruiti 30 nuovi stadi. I ricavi legati allo stadio⁷⁹ sono cresciuti dai 100 milioni del 2001 agli 862 milioni del 2017/2018. Il dato è in costante crescita dal 2010 a parte uno stallo tra il 2014 e il 2016. L'affluenza media è di 36 mila spettatori, con una media di riempimento al 95%. Rispetto al campionato tedesco che è assoluto competitor in questo tema, i prezzi dei biglietti sono più alti⁸⁰, sorretti da un'offerta ritenuta qualitativamente più alta ma che quantitativamente è inferiore. In considerazione del fatto che i ricavi della

⁷⁸ Nella decade precedente gli scontri tra gli hooligans e le strutture fatiscenti degli stadi inglesi causarono moltissimi casi di cronaca nera. Il più noto in Italia è sicuramente quello dell'Heysel in cui i tifosi del Liverpool scatenarono una serie di scontri che portarono alla morte 32 italiani probabilmente tifosi della Juventus. Ma in patria accadde ben di peggio nell'89 nella semifinale di FA Cup, una delle varie competizioni minori inglesi, si gioca Liverpool Nottingham Forest a Sheffield nell'impianto di nome Hillsborough Stadium. Le autorità locali gestirono in maniera superficiale la suddivisione delle curve per i tifosi, affidando ai tifosi del Liverpool la curva più piccola mentre ai tifosi del Nottingham, in numero decisamente inferiore, la curva più ampia. Data la difficoltà di deflusso della folla le autorità decisero di aprire il tristemente noto "Gate C" che dava accesso ad un settore molto piccolo della curva assegnata ai *reds*. I tifosi si lanciarono in massa per raggiungere il nuovo settore apparentemente vuoto. I 2000 posti del settore centrale della Lepping Lane, la curva assegnata ai tifosi del club in rosso, finirono prestissimo ma la folla continuò a cercare di entrare, bloccata nei tunnel troppo stretti, schiacciando le persone contro le reti anti hooligan. Si contarono 96 morti per soffocamento per questa vicenda.

⁷⁹ Non ci si riferisce solamente ai ricavi ottenuti dalla vendita del biglietto ma anche a quelli relativi alle attività commerciali innestate negli stadi, le più tipiche sono ristoranti, bar, negozi di merchandising. Alcune hanno squadre hanno anche il museo e attività per bambini.

⁸⁰ Il prezzo dei biglietti in *Premier League* è di 57 euro mentre in Germania di circa 37.

premier nel 2017 sono di quasi 6 miliardi, bisogna analizzare ancora il punto di forza di questo sistema economico. I dati di Statista mostrano infatti che la Premier nella stagione 2017/2018 ha incassato 3,48 miliardi di dollari dai diritti TV e 1,5 miliardi dal reparto commerciale⁸¹. Il primo dato è già in assoluto un numero molto superiore alle altre realtà mondiali, che nasce sicuramente dalla grande spettacolarità del campionato, che attira appassionati da tutto il mondo⁸² e dall'ottimo funzionamento degli stadi che permette al soggetto inglese di vendere a prezzi elevati i propri diritti televisivi. Per comprendere a pieno la grandezza di questo numero e quindi il valore di una partita di *Premier League*, bisogna considerare che in Inghilterra è visibile solo il 45 % delle partite in diretta. Quindi il pacchetto Premier, 154 partite sulle 380 totali, viene venduto per circa 2 miliardi di euro, se fosse venduto l'intero pacchetto al medesimo prezzo in proporzione si potrebbero ottenere 4,3 miliardi di euro solo dai diritti televisivi nazionali. Sicuramente l'innalzamento del valore è dovuto anche dalla lungimirante scelta di non cedere mai i diritti televisivi ad un unico emittente. Nel triennio 2013-2016 SkyUK si era aggiudicato 116 partite per 2,8 miliardi di euro. British Telecom ha acquistato le restanti 38 per poco meno di un miliardo. Il contratto successivo è ancora più ricco. SkyUK ha acquistato 126 partite per più di 4 miliardi, mentre British Telecom ha dovuto investire più o meno la stessa cifra, 960 milioni contro i 900 del triennio precedente per un pacchetto di 42 partite. Il numero di partite trasmesse sale perciò da 154 a 162 - ancora sotto la metà. La portata internazionale del campionato inglese viene rispecchiata anche dalle proprietà delle squadre. Nella stagione 2017/2018, 15 squadre su 18 sono guidate da proprietà straniere. Tra le più famose si possono annoverare: l'oligarca russo Abramovich patron del Chelsea, l'imprenditore sportivo Shahid Khan proprietario del Fulham, la famiglia Glazer controlla il Manchester United; lo sceicco Mansour tramite un fondo controlla il Manchester City, il Leicester City è del gruppo King Power fondato da un imprenditore thailandese

⁸¹ Il settore commerciale riprende tutte i ricavi derivanti da sponsorizzazioni e merchandising.

⁸² Sul punto M. Belinazzo in op. cit. afferma *“La fetta dei ricavi esteri della Premier è quasi il doppio di quella delle altre quattro principali Leghe europee che insieme oltrepassano di poco i 500 milioni annui e deriva dai contratti siglati in oltre 200 paesi del mondo (resiste al fascino della Premier solo la Corea del Nord)”*. Poi aggiunge *“Per il triennio 2013-2016, solo per citarne alcuni, il canale thailandese cht (che trasmette anche in Laos e Cambogia) ha comprato i match della Premier per 204 milioni di sterline, Singtel di Singapore per 190 milioni di sterline e Now tv di Hong Kong per 128 milioni. Stars Sport che trasmette in India, Pakistan e Bangladesh paga 93 milioni e First Media in Indonesia 51. Più in generale dall'Europa la Premier riscuote, sempre nel triennio 2013-2016, circa 700 milioni di euro, 250 nell'afrika sub Sahariana, 250 da Medio Oriente e Nord Africa, 210 milioni da Nordamerica e Caraibi, 110 dal Sudamerica e 1,1 miliardi di euro dall'Asia”*.

recentemente scomparso, Vichai Srivaddhanaprabha. Il calcio inglese è diventato il canale ideale per avviare scambi commerciali con partner da tutto il mondo. Acquisire visibilità nell'Inghilterra del calcio consente di arrivare agli occhi dei cittadini di quasi tutti i paesi. Questo dato si trasmette anche sulle sponsorizzazioni e quindi sulla seconda voce del ricavo della *Premier*. Il 46,3 % delle sponsorizzazioni inglesi derivano da partner stranieri. I numeri di Report Calcio 2018 ci danno spunto per entrare nell'internazionalizzazione a livello di sponsor. In Inghilterra si contano, solo per quanto riguarda gli sponsor sulle divise: un partner keniano SportPesa sulla maglia dell'Hull City, due sponsor filippini, tra cui Dafabet *main sponsor* del Sunderland, tre dalla Cina tra cui Yokohama *main sponsor* del Chelsea. L'unico punto debole della *Premier League* sono proprio i suoi costi. A livello calcistico l'unico dato che cresce al passo e con picchi dei ricavi del calcio inglese è proprio il suo passivo. Nonostante il giro di affari la Premier nel 2017 ha chiuso i bilanci con una perdita di 132 milioni di euro. Il costo del lavoro ammonta a circa 2,3 miliardi di sterline, al di sotto del 65% del fatturato indicato dalla Uefa come fattore di rischio, tanto è vero che il risultato operativo al netto del mercato calciatori e delle tasse è positivo, pari a circa 500 milioni. La spesa per l'acquisto dei calciatori è stata di 1,8 miliardi di sterline e i debiti risultano a circa 7 miliardi di euro. In ogni caso la gestione economica è in miglioramento. Dal 2013 il rapporto costo del lavoro fatturato è sceso di oltre il 30%. Ancora una volta il Legislatore, federale in questo caso, sta indirizzando i club di *Premier League* verso una condotta economicamente più sana. Alla base di questo decremento c'è proprio una sorta di Fair Play finanziario inglese⁸³. Il calcio britannico, anche grazie alla forte connotazione internazionale tipica delle grandi città inglesi, ha saputo valorizzare il proprio prodotto calcistico che è costosissimo ma genera ricavi altissimi, vittorie, prestigio a livello mondiale e stadi spesso esauriti. Il ranking Uefa posiziona cinque squadre inglesi tra i primi 20 club in Europa, lo scorso anno il Liverpool non ha vinto la Champion's solo per l'ennesimo trionfo del Real Madrid dei record europei⁸⁴. Nessun'altra nazione però conta tante società nei primi 20 club europei. La nazionale inglese, giovanissima, ha raggiunto la semifinale del campionato del mondo nonostante il progetto tecnico prevedesse che nel 2018 ci fosse una prima

⁸³ Sul punto vedasi M. Belinazzo in op. cit.

⁸⁴ Non ci si può dilungare in questo elaborato sulle ragioni del dominio spagnolo poiché fuori tema, ma sicuramente senza la grande sfortunata di talenti del Barcellona e la lungimirante gestione tecnica del Real Madrid, aiutate da un fisco molto generoso, il calcio inglese avrebbe dominato tecnicamente l'Europa calcistica.

sperimentazione della rosa che avrebbe dovuto poi ambire a risultati importanti solo nel mondiale del 2022 in Qatar, almeno a quanto ha dichiarato il commissario tecnico Gareth Southgate. I risultati tecnici sono quindi buoni a livello di movimento sportivo, ma i club inglesi non stanno dimostrando di essere competitivi quanto le punte di diamante spagnole e italiane. Il calcio inglese quindi primeggia a livello economico⁸⁵, mentre mantiene un ottimo piazzamento a livello tecnico, senza però riuscire necessariamente a tramutare il successo del movimento nel dominio dei singoli club o della nazionale sul campo. L'intero sistema italiano dovrebbe prendere esempio dalla serietà con cui in Inghilterra si sono trasformati i difetti del proprio sistema nei motori trainanti del movimento. Nel 2000 il calcio italiano ed il calcio inglese erano molto simili. L'abissale differenza nella gestione della questione stadi e la grande serietà del legislatore inglese, che non si è accontentato di foraggiare i trucchi contabili tipici del settore, ha spinto la Premier nell'Olimpo del calcio economico. La Juventus F.C., che non ha usufruito del decreto salva calcio e che è stata al centro di vari scandali giudiziari, che hanno costretto la società ad un rinnovamento a livello gestionale, non a caso è l'unico club con una gestione virtuosa secondo il modello inglese in Italia: ha nella sua rosa ha il miglior calciatore al mondo; ha uno stadio di proprietà all'avanguardia con il 94% di affluenza media, molto vicina al 95% inglese, di cui ha ceduto i *naming rights*; è la quinta realtà tecnica e la decima realtà economica in Europa; ha vinto gli ultimi 7 scudetti ed è molto ben avviata a vincere l'ottavo.

⁸⁵ Il rapporto Football Money League di Deloitte di quest'anno da ulteriore prova del dominio economico del movimento calcistico inglese. Rispetto alla top 20 Uefa il calcio inglese raddoppia le presenze tra i primi 20 club europei per giro di affari. Ne conta 5 nella sola Top Ten. Lo scorso anno i club inglesi tra le prime 20 erano solo otto.

CAPITOLO II

Evoluzione giuridico-contabile delle aziende calcio

SOMMARIO: 2.1. L'evoluzione della disciplina giuridica delle squadre di calcio professionistiche. – 2.1.1. I primi tentativi di inquadramento normativo. – 2.1.2. I grandi cambiamenti: il decreto legislativo 485/96 e la sentenza Bosman. 2.1.3. Il Decreto Salva Calcio. — 2.2. La normativa F.I.G.C.– 2.2.1. Ruolo e poteri della Federazione. – 2.2.2. La Co.Vi.So.C. – 2.2.3. Il rapporto tra la disciplina contabile nazionale e quella federale. – 2.2.4. Le voci tipiche del bilancio delle squadre di calcio professionistiche. — 2.3. – Il Fairplay finanziario. – 2.3.1. Definizione e scopi del Fairplay finanziario. – 2.3.2- Il funzionamento del Break Even Requirement: i ricavi pertinenti, i costi pertinenti e la procedura di monitoraggio.

2.1.L'evoluzione della disciplina giuridica delle squadre di calcio professionistiche.

I cambiamenti che si sono succeduti nella storia di Calcio italiano S.p.a., hanno indotto il legislatore italiano ad interessarsi del fenomeno del calcio professionistico. Un movimento di tali dimensioni socioeconomiche, in effetti, cela degli interessi, che vanno tutelati e temperati tra di loro. Si vedrà, analizzando il mutamento delle norme volte a regolare il fenomeno, il passaggio dalla natura ludica e sociale del calcio a quella puramente economica. Si noterà il passaggio da una certa libertà della volontà privata, tipica dell'istituto dell'associazione, alla maggiore precisione e rigidità della struttura della società per azioni, resa obbligatoria, proprio per tutelare gli interessi sempre più rilevanti dal punto di vista economico e giuridico dei terzi, i cosiddetti *stakeholder*.⁸⁶ Inizialmente la disciplina contabile era lasciata alla norma del codice civile, presto però questa si rivelò troppo generica e così il legislatore federale, alle prese con la gestione di un movimento sempre più atipico dal punto di vista economico, decise di delineare delle proprie regole di rendicontazione, così da rendere la *disclosure* maggiormente significativa. Come si vedrà nell'ultimo capitolo dell'elaborato, sarà

⁸⁶ Lo *stakeholder* è un soggetto che è portatore di un interesse nei confronti della società. L'interesse può essere economico, quale ad esempio quello di un creditore, oppure giuridico quale quello della federazione, o ancora di natura diversa quale quello di un tifoso o un giornalista. Non tutti gli interessi sono ritenuti meritevoli di tutela giuridica.

proprio dal punto di vista dell'informativa di risultato, che Calcio italiano S.p.a. tornerà alla propria dimensione sociale. Ciò premesso, lo scopo di questo capitolo è quello di riportare i maggiori cambiamenti giuridici e federali, in modo da poter formulare delle considerazioni sull'impatto dell'evoluzione economica su quella della tecnica contabile.

2.1.1. I primi tentativi di inquadramento normativo.

Seguendo il tracciato della F.I.G.C., che aveva reso obbligatoria la forma della società di capitali per le squadre di calcio professionistiche⁸⁷, lo stato italiano, nel 1981, vara la prima norma di diritto comune per il calcio. La legge numero 91/81 era precipuamente volta a inquadrare il rapporto tra la società sportiva e il calciatore come rapporto di lavoro subordinato, ex art. 3, e ne specificava regolamentava alcuni aspetti specifici⁸⁸. La forma societaria è resa obbligatoria dall'art. 10 primo comma, che così recitava *“Possono stipulare contratti con atleti professionisti solo società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata.”*. La portata reale della norma si comprende però solo analizzando il secondo comma che disciplina gli utili *“L'atto costitutivo deve prevedere che gli utili siano interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva.”* In buona sostanza le società di calcio

⁸⁷ Sul tema M. Ragno in *le voci caratteristiche di bilancio delle società di calcio*, Analisi Giuridica dell'Economia, 2/2015 sostiene *“Con l'adozione della delibera del Consiglio Federale della Federazione Italiana Giuoco Calcio (Figc) dal 16 settembre 1966 i club calcistici che fino ad allora erano, dal punto di vista giuridico, sostanzialmente delle associazioni non riconosciute, venivano indotti a trasformarsi in società per azioni. Ciò al fine di consentire l'applicazione delle regole dettate per le società di capitali, che garantivano trasparenza nella gestione e nell'amministrazione dell'attività sportiva.(...)Con la ricordata delibera del 1966 la Figc predispose inoltre uno statuto-tipo che le società erano tenute ad adottare, il quale prevedeva tra l'altro che non fosse consentita la distribuzione di eventuali utili derivanti dall'attività sportiva, né periodicamente né in sede di liquidazione della società o di liquidazione della partecipazione detenuta dal singolo socio. Gli eventuali utili dovevano essere infatti reinvestiti per il raggiungimento di finalità sportive, mentre l'eventuale residuo di liquidazione doveva essere devoluto per il tramite del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (Coni), a finalità sportive o di beneficenza.”*

⁸⁸ L'art. 3 prevede la possibilità di inquadramento quale rapporto di lavoro autonomo in 3 casi *“a) l'attività sia svolta nell'ambito di una singola manifestazione sportiva o di più manifestazioni tra loro collegate in un breve periodo di tempo; b) l'atleta non sia contrattualmente vincolato per ciò che riguarda la frequenza a sedute di preparazione od allenamento; c) la prestazione che è oggetto del contratto, pur avendo carattere continuativo, non superi otto ore settimanali oppure cinque giorni ogni mese ovvero trenta giorni ogni anno”*. Eventualità piuttosto rara nel calcio professionistico odierno Gli artt. 4 e 5 della norma prevedevano che il contratto che regolava il rapporto tra giocatore e società dovesse avere forma scritta, avere durata massima di cinque anni ed essere riportato su appositi moduli della federazione. Sul tema Cfr. P. Busardò in *Il bilancio delle società di calcio professionistiche: trattamento contabile del “Parco giocatori”*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 6/2004.

professionistiche erano dei soggetti senza scopo di lucro, che agivano sotto forma di società di capitali atipiche. In dottrina si riteneva, che ciò non fosse contrario al dettato dell'articolo 2247⁸⁹ del codice civile, poiché ad essere impedito era il realizzo del cosiddetto utile soggettivo, quale scopo finale della attività svolta, e non anche il lucro oggettivo caratterizzato dallo svolgimento secondo criteri ed espedienti economici dell'attività stessa⁹⁰. Per garantire la tutela degli *stakeholder*, si costituì questo veicolo di diritto speciale, che però aveva come fine ultimo quello di fornire un servizio sociale di intrattenimento e formazione piuttosto che un prodotto commerciale. È certo che chi operasse in questo settore lo facesse per ottenere utilità alternative a quelle del profitto. Come si ricorderà, in questo periodo il giro di affari del sistema calcistico italiano cresce con le sponsorizzazioni e i contratti per i diritti televisivi. Questa grande crescita, unita alla questione dottrinarica relativa all'articolo 2247, porta al varo del d.l. 485/96. Come vedremo l'annata 95/96 sarà foriera di rivoluzionari cambiamenti per il settore in esame. L'ultima innovazione di questa norma è la trasformazione del Vincolo Sportivo in Indennità di Preparazione e Promozione. Il Vincolo Sportivo era un bene che deteneva la società titolare del diritto alle prestazioni sportive del calciatore. Si poteva qualificare giuridicamente come un rapporto, ulteriore rispetto a quello lavorativo, che lega il calciatore per l'intera carriera agonistica alla squadra. Dal punto di vista economico questo significava obbligare le società - che volessero acquistare il calciatore - a riconoscere una somma di denaro per la cessione del vincolo⁹¹. Dal punto di vista giuridico questa era un'evidente limitazione dei diritti del lavoratore e della persona. Per i motivi appena esposti, la legge del 1981 summenzionata ha modificato il regime legato al Vincolo Sportivo prevedendo all'art. 16 *“Le limitazioni alla libertà contrattuale dell'atleta professionista, individuate come "vincolo sportivo" nel vigente ordinamento sportivo, saranno gradualmente eliminate entro cinque anni dalla data di entrata in vigore della presente legge, secondo modalità e parametri stabiliti dalle federazioni sportive nazionali e approvati dal CONI, in relazione all'età degli atleti, alla durata ed*

⁸⁹ Il dettato normativo del 2247 del codice civile è il seguente “Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di una attività economica allo scopo di dividerne gli utili.”

⁹⁰ Sul tema Cfr. C. Noya in *La nuova disciplina delle società sportive professionistiche*, Rivista di diritto sportivo, Milano, Giuffrè, 1997.

⁹¹ La ratio della norma la spiega efficacemente N. Forte in *I bilanci delle società sportive dopo la sentenza Bosman*, Rivista di Diritto dello Sport, 1997 “impedire che un atleta, nel corso di una competizione, potesse abbandonare la propria squadra alterando le caratteristiche e la regolarità della competizione”.

al contenuto patrimoniale del rapporto con le società". La soluzione trovata dalla F.I.G.C. fu appunto quella dell'Indennità di Preparazione e Promozione. L'art. 97 delle N.O.I.F. prevedeva che la società che volesse stipulare un contratto con un calciatore svincolato dovesse riconoscere, all'ultima società per cui avesse giocato, un corrispettivo calcolato in base all'età del calciatore e al valore medio degli emolumenti riconosciuti dalla società a titolo di ingaggio nelle ultime due stagioni. Questa norma come vedremo verrà abolita a causa dell'incompatibilità con il diritto comunitario.

2.1.2. I grandi cambiamenti: il decreto legislativo 485/96 la sentenza Bosman.

Si precisa sin da subito, che l'ordine di presentazione degli eventi nel titolo e nell'elaborato è inverso rispetto a come sono collocati cronologicamente. Il motivo di tale scelta è che la legge 586/96 - legge di conversione del d.l. 485/96 - è legata alla legge del 1981, poiché la va a modificare parzialmente. La riforma pone fine ai dubbi sulla legalità del regime delle società di diritto speciale legate al settore del calcio. In particolare, questa norma interviene sull'articolo 10 della legge 91/81. Da una parte abroga il divieto di ripartizione degli utili, prevedendo che il 90 % sia distribuibile⁹², dall'altra rivoluziona l'oggetto delle società, autorizzando l'esecuzione di attività strumentali a quella sportiva⁹³. La prima modifica era necessaria per lasciare evolvere il calcio italiano, oramai era ben lontano, come si è esaminato nel primo capitolo, dall'essere una mera forma di intrattenimento ludica o comunque senza scopo di lucro. Il motivo della non piena facoltà di distribuire gli utili nasce da due fattori: la sentenza Bosman, e un legame tra club e nazionale di riferimento, del resto se non vengono sviluppati giovani, non si alimenta il movimento italiano e tutto il sistema nazionale perde rilievo internazionale⁹⁴.

⁹² L'art. 4 della legge 586/96, modificando l'art.10 della legge 91/81, prevede infatti che una quota non inferiore al 10% degli utili debba essere investita alle scuole di addestramento e formazione tecnico-sportiva.

⁹³ L'art. 10 comma 2 della L.91/81 recitava " *L'atto costitutivo deve prevedere che gli utili siano interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva.*". L'art. 24 della L. 586/96 lo trasforma in questi termini " *L'atto costitutivo deve prevedere che la società di calcio possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali.*"

⁹⁴ Come si vedrà, la sentenza Bosman aveva abolito qualche mese prima la possibilità di istituti quali il vincolo sportivo e l'Indennità di Preparazione e Promozione. Questa decisione rischiava di mettere in pericolo gli investimenti sui giovani da parte delle società professionistiche. Il pericolo era che il ragazzo,

Questa legge allinea il calcio italiano a quello straniero e consegna definitivamente all'economia un nuovo settore di competenza. Quali che siano gli scopi finali delle proprietà, dal 1996 sarà possibile parlare di attività economica *tout court* relativamente a quella delle società calcistiche. Qualche mese prima la Corte di Giustizia della Comunità Europea pronuncia la sentenza del 15/12/1995 C 415/93, nota alla cronaca come "sentenza Bosman"⁹⁵. Questa sentenza, dapprima conferma l'orientamento, già presente nella normativa comunitaria, riguardante l'applicazione del diritto comunitario nell'ambito del diritto sportivo. Successivamente si occupa della violazione dell'allora articolo 48 del trattato CE. La norma oggetto del giudizio è molto simile a quella relativa al Vincolo Sportivo appartenente al diritto sportivo belga. La Corte ha ritenuto sul tema che *"Ora, è vero che le norme sui trasferimenti contestate nelle cause a quibus si applicano anche ai trasferimenti di calciatori fra società appartenenti a federazioni nazionali diverse nell'ambito dello stesso Stato membro e che norme analoghe disciplinano i trasferimenti fra società appartenenti alla stessa federazione nazionale. Tuttavia, come hanno fatto notare il signor Bosman, il governo danese e l'avvocato generale nei paragrafi 209 e 210 delle sue conclusioni, tali norme sono idonee a limitare la libera circolazione dei calciatori che vogliono svolgere la loro attività in un altro Stato membro poiché impediscono loro di lasciare le società cui appartengono, o li dissuadono dal farlo, anche dopo la scadenza dei contratti di lavoro che li legano ad esse"*. In ossequio a tale giurisprudenza, il decreto 485/96 abolisce l'Indennità di Preparazione e Promozione, ponendo definitivamente fine alla vicenda del Vincolo Sportivo e liberalizzando ulteriormente le cessioni dei calciatori professionisti. Si rimanda ai prossimi paragrafi per un esame dell'attuale metodo di cessione dei giocatori.

finito il periodo della Primavera, decidesse di firmare per un'altra società deteriorando l'investimento della prima. Se si fosse innestato questo circolo vizioso, nessuno avrebbe investito sul futuro dei giovani calciatori italiani con serietà. Come vedremo poi la federazione ha inserito un premio di preparazione da riconoscere alle squadre che hanno cresciuto il calciatore.

⁹⁵ Il nome deriva dal nome del giocatore professionista Jean Marc Bosman che ha promosso il giudizio *a quo*.

2.1.3. Il decreto Salva Calcio.

L'abbandono del regime speciale delle società calcistiche le portò a sottostare pienamente alla normativa codicistica in materia di redazione del bilancio di esercizio. Questa innovazione mal si confaceva con le pratiche, che, come abbiamo visto nel primo capitolo, si erano diffuse in quegli anni. Ben presto le Plusvalenze portarono bilanci con attivi assolutamente gonfiati. Il legislatore italiano, avendo rilevato la grande distonia tra i valori effettivi ed i valori registrati, decise di incentivare le società calcistiche a svalutare il proprio Parco Giocatori. Lo strumento utilizzato fu quello del d.l. 282/2002 poi convertito con l.27/2003. Questo atto riguardava solo collateralmente le società sportive professionistiche, eppure fu tale la portata del contenuto dell'articolo 3, unico punto in cui si fa diretta menzione del settore dello sport, che fu rinominato Decreto Salva Calcio o Spalma Perdite. L'articolo 1 comma 1 bis prevedeva *"Dopo l'articolo 18 della legge 23 marzo 1981, n. 91, è aggiunto il seguente: "Art. 18-bis (Disposizioni in materia di bilanci). - 1. Le società sportive previste dalla presente legge possono iscrivere in apposito conto nel primo bilancio successivamente alla data di entrata in vigore dalla presente disposizione tra le componenti attive quali oneri pluriennali da ammortizzare, con il consenso del collegio sindacale, l'ammontare delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti, determinato sulla base di un'apposita perizia giurata. 2. Le società che si avvalgono della facoltà di cui al comma 1 devono procedere, ai fini civilistici e fiscali, all'ammortamento della svalutazione iscritta in dieci rate annuali di pari importo"*. Questa norma garantiva la possibilità di diminuire attivi con valori superiori rispetto a quello effettivo, senza utilizzare la vera e propria svalutazione⁹⁶. In particolare, si prevedeva la possibilità di trasformare il valore perso dalle immobilizzazioni in un onere pluriennale da ammortizzare in dieci anni. Tale possibilità generava una serie di incongruenze con le norme del codice civile. In tema di bilancio si può immediatamente constatare una dilatazione degli utili dell'esercizio, con conseguente rischio di distribuzione di utili non

⁹⁶ La svalutazione tecnicamente è uno strumento molto specifico: se al momento della redazione del nuovo bilancio, si riviene una causa di perdita di valore permanente di un'immobilizzazione, si effettuano due variazioni; da un lato si movimenta in negativo la voce dell'immobilizzazione in questione, dall'altro si aumenta il valore della voce di costo Svalutazione di immobilizzazioni. Sul tema Cfr. M. Ciaburri, R. Tiscini, G. Fiori (a cura di) in *Economia Aziendale*, Egea, 2014.

conseguiti⁹⁷. Questo si sarebbe potuto tramutare in una diminuzione delle perdite che avrebbe potuto permettere di eludere l'obbligo ex art. 2447 del c.c.. Una seconda incongruenza è quella di registrare un onere pluriennale per il doppio degli anni consentiti dalla disciplina codicistica e speciale di riferimento⁹⁸. Qui di nuovo si intacca la regolarità della rappresentazione contabile dell'andamento dell'azienda, poiché un ammortamento per più anni presenta per ogni esercizio degli utili maggiori. In sostanza la rappresentazione della realtà è legalmente mistificata. Come già evidenziato l'Unione Europea iniziò due procedure di infrazione contro l'Italia a causa di questo decreto. La prima procedura riguardava la compatibilità del provvedimento con le regole comunitarie in tema di aiuti di stato. Fu avviata sotto l'egida dell'allora commissario per la concorrenza Mario Monti. L'economista contestava, che la norma portasse dei benefici fiscali alle società sportive professionistiche in contrasto con il dettato dell'art. 87 del Trattato UE. Questa procedura è basata in realtà su motivi infondati poiché *“Osservando con maggiore attenzione i reali effetti del decreto, appare evidente che il maggior beneficio ottenuto in termini economici per queste società (dovuto ad un minor impatto degli ammortamenti dei DPC in conto economico) ha comportato ai fini fiscali un evidente peggioramento della posizione tributaria, andando ad aumentare, a parità di condizioni, il reddito fiscalmente imponibile. L'applicazione del decreto, infatti, ha prodotto l'effetto di distribuire in un arco temporale di dieci anni quella parte del valore dei DPC “trasportata” nell'onere pluriennale costituito con la svalutazione degli stessi diritti. Essendo il periodo massimo di ammortamento del DPC pari a cinque anni, il decreto ha consentito di distribuire il costo del DPC in un arco temporale molto più lungo rispetto alla loro vita utile residua e, di conseguenza, un minor valore degli*

⁹⁷ La svalutazione aumenta i costi previa diminuzione degli attivi, poiché si imputa per intero all'esercizio in cui si rileva. Il fenomeno di conseguenza diminuisce gli utili. Se la perdita di valore viene registrata quale attivo e di fatto spalmata in dieci esercizi, si avrà la distribuzione nell'esercizio di rilevazione di utili che con l'istituto della svalutazione non si sarebbero realizzati.

⁹⁸ L'art. 2426 n.5 prevede *“I costi sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi a lungo ciclo di utilizzo rappresentano dei costi pluriennali destinati a cedere la loro utilità all'impresa in vari esercizi. Questi costi concorrono alla formazione del reddito attraverso il procedimento contabile dell'ammortamento che consiste nella ripartizione del costo sostenuto per l'acquisizione dell'immobilizzazione, nell'arco della sua vita utile all'interno dell'impresa. La quota di costo che concorre alla formazione del reddito di ciascuno di tali periodi prende il nome di quota di ammortamento.”* Mentre la stessa legge 91/81 prevedeva riguardo i contratti dei calciatori la durata massima di cinque anni. Non è dato comprendersi come i costi relativi agli stessi potessero ammortarsi in 10. In tema è di sicuro rilievo il parere di M. Mancin in *La svalutazione del patrimonio calciatori nel bilancio delle società di calcio professionistiche: effetti e distorsioni derivanti dall'applicazione delle norme contenute nel decreto “salva-calcio” n.282/2002 in legge*, Impresa c.i., 2/2003.

ammortamenti caricati nel conto economico di esercizio. Assumendo valenza anche ai fini fiscali, è evidente che i minori oneri a titolo di ammortamento, conseguenti al decreto, non solo non potevano determinare danni alle casse erariali, ma, addirittura tecnicamente nei primi anni di applicazione del decreto avrebbero finito con il produrre un aumento della base imponibile, sia ai fini IRES che ai fini IRAP. Se si pensa, inoltre, che queste società sono tenute a versare ingenti somme a titolo di IRAP, nonostante le perdite di esercizio, a causa dell'elevato costo del lavoro non deducibile ai fini di tale imposta, è evidente che il rischio di un aiuto di stato appariva, a maggior ragione, del tutto infondato.”⁹⁹ La seconda procedura di infrazione fu avviata dall'allora commissario per l'economia ed il mercato interno Frits Bolkestein. Il motivo era proprio la sospetta contrarietà del decreto con le norme in materia contabile dell'UE. In particolare, questa seconda procedura si doleva degli esisti del decreto. Appariva chiaro, che le squadre di calcio avrebbero ammortato i costi per un bene dalla vita utile di massimo cinque anni in dieci. A parere della commissione, tale norma generava distorsioni nei conti delle società oggetto del Salva Calcio. L'Italia, per evitare sanzioni, inserì nel d.l. 115/2005, poi convertito con la l.168/2005, un articolo *ad hoc*. L'art. 6 comma 2 recita “*Le società sportive che si sono avvalse della facoltà di cui all'articolo 18-bis della legge 23 marzo 1981, n. 91, e successive modificazioni, devono ridurre nell'esercizio chiuso o in corso al 31 dicembre 2006 l'ammontare del patrimonio netto dell'importo del valore residuo della voce di bilancio «oneri pluriennali da ammortizzare» iscritta tra le componenti attive per effetto della svalutazione dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti. Il patrimonio deve essere diminuito delle rettifiche di valore calcolate per ammortizzare sistematicamente il valore di questi elementi durante il periodo della loro utilizzazione. L'applicazione di tali disposizioni non incide sulla posizione fiscale delle società interessate.*” Inoltre il comma 2 bis aggiunge “*Con decreto del Ministro per i beni e le attività culturali, di concerto con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sentiti le federazioni sportive dilettantistiche e gli enti di promozione sportiva, da emanare a decorrere dal 1° agosto 2005 ed entro il 31 dicembre 2006, sono stabilite le nuove modalità tecniche per l'iscrizione all'assicurazione obbligatoria degli sportivi dilettanti, nonché la natura, l'entità delle*

⁹⁹ M. Mancin in *Decreto “Salva-Calcio” effetti nel bilancio delle società sportive alla luce dei recenti interventi legislativi*, Rivista dei dottori Commercialisti 3/2007, Giuffrè.

prestazioni e i relativi premi assicurativi. Nel rispetto delle norme comunitarie in materia di assicurazione antinfortunistica, le federazioni e gli enti di promozione sportiva potranno scegliere la compagnia assicuratrice con la quale stipulare le relative convenzioni. A decorrere dalla data di entrata in vigore della presente disposizione, sono abrogate le disposizioni in materia di assicurazione obbligatoria degli sportivi, di cui al decreto del Ministro per i beni e le attività culturali 17 dicembre 2004, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 97 del 28 aprile 2005.” Come già visto, le squadre furono costrette a ristabilire la situazione antecedente al 2003. La procedura da utilizzare era la seguente: Gli oneri pluriennali rimanenti andavano assorbiti in due esercizi, quello in corso e quello successivo, e andavano bilanciati con la riduzione del patrimonio netto della somma corrispondente. In questa procedura si rinviene una nuova disattenzione delle norme in vigore in tema di redazione dei bilanci. Il documento 29 dei principi contabili denominato “Cambiamenti di principi contabili, cambiamenti di stime contabili e correzione di errori”, stabilisce, che i cambiamenti di criteri di valutazione devono essere registrati quali voci di conto economico straordinarie e non possono in alcun modo essere bilanciate da modifiche del patrimonio netto. Lo Ias 8 peraltro conferma tale impostazione anche a livello internazionale.¹⁰⁰ L’episodio del Decreto Salva-Calcio è un significativo esempio di malagestione del legislatore italiano del settore del calcio professionistico. Gli sforzi del 1981 e del 1996 di regolarizzare l’attività gestoria delle società professionistiche sono stati parzialmente vanificati da questo decreto. Dapprima si è concessa una diluizione degli oneri di esercizio per diminuire gli effetti di un traffico di plusvalenze irregolare; successivamente si è cancellato anche il rimedio ignorando completamente le regole contabili. Questi interventi hanno causato l’aggravamento della situazione contabile delle società, che oltre alle ingenti perdite, hanno dovuto fronteggiare un crollo del patrimonio netto. Dal 2006 la legislazione societaria e contabile delle squadre di calcio non ha subito altre modifiche rilevanti a livello statale. In sostanza le squadre di calcio professionistiche sono delle società di capitali, che svolgono, o quantomeno dovrebbero svolgere, la loro attività rispettando le regole previste per le società di diritto comune nel sistema normativo italiano. In particolare, hanno l’obbligo di redigere le scritture contabili seguendo i principi OIC o IAS/IFRS e le norme del codice civile.

¹⁰⁰ Sul tema vedasi M. Mancin in op. cit.

2.2. La normativa F.I.G.C..

Come previsto dalla Legge 81/91 le società professionistiche sono sottoposte al controllo della Federazione Italiana Giuoco Calcio. A ragione di ciò, per delineare il complesso normativo che regola del settore in esame, è necessario comprendere la natura della federazione, la tipologia di poteri che la legge assegna ad essa e il rapporto tra gli atti posti in essere dalla Figc e le norme dello stato italiano. Come vedremo, il controllo federale è molto ampio e spazia tanto nel diritto sportivo quanto in quello societario e lavoristico. Chiuderà il paragrafo ed il capitolo l'analisi delle voci tipiche del bilancio delle società calcistiche. La ragione di tale scelta è che le poste, che compongono le scritture contabili delle società in esame, sono frutto della commistione tra le norme varate dal legislatore nazionale e quelle varate dalla federazione.

2.2.1 Ruolo e poteri della Federazione.

La F.I.G.C. è la federazione nazionale affiliata al CONI che si occupa del sistema calcistico italiano. Il suo controllo sulle società di calcio professionistiche è stabilito dall'10 della L.81/91 in questi termini *“Prima di procedere al deposito dell'atto costitutivo, a norma dell'articolo 2330 del codice civile, la società deve ottenere l'affiliazione da una o da più federazioni sportive nazionali riconosciute dal CONI.(...) L'affiliazione può essere revocata dalla federazione sportiva nazionale per gravi infrazioni all'ordinamento sportivo. La revoca dell'affiliazione determina l'inibizione dello svolgimento dell'attività sportiva.”* Questo soggetto si qualifica al primo articolo del proprio statuto in questi termini *“La Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) è associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato federata al Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) avente lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del giuoco del calcio e gli aspetti ad essa connessi.”* Oltre ad essere l'unica riconosciuta dal C.O.N.I. è anche l'unica federazione di riferimento per la Uefa e la Fifa¹⁰¹. In sostanza la federazione non è solo l'architrave del calcio italiano, ma è anche

¹⁰¹ La Uefa è la *Union of European Football Association*. È l'ente che controlla e disciplina il calcio europeo. Organizza le competizioni europee. Ha un proprio statuto e delle proprie regole che non sono direttamente vincolanti dalle squadre di calcio, almeno non lo sono per quelle italiane, bensì diventano

il ponte con il calcio europeo ed internazionale. Seguendo il dettato dello statuto all'articolo 2 numero 6 sono elencate le fonti normative della federazione. Al primo gradino della gerarchia viene classificato proprio lo statuto, al secondo livello le già menzionate N.O.I.F., il C.G.S.¹⁰² e le altre disposizioni emanate dal consiglio federale¹⁰³, ad esempio le già menzionate raccomandazioni contabili federali. All'ultimo livello della gerarchia si rinviengono: gli statuti e le disposizioni delle leghe affiliate, ad esempio la L.N.D., delle Componenti Tecniche, dell'A.I.A.¹⁰⁴, del settore tecnico¹⁰⁵ e del settore giovanile. L'articolo 5 dello statuto elenca poi gli organi dell'ente *“La FIGC ha sede in Roma. Sono organi della FIGC:*

- a) l'Assemblea;*
- b) il Presidente;*
- c) i Vice-Presidenti;*
- d) il Comitato di presidenza;*
- e) il Consiglio federale;*
- f) il Direttore Generale;*
- g) il Collegio dei revisori dei conti.*

obbligatorie solo quando recepite dalla F.I.G.C.. La Fifa è la *Federation of International Football Association*, esplica le medesime funzioni della Uefa a livello mondiale. Attualmente conta 211 federazioni nazionali affiliate. Anche per le regole della Fifa vale la medesima questione della necessità di recepimento da parte della F.I.G.C.. C'è da dire che il recepimento a livello generale è effettuato dalla federazione italiana già all'art. 1 numero 5 del proprio statuto *“La FIGC è affiliata alla FIFA e all'UEFA. Pertanto, la FIGC, le Leghe, le società, gli atleti, i tecnici, gli ufficiali di gara, i dirigenti e ogni altro soggetto dell'ordinamento federale sono tenuti a:*

- a) osservare i principi di lealtà, probità e sportività secondo i canoni della correttezza;*
- b) conformarsi alle Regole del giuoco del calcio adottate dall'International Football Association Board (IFAB) e alle Regole del giuoco del calcio a cinque adottate dal Comitato esecutivo della FIFA;*
- c) rispettare in ogni momento gli Statuti, i regolamenti, le direttive e le decisioni della FIFA e dell'UEFA;*
- d) riconoscere nei rapporti con la FIFA e l'UEFA la giurisdizione del Tribunale Arbitrale dello Sport di Losanna ai sensi e nei limiti di quanto previsto nelle rilevanti disposizioni degli Statuti della FIFA e dell'UEFA”.*

¹⁰² Il C.G.S. o codice di giustizia sportiva è un di piccolo codice di procedura della federazione. È valido per le società professionistiche dilettanti e giovanili. È un testo molto importante poiché il Coni ha stabilito per tutti i tesserati delle proprie federazioni la clausola compromissoria.

¹⁰³ Solitamente vengono emanate sotto forma di comunicati ufficiali pubblicati sul sito internet della federazione.

¹⁰⁴ L'associazione italiana arbitri è l'associazione è un'entità fondamentale del calcio italiano. Il suo compito di maggiore rilievo è la tenuta e l'aggiornamento del regolamento del giuoco del calcio, ovvero l'insieme delle regole tecniche e non che devono seguire le squadre durante lo svolgimento della partita. Inoltre forma e designa gli arbitri per tutte le gare della F.I.G.C.

¹⁰⁵ È il dipartimento federale che gestisce la formazione dei soggetti ammessi alle cariche di allenatore e direttore sportivo.

3. La FIGC costituisce una propria organizzazione periferica secondo norme approvate dal Consiglio federale. Fino a tale costituzione, i Presidenti dei Comitati regionali e i Delegati provinciali della Lega nazionale dilettanti (LND) esercitano le funzioni rappresentative della FIGC ad essi delegate dal Consiglio federale o dal Presidente federale nei rapporti con le rispettive strutture periferiche del CONI, nonché in eventuali altri compiti di rappresentanza federale nel territorio di competenza, fatta salva la eventuale diversa delega.” Scendendo nello specifico settore del controllo economico-societario si rilevano molti spunti di riflessione. L’art. 15 numeri 7 e 7 bis delle N.O.I.F. individua precisi obblighi di disclosure in materia di compagine societaria “All’atto dell’affiliazione o del rinnovo annuale della stessa, le società costituite in forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata sono tenute ad inoltrare alla F.I.G.C. un estratto notarile del libro soci. Sono altresì tenute a comunicare, nei limiti di cui al successivo comma 7 bis, ogni mutamento nella loro partecipazione. Nel caso in cui il capitale sia detenuto in tutto od in parte, direttamente o indirettamente, da società di capitali, la F.I.G.C. può richiedere, sempre nei limiti di cui al successivo comma 7 bis, alla propria affiliata la comunicazione dei documenti necessari alla identificazione delle persone fisiche che detengono, attraverso le suddette società, il capitale delle società affiliate.

7. bis Le società professionistiche con azioni quotate in borsa, avutane notizia, sono tenute a comunicare, entro le 48 ore, i mutamenti nella loro partecipazione quando questi superino il 2% del capitale sociale; le successive variazioni nelle partecipazioni devono essere comunicate entro 30 giorni da quello in cui la misura dell’aumento o della diminuzione ha superato la metà della percentuale stessa o la partecipazione si è ridotta entro il limite percentuale. Qualora il capitale di dette società sia detenuto direttamente o indirettamente in misura superiore al 10% da società di capitali, la F.I.G.C. può chiedere alla propria affiliata la comunicazione dei documenti atti a identificare le persone fisiche che lo detengono.” C’è da dire, che nonostante questa attenzione alla partecipazione, rinforzata peraltro da una stringente procedura di approvazione di fusioni scissioni e conferimenti di azienda¹⁰⁶, come si è già evidenziato, spesso riescono a detenere partecipazioni delle società professionistiche soggetti, che intendono solo speculare sulle squadre senza avere capitali da investire. Inoltre sono previsti serissimi

¹⁰⁶ La procedura è prevista dall’art. 20 delle N.O.I.F..

criteri di onorabilità per partecipare alla vita societaria con la carica di dirigente¹⁰⁷ o di collaboratore¹⁰⁸ dall'art. 22bis. Ulteriori obblighi sono previsti ai fini lavoristici e assicurativi. L'art. 91 dell'N.O.I.F. prevede l'obbligo di assicurare i propri tesserati; l'art. 94 obbliga le società a stipulare i contratti di lavoro con i propri calciatori sui moduli della lega e ne prevede il deposito obbligatorio presso la propria sede, pena l'impossibilità di schierare il giocatore nelle competizioni ufficiali. L'articolo successivo prevede, in caso di contratti che violino le disposizioni federali delle sanzioni contenute del C.G.S.. Appare chiaro, che la F.I.G.C. non è un semplice organizzatore di tornei, bensì è un soggetto di diritto privato che esercita potestà di diritto pubblico con conseguenze molto rilevanti per i club. Come si è visto i team affiliati alla F.I.G.C. devono rispettare un complesso sistema di norme, che segue una propria *ratio* autonoma. L'impatto del legislatore federale, che si ricorda ha potere assolutamente vincolante per stessa statuizione di quello nazionale, è quindi assolutamente determinante per le società¹⁰⁹.

2.2.2. La Co.Vi.So.C..

La legge 81/91 incarica la F.I.G.C. di effettuare controlli sulla gestione delle società professionistiche affiliate¹¹⁰. Allo scopo la F.I.G.C. ha istituito la Co.Vi.So.C.. La Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio professionistiche è un organo tecnico creato dalla federazione ex art. 78 N.O.I.F.. Ha due finalità: una consultiva e una di controllo. L'attività consultiva è rapidamente disciplinata dall'art. 79 delle norme organizzative interne¹¹¹. La commissione è munita di pregnanti poteri di investigazione e

¹⁰⁷ In ambito federale è definita la carica di dirigente in questi termini ex art. 22 numero 1 delle N.O.I.F. *“Sono qualificati “dirigenti” delle società gli amministratori e tutti i soci che abbiano comunque responsabilità e rapporti nell'ambito dell'attività sportiva organizzata dalla F.I.G.C..”*

¹⁰⁸ *“Sono collaboratori nella gestione sportiva delle società coloro che, svolgendo per esse attività retribuita o comunque compensata, siano incaricati di funzioni che comportino responsabilità e rapporti nell'ambito dell'attività sportiva organizzata dalla F.I.G.C..”*. Questo è il dettato dell'art. 23 numero 1 delle N.O.I.F.

¹⁰⁹ Sul tema Cfr. L.A. Bianchi, D. Corrado in *I bilanci delle società di calcio tra diritto comune e norme ad hoc*, Analisi Giuridica dell'Economia, Bologna, 2/2005.

¹¹⁰ L'art. 12 prevede *“Al solo scopo di garantire il regolare svolgimento dei campionati sportivi, le società di cui all'articolo 10 sono sottoposte, al fine di verificarne l'equilibrio finanziario, ai controlli ed ai conseguenti provvedimenti stabiliti dalle federazioni sportive, per delega del CONI, secondo modalità e principi da questo approvati.”*

¹¹¹ Si riporta per completezza la norma citata: *“1. La Co.Vi.So.C. formula proposte al Presidente federale per l'individuazione degli indirizzi e dei criteri per l'esercizio dei poteri spettanti alla Federazione nelle materie concernenti l'applicazione degli artt. 12 e 13 della legge 23 marzo 1981, n. 91 e, in generale, sugli*

sanzionatori. L'art. 80 delle N.O.I.F. disciplina la prima tipologia di poteri suesposta. Al numero 2 dell'articolo si legge *“Nell'esercizio della funzione di controllo, la Co.Vi.So.C., tra l'altro, può:*

- a) richiedere alle società il deposito di dati e di documenti contabili e societari e di quanto comunque necessario per le proprie valutazioni;*
- b) proporre al Consiglio federale parametri atti a verificare la sussistenza di corrette condizioni di gestione sotto il profilo economico-finanziario;*
- c) proporre al Consiglio federale modalità di determinazione degli aggregati ai fini del calcolo dei rapporti di cui sub b);*
- d) proporre al Consiglio federale la modifica, con riferimento a singole società, delle modalità di cui*
sub c) per tenere conto degli effetti di carattere economico-finanziario e patrimoniale di specifiche operazioni connesse con l'attività sportiva.”

Inoltre il successivo punto aggiunge *“Nell'ambito della sua attività la Co.Vi.So.C. può proporre l'attivazione di indagini e procedimenti disciplinari.”*

L'art 87 delle N.O.I.F. specifica il punto 3 in questi termini *“La Co.Vi.So.C. può:*

- a) effettuare verifiche ispettive presso le sedi delle società;*
- b) convocare i componenti del consiglio di amministrazione, del consiglio di gestione, del consiglio*
di sorveglianza, del collegio sindacale, il revisore unico, il soggetto responsabile del controllo contabile, la società di revisione, e i dirigenti delle società per esaminare la situazione amministrativa, economica, finanziaria e contabile delle società stesse.” Questa tipologia di attività può essere definita straordinaria poiché si attiva solo successivamente al controllo ordinario eseguito dalla commissione. In relazione alle squadre di Serie A l'art. 85 delle norme organizzative prevede che la Co.VI.So.C. riceva: il bilancio di esercizio¹¹²

aspetti economico-finanziari del calcio professionistico. 2. La Co.Vi.So.C. inoltre, su richiesta del Presidente federale, fornisce pareri su questioni di propria competenza”.

¹¹² Le prescrizioni in tema di bilancio sono simili a quelle del sistema codicistico, l'art 85 a questo proposito prevede *“1. Le società, entro quindici giorni dalla data di approvazione da parte dell'assemblea dei soci, ovvero entro i quindici giorni successivi alla scadenza del termine statutario di approvazione, devono depositare presso la Co.Vi.So.C. copia del bilancio d'esercizio approvato, unitamente alla seguente documentazione:*

- a) relazione sulla gestione;*

entro 15 giorni dall'approvazione della assemblea; una relazione semestrale entro tre mesi dalla fine del semestre di riferimento¹¹³; il bilancio consolidato secondo le previsioni del codice civile; budget previsionali semestrali afferenti alla stagione successiva; un report consuntivo semestrale entro due mesi dalla chiusura del periodo di riferimento in cui si espungano i discostamenti dai budget previsionali depositati; due prospetti della situazione degli emolumenti verso i tesserati e verso l'erario; un sistema di indicatori riguardanti la salubrità dei conti. Si procederà ora alla specificazione di alcune clausole peculiari di questa norma. Il punto III riguardo l'obbligo del bilancio consolidato contiene un rimando esplicito all'art. 2359¹¹⁴, ma disapplica l'esenzione contenuta dall'art. 27

b) relazione del collegio sindacale ovvero del revisore unico o del consiglio di sorveglianza;

c) relazione del soggetto responsabile del controllo contabile;

d) relazione contenente il giudizio della società di revisione;

e) rendiconto finanziario;

f) verbale di approvazione;

g) dichiarazione di conformità all'originale della documentazione trasmessa, sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile o dal presidente del collegio sindacale ovvero dal revisore unico o dal presidente del consiglio di sorveglianza.

2. In caso di mancata approvazione del bilancio entro il minore dei termini fissati dallo statuto, le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C., entro quindici giorni, il progetto di bilancio redatto dagli amministratori, unitamente alla seguente documentazione:

a) relazione sulla gestione;

b) relazione del collegio sindacale ovvero del revisore unico o del consiglio di sorveglianza;

c) relazione del soggetto responsabile del controllo contabile;

d) rendiconto finanziario;

e) dichiarazione di conformità all'originale della documentazione trasmessa, sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile o dal presidente del collegio sindacale ovvero dal revisore unico o dal presidente consiglio di sorveglianza.

Entro quindici giorni dalla data di effettiva approvazione la società deve depositare presso la Co.Vi.So.C. il bilancio corredato della documentazione di cui al comma 1 del presente paragrafo."

¹¹³ La relazione semestrale ha una disciplina simile a quella prevista per il bilancio. L'art 85 richiede infatti *"1. Le società, entro tre mesi dalla fine del primo semestre dell'esercizio, devono depositare presso la Co.Vi.So.C. copia della relazione semestrale, approvata dall'organo amministrativo, unitamente alla seguente documentazione:*

a) relazione sulla gestione;

b) relazione del collegio sindacale ovvero del revisore unico o del consiglio di sorveglianza;

c) relazione del soggetto responsabile del controllo contabile;

d) relazione contenente il giudizio della società di revisione;

e) rendiconto finanziario;

f) verbale di approvazione;

g) dichiarazione di conformità all'originale della documentazione trasmessa, sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile o dal presidente del collegio sindacale ovvero dal revisore unico o dal presidente del consiglio di sorveglianza.

2. Anche per le società quotate in borsa il deposito della relazione contenente il giudizio della società di revisione deve essere effettuato entro tre mesi dalla chiusura del primo semestre dell'esercizio.

3. Le società tenute alla redazione del bilancio consolidato, secondo quanto previsto dal precedente art. 84, devono altresì depositare presso la Co.Vi.So.C., entro tre mesi dalla fine del primo semestre dell'esercizio, la relazione semestrale consolidata unitamente alla documentazione di cui al comma 1 del presente paragrafo."

¹¹⁴L'art. prevede "Sono considerate società controllate:

comma 3, del D. Lgs. 127/1991. In sostanza per evitare l'elusione delle norme sul bilancio consolidato, mediante la cessione della squadra di calcio a controllate quasi interamente detenute dalla controllante si prevede, a differenza che nel sistema di diritto comune, che anche le controllate, le azioni delle quali siano in possesso per più del 95% di un solo soggetto, siano obbligate alla redazione del bilancio consolidato. Il punto quattro riguarda i budget previsionali. In sostanza costituiscono una previsione del bilancio successivo da effettuarsi mediante un'apposita guida denominata "Guida ai Budget". La guida è stata elaborata e viene aggiornata dalla medesima commissione. L'anno successivo sulla base di questi documenti previsionali, viene redatto il consuntivo in cui si deve spiegare, con cadenza semestrale, la differenza tra ciò che era riportato nel documento dell'anno precedente, e la situazione che effettivamente si rileva nell'anno in corso. Questi atti di *disclosure* sono emanati dall'organo amministrativo della società. Inoltre devono essere approvati dal collegio sindacale e dal revisore legale dei conti. Le società, che ex art. 84 N.O.I.F. devono redigere il bilancio consolidato, hanno l'obbligo di estendere la previsione e l'analisi consuntiva al gruppo. Per quello che riguarda il sistema di indicatori le N.O.I.F. prevedono all'ultimo punto dell'art. 85 "1. Le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C., entro i termini sotto indicati, i prospetti contenenti i seguenti indicatori:

1) l'indicatore di Liquidità (AC/PC), utilizzato per determinare l'eventuale carenza finanziaria, calcolato attraverso il rapporto tra le Attività Correnti (AC) e le Passività Correnti (PC). Per la determinazione del rapporto Attività Correnti/Passività Correnti

1) le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;

2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria;

3) le società che sono sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa.

Ai fini dell'applicazione dei numeri 1) e 2) del primo comma si computano anche i voti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persona interposta; non si computano i voti spettanti per conto di terzi.

Sono considerate collegate le società sulle quali un'altra società esercita un'influenza notevole. L'influenza si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti ovvero un decimo se la società ha azioni quotate in borsa."

sono da considerare gli aggregati di seguito riportati, risultanti dal piano dei conti approvato dalla F.I.G.C..

a) le Attività Correnti, ai fini del numeratore del rapporto, comprendono le disponibilità liquide e i crediti esigibili entro i 12 mesi e sono costituite dalle seguenti voci: Disponibilità liquide, Crediti verso Clienti, Crediti verso imprese controllate, collegate e controllanti, Crediti tributari, esclusi quelli per imposte anticipate, Crediti verso enti-settore specifico e Crediti verso altri;

b) le Passività Correnti, ai fini del denominatore del rapporto, comprendono i debiti scadenti entro i 12 mesi e sono costituite dalle seguenti voci: Obbligazioni ordinarie e convertibili, Debiti verso soci per finanziamenti, esclusi quelli postergati ed infruttiferi, Debiti verso banche, Debiti verso altri finanziatori, Acconti, Debiti verso fornitori, Debiti rappresentati da titoli di credito, Debiti verso controllate, collegate e controllanti, Debiti tributari, Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale, Debiti verso enti-settore specifico e Altri debiti. L'indicatore di Liquidità viene calcolato sulla base delle risultanze del bilancio d'esercizio approvato, della relazione semestrale approvata e delle situazioni patrimoniali intermedie approvate;

2) l'indicatore di Indebitamento (D/VP), calcolato attraverso il rapporto tra i Debiti (D) e il Valore della Produzione (VP). Per la determinazione del rapporto D/VP sono da considerare gli aggregati di seguito riportati, risultanti dal piano dei conti approvato dalla F.I.G.C.:

a) i Debiti, ai fini del numeratore del rapporto, comprendono le seguenti voci: Obbligazioni ordinarie e convertibili, Debiti verso soci per finanziamenti, esclusi quelli postergati ed infruttiferi, Debiti verso banche, Debiti verso altri finanziatori, Acconti, Debiti verso fornitori, Debiti rappresentati da titoli di credito, Debiti verso controllate, collegate e controllanti, Debiti tributari, Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale, Debiti verso enti-settore specifico e Altri debiti;

b) il Valore della Produzione, ai fini del denominatore del rapporto, comprende le seguenti voci: Ricavi delle vendite e delle prestazioni, Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti, Variazione dei lavori in corso su ordinazione, Incrementi immobilizzazioni per lavori interni e capitalizzazione costi del vivaio, Altri ricavi e proventi, incluse le Plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori.

I Debiti vengono calcolati sulla base delle risultanze del bilancio d'esercizio approvato, della relazione semestrale approvata e delle situazioni patrimoniali intermedie approvate, mentre il Valore della Produzione è dato dal suo valore medio degli ultimi tre bilanci d'esercizio approvati.

L'indicatore di Indebitamento, ove presenti un valore inferiore al livello-soglia stabilito, è utilizzato come indicatore correttivo al fine di ridurre, nella misura di 1/3, l'importo necessario per ripianare l'eventuale carenza finanziaria determinata dall'indicatore di Liquidità, di cui al comma 1, sub 1);

3) l'indicatore di Costo del Lavoro Allargato, calcolato attraverso il rapporto tra il Costo del Lavoro Allargato (CLA) ed i Ricavi (R).

Per la determinazione del rapporto Costo del Lavoro Allargato/Ricavi sono da considerare gli aggregati di seguito riportati, risultanti dal piano dei conti approvato dalla F.I.G.C..

a) Il Costo del Lavoro Allargato, ai fini del numeratore del rapporto, include i costi per il personale, comprensivi degli ammortamenti dei diritti alle prestazioni dei calciatori;

b) i Ricavi, ai fini del denominatore del rapporto, comprendono le seguenti voci: Ricavi delle vendite e delle prestazioni, Contributi in conto esercizio, Proventi da sponsorizzazioni, Proventi pubblicitari, Proventi commerciali e royalties, Proventi da cessione diritti televisivi, Proventi vari, Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori, al netto dei costi sopportati per il medesimo titolo, Altri proventi da gestione calciatori, al netto degli oneri sopportati per il medesimo titolo e Plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori al netto delle relative Minusvalenze. Il Costo del Lavoro Allargato è il valore risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato, mentre i Ricavi sono dati dai loro valori medi degli ultimi tre bilanci d'esercizio approvati. L'indicatore di Costo del Lavoro Allargato, ove presenti un valore inferiore al livello-soglia stabilito, è utilizzato come indicatore correttivo al fine di ridurre, nella misura di 1/3, l'importo necessario per ripianare l'eventuale carenza finanziaria determinata dall'indicatore di Liquidità, di cui al comma 1, sub 1).

Qualora il valore di entrambi gli indicatori correttivi sia inferiore ai livelli-soglia stabiliti, l'eventuale carenza finanziaria sarà ridotta nella misura complessiva di 2/3. Tale riduzione si applicherà, in ogni caso, alle società neopromosse dalla Serie B alla Serie A e alle società che nelle precedenti tre stagioni sportive abbiano partecipato ad

almeno un Campionato di Serie B.” L’introduzione all’art. 85 di questo punto è finalizzato all’allineamento del sistema italiano con il Fair Play Finanziario varato dalla Uefa. Il primo indice ricerca eventuali carenze finanziarie della società nel breve periodo. Mostra infatti il valore dei crediti a breve termine e dell’attivo circolante della società in rapporto a quello dei debiti a breve termine della società. Il secondo parametro indica lo stato e la qualità di indebitamento della società: a questo scopo prende in considerazione il complesso dei debiti della azienda in rapporto al valore della produzione, comprese le plusvalenze derivanti dal mercato dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori. Il terzo parametro considera invece il costo della rosa, compresi gli ammortamenti in rapporto con i ricavi. Per questi tre parametri sono previsti dei valori soglia che vanno rispettati ai fini dell’ammissione al cosiddetto calcio mercato. Per il 2017/2018 sono rispettivamente 0,5, 1,50 e 0,80. La stagione precedente erano 0,5, 1,75 e 0,90. Il legislatore federale in sostanza ha inteso accompagnare le società verso una gestione salubre dell’attività economica da essa svolta. Il primo parametro per il 2016/2017 era stato assunto quale standard per avere libero accesso al mercato dei calciatori. Laddove non si fosse superata la soglia richiesta, e quindi si avesse un attivo liquido che pesasse meno della metà dei debiti correnti, si sarebbe potuto acquistare un calciatore solo con gli introiti della cessione di altri. Nel 2017/2018 il rispetto di tale parametro sarà necessario per il ricevimento della licenza della Co.Vi.So.C. ai fini del rilascio del titolo sportivo. Il comunicato ufficiale n.188/A del 26 marzo 2015, atto di esecuzione del presente articolo, ha previsto che fosse esteso a livello consolidato la redazione degli indicatori nei casi di cui all’art. 84¹¹⁵ delle N.O.I.F.. Nel caso in cui non siano soddisfatti i parametri finanziari appena esposti, sarà possibile ripianare le carenze economiche in tre differenti modalità: versamenti in conto futuro aumento di capitale; aumento di capitale integralmente sottoscritto e versato, ovvero nel caso in cui il versamento non sia stato effettuato contestualmente alla delibera, lo stesso dovrà essere completato entro sei mesi dalla data della medesima delibera, previo rilascio di fideiussione bancaria a prima richiesta; finanziamenti postergati ed infruttiferi dei soci. Il legislatore federale ha reso più rigidi gli standard di solidità finanziaria necessari all’accesso alla Serie A, inducendo le società

¹¹⁵ Sul tema si veda C. Guarna in *“Le società di calcio professionistiche e l’informativa di bilancio”*, Aracne editrice, 2017 e Prof. C. Sottoriva in *delle norme tecniche per il monitoraggio dello stato di salute patrimoniale, finanziario ed economico delle società di calcio alle normative Uefa*, Sport Business Management, 2016.

a indebitarsi meno, cercando altre forme di finanziamento o riducendo le spese per la gestione della rosa. Questi tentativi si inseriscono in un progetto europeo di risanamento e miglioramento della gestione economica, che fa capo al *Fair Play* finanziario. Come preannunciato, l'art. 85 delle norme organizzative prevede un controllo sull'ottemperanza nei rapporti con alcuni *stakeholder*, ritenuti particolarmente meritevoli di tutela. A questo scopo è previsto un prospetto sugli emolumenti che va presentato in questa modalità "1. *Le società devono documentare alla F.I.G.C.-Co.Vi.So.C., secondo le modalità e le procedure stabilite dalla F.I.G.C., entro il giorno 16 del secondo mese successivo alla chiusura del:*

- primo trimestre (1° luglio-30 settembre), l'avvenuto pagamento di tutti gli emolumenti dovuti per detto trimestre e per quelli precedenti, ove non assolti prima, in favore dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;

-secondo trimestre (1° ottobre-31 dicembre), l'avvenuto pagamento di tutti gli emolumenti dovuti per detto trimestre e per quelli precedenti, ove non assolti prima, in favore dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati. Le società devono documentare alla F.I.G.C.-Co.Vi.So.C., secondo le modalità e le procedure stabilite dalla F.I.G.C., entro il 30 maggio successivo alla chiusura del terzo trimestre (1° gennaio-31 marzo), l'avvenuto pagamento di tutti gli emolumenti dovuti, per detto trimestre e per quelli precedenti, ove non assolti prima, in favore dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati. Le società devono documentare alla F.I.G.C.-Co.Vi.So.C., secondo le modalità e le procedure stabilite dalla F.I.G.C., entro i termini stabiliti dal Sistema delle Licenze Nazionali l'avvenuto pagamento di tutti gli emolumenti dovuti, per il quarto trimestre (1° aprile-30 giugno) e per quelli precedenti, ove non assolti prima, in favore dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati." L'altro soggetto di cui il presente articolo tutela gli interessi sono i fondi previdenziali e l'erario. La lettera dell'art. 85 in tema è la seguente "1. *Le società devono documentare alla F.I.G.C.-Co.Vi.So.C., secondo le modalità e le procedure stabilite dalla F.I.G.C., entro il giorno 16 del secondo mese successivo alla chiusura del:*

-primo trimestre (1° luglio-30 settembre), l'avvenuto pagamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e Fondo Fine Carriera, per detto trimestre e per quelli precedenti, ove non assolti prima, in favore dei tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;

-secondo trimestre (1° ottobre-31 dicembre), l'avvenuto pagamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e Fondo Fine Carriera, per detto trimestre e per quelli precedenti, ove non assolti prima, in favore dei tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati. Le società devono documentare alla F.I.G.C.-Co.Vi.So.C., secondo le modalità e le procedure stabilite dalla F.I.G.C., entro il 30 maggio successivo alla chiusura del terzo trimestre (1° gennaio-31 marzo), l'avvenuto pagamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e Fondo Fine Carriera dovuti per detto trimestre e per quelli precedenti, ove non assolti prima, in favore dei tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati.

Le società devono documentare alla F.I.G.C.-Co.Vi.So.C., secondo le modalità e le procedure stabilite dalla F.I.G.C., entro i termini stabiliti dal Sistema delle Licenze Nazionali, l'avvenuto pagamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e Fondo Fine Carriera dovuti per il quarto trimestre (1° aprile-30 giugno) e per quelli precedenti, ove non assolti prima, in favore dei tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati.

2. In caso di accordi per rateazione e/o transazioni le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C., la documentazione attestante l'avvenuto pagamento delle rate scadute. In caso di accordi per dilazioni concessi dagli enti impositori le società devono documentare, altresì, l'avvenuta regolarizzazione degli stessi; in caso di contenzioso le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C. la documentazione comprovante la pendenza della lite non temeraria innanzi al competente organo.(...)

4. La Lega Nazionale Professionisti Serie A, entro il giorno 16 del secondo mese successivo alla chiusura del primo e secondo trimestre, entro il 30 maggio per il terzo trimestre ed entro il termine stabilito dal Sistema delle Licenze Nazionali per il quarto trimestre, deve certificare alla Co.Vi.So.C. l'avvenuto versamento da parte della società dei contributi al Fondo Fine Carriera dovuti per ciascun trimestre e per quelli precedenti, ove non assolti prima.” La Federazione ha inteso tutelare l'intero complesso di interessi dei propri tesserati nel rapporto lavorativo con le società sportive, affidando alla

Co.Vi.So.C. il dovere di subordinare il rilascio della licenza, non solo alla stabilità economica e finanziaria, ma anche al regolare pagamento degli oneri derivanti dalla gestione della rosa. L'art. 90 delle N.O.I.F. disciplina i poteri sanzionatori della Co.Vi.So.C.. Per il mancato deposito dei documenti contabili e finanziari esposti, è prevista la sospensione dei contributi federali, in caso di reiterazione è possibile la decadenza irreversibile dagli stessi. Per il mancato versamento dei contributi e delle ritenute Irpef è prevista un'ammenda di non meno di 20.000,00, che nel caso di reiterazione va triplicata. Seppur meramente ai fini sportivi, la F.I.G.C. impone un severo regime contabile che verrà approfondito nel prosieguo del capitolo. L'attività di vigilanza viene operata materialmente dalla Co.Vi.So.C., in favore della quale sono stabiliti, come si è illustrato, importanti doveri informativi in capo alle società. Non solo a livello societario, ma anche contabile, le società calcistiche sono oberate da obblighi provenienti da due diversi sistemi legislativi. L'esito di tale doppia legislazione in materia contabile è un sistema di rendicontazione composito che sarà oggetto del prossimo paragrafo.

2.2.3. Il rapporto tra la disciplina contabile nazionale e quella federale.

In questo paragrafo si cercherà di delineare la gerarchia delle fonti normative in materia contabile del settore calcistico italiano. Prima di osservare i rapporti tra le varie fonti, si procederà con una celere analisi del Piano dei Conti Unificato della F.I.G.C. e delle Raccomandazioni contabili federali, in cui si sostanziano i dettami contabili della federazione. Il Piano dei Conti Unificato è uno schema di bilancio elaborato dalla Co.Vi.So.C. ex art. 84 delle N.O.I.F.. Viene reso vincolante, per le squadre del sistema italiano del professionismo calcistico, dall'art. 30 dello statuto della Federazione¹¹⁶. Lo scopo di questo schema di bilancio è quello di rappresentare i risultati di esercizio delle società calcistiche secondo il principio di chiarezza contenuto nell'art. 2423 del codice

¹¹⁶ L'art. richiamato prescrive al punto 2 “*I soggetti di cui al comma precedente, in ragione della loro appartenenza all'ordinamento settoriale sportivo o dei vincoli assunti con la costituzione del rapporto associativo, accettano la piena e definitiva efficacia di qualsiasi provvedimento adottato dalla FIGC, dalla FIFA, dalla UEFA, dai suoi organi o soggetti delegati, nelle materie comunque riconducibili allo svolgimento dell'attività federale nonché nelle relative vertenze di carattere tecnico, disciplinare ed economico.*”

civile e alla deroga agli schemi di bilancio codicistico contenuta al 2423 ter¹¹⁷. Quest'ultimo prevede al secondo comma *“Le voci precedute da numeri arabi possono essere ulteriormente suddivise, senza eliminazione della voce complessiva e dell'importo corrispondente; esse possono essere raggruppate soltanto quando il raggruppamento, a causa del loro importo, è irrilevante ai fini indicati nel secondo comma dell'articolo 2423 o quando esso favorisce la chiarezza del bilancio. In questo secondo caso la nota integrativa deve contenere distintamente le voci oggetto di raggruppamento.”* Seguendo la lettera del codice, il Piano dei Conti prevede una suddivisione tra le immobilizzazioni materiali della voce BII2 Impianti e Macchinari che viene divisa nelle due voci “Impianti tecnici” e “Macchinari”. Il comma successivo prevede l'obbligo di effettuare delle aggiunte in questi termini *“Devono essere aggiunte altre voci qualora il loro contenuto non sia compreso in alcuna di quelle previste dagli articoli 2424 e 2425.”* La ratio di questa norma è sicuramente dovuta alla mancata possibilità del legislatore di adattare la norma, che per sua natura è generale ed astratta, alla variegata natura del commercio e delle imprese che ne occupano gli svariati settori. Lo stato, con la consapevolezza di tale limite prescrittivo, ha affidato al redattore del bilancio, in ossequio ai principi contabili, di adattare alla propria il dettato normativo.¹¹⁸ La F.I.G.C. mediante la sua commissione tecnica, ha allora inteso allineare lo schema di bilancio del settore con la realtà fattuale, inserendo varie aggiunte rispetto al dettato degli articoli 2424 e 2425 del codice civile. Le due aggiunte più importanti sono quella delle voci nell'attivo dello Stato Patrimoniale dello schema unificato “Diritti Pluriennali alle Prestazioni dei Calciatori” e “Capitalizzazione dei Costi del Vivaio”.¹¹⁹ Le aggiunte sono un tema delicato in dottrina poiché alterano sensibilmente lo schema di bilancio. In tema di diritti alle prestazioni pluriennali non vi sono dubbi sulla liceità della loro presenza nello schema di bilancio. In questo senso autorevole dottrina ha sostenuto *“I DPC (diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, N.D.A.) rappresentano una voce esclusiva, collegata alla specificità che contraddistingue la specificità di queste imprese – l'allestimento dello spettacolo*

¹¹⁷ Sul tema Cfr. M. Mancin in *Il bilancio di esercizio delle società sportive professionistiche, Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali*, CEDAM, Padova, 2009.

¹¹⁸ Nello stesso senso si veda A. Maffei Alberti, *commentario breve al Diritto delle Società*, CEDAM, Padova, 2011, concorde sul tema è V. Mariconda, *Commentario al codice civile 2013*, Wolters Kluwer, Roma, 2013.

¹¹⁹ Si definiscono importanti poiché la prima è citata nell'OIC 12 nella versione del 2014 quale esempio di casi in cui sono necessarie le aggiunte ex 2423 ter c.c.; e l'altra poiché è al centro del dibattito della dottrina in merito alla correttezza della prassi contabile federale.

sportivo- non rinvenibile nel bilancio di nessun altra tipologia di azienda, estranea all'ambito sportivo. Questa scelta appare giustificata anche dall'elevato impatto che queste risorse assumono nell'economia delle società di calcio, sia in valore assoluto sia in relazione alle risorse complessivamente investite, esposte nell'attivo dello stato patrimoniale".¹²⁰ In tema di capitalizzazione dei Costi del Vivaio, un recente cambiamento nei principi contabili ha fatto sorgere dei dubbi sulla regolarità della prassi contabile, la quale non si è ancora adattata. Il tema verrà approfondito a breve. Il comma 4 del 2423 ter prevede un'ulteriore obbligo "*Le voci precedute da numeri arabi devono essere adattate quando lo esige la natura dell'attività esercitata.*" La peculiarità del settore in esame ben si presta all'applicazione di questa norma nei bilanci delle aziende che vi operano. Tale ipotesi è molto risalente nel tempo almeno a livello dottrinario¹²¹. Il Piano dei Conti Unificato deve essere utilizzato secondo le Raccomandazioni Contabili della F.I.G.C. Sono dieci norme che informano il redattore del bilancio su come utilizzare il piano conti unificato in aderenza con i principi civilistici e federali¹²². La dottrina non ritiene possibile equiparare le Raccomandazioni Contabili con i principi OIC. Tra gli studiosi si sono manifestate numerosi pareri favorevoli alla stesura di due bilanci differenti, quello codicistico e quello federale. Questa evenienza si evita, in alcuni esponenti, solo perché i due schemi di bilancio si differenziano solamente per l'aggregazione di alcune voci¹²³. Una diversa ma altrettanto autorevole dottrina invece sostiene che le Raccomandazioni Contabili debbano essere considerate vincolanti in materia di diritto comune per le società del settore¹²⁴. Il motivo alla base della contrarietà alla comparazione con gli altri principi contabili della prima parte della dottrina, si sostanzia della irregolarità di alcune Raccomandazioni. Come accennato il caso al centro

¹²⁰ Cit. M. Mancin in op. cit.

¹²¹ Già nel 1998 M. Cartazzolo in *Il bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998, aveva ipotizzato questa possibilità. La sua posizione fu poi ripresa da L. Bianchi e D. Corrado in *Il bilancio delle società di calcio*, Egea, Milano, 2005 in questi termini "*La peculiarità del contenuto informativo del bilancio delle società sportive professionistiche (e calcistiche in particolare) costituisce, con ogni evidenza, il presupposto tipico della facoltà concessa dall'art. 2423 ter quarto comma, che derogando al principio di vincolatività degli schemi di bilancio previsti dagli art. 2424 e 2425 c.c., prevede che " le voci precedute da numeri arabi devono essere adattate quando lo esige la natura dell'attività esercitata "*".

¹²² Sul tema Cfr. M. Nicoliello in *Profili di Bilancio nelle società di calcio italiane*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, luglio-agosto 2009.

¹²³ In questo senso si vedano M. Mancin in op. cit., L. Gelmini in *Le società di calcio professionistiche nell'ottica dell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2014.

¹²⁴ Si vedano M. Nicoliello in *La valutazione dei diritti pluriennali alla prestazione dei calciatori*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 3/2011 e M. Ragno in *Le "voci caratteristiche" del bilancio delle società di calcio*, Analisi giuridica dell'Economia, Il Mulino, Bologna 2/2005.

della disputa nell'ultimo periodo è quello della capitalizzazione dei costi del vivaio. La Raccomandazione Contabile n.2 prevede *“Si definiscono costi del vivaio quei costi, aventi natura pluriennale, che le società di calcio sostengono per la promozione e l'organizzazione del settore giovanile. Si ritiene che i costi del vivaio possano essere assimilati ai costi di ricerca e sviluppo sostenuti dalle imprese industriali e che, riconosciuta la relativa utilità pluriennale, possano essere capitalizzati (...)”* Sino al 2015 non c'era alcuna irregolarità ma con il d.lgs. n.139/2015 il legislatore ha modificato l'art. 2426 del c.c. che ora recita *“i costi di impianto e di ampliamento e i costi di sviluppo aventi utilità pluriennale possono essere iscritti nell'attivo con il consenso, ove esistente, del collegio sindacale. I costi di impianto e ampliamento devono essere ammortizzati entro un periodo non superiore a cinque anni. I costi di sviluppo sono ammortizzati secondo la loro vita utile; nei casi eccezionali in cui non è possibile stimarne attendibilmente la vita utile, sono ammortizzati entro un periodo non superiore a cinque anni. Fino a che l'ammortamento dei costi di impianto e ampliamento e di sviluppo non è completato possono essere distribuiti dividendi solo se residuano riserve disponibili sufficienti a coprire l'ammontare dei costi non ammortizzati”*. Nella versione precedente del decimo comma appena riportato, accanto alla parola sviluppo era presente il lemma “ricerca”. In sostanza il Piano dei Conti Federale redatto in ossequio alle Raccomandazioni Contabili è irregolare, poiché consente la capitalizzazione di costi equiparati a quelli di ricerca. Un ulteriore motivo di scetticismo sull'equiparabilità tra OIC e raccomandazioni della F.I.G.C., portato avanti dalla dottrina di cui sopra, si riviene nella impossibilità di certificazione della competenza della Federazione in materia contabile. Lo scrivente non condivide questo punto poiché il legislatore stesso ha affidato il controllo del settore sportivo alla federazione. A ben guardare il già richiamato art. 10 prevede delle L. 91/81 che l'ordinamento sportivo sia soggetto al controllo della federazione e l'art.12, seppur meramente ai fini sportivi, affida alla federazione il controllo economico delle società affiliate. A ragione di ciò la decisione in merito alla competenze della F.I.G.C. è già stata presa dallo stato e non è necessario, giuridicamente parlando, porsi tale interrogativo. Al di là del dibattito, negli schemi di bilancio redatti dalle società si rinviene l'influenza del Piano dei Conti e delle Raccomandazioni Contabili. Di recente si trovano nelle note integrative alcuni richiami espliciti di tali norme.

2.2.4. Le voci tipiche di bilancio delle squadre di calcio professionistiche

Prima di proseguire nell'analisi sui controlli extragiuridici imposti alla società dalla federazione, in particolare sarà successivamente analizzato il Fair Play finanziario, preme effettuare una disamina sulle voci peculiari del bilancio delle squadre di calcio, con lo scopo di esporne il contenuto in maniera approfondita. La più rilevante di queste voci per impatto sul bilancio, come si è visto nel primo capitolo, è quella dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori. Rappresenta il fattore di produzione per eccellenza del settore economico del calcio, poiché è indispensabile per l'attiva tipica delle aziende, ovvero l'intrattenimento attraverso lo svolgimento di partite di calcio¹²⁵. Dal punto di vista contabile sono trattate, ex Raccomandazione Federale n.1, quali immobilizzazioni immateriali. La medesima Raccomandazione spiega la scelta, di inquadrare in tale maniera questa tipologia di fattore della produzione all'interno del bilancio. *“I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori costituiscono una posta patrimoniale attiva di natura immateriale a carattere pluriennale, poiché il relativo valore corrisponde ad una situazione di vantaggio della società che detiene il diritto, rispetto alle altre società, destinata a durare nel tempo. Si ritiene utile sottolineare che il beneficio correlato all'acquisizione di ciascun diritto è rappresentato dalla prestazione sportiva del calciatore, che costituisce il presupposto di eventuali incrementi dei ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti, dalla cessione dei diritti televisivi e da altre fattispecie, quali ad esempio sponsorizzazioni, merchandising e proventi pubblicitari.”* In questo senso l'OIC 24 nella versione del 2017 definisce le immobilizzazioni immateriali *“Le immobilizzazioni immateriali sono attività normalmente caratterizzate dalla mancanza di tangibilità. Esse sono costituite da costi che non esauriscono la loro utilità in un solo*

¹²⁵ Sul tema Cfr. G. Basile M.Brunelli, C. Cazzulo, in *Le società di professionistiche. Aspetti civilistici fiscali e gestionali*, Buffetti, Milano, 1997 e nello stesso senso P. Busardò in *Il bilancio delle squadre di calcio professionistiche*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 6/2004 per il quale *“Le società di calcio operano nel settore dell'industria dell'intrattenimento e la loro attività è diretta a produrre un tipo particolare di bene o servizio: lo spettacolo sportivo. Tale industria dell'intrattenimento si avvale, quale “fattore della produzione”, delle prestazioni dei calciatori. Il capitale di funzionamento non è quindi rappresentato, come per le società industriali, da poste contabili cui corrispondono cespiti patrimoniali, bensì dall'insieme dei diritti acquisiti dalle società per sfruttare le prestazioni sportive degli atleti. Tali diritti costituiscono il “parco giocatori”. (...) il capitale investito dalle aziende calcistiche è infatti, costituito quasi esclusivamente da valori che, direttamente o indirettamente, sono ascrivibili alla disponibilità o alla gestione del “parco giocatori”.*

periodo ma manifestano i benefici economici lungo un arco temporale di più esercizi. Le immobilizzazioni immateriali comprendono (...): – beni immateriali (diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno; concessioni, licenze, marchi e diritti simili); I benefici economici futuri derivanti da un'immobilizzazione immateriale includono i ricavi originati dalla vendita di prodotti o servizi, i risparmi di costo o altri benefici derivanti dall'utilizzo dell'attività immateriale da parte della società.”

Successivamente aggiunge “I beni immateriali sono beni non monetari, individualmente identificabili, privi di consistenza fisica e sono, di norma, rappresentati da diritti giuridicamente tutelati. Un bene immateriale è individualmente identificabile quando: (...) (b) deriva da diritti contrattuali o da altri diritti legali, indipendentemente dal fatto che tali diritti siano trasferibili o separabili dalla società o da altri diritti e obbligazioni.”

Le due definizioni risultano aderenti tra di loro e con la realtà da rappresentare mediante la rendicontazione.¹²⁶ I DPC risultano ascrivibili a tale voce anche in ossequio allo IAS 38, che prevede che le attività non monetarie prive di consistenza fisica siano da registrare tra le immobilizzazioni immateriali quando siano separabili dall'azienda¹²⁷, o quando siano situazioni giuridiche derivanti da contratti o altri istituti di legge. Il problema che sorge in tema di IAS/IFRS è quello della valutazione del cespite. Lo IAS 38 richiama il parametro del *fair value*¹²⁸ dello IAS 13 per la rideterminazione del valore delle immobilizzazioni immateriali. In particolare al paragrafo 72 si statuisce, che laddove esista un mercato attivo, il redattore a determinate condizioni¹²⁹ possa adeguare all'andamento del mercato il valore del cespite. Il criterio del mercato attivo viene visto dalla dottrina maggioritaria come non attribuibile al calciomercato. In particolare costoro ritengono, che non sia rispettato il requisito dell'omogeneità dei beni disponibili sul mercato.¹³⁰ Nessuna delle società IAS *adopter* utilizza questo metodo nella pratica

¹²⁶ In tema si veda S. Fortunato in *Le immobilizzazioni immateriali*, CEDAM, Padova, 2000.

¹²⁷ Si intende separabili a livello economico ovvero vendibili o suscettibili di valutazione economica indipendente da quella dell'azienda..

¹²⁸ Lo IAS 13 al paragrafo 9 definisce il *fair value* come la valutazione che si darebbe all'attività o alla passività in una operazione di mercato tra soggetti esperti attivi nel mercato, alla data in cui si effettua la valutazione economica.

¹²⁹ In particolare è richiesta una continua attività di rivalutazione del bene così che a fine esercizio si abbia contezza dell'effettivo valore di mercato e si richiede che il medesimo parametro sia applicato a tutta la classe di cui fa parte il cespite.

¹³⁰ Invero lo IAS 38 contiene dubbi applicativi nel merito delle immobilizzazioni immateriali. Il motivo è che i diritti provenienti da contratti e altre situazioni giuridiche vengono usualmente scambiati in operazioni tra private indipendenti dal mercato. In questo senso nel merito specifico del settore calcistico di vedano M.Mancin in op. cit. e P.Lenzi e C.Sottoriva in *L'applicazione del Fair Play finanziario alle società di*

contabile. Autorevole dottrina contraria invece ritiene, che questa critica al mercato attivo sia priva di fondamento. Sostiene infatti, che nonostante le differenze di cui sopra, vari atleti possono ricoprire il medesimo ruolo anche con caratteristiche differenti. In questo senso L.Bianchi e D. Corrado in op. cit. scrivono “ *è infatti evidente che nel mercato nel mercato dei calciatori si verifica la presenza di una pluralità di compratori e venditori, ma è altrettanto chiaro che l’offerta – per ciascun calciatore – è unica. Solo Francesco Totti, infatti, è in grado di offrire le prestazioni di Totti. Il criterio del Fair Value non sarebbe quindi applicabile nel caso ritenessimo unici (nell’accezione ora illustrata) i beni immateriali compravenduti nel mercato delle prestazioni dei calciatori. È necessario dunque un ulteriore passaggio logico, la specificazione che quando si parla di beni omogenei si fa riferimento non già a beni strettamente fungibili (perfetti sostituti, nella terminologia economica) bensì a beni omogenei. L’omogeneità nel caso di specie è data dal fatto che la prestazione fornita dal calciatore “acquistato” potrebbe teoricamente essere fornita da un altro soggetto capace di calcare (con un livello di abilità assimilabile, se non identico) un campo di calcio. Oggetto della negoziazione infatti non è il calciatore, ma il diritto all’utilizzazione delle sue prestazioni. Ciò comporta – pur in presenza di un’eliminabile eterogeneità tra i calciatori – la sussistenza di una certa sostituibilità tra gli stessi e quindi di una omogeneità funzionale.*” A parere della scrivente questa dottrina semplifica fortemente la realtà del settore di riferimento. Per la valutazione del calciatore esistono dei parametri tecnici e tattici che richiedono una conoscenza del gioco elevatissima, ma soprattutto ad un approccio psicologico, che non è né paragonabile, né prevedibile. Il valore del medesimo calciatore non è paragonabile nemmeno al proprio la stagione precedente. Se è vero che i giocatori sono sostituibili, con i dovuti accorgimenti tattici, non è vero che lo sia il proprio valore. In definitiva se è vero che i diritti si somigliano a livello legale, sono assolutamente incomparabili a livello sostanziale. Si potrebbe anche decidere di utilizzare la rivalutazione secondo il metodo del *Fair Value*, ma mancherebbero nella pratica transazioni realmente assimilabili per ricavare il nuovo valore del cespite. Ulteriori dubbi sull’esistenza di un mercato attivo provengono dalla necessità di avere prezzi noti al pubblico. La dottrina maggioritaria è scettica sul raggiungimento di tale parametro. In effetti i prezzi dei DPC sono rilasciati

calcio professionistiche, Aracne, 2013. A parere di questi autori le differenze fisiche tecniche e psicologiche tra atleta e atleta rendono inapplicabile il criterio del mercato attivo al calciomercato.

dalla stampa, spesso senza contezza della realtà. Gli operatori di mercato, al contrario, sono molto riservati in merito alle cifre delle trattative che conducono.¹³¹ Non si può dire, secondo questa dottrina, che ci sia una conoscenza ufficiale dei corrispettivi delle operazioni di mercato. Una posizione minoritaria sostiene invece, che i prezzi, essendo conoscibili agli operatori specializzati del settore, permetterebbero di rispettare questo standard.¹³² Secondo la loro interpretazione sarebbe sufficienti una mera conoscibilità degli interessati, per soddisfare questo parametro. Pare invece pacifica l'aderenza al terzo requisito ovvero la continuità temporale del mercato. In questo senso la dottrina è concorde nel rilevare la presenza di operatori sempre attivi, nonostante l'ufficializzazione delle trattative sia legata ad alcuni periodi dell'anno.¹³³ Al termine di tale disamina si può sostenere, che la valutazione IAS/IFRS e OIC coincidono, poiché utilizzano il criterio del costo di acquisto del bene, eventualmente svalutato e regolarmente ammortizzato.¹³⁴ L'effettiva contabilizzazione di questa tipologia di cespiti è influenzata dalla modalità di acquisto del cartellino del calciatore. Prima della l. 91/81 i calciatori potevano trasferirsi solo mediante la cessione del Vincolo Sportivo, che come abbiamo esaminato era slegato dal contratto con la società sportiva e non aveva termine. Ciò portava le società ad avere un valore residuo anche alla fine del rapporto di lavoro con l'atleta.¹³⁵ Successivamente all'abolizione del vincolo sorse un nuovo metodo di cessione dei calciatori: la cessione del contratto. La società cessionaria paga un corrispettivo concordato con la cedente e acquisisce i diritti sulla prestazione sportiva del calciatore, contestualmente ridiscuteva i termini dell'accordo che sostituiva quello ceduto. L'alternativa a questa formula, nel periodo tra l'81 ed il d. lgs 485/96 era il "Trasferimento del calciatore". In questo caso l'atleta, alla fine del contratto, aveva la possibilità di stipulare un nuovo accordo con una società diversa da quella d'origine, a patto che la prima versasse nelle casse della seconda l'Indennità di Preparazione e Promozione. Successivamente alla sentenza Bosman e al decreto richiamato poc'anzi, fu abolita anche l'indennità di cui sopra. I due metodi di

¹³¹ In questo senso M. Mancin in op. cit. e M. Nicoliello in op.cit.

¹³² Si veda C. Regoliosi in *Gli effetti degli IAS/IFRS sui bilanci delle società calcistiche*, Rivista dei Dottori Commercialisti, Giuffrè, Milano 5/2006.

¹³³ Cfr. C. Guarna in op. cit.

¹³⁴ L'ammortamento e l'*impairment test* funzionano in modo analogo, sia per il sistema OIC, sia per il sistema IAS/IFRS. In particolare l'*impairment test* si deve effettuare sui DPC, solo nel caso in cui si manifestino indicatori di perdite di valore permanente. Si noti come il Manuale delle licenze Uefa prevede l'assoggettamento ad *impairment test* ogni stagione per i DPC.

¹³⁵ Il valore residuo era dato dal valore del Vincolo sportivo, che a differenza del contratto di lavoro, non aveva termine.

trasferimento rimasero invariati, ma non vi è più alcuna necessità di liquidare l'ultima società proprietaria del cartellino del giocatore svincolato. Di nuovo questa norma impattò sui conti delle aziende del settore, poiché non fu più possibile sottrarre dal valore del cartellino ai fini dell'ammortamento, il valore residuo, poiché al termine della vita utile, ovvero al termine del contratto, il valore che la società può ricavare dall'atleta è pari a zero. Tale novità ha generato il cosiddetto trasferimento a parametro zero.¹³⁶ La rilevazione contabile di tale posta è da effettuarsi, in ossequio alle raccomandazioni contabili, al momento della stipula del contratto di lavoro che lega la squadra e il giocatore. Ciò vale, sia per i calciatori scambiati tra società italiane, che per calciatori provenienti dall'estero.¹³⁷ In tema sussiste un dibattito dottrinario circa la regolarità di tale scelta da parte della commissione della F.I.G.C., lo scrivente ritiene che sia stato correttamente presentato il tema in questi termini “ *Pur riconoscendo cruciale la questione del momento temporale a cui riferire la rilevazione del trasferimento, la dottrina- nell'intento di limitare le occasioni per realizzare politiche di bilancio- sottolinea la necessità di individuare in maniera rigorosa l'esatto momento a cui riferire contabilmente la compravendita, senza prendere, nella maggior parte dei casi, una esplicita posizione a riguardo. Proprio per tale ragione non si rileva un orientamento prevalente su questo argomento.*” L'autore successivamente manifesta la sua posizione in tema “ *Riteniamo tuttavia, che la posizione evidenziata dalle Raccomandazioni contabili non rispetti in pieno i principi di competenza e prudenza previsti dall'art 2423 bis del codice civile. Se è vero che, sotto il profilo giuridico, il contratto inizia a produrre i suoi effetti dalla data del deposito - una volta ottenuto il visto di esecutività - è altrettanto vero che, sotto il profilo contabile, non si potrà procedere alla rilevazione del trasferimento sino a quando la Lega non avrà concesso visto di esecutività. Qualora si procedesse ad una rilevazione in data anteriore (ad esempio, alla data della*

¹³⁶ Tale modalità di acquisto è molto cara ai procuratori. Il motivo di tale preferenza è che l'agente può chiedere una maggiore commissione per aver concluso l'affare, in considerazione del fatto, che la nuova società non ha dovuto pagare il cartellino. Un caso molto famoso in Italia è il trasferimento del calciatore Emre Can. La cessione è costata 16 milioni di euro per oneri accessori, di cui la quasi totalità sono rappresentati dalla commissione dell'agente. Il giocatore era in scadenza di contratto, la Juventus piuttosto che trattare con il Liverpool un giocatore molto costoso, data la giovane età e la ottima caratura tecnica, per averlo a disposizione da Gennaio, ha preferito garantirsi la possibilità di averlo da Giugno pagando “solo” l'agente.

¹³⁷ Nonostante il perfezionamento della cessione del contratto si determini solo con la ricezione del cosiddetto visto di esecutività o del certificato di trasferimento internazionale, rispettivamente per cessioni nazionali o internazionali, la Co.Vi.So.C. ha stabilito che l'effetto di questi retroagisca sino al momento della stipula del contratto.

sottoscrizione) la società acquirente andrebbe a rilevare un'attività di cui non ha ancora il controllo e che non può legittimamente utilizzare, secondo quanto stabilito dalle stesse N.O.I.F. La società cedente il diritto, invece, si troverebbe a rilevare gli effetti economici di una operazione che giuridicamente non si è ancora conclusa. (...) Questa tesi è anche avvalorata dal fatto che – nel caso in cui la Lega non conceda il visto di esecutività – si assisterebbe all'invalidità del trasferimento e alla riviviscenza del precedente vincolo di tesseramento, con il ritorno del giocatore nella disponibilità della società cedente. Si è dell'opinione pertanto, che la stipula del contratto e il relativo deposito presso la Lega costituiscano, al più, titolo per procedere ad una rilevazione dell'impegno contrattuale nei conti d'ordine delle rispettive società.

La contabilizzazione della cessione, invece, dovrà essere posticipata, in ogni caso, alla data del rilascio del visto di esecutività.”¹³⁸ L'autore rileva quindi due problematiche riguardo questa impostazione della Raccomandazione: la prima riguarda la erronea manifestazione della realtà economica che si rende ottemperando alla Raccomandazione; la seconda è quella della possibilità di attuare politiche di bilancio, potendo scegliere la data della stipula del contratto. Il secondo problema è di particolare rilevanza poiché il mercato dei calciatori è proprio a metà tra i due esercizi, poiché se è vero che si apre dal 1 luglio, è anche vero che di fatto comincia dalla fine della stagione, con numerosi contratti depositati con date antecedenti all'apertura del mercato. A ragione di ciò le società solitamente profitano di tale possibilità, per evitare di appesantire eccessivamente i bilanci successivi, di cui è difficilmente prevedibile, come abbiamo visto, l'entità dei ricavi, inserendo “in extremis” un nuovo acquisto nell'esercizio in corso.¹³⁹ Un altro motivo per cui si applica questo regime è quello di registrare Plusvalenze per coprire costi eccessivamente elevati dell'esercizio, evitando che le perdite eccedano i parametri F.I.G.C. e Uefa. Un'operazione emblematica in tal senso è quella che ha portato Radja Nainggolan all'Inter, previo pagamento alla Roma di 24 milioni più la cessione di Niccolò Zaniolo e Davide Santon. In questo modo la Roma ha registrato una Plusvalenza di oltre 32 milioni per la cessione di Radja Nainggolan, in modo tale da ripianare ulteriormente le perdite. Dall'altra parte l'Inter ha registrato tra le immobilizzazioni il calciatore, ma anche registrato due plusvalenze poiché il valore di Santon e di Zaniolo

¹³⁸ Cit. M. Mancin in op. cit.

¹³⁹ Sul tema Cfr. M. Nicoliello in op. cit.

era superiore a quello registrato nei bilanci dell'Inter al netto dell'ammortamento¹⁴⁰. L'operazione è avvenuta prima del 1 luglio 2018 e per questa ragione è stata rilevata contabilmente nell'esercizio 2017/2018. Questo caso fornisce ulteriore riprova della dubbia regolarità della norma. Ad ulteriore prova della peculiarità della norma si consideri che l'ammortamento inizia nell'esercizio in cui il giocatore risulta tesserato per la squadra.¹⁴¹ La durata del piano coincide con la durata del contratto. Si utilizza nella pratica l'ammortamento a quote costanti nella totalità dei casi, anche se sarebbe possibile utilizzare il metodo delle quote decrescenti. La scarsa applicazione del secondo metodo è dovuta alla difficoltà di prevedere l'impatto di un qualsiasi giocatore nelle varie stagioni che disputerà nella squadra. Questa duplice possibilità è coerente con le prescrizioni dell'OIC 24 e dello IAS 38. È possibile trasferire i calciatori secondo un terzo istituto: la cessione a tempo determinato. L'acquisto a titolo temporaneo, o prestito, si sostanzia nel trasferimento del calciatore, da una società ad un'altra, per un periodo di tempo limitato e predeterminato, prolungabile tramite clausole. Questa operazione è equiparata alla locazione di un cespite ad un terzo; genera "altri ricavi e proventi", ma non genera movimentazioni dell'attivo patrimoniale. La società cessionaria dal canto suo movimenterà i costi di esercizio. La seconda voce peculiare, che si riviene nei documenti contabili delle società di calcio, è la capitalizzazione dei costi del Vivaio. Come accennato la rendicontazione di questa voce è regolamentata dalla seconda Raccomandazione federale. È considerata alla stregua di un onere pluriennale, in particolare di costi di ricerca e sviluppo. In ossequio all'art. 2426 del codice civile, la seconda Raccomandazione contabile prevede che sia il redattore a dover scegliere se capitalizzare o meno questi costi. Nonostante la voce rappresenti le spese per addestrare una pluralità di giocatori, questa deve essere trattata come un *unicum*. Il motivo di tale scelta è, che questa tipologia di costi non riguarda il singolo giocatore, ma la formazione e la gestione di tutto il settore giovanile. I costi capitalizzabili in questa voce sono disciplinati in questi termini dalla medesima norma: *“Possono essere capitalizzati esclusivamente i costi di struttura e gestione del settore giovanile delle società di calcio,*

¹⁴⁰ Zaniolo era registrato per 1,44 milioni di euro. Essendo stato ceduto per 7 milioni di euro, ha generato una plusvalenza di 5,66 milioni. Santon, dal canto suo, è registrato per poco meno di 2 milioni di euro. La sua valutazione è la medesima del compagno di squadra. La Plusvalenza registrata è pari a 5,8 milioni di euro.

¹⁴¹ Questa disposizione è coerente con i principi OIC. Il numero 24 prescrive per l'appunto che il piano d'ammortamento della immobilizzazione deve decorrere dal momento in cui la stessa è pronta all'uso.

intendendosi per tali: i premi di preparazione corrisposti, ai sensi dell'art. 96 delle N.O.I.F.¹⁴², per il tesseramento di giovani calciatori; i costi per vitto, alloggio e trasporto con riferimento alle gare disputate dalle squadre giovanili; i rimborsi spese corrisposti ai calciatori del settore giovanile; i compensi e i rimborsi spese corrisposti ad allenatori, istruttori e tecnici del settore giovanile; i costi connessi alla stipulazione di assicurazioni contro gli infortuni con riferimento all'attività dei calciatori del settore giovanile; le spese sanitarie sostenute a favore dei calciatori del settore giovanile.” Sino al 2015 la dottrina era concorde nel ritenere che le condizioni dell'OIC 24 fossero rispettate dalle Raccomandazioni¹⁴³, mentre invece erano contrarie allo IAS 38.¹⁴⁴ Si può che questi costi sono collegati direttamente ad uno specifico progetto, che si sostanzia nell'addestramento di giovani talenti; risulta tecnicamente realizzabile, poiché continuamente le squadre professionistiche ottengono da questi investimenti nuovi mezzi di produzione, quali sono i calciatori; la precedente considerazione è la base per il terzo requisito ovvero la recuperabilità dell'investimento che è data dallo sfruttamento sportivo o eventualmente dalla cessione dei singoli prodotti del Vivaio. Come abbiamo visto il d. lgs. 139/2015 ha modificato l'art. 2426, rendendolo conforme proprio ai principi contabili internazionali. Questa norma ha reso non capitalizzabili i costi di ricerca. La dottrina maggioritaria ritiene, che questo renderebbe impossibile capitalizzare la maggior parte di questa tipologia di costi, poiché riconducibile alla ricerca di base. La ragione alla base di questa assimilazione è che questi costi sono sostenuti ordinariamente e mirano al generale miglioramento del settore giovanile.¹⁴⁵ Altra dottrina ritiene invece di dover dividere i

¹⁴² Il premio di preparazione è un lascito dell'indennità di preparazione e promozione. È limitato ai calciatori tesserati quali “giovani” che debbano diventare per la prima volta “giovani di serie”, “giovani dilettanti” o “non professionisti”. In caso di trasferimento di questi ragazzi, alle ultime due società proprietarie del cartellino negli ultimi tre anni, spetta un corrispettivo in denaro che viene regolato dall'art. 96 delle N.O.I.F. e ricalcolato in base al costo della vita in base ai parametri ISTAT. La *ratio* di questa norma è quella di tutelare le piccole realtà dilettanti che permettono ai giovani di giocare e migliorarsi, specialmente nelle periferie. Il problema è che spesso i presidenti di queste realtà, attirati dal premio, bloccano i migliori talenti fino all'età del passaggio a giovani dilettanti così da tenere il premio per loro interamente. Spesso questo fenomeno tarpa le ali ai giovani giocatori di queste realtà che per ultimare il loro processo di crescita avrebbero necessità di proseguire il loro addestramento in squadre professionistiche.

¹⁴³ Per un approfondimento sul tema si vedano C. Guarna in op. cit., M. Mancin in op. cit. e nello stesso senso L. Gelmini in *Le società professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 2014.

¹⁴⁴ Lo IAS 38 prevede al paragrafo 54 che i costi di ricerca possa in alcun caso essere capitalizzata.

¹⁴⁵ In questo senso vedasi B. Fasoli Braccini in *Diritti pluriennali di utilizzazione dei giocatori ed i principi contabili internazionale*, Il fisco, 37/2003. Seppure la fonte è molto risalente nel tempo, tratta il medesimo problema in tema di IAS 38, che già allora era incompatibile in questo senso con le raccomandazioni contabili.

costi sostenuti in base all'età dei giocatori. In particolare, si ritiene che per i giocatori sino ai sedici non si possa parlare di sviluppo bensì di ricerca di base. Invece per i giocatori "in età da Primavera" si possa parlare di attività di sviluppo.¹⁴⁶ In effetti la squadra Primavera raccoglie i migliori talenti del settore giovanile del *club*, solitamente cresciuti nelle giovanili o acquistati dalla giovanili di altre società, con lo scopo di tentare la "trasformazione" in giocatori della prima squadra. Spesso esordiscono in prima squadra o vengono mandati in altre realtà inferiori - comunque afferenti al professionismo - per colmare il divario di competenza tra loro ed i componenti della rosa della prima squadra¹⁴⁷. Le due voci appena esaminate sono di certo le più tipiche, e quelle sulle quali è presente la maggiore dottrina, tra le componenti peculiari dei bilanci del settore calcio. Numerose sono le voci di ricavi tipici, parzialmente analizzate nel primo capitolo. I ricavi caratteristici del settore, in base alla composizione dello schema di bilancio federale, sono rappresentati dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti. La voce "A.1 Ricavi da gare" è la voce di destinazione di queste poste.¹⁴⁸ Le società che gioca in casa, dovrà destinare parte di questi proventi alla società ospite.¹⁴⁹ I diritti televisivi, voce più rilevante del conto economico con segno positivo, sono rilevati tra gli "Altri Ricavi e proventi" alla voce "A.5 a) proventi da cessione dei diritti televisivi". La loro rilevazione avviene nell'esercizio in cui si svolgono le gare prese in considerazione. I contributi federali sono iscritti alla voce "A.5 a) Contributi in conto esercizio" tra gli "Altri Ricavi e proventi".¹⁵⁰ Per quanto riguarda i proventi da sponsorizzazione sono rilevabili alla voce "A.5 b)

¹⁴⁶ A supporto di questa tesi si consideri che i costi di sviluppo sono attualmente trattati in questi termini dall'OIC 24 " *Lo sviluppo è l'applicazione dei risultati della ricerca di base o di altre conoscenze possedute o acquisite in un piano o un progetto per la produzione di materiali, dispositivi, processi, sistemi o servizi, nuovi o sostanzialmente migliorati, prima dell'inizio della produzione commerciale o dell'utilizzazione*". Lo IAS 38 prevede gli stessi requisiti.

¹⁴⁷ In generale il giocatore a 17 anni, se valido, è pronto tecnicamente per l'approdo al professionismo. Le mancanze principali si rinviengono a livello mentale, tattico e fisico. Il lavoro fatto sui ragazzi da principalmente tecnico, approda ad uno studio tattico. I ragazzi sono esposti alle prime pressioni tipiche del professionismo, con trofei importanti in palio, e vengono "aggregati" alla prima squadra per tentare di migliorare a livello fisico e di conoscenza del gioco. A riprova di tale affermazione si consideri che spesso i giocatori hanno il proprio esordio tra i 17 ed i 19 anni periodo in cui si è nel pieno della trasformazione da talento a calciatore.

¹⁴⁸ La Raccomandazione contabile n.8 prevede, che in Nota integrativa i ricavi caratteristici vadano distinti tra: ricavi dalla vendita dei biglietti relativi alle partite disputate in casa; ricavi derivanti dallo svolgimento di partite fuori casa; ricavi derivanti dalla vendita di abbonamenti.

¹⁴⁹ Nonostante ciò, la squadra ospitante registra i proventi per intero, e successivamente iscrive un costo alla voce "B.I4c Oneri diversi di gestione" alla sottovoce "Percentuale su incassi gara a squadre ospitate". La stessa operazione avviene per i diritti televisivi.

¹⁵⁰ L'OIC 12 prevede, che queste poste debbano essere rilevate solo nell'esercizio in cui sorge la certezza di riceverle. A ragione di ciò potrebbe essere anche un esercizio successivo a quello di riferimento.

Proventi da sponsorizzazione”. La Raccomandazione contabile n.8 disciplina alcuni casi particolari. In caso di sponsorizzazioni annuali con previsioni di corrispettivo in parte variabile, prescrive l'immediata rilevazione del corrispettivo fisso, e successivamente, in caso di manifestazione dei requisiti di fatto per l'attivazione delle clausole variabili, si procederà alla rendicontazione delle stesse tramite conti di assestamento. I contratti pluriennali a corrispettivo fisso devono essere contabilizzati per intero e successivamente, in base alla data di pagamento del dovuto da parte del cessionario, si effettuerà una rettifica di fine esercizio con lo strumento del risconto passivo o del rateo attivo.¹⁵¹ Prima di concludere si vuole esaminare una componente più recente dei bilanci, che ben rispecchia l'evoluzione del movimento. Si parla del cosiddetto diritto di archivio o *library*. Trasferito in capo alle società dal d.lgs n.9/2008, ha per oggetto la conservazione delle immagini e dei video degli eventi sportivi organizzati dalla società. Il medesimo decreto definisce l'organizzatore in questi termini all'art. 2 “*«organizzatore dell'evento»: la società sportiva che assume la responsabilità e gli oneri dell'organizzazione dell'evento disputato nell'impianto sportivo di cui essa ha la disponibilità.*” Ciò comporta, che le squadre di calcio possiedono un nuovo *asset* costituito da questa situazione giuridica attiva. Il diritto audiovisivo di realizzazione e commercializzazione dell'archivio è stabilito in capo alla società ospitante, che in condizione di reciprocità, lo condivide con l'ospite ex art.4 comma 2. Questo diritto viene contabilizzato tra le immobilizzazioni immateriali secondo l'OIC 24, e viene assimilato a “Concessioni, licenze, marchi, e diritti simili”. Essendo un diritto a vita utile indefinita, poiché sarebbe complesso determinare un periodo di utilità effettiva per l'azienda, non è assoggettabile all'istituto dell'ammortamento. Di conseguenza di anno in anno si effettuerà l'*impairment test* per verificare l'eventuale manifestarsi di una causa di notevole riduzione di valore. Il Piano dei conti unificato non ha ancora adeguato l'Attivo del proprio schema creando una sottovoce ad hoc, ma nonostante ciò tale forma di ricavo meritava menzione per la sua peculiarità. Le medesime disposizioni sono previste anche per le “IAS *adopter*” dallo IAS 38.

¹⁵¹ In caso di pagamento anticipato, le società iscriveranno un risconto nel passivo dello Stato Patrimoniale a compensazione della diminuzione dei ricavi, così da ottenere una scrittura che rappresenti gli introiti per i servizi prodotti nell'esercizio. Allo stesso scopo, in caso di pagamento dilazionato la rettifica accrescerà i ratei attivi e contestualmente i ricavi.

2.3. Il Fair Play Finanziario.

Nel 2008 Michelle Platini, allora presidente della Uefa, in relazione alla finale di Champion's League Manchester United -Chelsea ha dichiarato “*Spero di non vedere più una partita come questa. Dal calcio va estirpato il principio che chi fa più debiti vince.*” Questa dichiarazione contiene il motivo dell'irrigidimento degli standard economici di partecipazione alle competizioni Uefa. Come si è mostrato nel capitolo precedente il settore calcistico, ad eccezione della realtà tedesca, aveva, ed in parte ha ancora, una gestione economica dissennata, le regole di controllo contabile nazionale allora in vigore non erano sufficienti ad assicurare l'economicità del settore. Nel 2010 il calcio europeo delle 53 divisioni principali ha un giro d'affari di 12 miliardi di euro, ma ha costi operativi per oltre 14, in aumento del 9,3 % rispetto all'esercizio precedente. Rispetto alla stagione che si è conclusa con la finale criticata dal ex presidente Platini, le perdite erano aumentate di oltre il 100%, da 534 milioni a 1640 milioni di euro. Questi dati hanno di certo contribuito a implementare un incremento della rigidità degli standard per l'ottenimento delle licenze Uefa, varate nel 2004/2005. A questo scopo è stato ideato il Fair Play finanziario, il quale come si vedrà successivamente, ha la peculiarità di analizzare la gestione economica per un periodo di tempo più ampio della singola stagione. Lo strumento principale attraverso il quale, il Fair Play Finanziario punta a garantire una gestione di medio periodo sana, è quello del *Break Even Requirement* (BER). Dal 2010 il comitato esecutivo della Uefa ha varato all'unanimità l'aggiunta al sistema di licenze del Fair Play Finanziario. Dal 2012 ha sostituito il *Panel* per il controllo finanziario per club con il CFCB, *Club Financial Control Body*,¹⁵² che è un organo di vera e propria giustizia federale con poteri sanzionatori. Dal 2014 il BER è requisito vincolante per la regolare partecipazione a Champion's League, Europa League e Supercoppa europea.

¹⁵² Il CFCB è un organo dalla doppia anima. Una “camera” è legata all'attività investigativa e l'altra all'attività giudiziaria. La *investigation chamber* ha poteri investigativi potenzialmente illimitati, infatti l'art. 13 del regolamento di funzionamento del CFCB, che li disciplina, ne menziona alcuni a titolo di esempio, lasciando però all'organo grande libertà di azione. Il compito della stessa è quella di monitorare i club e laddove lo ritenga necessario, o laddove sia richiesto, aprire un'indagine economica vera e propria. Inoltre propone il *Settlement Agreement* in ottemperanza del Manuale e del regolamento stesso. La *Adjudicatory Chamber* invece decide in base ai dati ottenuti dall'attività della sezione investigativa. Inoltre decide sull'appello avverso il *Settlement Agreement* eventualmente proposto dal club. Le sue decisioni sono appellabile dinanzi al Tas o Cas (Tribunale arbitrale per lo sport o Court of Arbitration for Sport).

2.3.1 Definizione e scopi del Fair Play Finanziario.

Lo scopo del Fair Play Finanziario è quello di guidare il calcio, verso l'ultimo passo da compiere per attestarsi a settore economico dell'intrattenimento. Questo passaggio si sostanzia in una maggiore credibilità economica del settore. È necessario innalzare lo standard su due punti critici: tutela degli *stakeholder* e gestione economica. In tal senso si tenta di indirizzare i club verso fonti di finanziamento alternative al debito, spingendoli ad accrescere le proprie entrate. Autorevoli fonti dottrinarie rivedono, tra gli scopi di questa serie di norme, un tentativo di ridurre il gap tra le grandi del calcio europeo e le altre società sportive. Le evidenze sportive sin qui non supportano questa tesi. Il Real Madrid domina in Europa nelle ultime cinque stagioni, con solo una non vittoria a favore del Barcellona. In Europa League la situazione è molto simile nel 2017-2018 ha vinto l'Atletico Madrid e nel 2016/2017 il Manchester United. Prima ancora tre vittorie di fila del Siviglia. L'ultima *outsider* ad essersi aggiudicata un trofeo europeo, è probabilmente il Porto nel 2003/2004. Del resto a parere dello scrivente, il Fair Play Finanziario lega a doppio filo i risultati economici all'ammontare degli investimenti per le campagne acquisti. Non c'è spazio per "eroiche" stagioni in cui piccole squadre riescano ad attrezzarsi per essere competitive, poiché le risorse che si possono permettere le grandi sono, non solo maggiori in assoluto, ma anche relativamente ai parametri Uefa, molto maggiori. Allo stato attuale, il divario tra le "grandi d'Europa" e le altre squadre è più ampio che mai. Il monitoraggio, che verrà approfondito nel prossimo paragrafo, si basa su numerosa documentazione che il *Uefa club licensing and Financial Fair Play regulations* (da ora in poi per semplicità Manuale per le Licenze Uefa) impone di depositare presso il CFCB. In particolare, il Manuale prevede il deposito del Bilancio sottoposto a revisione della stagione precedente a quella per la quale si richiede la Licenza Uefa. Inoltre richiede un Bilancio semestrale del semestre Luglio-Dicembre dell'esercizio in corso. La certificazione della Lega attestante l'assenza di debiti scaduti da trasferimento giocatori ed un prospetto, che partendo dai dati del bilancio, mostri l'assenza di debiti scaduti verso i dipendenti. Budget previsionali economico-finanziari che manifestino la continuità aziendale, basati su informazioni fondate. Nei sette giorni

precedenti alla decisione dell'organo di controllo, si deve presentare una dichiarazione di assenza di operazioni che potrebbero impedire la continuità aziendale.¹⁵³ Il deposito di questi documenti e attestazioni è finalizzato alla dimostrazione del superamento dei cinque standard economici per il ricevimento della licenza Uefa, ai sensi degli artt. 62,63 66 e 66 bis del Manuale. Il primo standard è quello della continuità aziendale o *going concern*. Nel caso in cui il CFCB abbia perplessità su questo parametro può chiedere ex art. 62 della documentazione aggiuntiva specifica. Assenza di patrimonio netto negativo: l'art. 62 specifica che i club dovranno presentare spiegazioni per eventuali decrementi del patrimonio a fronte di aumenti del passivo rispetto all'esercizio precedente. Il BER di cui si parlerà in seguito. Debiti sostenibili nell'esercizio precedente: In particolare è necessario i debiti rilevanti non siano superiori a 30 milioni e comunque non superiori a sette volte la media dei ricavi della media dei due esercizi precedenti. I debiti presi in considerazione sono solo quelli rilevanti: I debiti al netto di quelli attribuibili alla costruzione o al miglioramento "significativo" dello stadio e degli altri impianti sportivi, quali il centro di allenamento. I ricavi rilevanti sono la somma dei ricavi, secondo la divisione ai fini del BER, sommati aritmeticamente al risultato netto del mercato calciatori. Medesimo parametro va superato non solo nell'esercizio precedente ma anche per quello in corso. Parametro dell'equilibrio del mercato calciatori: se il deficit tra entrate ed uscite derivanti dal calcio mercato è superiore a 100 milioni il club non rispetta tale requisito. Inoltre sono stabiliti altri tre parametri che non riguardano direttamente il BER, che sono la regolarizzazione dei debiti scaduti verso i dipendenti, verso gli enti contributivi e verso l'erario e riguardanti il calciomercato.¹⁵⁴ Il Fair Play Finanziario è quindi un insieme di parametri di economicità istituiti dal Uefa. Garantisce una migliore tutela degli stakeholder sia direttamente, imponendo il saldo di debiti scaduti di classi di potatori di interessi ritenute meritevoli di un trattamento "privilegiato"¹⁵⁵, sia in modo

¹⁵³ Sul tema C.f.r. M. Mancin e P. Vezzaro in *Il break even requirement nella disciplina sul Fair Play Finanziario*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, Novembre- Dicembre 2013 e C.Guarna in *Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio*, Aracne, Roma, 2017.

¹⁵⁴ Rispetto alle precedenti versioni il Manuale del 2018, da cui lo scrivente ha tratto le disposizioni sopra indicate, presenta un maggiore interesse verso il mercato calciatori. Il legislatore federale europeo ha inteso tenere sotto controllo specificatamente questo peculiare mercato e l'impatto del bilancio su ogni società su cui ha competenza.

¹⁵⁵ Si noti come lavoratori ed Erario, *latu sensu*, siano le due classi protette sia dalla federazione italiana sia da quella europea.

indiretto assicurando una vigilanza pregnante sulla gestione di breve e medio periodo, sanzionando¹⁵⁶ chi non rispetta i parametri richiesti.

2.3.2. Il funzionamento del Break Even Requirement: i ricavi pertinenti, i costi pertinenti e la procedura di monitoraggio.

Come già anticipato, il BER è lo strumento principale, o almeno quello dal maggior impatto, dell'istituto in esame. L'obiettivo imposto da questa norma è quello di non avere un deficit tra costi pertinenti e ricavi pertinenti nel triennio di osservazione, con una tolleranza nota come deviazione accettabile. Sino al 2017/2018 la deviazione accettabile è stata elevata, 45 milioni per le stagioni 2013/2014 e 2014/2015, e 30 milioni per il 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018. A ben guardare il club può superare questo deficit ma, allo scopo di evitare sanzioni, la proprietà deve ripianare la parte eccedente con un versamento in conto capitale.¹⁵⁷ Il deficit preso in considerazione, come detto, non è quello totale di esercizio, bensì quello eventualmente generato da alcune voci di ricavo tipiche e alcune voci di costo; in particolare quelle riportate all'*Annex* dieci del Manuale delle licenze Uefa. I ricavi rilevanti sono: proventi da sponsorizzazione e attività di merchandising; premi per partecipazione a competizioni Uefa; plusvalenze del mercato giocatori e della vendita di immobilizzazioni materiali; proventi finanziari¹⁵⁸; altri ricavi di gestione (affitti, proventi statali, premi di altre competizioni). In sostanza la Uefa ripercorre l'intero *business model* tipico delle società calcistiche. Rimangono esclusi dal monitoraggio i ricavi non monetari, su tutti quelli derivanti da operazioni contabili e le operazioni che esulano del tutto dall'ambito calcistico, a meno che non riguardino direttamente il *brand* del club. Lo scopo di tale scelta è quella di evitare che i proprietari

¹⁵⁶ Il Manuale delle licenze Uefa rimanda alle regole di funzionamento del CFCB per la disciplina delle sanzioni. Le ammende previste per le squadre di club dall'art. 29 numero sono le seguenti: avvertimento, diffida, multa, penalizzazione di punti, trattenuta dei ricavi derivanti da una competizione Uefa, divieto di registrare nuovi calciatori per una competizione Uefa, restrizione nel numero di giocatori che un club può registrar per una competizione Uefa, incluso un limite di costi per il personale dei giocatori nella Lista A della Uefa, squalifica da competizioni in corso o future competizioni, ritiro di un trofeo o premio. In Italia, recentemente, il Milan ha subito sanzioni di questo tipo. In particolare la squadra di Milano ha la rosa ristretta a 21 giocatori e ha dovuto pagare una multa di 12 milioni di euro.

¹⁵⁷ Ulteriore prova del fatto che la Uefa non avesse in mente la riduzione del gap tra le squadre europee, ma semplicemente la solidità finanziaria del sistema in cui sono attive.

¹⁵⁸ Si intendono gli interessi attivi derivanti da attività finanziarie in possesso del club.

potessero eludere il monitoraggio conferendo rami di azienda o altre attività, del tutto slegati dalla squadra, per soli fini contabili.¹⁵⁹ Inoltre si specifica nell'*Annex* dieci, che eventuali ricavi provenienti da operazioni con parte correlate, dovranno essere riportate al valore di mercato tipico per poter essere conteggiate. I costi presi in considerazione sono: i costi del personale compreso l'ammortamento dei calciatori; minusvalenze e svalutazione del parco giocatori; oneri finanziari, dividendi ed interessi passivi; sono considerati anche altri costi operativi legati alla gestione della prima squadra quali costo di affitto dello stadio e di altre strutture non di proprietà. Gli oneri verso parti correlate sono considerati al maggior valore tra quello effettivo e quello tipico di mercato. Va subito sottolineato, come la Uefa abbia deciso di incentivare due tipologie di investimenti non considerandoli tra i costi rilevanti: i costi del vivaio e i costi legati ai miglioramenti o alla costruzione dello stadio. Inoltre sono esclusi costi legati alla diffusione sul territorio dello sport per scopi sociali. Ancora risultano esclusi anche gli oneri finanziari derivanti dalle attività suesposte. È evidente la scelta di direzionare le scelte strategiche dei club verso investimenti ritenuti sani o a sfondo sociale. A parere della Uefa un club con un pesante passivo, generato da investimenti nello stadio e nelle giovanili, attività foriere di aumenti di profitti, ha una gestione economica migliore di uno, che ha un passivo molto basso¹⁶⁰, ma non ha investito per potersi autofinanziare nei prossimi esercizi.¹⁶¹ Il monitoraggio è un meccanismo composito, che si estrinseca a seconda dei risultati economici del club negli anni precedenti. Innanzitutto l'art. 58 del Manuale delle Licenze Uefa prevede che due esclusioni dalla procedura di monitoraggio: i club che richiedano per la prima volta la licenza Uefa¹⁶² e i club che nei due esercizi precedenti a quello considerato abbiano avuto un deficit inferiore alla deviazione di 5 milioni di euro. Le altre squadre devono presentare la documentazione di cui sopra e devono dimostrare che nell'esercizio di in considerazione di aver ridotto il deficit al di sotto dei 5 milioni di euro per il triennio. Laddove ciò non accada, è previsto che il monitoraggio prosegua per i due esercizi successivi. In questi due esercizi le società devono riportare il deficit complessivo al di sotto della deviazione. Alla fine del secondo esercizio successivo ci sono due possibilità: laddove il club abbia assorbito il deficit, avrà superato il vaglio, altrimenti

¹⁵⁹ Sul tema vedasi M. Mancin in op. cit.

¹⁶⁰ Per le prossime stagioni, dalla 2018/2019, la deviazione accettabile sarà 5 milioni di euro.

¹⁶¹ Si noti come l' *Annex* dieci non riporti un limite oltre il quale i costi, che si potrebbero definire virtuosi, vadano ad impattare nel monitoraggio.

¹⁶² I club alla prima qualificazione per le coppe europee.

potrà essere sottoposto a sanzioni o al *Settlement Agreement*. Questo istituto è previsto dalle regole di funzionamento del CFCB tra le procedure di conclusione del procedimento investigativo. In sostanza un club che non abbia rispettato gli standard del BER, può evitare il giudizio davanti alla CFCB, seguendo le direttive vincolanti del reparto investigativo del medesimo organo, per uscire dallo stato di diseconomicità della gestione. Il *Settlement Agreement* non ha delle misure standard, bensì di volta in volta l'organo di controllo della Uefa impone i rimedi che ritiene opportuni. Si farà l'esempio dell'Inter, che è stata sottoposta a questo regime nel 2014/2015 e nel 2017/2018 non ha rispettato i criteri. Le condizioni economiche richieste erano le seguenti: riportare nel 30 milioni di euro di perdite nel 2015/2016 da assorbire nell'esercizio successivo; inoltre sono state ristrette la percentuale spese del personale in relazione ai ricavi e limitati i costi di ammortamento e svalutazione; e ancora il club accettava di rinunciare a 20 milioni dei premi che le spettavano per la partecipazione alle competizioni Uefa, 6 milioni immediatamente e 14 in base all'andamento del periodo di monitoraggio;¹⁶³ infine le rose sono state limitate per la Lista A a 21 giocatori nel 2015/2016 e a 22 nell'esercizio successivo. Nei due esercizi successivi invece la riduzione era condizionata all'andamento del periodo di *Settlement Agreement*. È previsto che nel caso in cui il BER sia raggiunto prima della fine del periodo di *settlement* il club sarebbe uscito dallo stesso. Nel caso in cui invece il club dovesse fallire nell'ottemperare ai risultati economici richiesti, l'*adjudicatory chamber* prenderà le decisioni del caso, che in tutta probabilità coincideranno con le sanzioni previste dal proprio regolamento di funzionamento. Nel 2017/2018 l'Inter non ha rispettato le limitazioni sui costi del personale, in particolare gli ammortamenti sono stati ritenuti troppo elevati dal CFCB, perciò anche nel 2018/2019 resterà vincolata ai 22 giocatori in lista e subirà delle limitazioni nella capacità di spesa per il calciomercato.¹⁶⁴ Il prossimo anno sarà l'ultimo per rispettare tutte le condizioni previste dall'accordo. Si noti come il CGCB ha tentato di indirizzare l'Inter a contenere le spese, in particolare quelle relative alla rosa, non accontentandosi di ottenere il pareggio di bilancio, bensì richiedendo una serie di limitazioni sui costi della squadra. Il periodo di *settlement* si pone lo scopo di indirizzare la società verso l'economicità. Alla società è

¹⁶³ Questo onere in teoria sarebbe tra quelli rilevanti, ma il punto 5 dell'accordo in esame prevede esplicitamente che non siano considerati ai fini del calcolo del risultato rilevante.

¹⁶⁴ L'Inter non potrà acquistare giocatori, i prezzi dei quali non siano coperti dal corrispettivo di giocatori in uscita dal club.

pertanto richiesto di raggiungere il BER e di dimostrare di poterlo mantenere negli anni successivi, mediante il rispetto di parametri aggiuntivi. Inoltre si prevedono alcune sanzioni immediate, quale quella della limitazione della rosa e del calcio mercato, come incentivo per migliorare la gestione nel più breve tempo possibile. Istituto simile è il già citato *Voluntary Agreement*. È previsto dall'Annex dodici del Manuale delle Licenze Uefa. È un istituto che è utilizzabile solo da 3 tipologie di club: i club ai quali è stata garantita una licenza Uefa valida nell'anno in corso ma l'anno precedente non era qualificato per una competizione Uefa; un club qualificato per la competizione Uefa che rispetti il BER nell'esercizio precedente a quello di inizio del *Voluntary Agreement*; è stato sottoposto ad un cambio significativo nella proprietà e/o nel controllo nei dodici mesi precedenti termine di presentazione della richiesta, il 31 dicembre dell'anno in corso. Come abbiamo visto, il Milan dopo il passaggio da Berlusconi a Lee, ha tentato di accedere a questo istituto senza successo. In particolare nella decisione della CFBC erano stati palesati dubbi sulla possibilità di rifinanziare il debito e sugli interessi passivi da pagare. Poco tempo dopo il Milan passerà al fondo Elliot, proprio perché il signor Lee non riuscì a pagare gli interessi previsti nell'accordo con il fondo americano. Dall'implementazione del Fair Play Finanziario il CFCB ha rilevato una stabilità nei debiti scaduti dichiarati dalle società, questo fattore viene letto positivamente dall'ente, poiché a fronte di questa stabilità, si rinviene un aumento dei ricavi significativo nel settore calcistico, europeo che indica un miglioramento nel rapporto tra debiti scaduti e ricavi. Il deficit del BER era nel 2014 di 250 milioni di euro, mentre nel 2017 risultava un surplus di 50 milioni.¹⁶⁵ Riguardo il *Settlement Agreement* si legge che sono stati stipulati ventisette accordi tra CFCB e club europei. Tredici di questi ne sono usciti subito. Dei rimanenti 14, ben dodici erano in uscita mentre tre avevano fallito del tutto gli obiettivi. I numeri del *Settlement Agreement* sono importanti, dei 26 club¹⁶⁶ sottoposti a regime nel 2016/2017 hanno riportato perdite di 184 milioni totali. L'anno precedente, il primo di regime monitorato, 434 milioni. Se si considerano i due anni precedenti però il dato è ancora più importante: nel 2013/2014 le perdite erano di 924 milioni e nel 2014/2015 di 683. Inoltre i club in deficit erano sempre stati sopra le venti unità mentre

¹⁶⁵ Si fa riferimento ai club monitorati al netto di quelli sottoposti a *settlement agreement*.

¹⁶⁶ Il porto non è stato preso in considerazione poiché uscito anticipatamente dal regime di *settlement*.

nel 2016/2017 risultano 8 club in surplus e solo diciotto in rosso.¹⁶⁷ Il legislatore europeo federale ha quindi ottenuto dei risultati a livello di risanamento dei conti del calcio. Si vuole sottolineare nuovamente il grande impatto a livello strategico del sistema in esame. Da un lato agevola apertamente investimenti ritenuti sani, eliminando dai costi rilevanti le spese sostenute per ottenerli, e dall'altro valorizzando nei ricavi pertinenti voci legate indirettamente al calcio quali attività commerciali e di sponsorizzazione. Compie una scelta chiara sulle plusvalenze, in maniera simile alla F.I.G.C., riconoscendo le Plusvalenze quale introito tipico del settore, preferendo limitare direttamente i costi del calciomercato e del personale (ammortamenti compresi) per tenere sotto controllo eventuali pratiche diseconomiche. In questo senso Gianni Infantino, presidente della FIFA, ha dichiarato *“Il Fair Play Finanziario si propone di aiutare i club a vivere con i propri incassi e in modo sostenibile. (...) I club che amministrano le proprie finanze in modo sano e investono sulla crescita dei giocatori e sulle infrastrutture stanno riscuotendo successi sportivi, in alcuni casi dopo aver attraversato difficoltà finanziarie. Il Fair Play Finanziario incoraggerà la concorrenza in modo più efficace ed efficiente. Una politica che invita i club a investire sui giovani, sui progetti per la comunità e sulle infrastrutture consentirà ai club di generare introiti sostenibili e, in ultima battuta, di essere più competitivi in campo. L'importanza del Fair Play Finanziario esula dal mero risultato economico, poiché ha ispirato anche le leghe nazionali verso una ricerca di economicità del proprio settore di riferimento. In Italia dalla stagione 2018/2019 entrerà in vigore il Manuale Applicativo del Pareggio di Bilancio. Come anticipato, per ottenere il titolo sportivo dalla F.I.G.C. sono stati introdotti, attraverso le N.O.I.F., criteri sempre più stringenti negli ultimi anni. L'acme di questi interventi entra in vigore nella stagione in corso in cui si prevede che lo standard della somma zero tra ricavi e costi pertinenti. Le voci pertinenti sono le medesime del Fair Play Finanziario però è differente il requisito del pareggio di bilancio, che prevede una diversa soglia di deviazione accettabile.¹⁶⁸ All'esito dello studio del più importante sistema di controllo contabile del regime Uefa,*

¹⁶⁷ I dati qui elencati derivano dal *Bulletin 2017 compliance and investigation activity report 2015-2017*. Presente sul sito del Uefa ed elaborato dal CFCB.

¹⁶⁸ In particolare il bilancio si considera in regola qualora le perdite non eccedano il 25% del Valore della Produzione. Inoltre in caso di surplus registrato in un esercizio, lo stesso potrà essere utilizzato a diminuzione del deficit dell'esercizio successivo. Qualora le perdite superino il 50% della media tra il Valore della Produzione tra l'esercizio in corso e quello precedente, sarà inibita la possibilità di trasferire in entrata calciatori per due stagioni consecutive. Sul punto Cfr. C. Guarna in op. cit.

si può definire conclusa la ricostruzione del percorso del capitolo. È evidente la professionalizzazione del sistema che è passato dall'essere un gioco molto seguito, ad un vero e proprio settore economico, con interessi da tutelare ritenuti talmente rilevanti da richiedere tre livelli di normazione: europeo, statale e federale. Le squadre di calcio, non solo hanno il giro d'affari ed i costi di vere e proprie aziende, ma sono anche regolamentate come tali, addirittura con politiche di indirizzamento strategico da parte del proprio ente di controllo. Nel prossimo capitolo verranno analizzate le più recenti tendenze del settore in esame che consolideranno ancora la presenza nella materia economica del calcio.

CAPITOLO III

Nuovi orizzonti di *disclosure*: Bilancio Sociale e di Impatto

SOMMARIO: 3.1. Il ruolo della rendicontazione sociale. – 3.1.1. Cenni introduttivi in tema di *corporate social responsibility*. – 3.1.2. Il bilancio sociale. — 3.2. La rendicontazione sociale nel calcio italiano professionistico - 3.2.1. Il peculiare caso della Lega Pro. – 3.2.2. Lo stato di avanzamento della rendicontazione sociale in Serie A. — 3.3. Il bilancio d’impatto nell’esperienza della A.S. Roma.

3.1. Il ruolo della rendicontazione sociale.

Sin qui si è tentato di inquadrare il calcio quale fenomeno economico portatore di posizioni ritenute giuridicamente rilevanti dal legislatore nazionale ed europeo. Si è osservato in particolare l’abbandono della forma ludica del gioco del calcio ed i vari passaggi verso la professionalizzazione del sistema. Nonostante tale trasformazione possa definirsi, se non ultimata, in fase terminale, nel calcio è rimasta una componente umana e sociale che è tipica dello sport, anche in veste di attività professionale. Lo sport è un’opportunità, a volte non colta, di propugnazione di valori quali: il rispetto, l’inclusione, il sacrificio per trionfare nella sana competizione. Inoltre è un vitale viatico per la salute fisica tanto per i giovani quanto per gli adulti; e ancora rappresenta un momento e un motivo di aggregazione che raccoglie, tornando al solo ambiente calcistico, almeno 1 miliardo di appassionati nel mondo¹⁶⁹. Gli organi di direzione del settore hanno dato prova di avere contezza di tale dimensione, si pensi al Manuale delle Licenze Uefa, che non inserisce nei costi pertinenti, le spese per la promozione del calcio sul territorio a sfondo sociale e ricreativo. Ulteriore esempio di attività di propugnazione di valori a livello europeo è il celebre slogan “*no to racism*”¹⁷⁰, che si inserisce in un percorso di

¹⁶⁹ Il numero è ripreso dal numero di telespettatori della finale dei mondiali del mondiale disputato in Brasile nel 2014. La competizione è stata seguita complessivamente da 33 miliardi di spettatori in 196 paesi del mondo. Sul tema vedasi M. Brunelli in *La storia del calcio*, Enciclopedia dello sport, Treccani.

¹⁷⁰ Prima della messa in onda delle gare delle competizioni Uefa, viene trasmesso uno spot pubblicitario, in cui molti calciatori famosi pronunciano questa frase, inoltre lo slogan viene spesso inserito nei rulli pubblicitari a bordo campo. Sul sito dell’ente europeo si legge “*The campaign to eliminate racism, discrimination and intolerance from football has become a major priority for UEFA in recent years – and*

lotta contro le discriminazioni che la Uefa ha intrapreso nel 2001. Anche la F.I.G.C. è attenta al tessuto sociale in cui opera con iniziative quali “Razzisti? Una brutta Razza” e “Il calcio aiuta”. Le singole società sportive, come si vedrà meglio nel proseguo del capitolo, sono molto attive in questo settore. Dal punto di vista economico, tale andamento esula dalla mera attività sociale. Se da un lato è indubbia l’importanza e la positività di questa campagne, dall’altro sarebbe miope non cogliere lo sfruttamento della grande vicinanza tra sport e società, che fa l’intero sistema. Questa tipologia di comportamenti sono studiati e applicati da una disciplina economica denominata *Corporate Social Responsibility* (CSR), che negli ultimi anni è molto in voga tra le aziende. Riducendo all’essenza tale filone letterario della scienza economica, si potrebbe dire, che l’attività di un’azienda dovrebbe tenere in considerazione il proprio impatto sul tessuto sociale, per implementare efficacemente la propria strategia aziendale.¹⁷¹ Nonostante la vastità e la parziale disomogeneità di questa disciplina, c’è concordanza sul ruolo fondamentale che in essa svolge la rendicontazione sociale. Lo scopo di questo capitolo è quello di analizzare l’influsso, che tale disciplina economica sta avendo nel calcio italiano, per dimostrare – ulteriormente - la grande attenzione all’economicità che il settore ha acquisito. La comparsa in Italia di documenti quali “Bilanci Integrati, Bilanci di Impatto e Rapporti di Sostenibilità”, su base volontaria, indica una crescita dello spessore economico di alcune aziende calcio. Il motivo di tale affermazione è, che rendicontare l’attività sociale ha un duplice scopo: da un lato, come evidenziato in precedenza, elaborare una strategia aziendale che valuti il ritorno non solo economico, ma anche sociale e ambientale¹⁷², dall’altro lato dare credibilità e gradimento al proprio brand.¹⁷³ Ciò vuol dire, che gli operatori del sistema calcistico italiano stanno iniziando ad intravedere nuove potenzialità di *return*, che derivano direttamente dal rapporto con gli *stakeholder*.

the European body makes full use of its high-profile platforms to send out a key and unequivocal message: No to Racism”.

¹⁷¹ Il tema verrà approfondito nel prossimo paragrafo.

¹⁷² Qui si intende la rendicontazione sociale interna, utilizzata quale strumento preparatorio alla stregua della rendicontazione economica nella sua dimensione endoaziendale. Va anche aggiunto che tale impostazione appartiene alla rilettura della CSR secondo l’impostazione della *resource based view of the firm* di cui si tratterà nel proseguo del capitolo.

¹⁷³ Sul tema Cfr. B. Arru e M. Ruggieri in *I benefici della corporate social responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, Business and Management Sciences international quarterly review, Pavia, 2016.

3.1.1. Cenni introduttivi in tema Corporate Social Responsibility.

“Corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behaviour in the ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of ‘responsible for’ in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on business-men than on citizens at large”. La frase appena riportata è di Votaw, che già nel 1972¹⁷⁴ riconosceva la grande difficoltà di trovare una risposta univoca sulla corretta definizione della CSR. Ciò vale ancora oggi: tanto è vero che nel 2009 Cafferata ha definito tale disciplina *“un cantiere culturale sempre aperto”*.¹⁷⁵ Per scendere nello specifico: c’è chi ritiene che la CSR racchiuda in sé stessa una sorta di permesso della società civile di effettuare l’attività economica¹⁷⁶, altri ritengono invece che sia un preciso complesso di principi, che debbano informare chi formuli la strategia aziendale¹⁷⁷, allo scopo di vagliare tutti i possibili pro e contro di determinate azioni, e ancora c’è una terza lettura che ritiene sia un obbligo morale del manager seguire i dettami della CSR¹⁷⁸. Ciò che di certo si può definire, è che la CSR

¹⁷⁴ D. Votaw in *Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility*, California Management Review, Vol. 15, No.2, 1972.

¹⁷⁵ R. Cafferata in *il cantiere aperto della responsabilità sociale dell’impresa*, Impresa Progetto, Vol.1/2009.

¹⁷⁶ C. Deegan in *The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation*. Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vo. 15, No.3/2002, sostiene che sia una *“licenza sociale di operare”* revocabile dalla società in caso di violazione del contratto sociale.

¹⁷⁷ In questo senso P.L. Sacco e M. Viviani in *La responsabilità sociale d’impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano*, Economia politica, Vol. 25, No. 2/2008, e anche H. Aguinis in *Organizational responsibility: Doing good and doing well*, APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, Washington, 2011. Il Committee of Iso26000 definisce la CSR è *“the responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behaviour that is consistent with sustainable development and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and is integrated throughout the organization”*.

¹⁷⁸ La prima lettura in questo senso è di H.R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953 secondo il quale *“The Social Responsibility refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”*

riguarda la valutazione dell'influsso economico, etico e sociale dell'azienda sul proprio ecosistema. Nel paragrafo precedente si è fatto espresso riferimento all'essenza della CSR, quale strumento di elaborazione della strategia aziendale. Tale scelta deriva dalla considerazione, che quale che sia il motivo per cui si eseguono delle attività socialmente utili, se espletate in maniera seria e trasparente, forniscono un vantaggio di lungo periodo in termini di reputazione e fidelizzazione.¹⁷⁹ La reputazione¹⁸⁰ viene considerata un elemento che fornisce vantaggio strategico, dalla generalità della dottrina, per alcuni autori è addirittura la fonte del più rilevante vantaggio competitivo, poiché è molto difficile da replicare e perciò è rara.¹⁸¹ Tale impostazione deriva dalla *Resource Based View of the firm*; alla base di tale teoria c'è il concetto che un vantaggio competitivo durevole si forma solo se l'azienda entra nella disponibilità economica di risorse che siano: valutabili, rare, inimitabili e non sostituibili.¹⁸² Questo ramo congiunto della CSR e della RBV è concorde nel ritenere che la propugnazione di valori possa incarnare i requisiti della risorsa nel senso suesposto. Si ritiene però che si debba essere cauti nella creazione di una campagna reputazionale. Il motivo è, che dietro ogni campagna di incremento della reputazione, si cela il cosiddetto *reputational risk*. Il rischio è di cadere in comportamenti contraddittori, incoerenti o inadempienti rispetto ai valori che si

¹⁷⁹ I vantaggi che si ritiene generalmente di poter ottenere da una immagine aziendale vicina ai canoni della CSR sono di 2 tipi. Il primo è una maggiore fidelizzazione dei clienti, che risultano meno inclini ad abbandonare l'azienda socialmente attiva in periodi di crisi. Su questo punto si vedano A. Beda e R. Bodo in *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Sole 24 Ore, Milano, 2004. Inoltre si ritiene abbiano dei vantaggi in termini di riduzione del turnover del personale e di attrazione di migliori talenti. Sul tema si vedano M. Orlitzky, F.L. Schmit e S.L. Rynes in *Corporate Social and Financial Performance: A Metaanalysis*. Organization Studies, Vol. 24, No. 3, 2003. Sul tema Cfr. J.D. Margolis e J.P. Walsh, *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*, Administrative Science Quarterly, Vol. 48, 2003.

¹⁸⁰ B. Brown. e J.M. Logsdon in *Corporate Reputation and Organization Identity as Constructs for Business and Society Research*, 1999, definiscono la reputazione in questi termini “*reputation is the long-term combination of outsiders' assessments about what the organisation is, how well it meets its commitments and conforms to stakeholders' expectations, and how effectively its overall performance fits with its socio-political environment*”.

¹⁸¹ Sul tema cfr. J. Barney in *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, 1991 e nello stesso senso I. Dierickx e K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, Vol. 35, No. 12, 1989.

¹⁸² Le ultime riletture di tale teoria si concentrano sulle competenze che derivano dalle risorse. In sostanza si ritiene, che le aziende possano ricavare vantaggio competitivo, laddove sviluppino la capacità di sviluppare le proprie risorse e le competenze ad esse connesse, adattandosi ai cambiamenti sempre più frenetici del mercato e conseguendo la capacità di ottenere sempre nuovo vantaggio competitivo. Le nuove abilità così ottenute vengono chiamate *dynamic capabilities*. Per un approfondimento sul tema cfr. B. Arru e M. Ruggieri in op.cit.

intendeva diffondere.¹⁸³ Tale generica contravvenzione alle aspettative degli *stakeholder*, non solo azzerava l'intero vantaggio eventualmente ottenuto, ma cela la possibilità di portare l'azienda in uno stato di indesiderabilità. Per risultare più credibili ai terzi, la maggior parte delle aziende impegnate in attività di CSR, rendicontano volontariamente in forma pubblica la propria attività sociale¹⁸⁴. Da questa esigenza nasce il grande interesse per la rendicontazione sociale, oggetto del prossimo paragrafo.

3.1.2. Il bilancio sociale.

La rendicontazione sociale nasce dalle prime impostazioni di CSR relative, come accennato, all'impegno verso attività di cui la società potesse trarre beneficio. Dopo la seconda rivoluzione industriale si sono iniziate a intravedere delle esigenze connesse al rapporto con gli *stakeholder*. Tale forma di *disclosure* rappresenta in maniera efficace ai terzi l'impegno profuso nei loro confronti dalla società. L'obiettivo ultimo del bilancio sociale è mantenere una comunicazione attiva e trasparente con clienti, lavoratori ed istituzioni. Se da un lato, la legge impone alle aziende di redigere il bilancio economico, per mettere a conoscenza gli interessati delle informazioni ritenute rilevanti dal legislatore; dall'altro lato le aziende hanno liberamente scelto di intraprendere un percorso analogo di rendicontazione su base volontaria di ciò che le stesse ritengono importante.¹⁸⁵ Se lo scopo-mezzo di tale strumento è chiaro, è dibattuto lo scopo-fine dello stesso. Il motivo per il quale si sceglie di mantenere tale rapporto di trasparenza nella comunicazione delle proprie attività di CSR, si cela dietro alla ragione per la quale si svolgono le stesse. Come abbiamo visto non vi è concordanza sul tema in letteratura.

¹⁸³ Sul tema si veda A. Siano in *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, rivista di studi e ricerche, Vol. 89, 2012.

¹⁸⁴ A.L. Friedman e S. Miles in *Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting in the UK: an exploratory study*, British Accounting Review, Vol. 33, No. 4/2001, sostengono che il rischio reputazionale “would make companies more aware of the need to manage a wide range of environmental, social and ethical risks and to show externally that they are doing so. This would increase the quantity and quality of [CSR reporting]”.

¹⁸⁵ Sul tema cfr. D.Velo e G.Badalotti in *Lo standard italiano per la redazione del bilancio sociale, il modello gbs 2013*, Controllo nelle società e negli enti, n. 2, GIUFFRÈ, 2014. Si consideri che in alcuni settori quale quello delle INLUS, tale forma di rendicontazione è obbligatoria. Gli autori su questo temo ritengono che tale contrapposizione crei un dualismo contenutistico tra Bilancio sociale obbligatorio e Bilancio sociale non obbligatorio.

Autorevole dottrina¹⁸⁶ ha proposto una serie di scopi raggiungibili attraverso la *disclosure* sociale. I primi bilanci sociali, o parte di essi, erano redatti secondo la strategia delle “difesa documentata”. A causa della crescita del fenomeno dell’attivismo ambientale negli Stati Uniti, le aziende ricevevano pressioni riguardo le esternalità negative derivanti dalla propria impresa. In questo contesto alcune imprese decisero di rendicontare il proprio impatto ambientale, concentrandosi sulle istanze degli attivisti, per misurare l’effettivo danno che arrecavano all’ambiente e/o alla società civile. Questa tecnica di rendicontazione era solitamente slegata dalla fase di elaborazione strategica. In questo caso, l’obiettivo era quello di contestualizzare l’effettivo impatto negativo senza necessariamente mostrare un impatto positivo, risultava quasi impossibile mantenere la neutralità del bilancio. Leggermente successivo, ma di matrice europea è la prima esperienza di bilancio finalizzato alla cura dei rapporti industriali. Nel 1977 in Francia con la legge 769 viene sancito l’obbligo di rendicontazione delle condizioni dei lavoratori all’interno dell’azienda¹⁸⁷. Successivamente il *focus* si è spostato sul mantenimento delle relazioni pubbliche. Si qualifica il bilancio sociale quale strumento di riconoscimento dell’azienda nel ambiente esterno ad essa. Si sottolineano due concetti in linea generale: l’idea della possibilità di ottenere un vantaggio sui concorrenti, nel caso in cui l’attività sociale rendicontata sia di spessore maggiore; il concetto della neutralità del bilancio, inteso nel senso che per essere uno strumento utile il Bilancio Sociale dovrebbe indicare l’intero impatto sociale dell’impresa, considerando anche parametri negativi¹⁸⁸. In tema di pubbliche relazioni, alcune aziende impostano il loro documento di comunicazione dell’impatto sociale concentrandosi su quegli *stakeholder* più influenti o più rilevanti. In questo modo hanno la possibilità di stringere il rapporto con loro in due fasi: in prima battuta confrontando il proprio impatto sociale con ciò che loro si aspettano dall’azienda

¹⁸⁶ Si fa riferimento all’opinione di G. Rusconi, L. Hinna (a cura di) in *Il Bilancio Sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

¹⁸⁷ L’esperienza francese è sicuramente rilevante a livello storico ma molto limitata a livello tecnico. Nonostante la provenienza dei contenuti tecnici della norma da un rapporto proveniente da un comitato di esperti, il cosiddetto rapporto Sudreau, l’orizzonte informativo contemplato è troppo stretto sia dal punto di vista contenutistico che in termini di flessibilità.

¹⁸⁸ In questo secondo concetto si considera il bilancio quale strumento strategico. L’autore sostiene che l’azienda dovrebbe rendicontare con trasparenza le proprie attività con impatto sociale, anche quelle negative, proprio per costringersi a raccogliere quei dati che la possono portare a scelte strategiche di qualità superiore. Da un altro punto di vista respinge l’idea del bilancio sociale solo parzialmente veritiero come strumento di miglioramento della propria immagine. Tale fenomeno viene chiamato *green washing* poiché riprende il nome dalle aziende che mentivano in ambito di rendicontazione ambientale per ristabilire la propria immagine agli occhi degli attivisti. Per un approfondimento di questo punto cfr. D. Velo e G. Badalotti in op. cit..

in ambito di CSR; successivamente elaborando una strategia di lungo termine sulla quale verificare e comunicare lo stato di raggiungimento degli obiettivi tramite la rendicontazione sociale. In questo senso si sottolinea il rischio di cadere nella parzialità della rendicontazione, nel momento in cui si occupasse solamente di analizzare le iniziative più interessanti per gli *stakeholder* più rilevanti¹⁸⁹. Si delinea - inoltre - una tecnica di redazione legata direttamente ad una tipologia di *stakeholder*, ovvero gli enti pubblici di regolamentazione del settore. In sostanza allo scopo di evitare richieste di presentazione di documenti, si decide di comunicare volontariamente, attraverso uno strumento *ad hoc*, le informazioni che potrebbero venire richieste dal legislatore direttamente o indirettamente. Per raggiungere il proprio scopo, il Bilancio Sociale così redatto deve necessariamente essere neutrale, per evitare la richiesta di documenti interni più significativi¹⁹⁰. Inoltre esistono delle classificazioni che si basano sul tipo di dati considerati piuttosto che sui destinatari dei documenti. Il primo caso è il Bilancio Sociale basato esclusivamente sul valore aggiunto. Il valore aggiunto, che rappresenta il valore distribuito nella società dall'azienda, non considera quei parametri che non siano economicamente derivabili dal bilancio economico. In questo modo non considera le esternalità che produce l'azienda, a meno che non abbiano una valutazione economica diretta. Questa tipologia di rendicontazione è significativo in caso di concorrenzialità ed equità del mercato¹⁹¹. Leggermente più complesso è il tentativo di considerare l'apporto quantitativo dell'impresa in termini sociale ed economici. In questo senso si tenta di rilevare eventuali esternalità da mettere a sistema con il rendiconto economico. Questo è il primo esempio in cui i dati del conto economico vengono rettificati per considerare il reale impatto dell'attività economica sulla realtà sociale. Il problema che si cela dietro questo tentativo sono gli *standard* di rettifica. In sostanza si rischia di sopravvalutare certe esternalità e diminuire il valore di altre per mancanza di oggettività. L'ultimo caso è quello che prende in considerazione il complesso più ampio di dati.

¹⁸⁹ A tale problematiche si pone rimedio in due modi: Si può scegliere di allargare la base di *stakeholder* cui ci si riferisce, oppure si può aumentare l'influenza del documento sociale quale strumento strategico, disegnando delle campagne di CSR dirette solamente verso gli interessi degli attori che si ritengano più influenti.

¹⁹⁰ In questo punto la dottrina richiamata sostiene che sia complesso ottenere lo scopo di soddisfare il bisogno di informazioni di tutti gli interessati. In questo senso ritiene che il Bilancio Sociale sia soggetto a incompletezza.

¹⁹¹ In caso di monopoli o simili il valore aggiunto è più che altro ottenuto dallo sfruttamento economico dell'azienda o della società.

Successivamente alla rettifica del conto economico, vengono presi in considerazione elementi di tipo etico e morale anche se non oggettivamente quantificabili. La credibilità di questa tipologia di bilancio passa per il lasciare spazio al parere dei propri *stakeholder*, in modo tale da rendere la rendicontazione sociale un reale momento di dialogo con gli attori del mercato interessati. Data la grande complessità e varietà di casi, sono nati organi di elaborazione di standard, che hanno l'obiettivo di rendere comparabile la rendicontazione sociale. Il primo è di matrice sovranazionale: l'ONU ha creato la *Global Reporting Initiative*(GRI), un ente no-profit che ogni anno vara delle *guidelines* per la redazione del bilancio sociale, ha prodotto anche uno schema modulabile in base alle esigenze dell'azienda. Un'altra esperienza significativa è quella dell' *International Integrated Reporting Council*. Negli Stati Uniti il caso più importante di autoregolamentazione è quello dei Dow Jones Sustainability Indexes. La realtà italiana è molto legata all'autoregolamentazione, in effetti è dal 1995 con il premio "Oscar speciale per il bilancio ambientale"¹⁹² che piuttosto di ricercare un modello teorico di bilancio sociale, si premiano casi pratici notevoli di *disclosure*. Dato l'interesse generato da queste iniziative, in Italia nel 1998 è nato il G.B.S. o Gruppo per il Bilancio Sociale. Lo scopo di questa associazione è legato allo "sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese al fine di favorire la diffusione della responsabilità sociale aziendale e la sua applicazione nei contesti nazionale ed internazionale".¹⁹³ Il maggiore contributo che fornisce tale associazione è proprio la formazione di principi che dovrebbero informare il redattore sociale. Tali principi sono raccolti nel cosiddetto "Standard GBS" che è stato aggiornato l'ultima volta nel 2013. Il GBS - introducendo l'argomento del bilancio sociale - scrive "La recente evoluzione del ruolo svolto dalle aziende ha comportato il riconoscimento di una dimensione sociale e ambientale della loro attività, che si affianca e si integra con i profili economici, finanziari e competitivi della gestione. La collettività esprime, in modo sempre più intenso, bisogni e attese che incidono sulla crescita del sistema aziendale, sulla concezione stessa di sviluppo e sulla sua sostenibilità; crescita e sviluppo che devono essere compatibili con i bisogni e le attese espresse dalla collettività.

¹⁹² L'Oscar del Bilancio è un evento ideato da FERPi (Federazione Relazioni Pubbliche italiana) in cui vengono premiate le migliori espressioni della rendicontazione italiana. Nel 2018 il premio per il bilancio sociale, chiamato Oscar per "Integrated Reporting" lo hanno vinto Stafer e Unipol gruppo.

¹⁹³ Tale frase è presente sul sito dell'associazione e riassume la *Mission* della stessa.

D'altra parte il consenso e la legittimazione sociale favoriscono il raggiungimento e l'implementazione di vantaggi reddituali e competitivi. La crescente consapevolezza del ruolo che le aziende assolvono in campo sociale e ambientale, ha prodotto una ripresa dell'interesse della dottrina e della prassi verso la comunicazione sociale. Fino a qualche decennio addietro, infatti, si riteneva sufficiente comunicare esclusivamente i dati relativi all'andamento economico e finanziario della gestione, perché queste erano le prevalenti informazioni richieste da quanti avevano interessi nelle aziende. Oggi esiste un interesse generale che si manifesta non solo come somma delle aspettative delle singole persone che con l'azienda intrattengono rapporti diretti, ma anche come interesse della collettività. Le aziende, pertanto, devono adottare una politica di comunicazione ampia, diffusa e trasparente in grado di soddisfare una domanda crescente di informazioni che riguardano, da un lato, i risultati reddituali e competitivi della gestione e, dall'altro, gli effetti sociali e ambientali connessi allo svolgimento dell'attività. I modelli di rendicontazione degli effetti sociali e ambientali dell'attività aziendale sono stati, in questi ultimi anni, oggetto di un'ampia riflessione, che ha consentito di individuare nuovi schemi di rappresentazione dei risultati raggiunti e di affinare la capacità segnaletica di quelli esistenti". Premessa la motivazione dell'esistenza e della adesione a tale tipologia di disclosure, si esaminerà l'impostazione italiana di redazione del bilancio sociale. Il documento del bilancio sociale ha alcuni caratteri fondamentali: autonomia poiché ha tutte le caratteristiche per rappresentare l'impatto dell'attività aziendale sulla società civile nonostante sia fondamentale una sinergia con altri documenti di contabilità aziendale; periodicità poiché va redatto di norma alla fine di ogni esercizio contestualmente al Bilancio annuale, deve essere sottoscritto dall'organo di governo che si assume le responsabilità della veridicità del contenuto divulgato; universalità in quanto può essere redatto da qualunque azienda, di qualunque forma giuridica, indipendentemente dall'oggetto dell'attività e dalla dimensione. Il contenuto del documento di rendicontazione in esame deve rispettare i seguenti principi: rilevanza nel senso in cui tutti i contenuti e le metriche introdotti nel bilancio sociale devono comportare e misurare effetti rilevanti per gli *stakeholder*; la mistificazione di qualunque dato è proibita, tutti i contenuti devono essere veritieri e riflettere la realtà dei fatti; affidabilità ovvero tutti i dati introdotti devono essere accompagnati da situazioni che li dimostrano e attestino l'affidabilità degli stessi. Nella prassi si rinviene uno schema

piuttosto ricorrente, almeno per quanto riguarda gli elementi essenziali del bilancio sociale. Apre il documento di *disclosure* un'introduzione che descrive l'identità aziendale: la definizione della mission dell'azienda, dei suoi valori, dei suoi obiettivi strategici e nei casi più accurati, dell'ambiente in cui si trova ad operare, della compagine sociale da cui è formata e della struttura organizzativa che si è fornita. Risulta spesso presente una parte in cui si esegue il calcolo e la distribuzione del valore aggiunto per gli *stakeholder*, ossia la ricchezza che l'attività crea per i suoi diversi interlocutori. In sostanza, nel Bilancio sociale vengono riclassificate alcune poste del bilancio economico e vengono individuati indicatori specifici per misurare performance sociali/ambientali dell'impresa. Tale passaggio fornisce il motivo per approfondire il tema del collegamento tra il Bilancio Sociale e quello economico. Si ritiene in letteratura che la rendicontazione sociale debba essere strumentale a quella economica. In considerazione del fatto che la prima ha delle rigide formalità da rispettare, è evidente che abbia dei limiti di rappresentazione dell'attività effettiva dell'azienda. Il Bilancio Sociale non fa altro che integrare e rileggere i dati del Bilancio economico, permettendo la valutazione delle esternalità positive e negative che l'azienda crea¹⁹⁴. Solitamente posizionata successivamente, si rinviene la relazione sociale o *reporting*, in cui si fornisce ai fruitori del documento un'informativa del rapporto dell'azienda con la società civile. In relazione ai rapporti con la collettività vanno indicati gli interventi attuati nel contesto sociale, allo scopo di procurare un arricchimento della qualità della vita ed in generale del benessere. Le aziende con la maggiore esperienza nella rendicontazione sociale comunicano anche i benefici procurati ai propri dipendenti. Il GBS conferma questa impostazione, aggiungendo però due parti: una relativa a eventuali sezioni integrative, e un'altra di nome "Appendice". L'Appendice si potrebbe considerare alla stregua di una piccola nota integrativa, a parere del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale dovrebbe contenere: un prospetto che indichi il metodo di calcolo del valore aggiunto¹⁹⁵, un prospetto che mostri la variazione effettuata sulle

¹⁹⁴ L'esempio canonico è quello dei costi del personale, che vengono rilette quale distribuzione di ricchezza nella società e di conseguenza vengono valutati nel Valore Aggiunto. Un negativo invece è quello che può essere legato all'inquinamento provocato da un polo industriale. Si considerano nella pratica i danni all'ambiente ma anche economici, quali ad esempio la svalutazione delle case presenti nel circondario, e si computa nel valore trattenuto dall'azienda.

¹⁹⁵ Banca etica definisce il valore aggiunto in questi termini "Un'espressione numerica che rappresenta la capacità di un'azienda di produrre ricchezza per poi distribuirla ai vari stakeholder. Il Valore Aggiunto di un'azienda costituisce la differenza fra la ricchezza prodotta e i consumi sostenuti per la sua distribuzione ai vari portatori d'interessi. Esso è, quindi, il punto di unione fra il Bilancio d'Esercizio e il Bilancio Sociale: il Bilancio economico è la rappresentazione della composizione dell'utile di esercizio formato

poste del conto economico per renderlo parte integrante del documento sociale e infine il piano dei conti ambientali¹⁹⁶ con un commento agli stessi. Il modello GBS prevede una serie di principi, che dovrebbero costituire la base concettuale di ogni Bilancio Sociale. Innanzitutto il Bilancio deve seguire il principio di Responsabilità, che fa riferimento al gruppo di *stakeholder* cui si riferisce il documento. In sostanza l'azienda deve riconoscere e rendere identificabili i soggetti per i quali scrive tale rendiconto. Successivamente viene indicato il principio di Identificabilità. Tale principio riguarda invece la compagine sociale e amministrativa dell'azienda. In particolare è necessario propugnare con trasparenza l'obiettivo o gli obiettivi sociali dei reparti direttivi della società, costruendo un paradigma etico¹⁹⁷. Il principio di Trasparenza invece si rivolge al documento stesso, in particolare richiede che il Bilancio permetta agli interessati di comprendere i passaggi logici¹⁹⁸. Segue il principio di Inclusione che è collegato con il principio di responsabilità, specificando che debbano trovare spazio le istanze di tutti gli *stakeholder* all'interno del documento sociale, richiedendo addirittura la motivazione di eventuali esclusioni. Il principio di Coerenza è collegato con lo scopo della rendicontazione sociale. In particolare si richiede al rendiconto di dimostrare l'aderenza dei valori espressi con l'attività dell'azienda effettivamente svolta. Il principio di Neutralità invece riguarda l'intenzione dietro al Bilancio Sociale, prescrivendo che lo stesso sia imparziale e si discosti quindi da interessi secondari. Direttamente collegato a questo è il principio di Autonomia delle terze parti. Nel caso in cui la società dovesse scegliere soggetti terzi per la preparazione del Bilancio Sociale, dovrebbe garantire loro la massima libertà di giudizio. Il principio di Competenza di periodo invece prevede che una determinata attività sociale vada rilevata quando manifesta il proprio impatto sull'ecosistema, indipendentemente da quando si siano realizzati i movimenti finanziari che l'hanno

dalla differenza tra costi e ricavi, mentre il Bilancio Sociale evidenzia la formazione della ricchezza prodotta dall'azienda e la sua distribuzione ai vari stakeholder.” Mentre il modello GBS lo definisce “il valore che un organismo economico genera con il concorso dei fattori produttivi e che al contempo distribuisce ai soggetti cui riconosce la qualità di stakeholder. Da qui, la sua determinazione in base a due prospettive: quella dell'assolvimento della funzione di produzione e quella della remunerazione dei portatori di interesse. Si tratta di due prospettive che si integrano vicendevolmente e che, pertanto, divengono entrambe essenziali per l'analisi del valore aggiunto.”

¹⁹⁶ Il piano dei conti ambientali è un prospetto che analizza l'impatto dell'azienda sull'ecosistema in cui esercita la propria attività economica. Le prime forme di rendicontazione sociale riguardavano esclusivamente questo tipo di analisi.

¹⁹⁷ Solitamente questo è il compito svolto dalla missione aziendale.

¹⁹⁸ In particolare si richiede che rilevazioni, riclassificazioni e trasformazioni siano eseguite in maniera intelligibile e motivabile.

determinata. Viene commutato dalla rendicontazione economica il principio di Prudenza. Tale concetto fa riferimento alla valutazione delle poste, che non deve essere considerata in maniera ottimistica, bensì rigorosamente in maniera aderente alla realtà fattuale. Non solo la prudenza ma anche la Comparabilità viene mutuata dai principi contabili; si richiede a questo proposito che i Bilanci Sociali della medesima azienda siano paragonabili quantomeno tra di loro, ma possibilmente anche con quelli delle aziende del medesimo settore. Il rendiconto deve essere informato - inoltre - dal principio di Comprensibilità. In particolare le informazioni di Bilancio devono essere esposte in maniera chiara e comprensibile¹⁹⁹. Ancora il Bilancio sociale deve essere tenuto in maniera periodica e ricorrente²⁰⁰. Il contenuto del bilancio deve essere espresso secondo una sola unità monetaria, questo rappresenta il cosiddetto principio di Omogeneità. Si rileva inoltre la presenza del principio di Utilità, che trova applicazione anche nella materia contabile classica. Si richiede al redattore del Bilancio Sociale di selezionare solamente le informazioni utili²⁰¹. Da non confondere con l'Utilità, è il concetto di Significatività e Rilevanza. Nell'interpretazione del GBS questi due concetti riguardano l'aderenza alla realtà almeno ipotetica dei valori assegnati agli accadimenti con valutazione economica. Inoltre il principio di Verificabilità dell'informazione richiede al redattore di fornire tutto il materiale informativo necessario per ricostruire il processo di raccolta e manifestazione dei dati. Ultimo ma non ultimo è il principio di Attendibilità, da intendersi per questo argomento quale assenza di errori e pregiudizi. Questo concetto si ricollega anche al principio di Comprensibilità poiché persegue il medesimo fine di una rappresentazione in cui prevalga la sostanza sulla forma. Lo scopo di entrambi i principi è rendere il Bilancio Sociale un perfetto strumento di comunicazione in termini di chiarezza, veridicità e concretezza. Nonostante il regime di autoregolamentazione che vige nella quasi totalità dei casi di rendicontazione sociale, esiste un'idea piuttosto chiara e stringente sui contenuti e la modalità di presentazione degli stessi in tema di Bilancio Sociale. Questo strumento, utilizzato secondo le guide linea appena esposte, è sicuramente uno strumento necessario ad una ottimale campagna di CSR. Da un lato

¹⁹⁹ Si richiede in particolar modo che sia trovato il giusto compromesso tra forma e sostanza, favorendo l'intelligibilità delle scelte aziendali.

²⁰⁰ Nella prassi si osserva una cadenza annuale dello stesso. Va sottolineato che il Modello GBS apre però a cadenze meno frequenti.

²⁰¹ L'utilità in questo specifico settore va valutata secondo canoni di completezza e attendibilità del procedimento di *disclosure*.

principi quali Attendibilità, Omogeneità, Trasparenza e Comprensibilità permettono un dialogo corretto e chiaro con gli *stakeholder*. Dall'altro lato principi quali Comparabilità e Ricorrenza permettono all'azienda di mettere in mostra il proprio impegno continuo nella CSR e di distinguersi ulteriormente dai *competitor*. I principi rimanenti mantengono il contenuto realistico e veritiero, tentando di evitare gli effetti del *reputational risk*. Il crescente interesse per questo tipo di rendicontazione è testimoniato anche dal fatto che il legislatore italiano – su impulso di quello europeo – ha varato una nuova normativa, obbligatoria solamente per alcuni tipi di imprese²⁰², che inquadra le dichiarazioni non economiche individuali e consolidate nel nostro sistema giuridico. L'importanza di tale intervento normativo, in relazione alla rendicontazione sociale, è espressa da questo intervento di Giovanni Castellani²⁰³ *“Con l’emanazione del decreto legislativo n. 254/2016, (...) si sono finalmente cristallizzati due aspetti fondamentali di quel vasto campo di studi ed attività che seguo con estremo interesse da anni e che va sotto il nome di Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI) (o corporate social responsibility NDA). Con soddisfazione di studioso e convinto sostenitore del tema, inizio col sottolineare un primo aspetto, e cioè che dal 2017 la reportistica aziendale c.d. “non finanziaria” (anche se per ora, solo per alcune società di grandi dimensioni) passa (ad eccezione di alcune aree di nicchia ove era già prevista) da volontaria ad obbligatoria per le imprese commerciali, con norme articolate e specifiche che la disciplinano, superando così il laconico ed impalpabile disposto dell’art. 2428, co. 2, c.c., e dell’art. 40, co. 1 bis, del d.lgs. n. 127/1991, già introdotti nel 2007, ma con risultati concreti risibili. Il secondo aspetto, e*

²⁰² Il d.lgs. n. 254/2016 prevede l'obbligo di redigere la dichiarazione di carattere non finanziario per gli enti di interesse pubblico che: abbiano un numero di dipendenti superiore a cinquecento, nel corso dell'esercizio finanziario (generalmente l'anno solare); abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali, alla data di chiusura del bilancio: euro 20.000.000,00 di attivo patrimoniale e/o euro 40.000.000,00 di ricavi dalle vendite e dalle prestazioni. Si sottolinea, altresì, che gli enti di interesse pubblico sono gli operatori di mercato che emettono valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione europea; le banche; le imprese di assicurazione di cui all' articolo 1, comma 1, lettera u), del codice delle assicurazioni private; le imprese di riassicurazione di cui all' articolo 1, comma 1, lettera cc), del codice delle assicurazioni private, con sede legale in Italia, e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie di cui all'articolo 1, comma 1, lettera cc-ter), del codice delle assicurazioni private. Inoltre è previsto il medesimo obbligo per le società madri, aventi la qualifica di enti di interesse pubblico (le *holding*), di un gruppo che: abbiano complessivamente, nel corso dell'esercizio finanziario, un numero di dipendenti maggiore di cinquecento; abbiano un bilancio consolidato in cui sia verificata almeno una delle seguenti condizioni: totale dell'attivo dello stato patrimoniale maggiore di 20 milioni di euro; totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni eccedenti 40 milioni di euro.

²⁰³ Questo intervento è inserito all'inizio del commentario al d.lgs 254/2016 fornito dalla Fondazione Nazionale dei Commercialisti, di cui Giovanni Castellani è direttore scientifico.

per me ben più importante, è che proprio il decreto in parola e la sua fonte normativa comunitaria dimostrano come l'idea della RSI, nella sua comprensione e nella sua attuazione, non sia più un'idea, appunto, solo confinata agli scritti degli studiosi della materia e dei manager illuminati ma, piuttosto, trovi piena collocazione in una prassi gestionale, ormai talmente diffusa e direi anche accettata, da essere considerata meritevole di attenzione da parte del legislatore europeo prima, e di quello nazionale, di conseguenza. Mi pare di poter dire, in altre parole, che il fatto che sia sorto l'obbligo legislativo di comunicare le azioni aziendali, almeno per adesso (ed essenzialmente in guisa di compliance legale piuttosto che volontaria), su temi quali ambiente, personale dipendente, diritti umani e lotta alla corruzione attiva e passiva, significa che queste azioni esistono e sono ormai prassi corrente all'interno delle imprese commerciali. Ed infatti (ecco la nostra cartina di tornasole), i legislatori avvertono il dovere di regolamentare non certo fattispecie straordinarie e di estrema residualità, quanto piuttosto fenomeni e prassi che, solitamente, hanno già largamente preso piede nella società. Il decreto, invero, impone l'obbligo di comunicare alcune azioni di RSI poste in essere e non determina invece l'obbligo di "porre in essere" quelle azioni e, quindi, le imprese (che per loro scelte strategiche non pongano in essere azioni di RSI, magari per un'impostazione economica di stretto rigore friedmaniano) dovranno solo, seppur accuratamente, motivare il perché di quelle loro scelte di non realizzare azioni di RSI, le quali, è bene ribadirlo a chiare lettere, restano pur sempre volontarie. Tuttavia, per queste imprese, l'incentivazione dettata dall'art. 7, co. 1, del decreto ed il fatto che ne venga ivi considerata (e quasi promossa) la compliance anche per le aziende ancora non obbligate, accompagnata al beneficio reputazionale che potrà derivarne, saranno senz'altro di grande aiuto per lo sviluppo e l'adozione, da parte delle imprese che ancora non lo fanno, di concreti programmi aziendali di tale natura. La RSI, dunque, appare "sdoganata" in via definitiva come parte integrante delle strategie aziendali." Nonostante il ridotto ambito di applicazione della norma, il decreto è interessante da analizzare perché, solitamente in Italia – dopo un periodo di prova nelle imprese di interesse pubblico – le normative che riportino risultati positivi vengono applicate anche nei settori di interesse meramente privato. La norma prevede la formazione di un documento o di un paragrafo della relazione sulle gestione che riguardi informazioni: di

carattere ambientale²⁰⁴; di carattere sociale; inerenti alla gestione del personale²⁰⁵; per quanto concerne la tutela dei diritti umani, vanno indicate almeno le misure impiegate per evitare le relative violazioni e le azioni intraprese per ostacolare condotte discriminatorie; in merito alla corruzione attiva e passiva, vanno segnalati gli strumenti scelti e adottati a tal fine. Il legislatore ha richiesto espressamente l'applicazione del principio di rilevanza o di *materiality*, e in generale ha richiamato l'obbligo di utilizzare uno *standard* riconosciuto a livello nazionale o internazionale²⁰⁶. Per quanto riguarda la pubblicazione, si richiede che il documento – o la sezione della relazione sulla gestione – dedicato alla *disclosure* di carattere non finanziario sia pubblicato sul sito internet dell'azienda. Il controllo sulla dichiarazione di carattere non finanziario viene affidato – ex art. 3 commi 7 e 10 – a due diversi soggetti, che possono diventare tre in caso di scelta in questo senso da parte del redattore. Il primo controllo è di carattere interno, previsto dall'art. 7, che incarica l'organo di controllo di vigilare “*sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel presente decreto e ne riferisce nella relazione annuale all'assemblea*”²⁰⁷. Secondo e terzo controllo, invece, sono esterni e devono venire entrambi da uno o più revisori contabili in

²⁰⁴ In particolare si chiedono indicazioni circa l'utilizzo di risorse energetiche, l'impiego di risorse idriche, le emissioni di gas a effetto serra e l'impatto presente e presumibile dei fattori di rischio ambientali e sanitari che contraddistinguono l'attività dell'impresa.

²⁰⁵ Devono essere incluse informazioni relative alle azioni avviate per assicurare la parità di genere, alle misure previste in attuazione delle convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali organi di amministrazione, gestione e controllo.

²⁰⁶ I *consideranda* finali della direttiva 95/2014 da cui deriva la normativa italiana in esame nominano specificatamente, tra gli altri modelli di redazione, il GRI. In merito agli *standard* nazionali, cui fa espresso riferimento l'art. 1 della direttiva, la Fondazione Nazionale dei Commercialisti riconosce sicuro valore alla GBS. Tale articolo è convertito dall'art. 3 comma terzo del d.lgs. 254 del 2016 “*Le informazioni di cui ai commi 1 e 2 sono fornite con un raffronto in relazione a quelle fornite negli esercizi precedenti, secondo le metodologie ed i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata ai fini della redazione della dichiarazione e, ove opportuno, sono corredate da riferimenti alle voci ed agli importi contenuti nel bilancio. Nella relazione è fatta esplicita menzione dello standard di rendicontazione adottato e nel caso in cui lo standard di rendicontazione utilizzato differisca da quello a cui è stato fatto riferimento per la redazione della dichiarazione riferita al precedente esercizio, ne è illustrata la motivazione.*” In base all'interpretazione diretta che fornisce il legislatore – all'art. 1 comma secondo lettera g del medesimo decreto – per “*metodologia autonoma di rendicontazione*” si intende “*l'insieme composito, costituito da uno o più standard di rendicontazione, come definiti alla lettera f), e dagli ulteriori principi, criteri ed indicatori di prestazione, autonomamente individuati ed integrativi rispetto a quelli previsti dagli standard di rendicontazione adottati, che risulti funzionale ad adempiere agli obblighi di informativa non finanziaria previsti dal presente decreto legislativo e dalla direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014*”. Quindi non ci sono spazi per una rendicontazione secondo la propria sensibilità, se non quella di utilizzare *standard* diversi in punti diversi del documento secondo le proprie esigenze.

²⁰⁷ Per un approfondimento sugli obblighi dell'organo di controllo si veda P.P. Baldi e L. Magrassi in *Disclosure di sostenibilità: Decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di carattere non finanziario e sulla diversità: Elementi essenziali: soggetti obbligati, destinatari, previsioni, contenuti e sanzioni*, fondazionenazionalecommercialisti.it, 2017.

due diverse dichiarazioni. La prima è la classica revisione tipica della contabilità economica, la seconda, invece, è un'attestazione di conformità rispetto *“quanto richiesto dal presente decreto legislativo e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità previste dal comma 3”*. L'art. 8 del d.lgs 254/2016 prevede delle sanzioni in capo a tutti gli organi interni e gli enti esterni coinvolti nel procedimento di formazione della dichiarazione²⁰⁸; tale apparato sanzionatorio dimostra l'attenzione che il legislatore ha voluto dare a questo ambito di *disclosure*. La novità della normativa non permette ancora un giudizio sulla medesima, ma lo scrivente ritiene che la disciplina di tale ambito sia il corretto epilogo di un percorso, non solo, e non tanto, calcistico, ma, altresì,

²⁰⁸ Per completezza si riporta il testo integrale dell'articolo 8 *“Agli amministratori dell'ente di interesse pubblico, obbligato a norma del presente decreto, i quali omettono di depositare, nei termini prescritti, presso il registro delle imprese la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario, si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 ad euro 100.000. Se il deposito avviene nei trenta giorni successivi alla scadenza dei termini prescritti, la sanzione amministrativa pecuniaria è ridotta ad un terzo. 2. La sanzione di cui al comma 1 si applica agli amministratori dell'ente di interesse pubblico ovvero, ridotta della metà, agli amministratori del soggetto di cui all'articolo 7 che non può derogare all'attività di controllo di cui all'articolo 3, comma 10, che omettono di allegare alla dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario, depositata presso il registro delle imprese, l'attestazione di cui al citato comma 10 dell'articolo 3. 3. Salvo che il fatto non integri l'illecito amministrativo di cui al comma 4, quando la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario depositata presso il registro delle imprese non è redatta in conformità a quanto prescritto dagli articoli 3 e 4, agli amministratori si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 ad euro 100.000. La medesima sanzione si applica ai componenti dell'organo di controllo che, in violazione dei propri doveri di vigilanza e di referto previsti dall'articolo 3, comma 7, omettono di riferire all'assemblea che la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario non è redatta in conformità a quanto prescritto dagli articoli 3 e 4. La sanzione di cui al presente comma, ridotta della metà, si applica agli amministratori e ai componenti dell'organo di controllo, se presente, dei soggetti di cui all'articolo 7, comma 1, che hanno attestato la conformità al presente decreto di una dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario, depositata presso il registro delle imprese, non redatta secondo quanto disposto dagli articoli 3 e 4. 4. Salvo che il fatto costituisca reato, quando la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario depositata presso il registro delle imprese contiene fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero omette fatti materiali rilevanti la cui informazione è prevista ai sensi degli articoli 3 e 4 del presente decreto, agli amministratori e ai componenti dell'organo di controllo dell'ente di interesse pubblico si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 50.000 ad euro 150.000. La sanzione di cui al presente comma, ridotta della metà, si applica agli amministratori e ai componenti dell'organo di controllo, se presente, dei soggetti di cui all'articolo 7, comma 1, quando presso il registro delle imprese è depositata una dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario, di cui è attestata la conformità ai sensi dell'articolo 7, comma 1, contenente fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero nella quale risultano omessi fatti materiali rilevanti la cui informazione è imposta dagli articoli 3 e 4 del presente decreto. 5. Al soggetto di cui all'articolo 3, comma 10, primo periodo, che omette di verificare l'avvenuta predisposizione della dichiarazione di carattere non finanziario si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 ad euro 50.000. Al soggetto di cui all'articolo 3, comma 10, secondo periodo, che omette di effettuare l'attestazione di conformità di cui alla medesima disposizione, si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 ad euro 100.000. Al medesimo soggetto si applica la sanzione di cui al periodo precedente quando, in violazione dei principi di comportamento e delle modalità di svolgimento dell'incarico di verifica di cui all'articolo 9, comma 1, lettera c), attesta la conformità al presente decreto, a norma dell'articolo 3, comma 10, di una dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario, depositata presso il registro delle imprese, non redatta in conformità agli articoli 3 e 4.”*

dell'economia sociale e della rendicontazione della stessa. Il legislatore ha rilevato un bisogno di attendibilità e adeguatezza anche nella *disclosure* non finanziaria e ambientale, segnale ineluttabile del grande successo e della grande importanza che tale ramo sta avendo.

3.2. La rendicontazione sociale nel calcio italiano professionistico.

Il movimento professionistico italiano, al pari degli altri settori dell'economia mondiale, ha iniziato a guardare con un certo interesse la rendicontazione sociale: promotore dell'utilizzo di tale strumento è sicuramente la F.I.G.C. La federazione ha iniziato il percorso di rendicontazione sociale nel 2012, elaborando "Il Bilancio Sociale" e dichiarando di seguire le linee guida del GRI livello di applicazione C. L'applicazione del GRI è piuttosto rigorosa, tanto è vero che alla fine del documento si ritrova il GRI *index*, in cui il redattore rimanda, punto per punto, alle voci del documento per rinvenire le voci dello schema di bilancio sociale dell'ente sovranazionale. Successivamente, la F.I.G.C. cambia modello di riferimento, passando al c.d. *Integrated Reporting Framework* pubblicato nel 2013 dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC)²⁰⁹. Si nota che il documento redatto con il *framework* è più completo e soprattutto incentrato sulla computazione, è uno strumento che elenca le strategie aziendali e ne esamina lo stato dell'arte, molto simile alla rilettura più moderna della rendicontazione; l'altro, invece, è una dichiarazione di intenti corredata da alcune valutazioni numeriche ed economiche²¹⁰. Tali divergenze derivano dall'intenzione del redattore, piuttosto che dalle differenze effettive tra i due modelli. La federazione, quindi, al pari della maggior parte degli operatori economici, sta dimostrando un interesse per la rendicontazione sociale, non solo, e non tanto, ai fini meramente riassuntivi, ma anche a livello di strumento di elaborazione e comunicazione strategica. Nonostante il grande e crescente

²⁰⁹ Tale organo, nel 2017, ha rilasciato alla federazione un riconoscimento per il percorso di rendicontazione intrapreso e sostenuto negli anni.

²¹⁰ I due documenti si somigliano nella parte relativa al capitale economico in cui, dopo una presentazione del conto economico e dello stato patrimoniale, si esamina l'utilizzo che se ne è fatto. Già da qui, però, appare più numerica la versione del *framework*. Nel resto dei contenuti relativi alle attività della federazione, la differenza metodologica risulta più evidente. Si tenga presente anche che la presentazione secondo il modello del *framework* esula dalle attività di interesse sociale ed esamina anche il piazzamento della federazione a livello di *brand* e social network.

impegno federale, la realtà calcistica italiana risulta leggermente indietro nell'applicazione del Bilancio Sociale, eppure ci sono delle esperienze degne di nota che verranno esaminate nel proseguo del capitolo.

3.2.1. Il peculiare caso della Lega Pro.

La Lega Pro è la prima lega professionistica italiana a dotare le proprie società di uno schema di bilancio sociale uniforme; questa fornisce su un sito internet *ad hoc* lo schema da adottare e il commento allo stesso. Lo schema non presenta la lettera del presidente – o comunque della massima carica decisionale – e inizia direttamente con la presentazione dei valori aziendali. Il commento allo schema del Bilancio Sociale permette di entrare nell'ottica della *Mission* secondo la Lega Pro: in particolare, la Lega dà tre opzioni facoltative di contenuti della *mission* “a) *Dare opportunità di sviluppo a giovani atleti (calcio dei Campanili); b) Collaborare con club di primo livello per la crescita e maturazione di giovani atleti; c) Creare un ambiente che sappia coagulare un sempre crescente numero di sportivi e simpatizzanti*”²¹¹. Inoltre, richiede che ogni anno si dia contezza del livello di raggiungimento della missione aziendale firmato dall'organo amministrativo della società; successivamente, si richiede l'inserimento del complesso di valori che si intende propugnare: anche qui, nel commento, la Lega Pro consiglia di utilizzare il Codice Etico da essa proposto, tentando nuovamente di influenzare, non solo i redattori del rendiconto sociale, ma anche coloro che scrivono la strategia aziendale. Scorrendo ulteriormente lo schema, si incontra una parte relativa alla composizione della compagine sociale: il quarto punto relativo alla identità aziendale si interessa degli organi sociali, di cui si richiede di riportare composizione, responsabilità e dati anagrafici degli stessi²¹². In questa sezione vengono richiesti, dal commento allo schema, alcune riflessioni sull'efficienza dell'organizzazione sociale e amministrativa della società²¹³. Il

²¹¹ Interessante come la normativa sul Bilancio Sociale, a questo livello, diventi anche uno strumento di indirizzamento strategico della Lega nei confronti della società iscritte al campionato che organizza.

²¹² Relativamente alla questione anagrafica la Lega Pro suggerisce di preferire organi sociali con presenza di giovani e donne.

²¹³ Per completezza si riporta il testo cui si fa riferimento “*Al termine della presentazione dei dati statistici (relativi alla composizione della compagine sociale, NDA), le società dovranno indicare: - Il grado di*

punto successivo dello schema riguarda l'Organico: inizialmente, si considera l'età e l'anzianità degli atleti mediante dei *cluster*, successivamente, si analizza la squadra di provenienza degli atleti tesserati ed, infine, si osserva la mansione dell'intero personale tesserato. Il commentario specifica che tale sezione dovrebbe consentire agli *stakeholder* di comprendere che tipologia di impatto ha sul territorio la società redattrice²¹⁴. In seguito, si trova una parentesi sulle strutture utilizzate; lo scopo di tale sezione è analizzare le scelte della società in relazione alla modalità di utilizzo degli immobili e degli impianti sportivi²¹⁵. Il prossimo punto è particolarmente rilevante poiché riguarda il settore giovanile: nel commentario la Lega Pro ha rimarcato l'importante posizione strategica dello stesso²¹⁶. Si richiede di rendicontare con puntualità il numero di atleti, suddividendoli nelle varie fasce di età²¹⁷. Inoltre, viene inserita nel modello una sezione relativa allo staff tecnico e agli altri servizi offerti ai ragazzi e alle famiglie. In questa sezione si consiglia di effettuare – e rendicontarne i risultati – un test di gradimento delle famiglie e degli allievi. Quanto appena affermato, consente di inquadrare il bilancio sociale proposto, quale strumento di elaborazione strategica oltretutto di *disclosure*. L'ultima sezione inserita dell'identità aziendale riguarda le iniziative relative alla propugnanza dei valori del codice etico²¹⁸, nonché, alla sicurezza negli impianti sportivi. Inoltre, si richiede anche di rendicontare le attività relative alla prevenzione e al primo soccorso verso i propri tesserati. Chiusa la parte dell'identità aziendale, si apre una sezione dedicata direttamente agli *stakeholder*: gli interessati a cui si riferisce maggiormente questa sezione sono i tifosi. Tanto è vero che, se le prime sezioni riguardano le presenze allo stadio degli stessi in casa e trasferta, nonché, le attività svolte

raggiungimento dell'efficienza organizzativa; - L'efficienza della funzione contabile; - Il grado di efficienza nella ripartizione delle responsabilità tra le varie funzioni; - Il grado di utilizzo dei beni.”

²¹⁴ Sono particolarmente rilevanti da questo punto di vista i numeri relativi al numero di occupati e della provenienza dei club dei tesserati, in relazione al progetto “Il campionato dei Campanili”. Tale espressione intende collegare le squadre di Lega Pro alla compagine territoriale, solitamente piccola e rurale, che rappresenta.

²¹⁵ Lo schema suddivide le strutture in “di proprietà”, “in concessione” e “strutture messe a disposizione del pubblico di altre organizzazioni.

²¹⁶ La Lega Pro, in effetti, all'interno della propria missione annovera sia la crescita di giovani talenti da preparare al professionismo di livello superiore, sia la promozione nelle piccole realtà territoriali del calcio.

²¹⁷ Si richiede sia la suddivisione per età anagrafica, che per “età calcistica”. Ovvero la divisione tra pulcini, esordienti giovanissimi, allievi, beretti.

²¹⁸ La Lega Pro cita alcuni esempi, con l'intento di rimarcare l'importanza all'interno del proprio Codice Etico quali la formazione scolastica e l'integrazione.

per incentivare e facilitare la presenza allo stadio; successivamente, c'è una sezione relativa alla società e il territorio nella quale vanno rendicontate le attività di promozione del calcio attraverso tornei e simili, di incontro con le istituzioni territoriali, per dimostrare nuovamente l'impegno del territorio ai propri tifosi e ai propri concittadini. Il Bilancio Sociale che ne deriva è uno strumento molto vicino all'idea originale della rendicontazione sociale. Nonostante manchino riferimenti al Valore aggiunto generato, o alla riclassificazione di voci del conto economico – presenti nei bilanci sociali più raffinati – questo modello permette di analizzare l'impatto sociale dell'azienda calcio, quantomeno empiricamente, e di comunicarlo all'esterno per rinforzare la credibilità e l'immagine della società. Lo scrivente ritiene che questo schema incarni perfettamente le esigenze delle piccole realtà della Lega Pro poiché, da un lato, inquadra lo stato dell'arte della CSR di queste squadre, dall'altro, non espone alla necessità di costi per consulenti esterni ai fini della realizzazione di un bilancio secondo gli schemi ed i principi più complessi elencati nei paragrafi precedenti. Si ritiene che questi modelli siano fondamentali per aziende calcio che mirino a diventare, se non globali, quantomeno multinazionali, per permettere alle imprese di avere una linea guida unica, nonostante l'utilizzo di diversi sistemi codicistici e giuridici differenti²¹⁹; in una situazione nazionale, se non regionale, tuttavia, un tale costo non avrebbe ritorni reali. Al di là delle considerazioni tecniche, si evidenzia che la maggior parte delle squadre di Serie A e di Serie B non hanno considerato l'ipotesi di tale rendicontazione: in quest'ottica, il modello di bilancio sociale della Lega Pro, seppur rudimentale, ha una grande importanza nel settore. Un altro punto di vista sotto il quale si può apprezzare l'importanza di tale schema uniforme, è che l'esistenza di un modello facilita il raggiungimento del parametro di comparabilità, condiviso con i modelli GBS, GRI e IIRC – oltretutto con la rendicontazione economica.

²¹⁹ Sul tema Cfr. D.Velo e G. Badalotti in op. cit.

3.2.2. Lo stato di avanzamento della rendicontazione sociale in Serie A.

La Serie A risulta piuttosto indietro rispetto ai propri colleghi della terza lega nazionale in questo ambito, nonché alla propria federazione di riferimento. Questa non impone né propone uno schema di bilancio sociale uniforme; l'unica normativa che si riferisce alla comunicazione con gli *stakeholder* – che esuli dall'ambito prettamente economico o sportivo – è quella riferita al Codice etico. L'art. 7 numero 5 dello Statuto della F.I.G.C. impone la redazione di “*un codice etico, di specifiche procedure per le fasi decisionali sia di tipo amministrativo che di tipo tecnico-sportivo, nonché di adeguati meccanismi di controllo*”. Il codice etico è un atto societario con cui vengono comunicati, in linea generale, dei valori o delle linee guida per la gestione di situazioni “etiche”²²⁰. Il primo tipo di codice etico viene denominato “*Principle based statement*” in quanto contenente un insieme di valori che l'azienda vuole supportare e condividere; il secondo tipo è denominato “*Policy based statement*” in quanto espone delle *policy* o linee guida per situazioni ritenute sensibili²²¹. In questo secondo senso, il codice etico è uno strumento di CSR, in Italia ritenuto molto importante grazie al d.lgs 231/2001²²². Dal punto di vista economico, il codice etico non è una pratica sufficiente per gli scopi della CSR: se, da un

²²⁰ Una situazione etica deriva da un dilemma etico. Il concetto di dilemma etico viene inquadrato in economia quale una pluralità di scelte in cui vi sono contrapposti interessi impossibili da accordare e in cui non esiste una posizione giusta o sbagliata a priori. Solitamente, il dilemma etico si divide tra il benessere di un singolo o di un'azienda, contro l'interesse di una pluralità o della società. Queste decisioni vengono prese solitamente tramite la propria etica, che altro non è se non l'insieme di principi morali che riconosce e accetta la persona. Sul tema si veda cfr. R.L. Daft, M. Kendryk e N. Vershinina in *Management, South Western Higher Education*, Singapore, 2010.

²²¹ In tema cfr. R.L. Daft, M. Kendryk e N. Vershinina in *Management, South Western Higher Education*, Singapore, 2010.

²²² Questo atto normativo disciplina la responsabilità penale ed amministrativa degli enti. In seguito a questa norma, le società di capitali, e non solo, sono ritenute responsabili di alcune tipologie di reati economici o contro la pubblica amministrazione commessi da dirigenti o da soggetti sottoposti al controllo di questi a vantaggio, anche solo parziale, dell'ente giuridico di cui fanno parte. L'unica possibilità che hanno le società di evitare la responsabilità per eventuali atti illeciti dei propri dipendenti, è proprio quella di redigere il cosiddetto modello 231, che nella sua parte generale contiene il codice etico. Il modello 231 è un atto della società che, da un lato, esprime una serie di principi e di regole procedurali da seguire nell'azienda per favorire un comportamento legalmente ed eticamente corretto, dall'altro, analizza e disciplina, nella cosiddetta parte speciale, quegli ambiti dell'attività aziendali più a rischio di illeciti rilevanti per il d.lgs 231/2001, così da dotare i dipendenti di linee guida specifiche che, se seguite, non concedono aree grigie in cui si potrebbero commettere atti *contra legem*. La parte speciale contiene anche la nomina di un organo di vigilanza che deve monitorare il rispetto del modello e valutare l'adeguatezza dello stesso. Inoltre, vi è solitamente il rimando, o la previsione diretta, di specifiche sanzioni disciplinari per chi non rispetta le norme di questo atto. Si consideri che in giurisprudenza il modello 231, e quindi il codice etico, sono riconosciuti quali strumenti di direzione del dipendente ex art. 2104 del codice civile.

lato, è uno strumento necessario per creare una cultura aziendale – e, in questo senso, si potrebbe dire che sia prodromico alla formazione di un’immagine da comunicare – dall’altro, non è assolutamente bastevole per creare un dialogo con gli *stakeholder* ai fini dell’ottenimento di un beneficio reputazionale, né tantomeno, per fornire una base per la formazione di una strategia aziendale efficiente. Se il codice etico è un ottimo strumento di comunicazione endoaziendale – soprattutto nell’ottica del d.lgs. 231/2001 – dal punto di vista della comunicazione esterna, questo risulta una mera comunicazione propagandistica di cui non si dimostrano effettivamente i risultati o quantomeno l’impegno per realizzarli. In Serie A, nel 2018/2019, 15 squadre su 20²²³ hanno pubblicato sul proprio sito internet il codice etico: la struttura è piuttosto comune per tutte, ad eccezione di alcune differenze. Questo documento solitamente riporta una serie di principi morali cui l’azienda intende sottostare e propugnare. Successivamente, troviamo una seconda parte che riguarda dei principi di condotta dei dipendenti nelle varie attività svolte, o comunque nei vari ambiti rilevanti per l’azienda. Chiude, infine, una sezione legata alle sanzioni che richiamano solitamente il contratto, o l’art 2104, o la legge 300/70, oppure ancora il modello 231²²⁴. La maggior parte della società nomina un garante del codice etico, che, solitamente è lo stesso organo che nel modello 231 è preposto alla vigilanza dell’esecuzione e dell’efficacia del modello. Questo soggetto ha lo scopo di controllare che l’azienda effettivamente segua quanto affermato nel codice etico. Alcune squadre, piuttosto che pubblicare il codice etico, hanno preferito destinare una sezione del proprio sito alla comunicazione di attività socialmente utili: è il caso della Frosinone *experience*, iniziativa volta a impegnarsi in attività per il territorio e per l’educazione. La sezione del sito dell’azienda in questione – dopo una breve introduzione del progetto, che altro non è se non una dichiarazione di intenti a sfondo etico – riporta tutte le attività che il Frosinone calcio ha proposto per mantenere quanto descritto in apertura. Seppur rudimentale e non organizzato, questa tipologia di iniziative si avvicina

²²³ Sui 20 siti internet delle squadre di calcio di Serie A solo quelli di Genoa, Empoli, Frosinone, Chievo Verona e Torino mancano di riportare il codice etico.

²²⁴ Dal punto di vista giuridico, quindi, il codice etico, almeno nell’interpretazione delle aziende analizzate, è un’estensione degli obblighi contrattuali con annesse sanzioni in caso di disattenzione alle stesse, erogate in base alla fonte normativa o negoziale cui l’azienda fa riferimento. Tale impostazione è assolutamente coerente con il dettato normativo del 2104 del codice civile. L’art. appena citato riporta al comma secondo “(Il prestatore di lavoro NDA) *deve inoltre osservare le disposizioni per l’esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende*”

maggiormente agli scopi della rendicontazione sociale²²⁵. In generale, quindi, la massima competizione italiana è piuttosto primitiva in questa tipologia di comunicazione, nonostante dimostri un certo interesse in questo ambito; del resto, solo due società iscritte al campionato di Serie A non hanno una sezione dedicata alla propria attività o comunque alla propria immagine in ambiti socialmente rilevanti. Esistono, però, tre casi di rendicontazione sociale piuttosto raffinata nel calcio italiano: Milan, Juventus e Roma. I primi due sono simili e verranno affrontati in questo paragrafo, mentre il caso della società capitolina verrà esaminato in seguito per la sua peculiarità. Il Milan è la prima squadra di Serie A ad aver pubblicato un documento di rendicontazione sociale (2012/2013), avendo pubblicato sul proprio sito il rapporto di sostenibilità. Il rapporto 2016/2017 è stato redatto secondo le regole del GRI e dello standard AA1000APS di Accountability. Inoltre, è stato sottoposto a revisione di Deloitte. Il principio che guida la rendicontazione è quello di *materiality* che, interpretato nell'ottica del GRI, significa rilevanza. In sostanza, è necessario riportare solamente gli eventi relativi ad argomenti che abbiano un reale impatto nella società; tali argomenti non possono essere selezionati aprioristicamente, bensì, devono essere scelti in base al tipo di azienda, al contesto in cui esercita l'attività e alle esigenze dello stesso²²⁶. Tra gli altri principi – che informano l'ambito di interesse del Bilancio Sociale secondo il modello del GRI – si segnalano *Stakeholder Inclusiveness*, *Sustainability Context*, *Completeness*, relativamente alla scelta dei contenuti. Il principio dell'inclusione degli *stakeholder* – o *Stakeholder inclusiveness* – è legato al dare voce e risposta alle istanze dei soggetti interessati dal documento. Il redattore non deve limitarsi a rappresentare ciò che l'azienda ha prodotto o trattenuto, ma deve mettersi in

²²⁵ Il caso del Frosinone non è l'unico delle squadre che non hanno pubblicato il codice etico, anche il Genoa e il Chievo Verona, hanno scelto di destinare una parte del sito per diffondere e riportare attività sociali da loro svolte.

²²⁶ Sul sito del GRI nella sezione 1.1 riguardante i principi si elencano i fattori rilevanti per il giudizio di materialità “*Reasonably estimable economic, environmental, and/or social impacts (such as climate change, HIV-AIDS, or poverty) identified through sound investigation by people with recognized expertise, or by expert bodies with recognized credentials; The interests and expectations of stakeholders specifically invested in the organization, such as employees and shareholders; Broader economic, social, and/or environmental interests and topics raised by stakeholders such as workers who are not employees, suppliers, local communities, vulnerable groups, and civil society; The main topics and future challenges for a sector, as identified by peers and competitors; Laws, regulations, international agreements, or voluntary agreements of strategic significance to the organization and its stakeholders; Key organizational values, policies, strategies, operational management systems, goals, and targets; The core competencies of the organization and the manner in which they can contribute to sustainable development*”. Si può riassumere dicendo che un evento, per essere meritevole di rendicontazione, deve essere sentito tra gli *stakeholder*, nonché, economicamente rilevante e coerente con strategia aziendale e competenze dell'azienda.

comunicazione con i terzi, dando loro la possibilità di avere spazio nel documento sociale. Questo principio si collega a quello della rilevanza o *materiality*; il rapporto di sostenibilità del Milan rispetta questo parametro, in quanto ha una sezione interamente dedicata ai tifosi e una per i partner. Contiene, inoltre, un prospetto dedicato ai lavoratori e, in particolare, ai tesserati delle squadre giovanili, femminili e maschili. Il secondo principio citato riguarda il contesto sociale: si richiede al Bilancio Sociale di comunicare i risultati e impegnarsi per migliorarli rispetto alla comunità sociale. Nel Bilancio del Milan si trova una sezione che riguarda l'ambiente, si rendicontano i consumi energetici e di sostanze potenzialmente inquinanti. Inoltre, è presente un *commitment* relativo alla creazione di procedure di riduzione dell'inquinamento ed un'intera sezione di CSR in cui si rendono palesi le iniziative intraprese per l'integrazione dei diversamente abili, per la diffusione dello sport sul territorio. L'ultimo principio è quello della completezza: è piuttosto articolato e riguarda il modo in cui viene comunicato l'impatto sulla società. Vengono prese in considerazione la quantità di informazioni, che deve essere sufficienti a esprimere l'impatto dell'azienda nella società, e tali da permettere ai terzi di giudicare lo stesso. Si fa riferimento anche ai confini dell'impatto, in questo senso l'informazione deve permettere ai terzi di comprendere attraverso quali iniziative l'organizzazione impatta sulla società. Nello specifico, a questo fine, vanno presi in considerazione tanto i rapporti con altre organizzazioni, quanto l'attività direttamente esercitata. Inoltre, il principio di completezza comprende l'aspetto temporale della rendicontazione: secondo quanto disposto dal GRI, le attività foriere di impatto vanno riportate quando si verificano – anche se questo nel breve termine non dovesse essere economicamente rilevante – richiedendo, perciò, uno sforzo previsionale sugli effetti che questa attività porterà nella società. Sotto questo profilo, il bilancio è piuttosto carente: manca un'analisi sull'impatto effettivamente prodotto con le attività, nonché, i modi ed i tempi in cui si prevede di ottenerlo. Sono presenti elenchi di attività e di *commitment* ma vengono annoverati in modo piuttosto vago e propagandistico: in questo senso, il bilancio del Milan disattende anche il principio di Accuratezza o *Accuracy*. Questo principio è il primo di quelli promulgati dal GRI ai fini della modalità di espressione dei dati; è uno *standard* piuttosto elastico che prescrive di rappresentare la realtà con precisione, soprattutto in relazione

alla presenza di dati numerici da poter testare e verificare²²⁷. Il documento della società milanese risulta invece superare i criteri di chiarezza, grazie alla sua divisione in sezioni che utilizzano link ipertestuali e simili per collegare le aree concettualmente simili. Un altro difetto del rapporto di sostenibilità del Milan si rinviene nella comunicazione dell'attività economica e del valore aggiunto: se, da un lato, questo rispetta i criteri di selezione delle risorse economiche da considerare ed eventualmente rivalutare, dall'altro, manca completamente di considerare rischi di cambiamento nel mercato del lavoro nel settore calcistico²²⁸. Inoltre, il documento in esame non contiene alcun riferimento economico e valoriale all'impatto degli investimenti fatti per la società²²⁹. Prima di passare all'analisi del documento di *disclosure* sociale della Juventus, preme sottolineare che il rapporto di sostenibilità del Milan rispetta la maggior parte dei principi e degli *standard* del GRI, ma sceglie una forma meramente narrata di varie parti della propria attività sociale. A ragione di ciò, non misura il proprio impatto complessivo, ma si sofferma sulla presentazione della propria campagna di CSR e del proprio *business model* e sul calcolo del valore aggiunto. In ogni caso, quello della società milanese rimane il primo esempio di rendicontazione sociale nel calcio professionistico italiano di Serie A e si attesta quale ulteriore testimonianza di progresso economico del settore. La Juventus ha pubblicato il primo Bilancio di sostenibilità nel 2014, in relazione alla stagione 2013/2014. Lo schema è piuttosto simile a quello del Milan, con la differenza che è un documento unico e non un'area del sito internet in cui muoversi tra i vari collegamenti. La società torinese, rispetto alla rivale lombarda, ha una maggiore capacità di esprimere i *boundaries* dell'impatto sociale²³⁰ e, nonostante il formato più classico, sicuramente

²²⁷ Si tenga presente che il punto 1.6 del modello GRI specifica che in base alle esigenze del redattore e alla tipologia di informazione trattata, il principio di accuratezza può modificare i propri criteri.

²²⁸ Ad esempio, sarebbe stato utile riportare uno studio sulle possibili conseguenze di un mancato superamento del vaglio del CFCB in relazione alla licenza Uefa – evento peraltro accaduto l'anno successivo di quello rendicontato–; oppure, ancora, sarebbe stato proficuo analizzare il rischio di avere difficoltà nell'attrarre e/o trattenere talenti, o comunque giocatori di livello adeguato agli obiettivi societari, nonostante l'assenza della qualificazione in Champion's; un'altra ipotesi sarebbe stata quella di considerare l'innalzamento dei prezzi del mercato del lavoro a cui si assiste ininterrottamente dal 2012.

²²⁹ Un esempio pratico si trova nella sezione degli eventi per la diffusione nel territorio dello sport: di nessuno di quegli sport si riportano i costi, o quantomeno una valutazione anche previsionale dell'impatto di tali attività.

²³⁰ È presente una sezione che elenca le *partnership* strategiche con il fine di migliorare l'impatto sociale delle imprese coinvolte nell'ambiente e annesso riferimento alle attività sviluppate in collaborazione con i *partner*. Un esempio pratico: la *partnership* con UBI Banca per la formazione finanziaria dei ragazzi che frequentano lo Juventus College.

primeggia per chiarezza rispetto al documento precedentemente esaminato²³¹. C'è una maggiore attenzione alle relazioni con i dipendenti, vengono resi noti i criteri di retribuzione, inserimento e selezione dei lavoratori. Al di là dei risultati raggiunti, la sezione ambientale è molto simile a quella del Milan: vengono presi in considerazione i risultati raggiunti e ci si impegna per il superamento di nuovi traguardi, ma manca una sezione di calcolo dell'impatto sociale delle campagne intraprese. Simile valutazione è da farsi per la sezione delle attività sociali: nemmeno nel bilancio della Juventus sono presenti prospetti riguardo i rischi dei cambiamenti del settore del calcio. In tema, nonostante si dia contezza dell'esistenza del *Fair Play Finanziario*, non si elencano le conseguenze passate e future sull'industria del calcio. Il bilancio sociale della Juventus è importante per continuare la tradizione della rendicontazione sociale in Italia e in particolare in Serie A. Lo schema di bilancio si basa su una nutrita e dettagliata parte narrativa e sul calcolo del valore aggiunto, senza però dare spazio a note sull'impatto. Questi due esempi sono molto raffinati, specie se si considera l'ambiente calcistico italiano. Le notazioni negative portate dallo scrivente sono state esposte nell'ottica di fornire spunti di riflessione basati sulle più moderne metodologie di rendicontazione sociale, delle quali si parlerà nel prossimo paragrafo. Lo schema del bilancio sociale, come già ampiamente esposto, ha varie tipologie di tecnica che variano in base alle esigenze e non si può dire, quantomeno nella maggior parte dei casi, che si sia sbagliato nello scegliere una forma di comunicazione piuttosto che un'altra. Si noti come, proprio le aziende calcio con il maggior interesse nell'esportazione del proprio marchio all'estero allo scopo dello sfruttamento dell'immagine del club, abbiano optato per essere all'avanguardia in questo settore. In particolare, la Roma – di cui si parlerà nel prossimo paragrafo – essendo leggermente indietro a livello commerciale rispetto a Milan e Juventus - ha puntato su una tipologia di rendicontazione sociale molto evoluta e complessa che considera, non solo il valore aggiunto mediante il ricalcolo delle voci del conto economico, ma anche il ritorno creato nella e per la società mediante la propria attività con impatto sociale. Questa scelta è stata probabilmente determinata dalla necessità di aumentare la serietà e la professionalità legate al *brand* A.S. Roma.

²³¹ A titolo meramente esemplificativo, si notino le voci di spiegazione accanto alle voci della gestione economica, che rendono maggiormente intelligibile le operazioni logiche che hanno guidato alla redazione del prospetto del valore aggiunto.

3.3. Il bilancio d'impatto nell'esperienza della A.S. Roma.

Il bilancio d'impatto dell'A.S. Roma²³² rappresenta il punto economico più pionieristico raggiunto da Calcio Italiano S.p.a.. La squadra romana ha intrapreso un percorso di valutazione economica e sociale della propria attività, secondo il *Social Return On Investment* (SROI), indirizzato alla elaborazione strategica e alla rendicontazione dell'impatto sociale ed economico secondo un metodo quantitativo e non solo narrativo. Lo SROI è considerato la risposta alla mancanza della valutazione delle esternalità dell'Analisi Costi Benefici²³³; questo è, in realtà, lo scopo della rendicontazione sociale, di cui lo SROI fa parte, quale espressione più avveniristica. A differenza della rendicontazione sociale, il *Social Return On Investment* mira a calcolare economicamente l'impronta dell'azienda sulla società. Nonostante i dubbi sulla validità di questo metodo²³⁴ di analisi economica e sociale dell'attività aziendale, sono sorti il SROI Network e il Social Value International, una rete di professionisti e associazioni aventi lo scopo di emanare degli *standard* per la preparazione, elaborazione e analisi di un documento di impatto. I principi generali di questo tipo di analisi socio-economica sono molto simili a quelli riportati per il bilancio sociale dal GRI o dal GBS. Il primo principio incarna in tutto e per tutto il tema della *Stakeholder Inclusiveness*: “*Inform what gets measured and how this is measured and valued in an account of social value by involving stakeholders*” Le parti interessate non vanno solamente individuate, ma anche incluse nel processo di elaborazione del bilancio di impatto. In secondo luogo, si prevede il principio di contestualizzare il cambiamento: in questo senso, il *Social Value International* intende riportare il cambiamento che l'azienda ha creato mediante il proprio lavoro, riportando effetti positivi o negativi, ma anche quelli attesi e non attesi²³⁵. Il terzo

²³² Questo documento è stato redatto nel 2016 e pubblicato nel 2018 sul sito della A.S. Roma. Il documento in esame è stato realizzato mediante la collaborazione con ItaliaCamp s.r.l. e Luiss Guido Carli. Il periodo di rendicontazione è svolto con fini di *disclosure* di resoconto e previsionale per il periodo 2015-2017.

²³³ Sul tema Cfr. B.T. Yates e M.Marra in *Introduction: SocialReturn On Investment(SROI)*, Elsevier, 2016.

²³⁴ Le principali remore riguardo al SROI sono legate alla difficoltà di esprimere oggettivamente in misura economica i risultati ottenuti in ambito sociale; congiuntamente ad esse, sono presenti dubbi inerenti i costi derivanti dall'utilizzo di questo metodo di analisi. Sul tema cfr. R. Millar e K. Hall in *Social Return on Investment (SROI)and Performance Measurement*, Public Management Review,2013.

²³⁵ Nella versione inglese il principio è espresso dalla seguente locuzione: *Understand the change*. Lo scrivente ha tradotto lo stesso con “contestualizzare il cambiamento”, avendo preferito dare maggiore importanza al contesto del principio, piuttosto che alla traduzione letterale che è “Comprendi il

e il quarto *standard* riguardano la scelta dei risultati da ricercare ed inserire. In particolare, il terzo riguarda l'analisi economica delle preferenze degli *stakeholder*: il SVI consiglia di trovare un modo di assegnare un valore economico per le esigenze sociali su cui si sarebbe interessati ad investire, in modo da disporre di tutti i parametri necessari per scegliere il settore nel quale investire. In questo processo di valutazione, è necessario coinvolgere gli *stakeholder*, utilizzando delle *proxy* finanziarie del valore che i terzi interessati assegnerebbero a quel determinato impatto, scegliendo di investire solo in quelle che risultino più profittevoli a livello di benefici e costi sociali ed economici. L'altro principio è quello di *materiality* – anch'esso condiviso con i modelli di rendicontazioni sociali precedentemente esaminati. Il principio di materialità – come già visto – ha lo scopo di eliminare le informazioni non necessarie all'interno del Bilancio d'Impatto: infatti, si richiede di inserire nella rendicontazione solo quegli *outcome*²³⁶, che siano necessari ai fini di una rappresentazione dell'andamento dell'attività che sia sufficiente, chiaro, e corretto. I successivi tre principi riguardano la veridicità e la chiarezza del documento informativo. Il primo “*Do not over-claim*” richiede al redattore di inserire solo gli *outcome* effettivamente procurati dall'azienda; il consiglio metodologico per raggiungere questo scopo è quello di fare riferimento a parametri e andamenti dell'ambito sociale su cui si è avuto un impatto, allo scopo di dimostrare come si sia modificato il *trend* all'interno dello stesso²³⁷. Il secondo principio è quello di trasparenza: si richiede, non solo, di effettuare un'analisi accurata, chiara e onesta, ma anche, di dimostrare che lo sia; a tal fine, vanno indicati i parametri che sono stati utilizzati per calcolare l'impatto. Inoltre, si consiglia di esporre i metodi di raccolta dati e di pubblicare eventuali scenari considerati, ma non realizzati. L'ultimo standard incoraggia a sottoporre il documento a revisione di un esperto indipendente²³⁸. Nonostante nel bilancio d'impatto della Roma manchi un riferimento diretto a questo tipo di rendicontazione, è palese l'ispirazione che ne ha tratto; a riprova di ciò, interviene la

cambiamento”. Al di là del nome, la *ratio* del principio in esame è quella di rendere completamente intelligibile, agli interessati, il procedimento strategico e logico alla base dei risultati.

²³⁶ Nella terminologia del SVI e del SROI Network il termine *outcome* rappresenta l'impatto ottenuto nella società a seguito di un *input* ovvero di una o più attività da essa eseguite.

²³⁷ Al di là della componente morale di questo principio, la sua *ratio* è quella di permettere ai terzi di prendere spunto dalle attività che effettivamente hanno portato benefici alla società, oppure non intraprendere quelle azioni che hanno avuto un *outcome* negativo. Alle aziende si richiede di mostrare anche i risultati inattesi delle proprie azioni, l'importante è poter dimostrare che siano effettivamente scaturiti da esse.

²³⁸ I principi sono disponibili sul sito del SVI nella sezione relativa ai sette principi del SROI.

definizione che si dà del Return on Impact “*Un ROI orientato non soltanto al tradizionale e consolidato ritorno economico sull'investimento, ma attento anche al ritorno d'impatto, inaugurando l'utilizzo di metriche che qualifichino le esternalità realizzate a favore di comunità e territori*” –evidentemente influenzata da quella che il SROI Network e SVI danno del *Social Return on Investment*, ovvero quello di un approccio per la misurazione delle esternalità positive e negative che l'azienda produce. Ulteriore prova deriva dal procedimento per ottenere il ROI, che di fatto è l'applicazione delle procedure di SROI. Nel documento della società romana si legge infatti che “*Il lavoro ha preso il via da una preliminare definizione del Bilancio d'Impatto, soprattutto in relazione alle sue diversità rispetto al Bilancio Sociale e della sua natura più pragmatica, di strumento teso a valutare la capacità di un determinato soggetto di produrre impatti (o esternalità) positivi sui contesti socio-economici nei quali opera. A tal fine è necessario definire le esternalità prodotte (o producibili nel tempo) attraverso mappature, analisi e quantificazioni economiche (dove oggettivamente riscontrabili) delle iniziative e dei programmi che simultaneamente permettono un miglioramento delle condizioni sociali, economiche o ambientali. Il Bilancio d'Impatto costituisce anche uno strumento di natura predittiva, funzionale cioè alle scelte che il Club intende compiere negli anni successivi. Lo sviluppo e la crescita delle attività collegate ad AS Roma sono, infatti, strettamente connesse alla capacità della società di dialogare con i propri stakeholder. Per tale motivo sono state selezionate 4 tematiche - ulteriori rispetto all'attività puramente agonistica - considerate rilevanti per AS Roma (...) La scelta di tali attività, strettamente legata alla loro decisiva potenzialità di generare impatto sociale, è stata guidata da tre ordini di considerazioni: la volontà di verificare l'allineamento dell'organizzazione rispetto alla condivisione della mission e vision aziendale, dalle attività di monitoraggio degli impatti alla validità e completezza delle informazioni e dei data set raccolti rispetto a quanto richiesto per la valutazione (quali-quantitativa); la necessità di testare un modello preliminare di valutazione su un set ristretto di attività "sensibili" al fine di poter replicare, successivamente, lo stesso strumento su altre aree di interesse e di impatto del Club; la volontà di voler comunicare come l'impatto generato esista - e sia rilevante - a prescindere dal core business aziendale e dai risultati del settore agonistico. Questo in relazione alla natura intrinseca e più profonda del gioco del calcio e della forza del capitale emozionale generabile e generato da un Club come AS Roma.*” Se si legge La

*Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento*²³⁹, il procedimento da essa indicato aspira agli stessi scopi: quello di calcolare le esternalità positive e negative, quello di arrivare alla migliore comunicazione con gli *stakeholder*. In questa, si ritrova anche la mappatura degli *outcome* rilevanti con annessa attribuzione di valore, strumento di quantificazione e analisi dell'impatto. Il documento in esame non prende spunto solamente dalla metodologia del SROI, bensì attinge anche dal GRI e dal IIRC²⁴⁰. Del GRI si ritrova l'applicazione del *Sustainability Context*: la società romana ha cercato di analizzare, per ognuno degli *outcome* previsti, il modo in cui l'azienda creasse e avrebbe creato impatto nella società. In particolare, le quattro aree di interesse sono stata posizionate in base a due diverse direttrici: la formazione di impatto esterno o interno²⁴¹, la formazione di impatto economico e non economico. Segue una sezione di narrazione degli input, ovvero le attività che sono state intraprese da A.S. Roma per fini extraeconomici²⁴²; questa sezione termina con un'analisi dei risultati raggiunti, che è stata realizzata in modo originale. Sulla base di informazioni raccolte mediante carotaggi informativi, l'AS Roma ha rappresentato lo stato di avanzamento delle proprie politiche di impatto ponendolo in una scala da 1 a 20; in seguito, ha elaborato una previsione valida per la fine del biennio preso in considerazione, mostrando dove avrebbe ritenuto che sarebbero arrivate, sulla medesima scala, le aree di impatto prese in considerazione. Il redattore, in questo punto, ammette di non poter eseguire una vera e propria rendicontazione dell'impatto sociale, poiché il progetto di rendicontazione era troppo recente, per avere a disposizione i recettori informativi, che fornissero dati sufficienti per un resoconto socio-economico completo. In ogni caso, il documento termina con una previsione dell'impatto che alla fine del 2017 avrebbe generato la A.S. Roma; a ben vedere, un completo giudizio su questa esperienza si potrà avere solo quando l'A.S. Roma deciderà di rendere noto il prossimo documento di questo tipo: solo in quel caso si potranno avere i riferimenti per analizzare le previsioni contenute in questa forma di rendicontazione. A.S. Roma ha

²³⁹ La Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento è stata varata dalla Human Foundation un *think thank* italiano che collabora stabilmente con SROI network in ambito di SROI.

²⁴⁰ Lo IIRC è citato tra le premesse nella spiegazione della modalità di applicazione del principio di *materiality*.

²⁴¹ Per interno o esterno si intende interno all'azienda o esterno all'azienda e, quindi, verso la società civile.

²⁴² Rispetto alla guida della Human Foundation, non si evince il valore degli input ma semplicemente si identificano le attività ritenute rilevanti.

deciso di non comunicare precisamente la base della propria previsione di impatto, ledendo il principio di trasparenza e rendendo impossibile commentare il dato. D'altra parte i sicuri punti di forza sono: il diretto confronto con gli *stakeholder*, rappresentato dai carotaggi informativi e dall'esposizione dei risultati ottenuti, elemento mancante nei rendiconti sociali di Milan e Juventus – invece presente, solo a livello molto grezzo, nello schema conforme della Lega Pro; la possibilità, e l'intenzione, di fare strategia economica tenendo in considerazione le esternalità²⁴³; infine, la quantificazione economica dell'impatto generato positivamente e negativamente. I dubbi che sorgono in merito a questo tentativo della società italiana riguardano l'attendibilità dell'informazione e della previsione²⁴⁴, la scelta di elaborare una prospettiva, pur con la consapevolezza della parzialità dell'indagine e della raccolta di dati, nonché, la conseguente possibilità di tradire le attese degli *stakeholder*. In ogni caso, la sola presenza di una azienda come l'A.S. Roma nel circuito del SROI permette al calcio italiano di eseguire un *upgrade* del proprio *status* economico, poiché indica un processo di maturazione economica dell'azienda che, da una fase di sopravvivenza – tipica dei ritocchi contabili e dei debiti troppo pesanti – cerca nuovi orizzonti di *business*.

²⁴³I bilanci sociali tentano di replicare questo effetto, ma la mera rivalutazione del conto economico non tiene in considerazione tutte le esternalità.

²⁴⁴ Come già accennato, sulla portata e sull'accuratezza dell'informazione del bilancio secondo lo SROI esistono numerosi dubbi. Sul tema si veda nota precedente e B.T. Yates e M.Marra in *Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions ... and is SROI a good investment?*, Elsevier, 2016.

Conclusioni

Si ritiene di poter affermare con certezza - all'esito di questo elaborato - che nel "Fenomeno Calcio professionistico" convivano diverse anime²⁴⁵. La prima, certamente primigenia, è quella ludica. Nella pratica di tale attività sportiva si sono evidenziate delle possibilità di ritorno economico e sociale. La prima forma di ritorno economico fu quello di incassare dei proventi dal botteghino. In sostanza dato che i tifosi dimostravano interesse nell'assistere a partite tra diversi *club*, soprattutto se mirate alla conquista di un trofeo, le squadre partecipavano al campionato di calcio cui si erano qualificate; come controprestazione i tifosi pagavano i biglietti per accedere allo stadio o alla struttura che ospitava il campo da gioco. Da qui si può evidenziare da subito il primo aspetto sociale di questo sport: la capacità di fornire un motivo di aggregazione per persone di classi sociali e luoghi diversi. Da questo semplice schema, come abbiamo visto, il calcio è diventato una complessa rete di interessi giuridici ed economici, proprio perché è in grado di raccogliere così tanti appassionati nel mondo²⁴⁶. Oggi una squadra di calcio professionistica in Italia segue pedissequamente un ciclo produttivo. Come si è visto nel primo capitolo, sostengono dei costi per acquisire fattori di produzione: quali i cartellini dei calciatori e dello staff tesserato e non, cui devono pagare anche lo stipendio, gli spostamenti per le trasferte e eventuali *benefit* contrattuali. Inoltre sostengono delle spese per il mantenimento dello stadio o del centro di allenamento, prodotto necessario alla fase della vendita del prodotto o a quella che potremmo definire la creazione del prodotto attraverso la "trasformazione" di un rosa di calciatori in una squadra con determinati compiti tattici, che diventa un prodotto fruibile dai tifosi. Queste due tipologie di *asset* sono posseduti direttamente dalle società, come nel caso della Juventus, oppure sono ottenuti in concessione da enti locali, come nel caso dello Stadio Olimpico di Roma per la S.S. Lazio e l'A.S. Roma, in questo secondo caso oltre ai costi di manutenzione, le società devono sopportare l'onere del canone di concessione. Questa tipologia di *asset* è necessaria anche per le squadre giovanili, che nella pratica sono considerati alla stregua di un settore di ricerca e sviluppo di un'azienda. Ad ulteriore riprova si consideri che in dottrina, nonostante il dibattito di cui si è già lungamente dissertato nel II capitolo, c'è

²⁴⁵ Si potrebbe dire lo stesso probabilmente dello sport professionistico di ogni disciplina.

²⁴⁶ Da un lato questo fatto dà grande visibilità ai marchi delle squadre di calcio di *club* e nazionali più importanti, e dall'altro fornisce la possibilità - ai medesimi soggetti - di lasciare un'impronta nel tessuto sociale.

concordia nell'accomunare questo tipo di investimento quantomeno ai costi di ricerca. A ben guardare la crescita di un giovane giocatore può portare alla società un nuovo *asset* da aggiungere alla rosa - quindi ai fattori di produzione - oppure da cedere ad altre società quale mezzo di finanziamento. Nella fase della vendita è necessario fare una divisione: la vendita del prodotto tipico delle squadre di calcio – le partite – e la vendita di beni legati all'immagine della squadra. Il primo tipo di cessione si considera tipica poiché legata alla fase embrionale e ludica del settore. Senza gli spettatori il calcio sarebbe solo un *hobby*. Le vendite come abbiamo visto sono maggiormente concentrate sui diritti televisivi, mentre i ricavi da stadio, soprattutto in Italia, sono molto indietro. In questo settore il ritardo del legislatore italiano nell'incentivare la costruzione di nuovi impianti è stato determinante in negativo. La legge di conversione 96/17 prescrive una nuova procedura, che si spera possa dare conforto ai tentativi degli investitori, italiani e stranieri, di investire nel territorio²⁴⁷. Dall'altro lato i ricavi derivanti dai *broadcaster* sono in continua crescita da almeno cinque anni. In questo senso la divisione in pacchetti del prodotto sportivo del campionato di Serie A e B ha aumentato i proventi, con buona pace degli spettatori che sono stati costretti a munirsi di più abbonamenti, senza peraltro poter vedere uno sconto su quello precedente²⁴⁸. Come si è visto nel primo capitolo i proventi così realizzati non erano sufficienti a finanziare le rose che erano sempre più costose. A ragione di ciò dopo un lungo periodo in cui pratiche contabili rivedibili, esposizioni debitorie insostenibili e girandole di cessioni di calciatori sospette, la Uefa ha deciso di interrompere questo sistema spingendo di fatto il calcio europeo ed in particolare quello italiano verso la maturazione economica. Il Fair Play Finanziario, come abbiamo visto, sta diminuendo la

²⁴⁷ Il caso pratico della Roma dimostra come la costruzione di un nuovo stadio sia occasione di miglioramento della zona circostante, sia dal punto di vista della riqualificazione urbana, sia dal punto di vista della creazione di posti di lavoro. L'approvazione di progetti di tale portata sono infatti sottoposti al vincolo di pubblica utilità, che costringe i costruttori a considerare ritorni ulteriori al proprio. Il medesimo caso è anche specchio delle lungaggini burocratiche, foraggiate da interessi politici e amministrativi distanti tra di loro, che di fatto impediscono il corretto e soprattutto celere realizzarsi delle norme e dei progetti.

²⁴⁸ Questo tema non è solo il frutto di chiacchiere da bar. L'AGCOM è intervenuta con un provvedimento che ha imposto a SKY Italia di ammettere recessi dall'abbonamento SKY Calcio, proveniente da chi avesse stipulato l'accordo prima di essere consapevole della restrizione dell'offerta. Il provvedimento è contenuto nella Delibera N. 488/18/Cons. Secondo tale atto il comportamento di SKY, non volontario poiché derivante dal bando emesso dalle Leghe di Serie A e di Serie B, ha violato l'art 70 comma 4 del Codice delle comunicazioni elettroniche e l'allegato A al Regolamento recante disposizioni a tutela degli utenti in materia di contratti relativi alla fornitura di servizi di comunicazioni elettroniche. Sia nella restrizione dell'offerta sia nell'insufficiente comunicazione di detta restrizione ai consumatori. Per questo motivo hanno diffidato Sky Italia ha rispettare gli obblighi di comunicazione di cui all'allegato A del regolamento per concedere ai clienti di recedere ex art. 70 comma 4, esercitando il c.d. *ius varjandi*.

pressione debitoria e sta indirizzando verso nuove frontiere di *business*. I ricavi da *merchandising* e da sponsorizzazioni sono in rialzo. La Juventus ha firmato nel mese di Gennaio una sponsorizzazione con Adidas di 51 milioni di euro all'anno per otto anni. La stessa Juventus, da quando lo Stadium è stato costruito, guadagna di 18 milioni di euro dai soli J store dello stesso per la vendita dei *gadget*. Nonostante siano molto indietro, anche le altre realtà del calcio italiano sono in crescita in questi settori, come già esposto nel primo capitolo. Inoltre il Financial Fair Play - considerando come validi solo alcune tipologie di ricavi - e soprattutto vincolando i costi al rispetto del *Break Even Requirement* - ha obbligato i club a razionalizzare le proprie spese e la propria esposizione debitoria²⁴⁹ e ad incrementare i propri ricavi²⁵⁰. Il FFP ha generato un grande ritorno della ricerca di plusvalenze. Questa scelta rischia di interrompere nuovamente il percorso di razionalizzazione economica guidato dalla federazione e dal legislatore. Le Plusvalenze, come già dimostrato nel secondo capitolo, da un lato forniscono la possibilità di superare gli *standard* di economia richiesti dalle federazioni nazionali ed europee, appesantendo però i bilanci²⁵¹ e di fatto solo rinviando il tempo della scelta di razionalizzazione. Le uniche plusvalenze da accettare sono quelle che permettono il superamento di programmi quali il *Settlement Agreement* senza perdere di competitività. La competitività del resto è molto importante, perché porta benefici sia direttamente sia indirettamente. Diretti possono dirsi i proventi ottenuti dal piazzamento nelle competizioni europee e non. Indiretti sono sicuramente i miglioramenti dovuti dal seguito ottenuto a livello nazionale e internazionale, che porta maggiori numeri al botteghino e contratti di sponsorizzazioni più ricchi²⁵². Allo scopo di rafforzare la propria immagine ed il proprio rapporto con gli

²⁴⁹ In particolare si sottolinea che non solo le squadre non devono avere perdite, ma non possono avere debiti oltre un certa soglia, espressa sia in relazione ai ricavi degli esercizi precedenti, sia in assoluto. Inoltre non possono creare uno sbilancio eccessivo tra gli introiti e le cessioni del calciomercato. Cfr. II capitolo paragrafo 2.3..

²⁵⁰ Tra gli obiettivi della Uefa si sottolinea anche quello di indirizzare la strategia dei *club* appartenenti alle leghe affiliate, verso l'esportazione sul territorio del calcio, verso la costruzione dello stadio e verso il mantenimento ed il perfezionamento dei settori giovanili.

²⁵¹ Tecnicamente la registrazione di una Plusvalenza non appesantisce il bilancio della squadra, anzi in realtà produce un aumento dei ricavi. Ciò che appesantisce i bilanci, come visto lungamente nel primo e nel secondo capitolo, è il *valzer delle plusvalenze*. Ovvero il ripetersi di operazioni in cui si specula al rialzo sul valore di più giocatori, ancor meglio se coinvolti nella stessa operazione, in modo tale da fornire una plusvalenza "fittizia".

²⁵² Si pensi al caso della A.S. Roma che dopo anni senza uno sponsor, per il solo motivo di essere arrivata in semifinale di Champion's League ha ottenuto un contratto con Qatar Airways da oltre 10 milioni a stagione. Più sei ottenuti solamente per l'ultimo scampolo di 2017/2018 in cui si sarebbe tenuta la partita di cui sopra.

stakeholder, tifosi, ma anche aziende che guardano al calcio quale veicolo di trasmissione della propria immagine, alcune società e/o leghe hanno compiuto un ulteriore passo in avanti nella razionalizzazione economica, addirittura per alcune società questo passo è stato iniziato prima dell'introduzione dei nuovi *standard* economici, quello verso la CSR. In questo senso il calcio torna alla propria dimensione sociale, sfruttando il proprio brand non solo per un ritorno meramente economico ma anche per un *return* sociale o d'impatto. Dietro questo avvicinamento alla CSR e alla rendicontazione della stessa, pare ci sia anche un'intenzione di miglioramento dell'elaborazione strategica, superando la teoria dei costi benefici ed approdando verso la considerazione delle esternalità all'interno della strategia aziendale. Alla fine di questo percorso si può certamente dire che il settore del calcio è un mercato economico maturo, con velleità di economicità²⁵³ e seri paletti da rispettare. I limiti derivano dall'ordinamento giuridico nazionale e sovranazionale di diritto comune oltre alle norme di settore, che per il calcio promanano dalla F.I.G.C. e dalla Uefa. Tali obblighi riguardano principalmente la forma societaria, il rapporto con i dipendenti – in particolar maniera quelli tesserati, i quali sono sottoposti sia alla legislazione ordinaria sia a quella sportiva –, l'equilibrio finanziario e le regole per la partecipazione alle competizioni. Il legislatore è stato un grande propulsore dell'attività economica del calcio, se si eccettua il periodo a cavallo tra i due millenni. Dapprima ha liberalizzato il mercato del lavoro, con la sentenza “Bosman” di matrice sovranazionale e con la l. 586/96 di natura nazionale; con il medesimo provvedimento legislativo ha riconosciuto il fine di lucro, allo scopo di attirare nuovi investitori e aumentare le dimensioni del fenomeno. Su questi interventi si è innestato il lavoro delle federazioni, che hanno posto dei correttivi alle grandi storture del sistema. La Lega Pro ha compiuto anche un passo ulteriore, guidando le proprie affiliate verso un miglior rapporto con gli *stakeholder* attraverso la redazione del bilancio sociale uniforme. Ciò che sembra certo affermare è che il calcio sia un ambito economico e giuridico a sé stante, per la comprensione del quale è necessario munirsi di competenza economiche e giuridiche. Lo scopo di questo lavoro era da un lato quello di accompagnare il lettore attraverso le nozioni economiche e le norme giuridiche necessarie per guardare una stagione di calcio - consapevoli delle componenti che vi si trovano alle spalle-. Dall'altro lato quello di

²⁵³ Se l'economicità non proviene necessariamente dallo scopo di lucro, che seppur riconosciuto dalla legge 586/96, non sempre è il fine perseguito dalle proprietà delle squadre di calcio, è comunque imposta dai serissimi parametri federali.

osservare le evoluzioni di questo fenomeno dalla propria nascita²⁵⁴ sino allo stato attuale. Concludendo questo secondo aspetto si potrebbe dire che Calcio Italiano S.p.a. sta dando dei segnali di ripresa, nonostante si ancora distante dalle migliori realtà tecniche ed economiche d'Europa. Solo l'osservazione economica dei prossimi anni potrà dire effettivamente quale sarà il trend, ad adesso ci si deve limitare a riscontrare l'ottimo piazzamento della Roma e della Juventus nelle scorse edizioni della Champion's League, la crescita dell'EBITDA e dell'Ebit – almeno di quelli medi della Serie A - e la comparsa di forme molto raffinate e pionieristiche di rendicontazione di impatto. Da un lato si potrebbe certamente dire che i valori economici siano sospinti solo da un nuovo aumento delle Plusvalenze, a cui in effetti è seguito un aumento dell'attivo patrimoniale alla voce immobilizzazioni immateriali, dall'altro lato però non si possono non considerare gli aumenti delle voci di ricavo derivanti dalla parte commerciale e della vendita dei diritti televisivi, indubbio segnale di interesse mai sopito - anzi sempre più in aumento – per il mercato²⁵⁵.

²⁵⁴ Nascita intesa quale comparsa sui radar della scienza economica.

²⁵⁵ A questo proposito si consideri anche il discreto afflusso di *player* internazionali, sia nella proprietà delle società, sia nella collaborazione commerciale con le stesse.

Bibliografia

A. BEDA e R. BODO, La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia, Sole 24 Ore, Milano, 2004.

A.L. FRIEDMAN e S. MILES, Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting in the UK: an exploratory study, British Accounting Review, Vol. 33, No. 4/2001.

A. MAFFEI ALBERTI, commentario breve al Diritto delle Società, CEDAM, Padova, 2011.

A. SIANO, La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese, Sinergie, rivista di studi e ricerche, Vol. 89, 2012.

B. ARRU e M. RUGGIERI, I benefici della corporate social responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale, Business and Management Sciences international quarterly review, Pavia, 2016.

B. BROWN, e J.M. LOGSDON, Corporate Reputation and Organization Identity as Constructs for Business and Society Research, 1999.

B. FASOLI BRACCINI, Diritti pluriennali di utilizzazione dei giocatori ed i principi contabili internazionale", Il fisco, 37/2003.

B.T. YATES e M.MARRA, Introduction: Social Return On Investment(SROI), Elsevier, 2016.

B.T. YATES e M.MARRA, Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions ... and is SROI a good investment?, Elsevier, 2016.

C. DEEGAN, The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vo. 15, No.3/2002.

C.GUARNA, Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio, Aracne Editrice, 2017.

C.GUARNA, Società di calcio: rapporto tra prassi contabile FIGC e diritto contabile, Amministrazione e Finanza, 8/2017.

C. NOVA, La nuova disciplina delle società sportive professionistiche, Rivista di diritto sportivo, Milano, Giuffrè, 1997.

C. REGOGLIOSI, Gli effetti degli IAS/IRFS sui bilanci delle società calcistiche, Rivista dei Dottori Commercialisti, Giuffrè, Milano 5/2006.

C. SOTTORIVA, Delle norme tecniche per il monitoraggio dello stato di salute patrimoniale, finanziario ed economico delle società di calcio alle normative Uefa, Sport Business Management, 2016.

C. SOTTORIVA, La normativa relativa agli impianti sportivi alla luce della conversione in legge del DL 24 aprile 2017 n.50, Sport Business Management.

D.VELO e G.BADALOTTI, Lo standard italiano per la redazione del bilancio sociale, il modello gbs 2013.

D. VOTAW, Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility, California Management Review, Vol. 15, No.2, 1972.

G. FIORI, La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori: una possibile metodologia, Analisi giuridica dell'economia, dicembre 2005.

G.FIORI, R. TISCINI, Economia aziendale, Egea,2014.

H. AGUINIS, Organizational responsibility: Doing good and doing well, APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, Washington, 2011.

H.R. BOWEN, Social responsibilities of the businessman, Harper & Row, New York 1953.

I. DIERICKX e K. COOL, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, Management Science, Vol. 35, No. 12, 1989.

J. BARNEY, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol. 17,1991.

J.D. MARGOLIS e J.P. LOVES, Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business, Administrative Science Quarterly, Vol. 48, 2003.

L.A. BIANCHI, D. CORRADO, I bilanci delle società di calcio tra diritto comune e norme ad hoc, *Analisi Giuridica dell'Economia*, Bologna, 2/2005.

L.BARBIERI, Il settore del calcio professionistico: spunti per un'analisi, *Analisi Giuridica dell'economia*, dicembre 2005.

L.HINNA (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, Il Sole 24 Ore, 2002.

L. GELMINI, in *Le società di calcio professionistiche nell'ottica dell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2014.

M.BELINAZZO, *Goal Economy come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini & Castoldi, 2015.

M.BELINAZZO, *I veri padroni del calcio così il potere e la finanza hanno conquistato il calcio*, Feltrinelli, 2017.

M.BELINAZZO, *La fine del calcio italiano perché siamo fuori dai mondiali e come possiamo tornarci da protagonisti*, Feltrinelli, 2018.

M. BRUNELLI, *La storia del calcio*, Enciclopedia dello sport, Treccani.

M. CARTA, *La disciplina normativa delle squadre di calcio: un quadro di sintesi*, *Analisi giuridica dell'economia*, dicembre 2005.

M. CARTAZZOLO, in Il bilancio d'esercizio, Giuffrè, Milano, 1998.

M.MANCIN, Decreto "Salva-calcio": effetti nel bilancio delle società sportive alla luce dei recenti interventi legislativi, Rivista dei Dottori commercialisti, 3/2007.

M. MANCIN, Il bilancio di esercizio delle società sportive professionistiche, Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali, CEDAM, Padova, 2009.

M.MANCIN, La svalutazione del patrimonio calciatori nel bilancio delle società di calcio professionistiche: effetti e distorsioni derivanti dall'applicazione delle norme contenute nel decreto "salva calcio" n. 282/2002 convertito in legge, Impresa c.i., 2 febbraio 2003.

M.MANCIN, PAOLO VEZZARO, Il Break Even Requirement nella disciplina sul Financial Fair Play dell'UEFA, Rivista di ragioneria e di economia aziendale, ottobre novembre dicembre 2013.

M.NICOLIELLO, La valutazione dei diritti pluriennali alla prestazione dei calciatori, Rivista dei Dottori Commercialisti, 3/2011.

M. NICOLIELLO, Profili di bilancio delle società di calcio italiane, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, luglio agosto 2009.

M. ORLITKY, F.L. SCHIMT e S.L. RYNES, Corporate Social and Financial Performance: A Metaanalysis. Organization Studies, Vol. 24, No. 3, 2003.

M.RAGNO, Le “voci caratteristiche” di bilancio delle società di calcio, *Analisi giuridica dell’economia*, dicembre 2005.

M. SPAZIANTE, Udinese, il modello Pozzo: dal 1992 quasi 650 milioni di plusvalenze, *Calcio e Finanza*, 2016.

N. FORTE, I bilanci delle società sportive dopo la sentenza Bosman, *Rivista di Diritto dello Sport*, 1997.

P.BUSARDÒ, Il Bilancio delle società di calcio professionistiche: trattamento del parco contabile del “parco giocatori”, *Rivista dei Dottori commercialisti*, 6/2004.

P.LENZI e C.SOTTORIVA, L’applicazione del Fair Play finanziario alle società di calcio professionistiche, *Aracne*, 2013.

P.L. SACCO e M. VIVIANI, La responsabilità sociale d'impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano, *Economia politica*, Vol. 25, No. 2/2008.

P.P. BALDI e L. MAGRASSI, Disclosure di sostenibilità: Decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di carattere non finanziario e sulla diversità: Elementi essenziali: soggetti obbligati, destinatari, previsioni, contenuti e sanzioni, www.fondazioneNazionaleDeiCommercialisti.it, 2017.

R. CAFFERATA, il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa, *Impresa Progetto*, Vol.1/2009.

REDAZIONE DI CALCIO & FINANZA, La Champion's League vale 2 miliardi: ecco i premi minimi per le italiane, Calcio&Finanza, 2018.

R.L. DAFT, M.KENDRICK, N. VERSHININA, Management, South Western Higher Education, 2010.

R. MILLAR e K. HALL, Social Return on Investment (SROI)and Performance Measurement, Public Management Review, 2013.

S. CHERUBINI, Sponsor ergo sum, Billi B.(a cura di), Bradipolibri, 2012.

S.FORTUNATO, Le immobilizzazioni immateriali, CEDAM, Padova, 2000.

V. CASARIN, Le particolarità del marketing sportivo: le sponsorizzazioni, Sport Business Management.

V. MARICONDA, Commentario al codice civile 2013, Wolthers Kluver, Roma, 2013.

Sitografia

it.violachannel.tv

www.acmilan.com

www.agcom.it

www.asgubbio1910.net

www.asroma.com

www.atalanta.it

www.bancaetica.it

www.bolognafc.it

www.cagliaricalcio.com

www.chievoverona.it

www.deloitte.com

www.empolicalcio.net

www.ferpi.it

www.figc.it

www.fondazioneNazionaleDeiCommercialisti.it

www.frosinonecalcio.com

www.genoacfc.it

www.globalreporting.org

www.humanfoundation.it

www.inter.it

www.juventus.com

www.legapro.com

www.normattiva.it

www.parmacalcio1913.it

www.pwc.com

www.sampdoria.it

www.sassuolocalcio.it

www.socialvalueint.org

www.socialvalueuk.org

www.spalferrara.it

www.sscnapoli.it

www.sslazio.it

www.statista.com

www.torinofc.it

www.udinese.it

www.uefa.com

