

Sommario

INTRODUZIONE	3
1 – LA PRESTAZIONE SPORTIVA DEI CALCIATORI. UNA LUNGA EVOLUZIONE.	6
1.1 La natura della prestazione sportiva	6
1.2 Dalle origini alla sentenza Bosman.....	8
1.3 La disciplina contrattuale.....	14
1.4 La cessione del contratto di lavoro sportivo: implicazioni tributarie e civilistiche.....	17
1.5 Il ruolo delle agenzie e dei procuratori	19
2 – BILANCIO E MODELLI DI GOVERNANCE.....	23
2.1 Le fonti normative e gli schemi di bilancio	23
2.2 La struttura dei bilanci nelle società di calcio.....	26
2.3 Le fonti di ricavo: ricavi da gestione caratteristica e plusvalenze.....	31
2.4 I diritti televisivi ed il valore del brand.....	37
2.5 La relazione tra bilanci e modelli di governance nel mondo del calcio	40
3 – IL PUNTO DI SVOLTA: IL FINANCIAL FAIR PLAY	43
3.1 L'introduzione del Financial Fair Play e l'evoluzione del modello.....	43
3.2 Gli elementi fondamentali del Financial Fair Play	48
3.3 Gli effetti del Financial Fair Play.....	52
3.4 Il sistema sanzionatorio	54
4 – LE PLUSVALENZE.....	57
4.1 Concetti generali.....	57
4.2 Quanto vale un giocatore? Strumenti di valutazione	59
4.3 Le plusvalenze nel mondo del calcio	65
4.4 Plusvalenze e speculazione	69
4.5 Aspetti giurisprudenziali.....	70
5 – I CASI DI STUDIO: ANALISI COMPARATIVA DELLE PLUSVALENZE IN ALCUNI TOP CLUB ITALIANI.....	74
5.1 Diversi assetti proprietari e approcci di mercato.....	75

5.2 Analisi delle plusvalenze nei bilanci dell'AC Milan	78
5.3 Analisi delle plusvalenze nei bilanci dell'FC Internazionale Milano	79
5.4 Analisi dei bilanci della Juventus F.C.....	81
CONCLUSIONI.....	84
BIBLIOGRAFIA	87

INTRODUZIONE

Il tema delle plusvalenze è uno degli aspetti più controversi del calcio moderno. Nell'ambito delle varie finestre di calciomercato, l'attenzione degli addetti ai lavori, della stampa e dei tifosi è sempre più attratta non solo dagli investimenti fatti dalle società per assicurarsi la prestazione sportiva di un calciatore, ma anche dell'impatto sul bilancio della vendita dei calciatori della propria squadra del cuore, siano essi dei campioni che si sono affermati e che cercano visibilità in squadre con maggior blasone e ambizioni o giovani, magari cresciuti nel vivaio, destinati ora a fare esperienza in squadre di diversa categoria, ora a cercare il grande salto su palcoscenici più prestigiosi.

Dalla stampa e dalle discussioni tra tifosi, le plusvalenze trovano – con andamento carsico – anche l'attenzione della giustizia sportiva, che di tanto in tanto torna ad affrontare il tema nelle aule giudiziarie, giungendo peraltro a conclusioni spesso contraddittorie: non solo nel quantum di penalizzazione sia lecito irrogare alle squadre i cui bilanci sono stati messi sotto osservazione, ma addirittura sull'an della loro punibilità per una pratica (quella delle plusvalenze) che non solo non è vietata dalle normative federali, ma per la quale è difficile esprimere un giudizio sulla presenza o meno di atteggiamenti fraudolenti da parte delle società coinvolte.

Il tema, mentre concludiamo queste pagine, è tornato di grande attualità. Nel mese di maggio 2023 si è concluso (con un patteggiamento, sia pure nel quadro più complesso di una serie di inchieste che non coinvolgevano solo le plusvalenze, ma anche l'ipotesi di falso in bilancio) il procedimento della giustizia sportiva a carico della Juventus F. C. Si è concluso con una penalizzazione di 10 punti da scontarsi nella classifica della stagione in corso e tra non poche polemiche tra quanti invocavano pene più severe e chi si limitava ad osservare che in passato, per casi analoghi, si era arrivati al proscioglimento (anche in ambito della giustizia ordinaria, come nel caso delle plusvalenze a specchio tra giovani calciatori dell'Inter e del Milan nel 2006) o con patteggiamenti e multe di lievi entità (come nel caso dell'Inter del 2018, quando la società nerazzurra “produsse” quasi 50

milioni di plusvalenze in una sola sessione di mercato, riuscendo così a rispettare i parametri del Financial Fair Play e ottenere la Licenza UEFA).

Nel primo capitolo abbiamo esaminato la natura della prestazione sportiva dei calciatori. Abbiamo dedicato un paragrafo iniziale a definire la natura della prestazione sportiva: essa infatti rappresenta la risorsa strategica per eccellenza in una squadra di calcio; abbiamo visto come la normativa è cambiata nel corso del tempo fino ad arrivare al vero e proprio punto di svolta, ovvero la sentenza Bosman, che di fatto rappresenta il punto di avvio della struttura moderna del calcio. Partendo dalla descrizione di questo punto, sono stati approfonditi gli aspetti civilistici della disciplina contrattuale che regola la prestazione sportiva dei calciatori, dedicando attenzione alla cessione del contratto di lavoro sportivo da parte delle società ed evidenziando come a partire dalla sentenza Bosman siano diventato particolarmente significativo il ruolo delle agenzie e dei procuratori sportivi.

Il secondo capitolo è dedicato alla gestione delle società sportive attraverso due aspetti fondamentali: i bilanci e i modelli di governance. Gestire una società di calcio professionistica (in particolare quando si tratta di Società per Azioni, magari quotate in borsa) significa infatti definire un modello di governance ben preciso e che trova una sua rappresentazione negli schemi di bilancio. In questo capitolo abbiamo cercato di mettere in evidenza alcuni elementi fondamentali dei bilanci delle società di calcio, evidenziando quali siano le principali fonti di ricavo ed il loro rapporto con la struttura dei costi.

Come la sentenza Bosman ha rappresentato il punto di svolta nella gestione della prestazione sportiva dei calciatori, l'introduzione del Financial Fair Play – approvato nel maggio del 2010 dall'UEFA – ha cambiato in modo profondo la modalità attraverso la quale le società calcistiche professionistiche gestiscono la propria parte finanziaria. Il fatto che la UEFA abbia imposto il rispetto di una serie di parametri (l'assenza di debiti verso altri club, professionisti, fisco e previdenza; e la *break-even rule*, ovvero l'equilibrio tra costi e ricavi) ha costretto le società a modificare sostanzialmente le modalità attraverso le quali iscrivere i fattori produttivi all'interno dei propri bilanci. Il capitolo esamina la struttura delle norme legate al FFP, evidenziando le conseguenze sul “sistema

calcio” anche alla luce del sistema sanzionatorio che esso prevede e dal sistema di “riallineamento” di comportamenti considerati contrari allo spirito della norma attraverso gli strumenti del voluntary agreement e del settlement agreement.

L’analisi di impatto del FFP sul “sistema calcio” costituisce la premessa per approfondire il tema delle plusvalenze. Questi due capitoli rappresentano il cuore dell’analisi teorica della tesi ed introducono l’analisi comparativa e di lunga durata dei bilanci dei tre top club italiani. Partendo dal concetto di plusvalenza in termini generali, il capitolo ha cercato di mettere in evidenza gli aspetti più rilevanti (e controversi) delle plusvalenze nel mondo del calcio, cercando di sottolinearne le eventuali distorsioni partendo dalla complessa risposta alla domanda sul valore di un calciatore. Diversamente da altri asset, la prestazione sportiva di un calciatore ha infatti ha caratteristiche peculiari che ne rendono difficile una valutazione oggettiva. Tuttavia, è indubbio che lo strumento della plusvalenza sia stato ampiamente utilizzato per offrire una visione meno negativa (se non positiva dei bilanci): aspetto che è stato esaminato più volte nel corso del tempo da parte degli organismi federali per verificare eventuali violazioni; fino alla recente penalizzazione della F.C. Juventus, tuttavia, il “sistema” delle plusvalenza ha visto orientamenti sostanzialmente uniformi nella constatazione della difficoltà a dare valore oggettivo ad un asset sul quale – al momento dell’acquisto – pesano le aspettative per il rendimento futuro e l’incertezza sull’effettiva realizzazione di quelle aspettative.

Nell’ultimo capitolo abbiamo cercato di verificare, attraverso l’analisi dei bilanci, il peso delle plusvalenze nell’ambito delle scelte di governance effettuate, nel lungo periodo, da Milan, Inter e Juventus. Abbiamo esaminato i bilanci prima e dopo l’introduzione del FFP per verificare se l’atteggiamento dei club nei confronti delle plusvalenze si sia modificato, valutando in particolare quanto le plusvalenze influiscono sulla struttura dei ricavi e che ruolo esse hanno nell’ambito del rispetto della break-even rule prevista dal FFP.

1 – LA PRESTAZIONE SPORTIVA DEI CALCIATORI. UNA LUNGA EVOLUZIONE

1.1 La natura della prestazione sportiva

La prestazione sportiva rappresenta un esempio tipico di quello che la teoria del mercato dei fattori strategici (Barnes J. B., 1986). Secondo questa teoria, sul mercato dei fattori strategici si realizza una competizione imperfetta in tutti i casi nei quali le aziende danno un diverso valore futuro alle risorse strategiche. La diversa valutazione del valore delle risorse strategiche comporta per ogni impresa la possibilità di migliorare la loro performance economica ed il vantaggio competitivo dipenderà principalmente dall'analisi interna (capacità, abilità e potenzialità della risorsa), piuttosto che dall'analisi dell'ecosistema competitivo. In questo contesto, le aziende definiscono aspettative future che spesso possono essere alterate dal caso o dalla fortuna.

Questi elementi si combinano perfettamente nell'ambito della prestazione sportiva di un calciatore, il cui valore dipende principalmente dalla valutazione che ne danno le due società (quella che ne detiene i diritti alla prestazione sportiva in virtù di un contratto e quella che è interessata ad acquisirli): nelle due valutazioni hanno un ruolo determinate le aspettative che le due società hanno rispetto al futuro del giocatore. Le aspettative sono basate su un forte elemento razionale: esse dipendono da valutazioni che vengono effettuate sulla base delle prestazioni sportive del giocatore avvenute nel passato e nella loro proiezione futura, ma in un contesto diverso rappresentato dalla nuova squadra. E' di tutta evidenza questa sia pur sommaria premessa evidenzi come tutta la dinamica sportiva sia fondamentalmente caratterizzata dall'incertezza. Incertezza che appare del tutto evidente a livello empirico (basti pensare, ad esempio, alle aspettative della dirigenza del PSG nel momento in cui si è assicurata le prestazioni sportive di alcuni dei più talentuosi professionisti della nostra epoca - Neymar, Messi, Mbappè, Donnarumma, Sergio Ramos – senza riuscire mai ad imporsi a livello internazionale), ma anche a livello di analisi sistemica: è stato calcolato che tra il 1946/47 ed il 2010/2011, il peso della fortuna (determinata da episodi, errori, eventi più o meno casuali) si aggira attorno al 42% (Curini R., 2011). E' interessante notare che la fortuna ha un peso maggiore quanto più i

campionati sono caratterizzati dal concetto di competitive balance, ovvero di equilibrio della competizione: detto in altri termini, il peso di eventi imponderabili ed imprevedibili ha un ruolo maggiore nelle competizioni caratterizzate da un più alto equilibrio tra diverse squadre, mentre dove il “dominio” di una squadra è più accentuato, la fortuna ha un ruolo decisamente minore rispetto alle abilità. Questo aspetto generale è evidenziato nel confronto tra ciò che succede nel nostro campionato rispetto agli altri maggiori tornei continentali.

Rispetto all’acquisizione delle prestazioni sportive di un calciatore, le aspettative hanno un ruolo fondamentale fino dalla fase di valutazione: valutazione che, come abbiamo detto, è fatta tenendo conto di elementi relativi al rendimento storico del giocatore e che determinano il valore che la società che se ne vuole assicurare il contratto è disposta a mettere sul piatto nella trattativa con la società che detiene le prestazioni sportive del calciatore. La stessa società cedente, del resto, tenderà di attribuire al calciatore il valore più alto possibile, innescando – quando possibile – una competizione al rialzo tra più possibili acquirenti per massimizzare l’utile. Questa dinamica viene in genere accentuata ancora di più quando la trattativa diviene pubblica e viene diffusa dai media: le aspettative per le prestazioni del giocatore diventano sempre più alte, spesso in modo irrazionale sia tra gli addetti ai lavori, sia tra i tifosi. Infine, aspettative non meno importanti riguardano lo stesso atleta ed il suo entourage, a partire dai procuratori che ne curano gli interessi: aspettative che in questo caso si concentrano sia sulla parte sportiva, sia sull’elemento economico, con il tentativo di ottenere il miglior contratto possibile. Solo l’allineamento tra queste aspettative (quelle delle società interessate, quelle dei calciatori e dei loro procuratori e quelle degli addetti ai lavori e dei tifosi, che possono influire non poco nella cessione o nell’acquisto di un calciatore) determinerà l’esito positivo della trattativa.

E’ a questo punto che entra in gioco il secondo fattore determinante, ovvero la fortuna. Che è un elemento difficile di analizzare proprio in virtù della sua irrazionalità, ma che ha una sua forte rilevanza. Le valutazioni che le società di calcio effettuano nel momento di decidere l’acquisto di un calciatore determinano il suo costo: come abbiamo detto, esse proiettano nel futuro (un futuro incerto) un mix di elementi noti del passato relativi alle prestazioni sportive e valutazioni di un potenziale sul quale incidono una serie di fattori casuali. L’infortunio, ad esempio, rappresenta uno degli elementi più delicati da

considerare in almeno due accezioni. In primis, esso determina durante la trattativa uno degli elementi maggiormente critici e significativi nella valutazione delle aspettative di un giocatore, il cui valore potrebbe essere svalutato in relazione, ad esempio, ai possibili esiti di un infortunio pregresso, che potrebbero influire negativamente sulla prestazione sportiva. L'infortunio, del resto, è un elemento che può capitare in ogni momento: l'infortunio di un calciatore sul quale vengono riposte grandi aspettative provoca non solo un danno economico diretto in caso di cessione, ma una possibile – per quanto imprevedibile – riduzione della performance complessiva della squadra.

1.2 Dalle origini alla sentenza Bosman

Fino all'inizio degli anni Ottanta del secolo scorso, il rapporto contrattuale tra calciatore e società si instaurava al momento del suo primo tesseramento, momento nel quale veniva a crearsi il “vincolo sportivo”. La funzione originaria del vincolo era quella di porre in atto una tutela per le società calcistiche che avevano investito sulla formazione dell'atleta (nel caso di provenienza dal settore giovanile) o che avevano contribuito alla sua affermazione e alla sua crescita atletica e tecnica. Il vincolo sportivo era quindi posto a tutela dell'investimento effettuato dalle società (in particolare, quelle minori che formavano i calciatori investendo nel settore giovanile) e scongiurava il rischio che il calciatore, una volta raggiunte performance significative, si legasse contrattualmente ad altre società con maggiori possibilità economiche o che potevano offrire la possibilità di giocare in competizioni più prestigiose creando un pregiudizio economico alla società nella quale aveva militato fino ad un momento prima.

Sotto il profilo giuridico, il vincolo sportivo determinava una “obbligazione negativa”: il calciatore, cioè, non poteva svolgere attività sportiva con altre società sportive diverse da quella per la quale era tesserato (Minervini E., 1984, p. 1067). Questo tipo di approccio generava tuttavia un rapporto squilibrato a favore delle società sportive. Il vincolo (che prevedeva una deroga solo in caso di accordo scritto tra le parti) determinava infatti che sul calciatore gravasse sostanzialmente un'obbligazione a tempo indeterminato, mentre la società poteva impegnarsi per periodi di tempo limitati. un rapporto a tempo indeterminato, derogabile solo attraverso un accordo scritto tra le parti. La necessità di tutelare la società, che poteva mettere a frutto l'investimento effettuato per valorizzare il talento di un giovane calciatore avveniva sostanzialmente attraverso la compressione dei

diritti dello stesso giocatore: come bene evidenziato da una parte significativa della dottrina, nel rapporto che intercorreva in virtù del vincolo sportivo il calciatore assumeva una posizione strumentale ed era “una parte della dottrina ha messo in evidenza come il calciatore diventasse un mero “oggetto” della trattativa, e la società instaurava sul calciatore un diritto di godimento del tutto analogo a quello che si instaura per il possesso di un bene immobile (Bruno, p. 209). Come accennato, il meccanismo contrattuale che si generava con il vincolo sportivo generava un rapporto diseguale tra la società ed il calciatore: mentre su questi gravava un rapporto sostanzialmente *sine die*, la società – una volta stabilito un vincolo – si impegnava attraverso contratti di lavoro a tempo determinato (di solito per un anno), che potevano essere rinnovati con un nuovo accordo alla scadenza. In mancanza di rinnovo, il calciatore – che in ragione del vincolo non poteva prestare attività per altre società sportive - il meccanismo contrattuale prevedeva infatti che una volta stabilito il vincolo sportivo, venisse stipulato un contratto di lavoro a tempo determinato, al termine del quale il contratto poteva – attraverso un nuovo accordo tra le parti – essere confermato; in caso contrario, il giocatore non poteva che interrompere l’attività, non potendo – in virtù del vincolo sportivo – prestare attività per altre società sportive. C’erano solo tre possibilità per interrompere il vincolo sportivo: la rinuncia autonoma e unilaterale adottata dalla società, che poteva inserire l’atleta nella cosiddetta “lista di svincolo”; il riscatto da parte dell’atleta poteva riscattare il vincolo; infine, poteva intercorrere un accordo tra le parti. In tutte le circostanze, tuttavia, la società aveva una oggettiva posizione di vantaggio sul calciatore.

La società che deteneva il vincolo poteva cedere il giocatore (*recte*: il vincolo sul giocatore) ad un’altra società; in pratica, qualora le parti avessero deciso di non continuare il rapporto professionale, il vincolo poteva passare dalla società cedente a quella cessionaria. Si trattava di un meccanismo del tutto particolare: esso non prevedeva lo scioglimento del vincolo, ma piuttosto il suo passaggio dall’una all’altra società, lasciando così invariata l’obbligazione che gravava sul calciatore (Ferrari, 1982, p. 602). In questa dinamica, uno degli aspetti più critici era rappresentato dal consenso del calciatore al trasferimento. Di fatto, nel caso una società avesse deciso di non usufruire della prestazione professionale del calciatore al termine del contratto e avesse l’intenzione di cederne il vincolo, l’atleta avrebbe avuto solo due possibilità: accettare il trasferimento e proseguire la propria carriera o rinunciare, con la prospettiva di vedere messa in

discussione la prosecuzione della propria attività sportiva: a causa del vincolo sportivo, il calciatore non avrebbe potuto prestare la propria prestazione sportiva a favore di nessun'altra società sportiva. Questo complesso meccanismo, di fatto, non determinava solo limiti importanti nella gestione della propria prestazione professionale, ma anche della propria libertà individuale: la società che deteneva il vincolo, di fatto, poteva disporre della prestazione del calciatore, senza che questi potesse nel concreto opporsi alle decisioni della società.

Proprio questo meccanismo, ritenuto lesivo della dignità e della libertà dell'atleta, portò ad un primo sostanziale intervento del Legislatore, che con la Legge n. 91 del 23 marzo 1981 "Norme in materia di rapporti tra società sportive e professionisti" rivide complessivamente la materia. L'articolo 16 della Legge aboliva il vincolo sportivo, prevedendo che il previgente regime dovesse essere superato

[...] 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 al contenuto patrimoniale del rapporto con le società.

Parte della dottrina ha tuttavia fatto rilevare come quanto disposto dalla norma (peraltro applicabile solo agli sportivi professionisti) non prevedesse in realtà un reale superamento del vincolo: secondo questo orientamento, la norma avrebbe semplicemente fatto coincidere la sua eliminazione con la scadenza naturale del contratto, impedendo al calciatore di poter scegliere liberamente la società dove prestare la propria attività prima della scadenza del contratto.

Il Legislatore, pur volendo tutelare il calciatore assegnandogli diritti soggettivi nell'ambito della cessione del contratto, non si è tuttavia disinteressato delle società: comprendendo che la soppressione del vincolo avrebbe comportato un danno economico a carico della società cedente, ha cercato compensare questa perdita introducendo (all'articolo 6 della Legge 91/1981) la cosiddetta "indennità di preparazione e promozione": al momento di stipulare un contratto con una nuova società, questa avrebbe dovuto riconoscere alla società titolare del contratto precedente una somma, da determinarsi sulla base di specifici coefficienti e parametri definiti dalla Federazione a

titolo di compensazione per l'attività di promozione e di valorizzazione del giocatore. Nel caso di primo contratto professionistico, tale indennità doveva essere versata alla società che aveva seguito la crescita sportiva dell'atleta nell'ambito dell'attività sportiva in ambito dilettantistico o nel settore giovanile. La somma da riconoscere come indennità era determinata da parametri che dipendevano dagli emolumenti percepiti dall'atleta, ai quali venivano applicati una serie di coefficienti sulla base di tabelle definite dalla Federazione. La società titolare del precedente contratto aveva – secondo l'orientamento prevalente – un diritto pieno a percepire l'indennità: la nuova società non poteva quindi eludere questo adempimento, anche se poteva – con un accordo specifico tra le parti – ridurre l'importo rispetto a quello determinato dai parametri federali.

L'introduzione della nuova disciplina sui contratti per le prestazioni sportive degli atleti professionisti definita con la Legge 91/1981 rappresenta quindi un importante passo in avanti dell'ordinamento nella gestione dei contratti dei calciatori: essa riequilibrava il rapporto tra società e atleti, consentendo la valorizzazione sul piano economico le prestazioni sportive degli atleti e dando finalmente loro una connotazione soggettiva nel rapporto; essa aveva inoltre il merito di allineare il nostro ordinamento con le analoghe discipline in vigore nelle diverse federazioni europee; ciò non risolse del tutto il tema della determinazione dell'indennità, viste le difficoltà incontrate nella puntuale quantificazione degli importi a causa delle difformità nei parametri definiti dai diversi ordinamenti e del diverso costo del denaro; per favorire la quantificazione di una quantificazione dell'indennità che fosse equilibrata a livello internazionale vennero spesso utilizzate delle apposite commissioni di esperti, nominante ad hoc dalla UEFA.

Questo meccanismo venne sconvolto dal pronunciamento della Corte di Giustizia Europea su istanza presentata dal giocatore belga Jean-Marc Bosman all'inizio degli anni Novanta. Le vicende sono note: Jean-Marc Bosman era un calciatore professionista che aveva militato in diverse squadre del suo Paese ed in particolare nell'R.F.C. Liegi, con il quale aveva vinto la coppa nazionale nel 1990. Dopo la scadenza del contratto con l'R.F.C. Liegi, Bosman aveva sottoscritto un nuovo contratto con il Dunkeque, squadra che militava nella seconda divisione francese. L'R.F.C. Liegi pretendeva però il pagamento dell'indennità di preparazione e promozione, da lei quantificata in quasi 12 milioni di Franchi. In conseguenza della richiesta, il Dunkerque annullò la domanda di

registrazione del calciatore nella federazione francese ed il trasferimento saltò. Bosman ritenne che il comportamento della società belga prefigurasse di fatto una violazione della propria libertà personale e avviò un'azione giudiziaria dapprima presso la corte di giustizia ordinaria del Belgio e poi, su iniziativa di quest'ultima, presso la Corte di Giustizia europea. La Corte di Giustizia europea si pronunciò nel dicembre del 1995: essa ravvisò nel comportamento dell'R.F.C. Liegi (sostenuto dalle norme nazionali e sovranazionale legate all'indennità di preparazione e promozione) una illegittimità sostanziale. A parere della Corte di Giustizia, le norme che imponevano di corrispondere alla società titolare del precedente contratto un'indennità di preparazione e promozione contrastavano con quanto previsto dall'articolo 48 dei Trattati di Roma (poi riformulato nell'articolo 45 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea – TFUE), in particolare per quanto riguardava la libera circolazione dei lavoratori all'interno dell'Unione Europea. La violazione risultava particolarmente evidente quando i contratti con la precedente società sportiva erano ormai scaduti: l'obbligatorietà del versamento dell'indennità, in manza della quale si impedivano di fatto i trasferimenti dei calciatori, violavano lo spirito dei trattati e costituivano un pregiudizio per lo sviluppo della carriera sportiva e per la stessa libertà sostanziale dei calciatori. E' inoltre importante sottolineare come la Corte di Giustizia, già prima di esaminare il caso Bosman, aveva chiarito (nella sentenza n. 66/85 del 3 luglio 1986) che il la natura giuridica del rapporto di lavoro e lo scopo perseguito non influenzassero l'applicazione della normativa relativa alla libera circolazione dei lavoratori, essendo l'esistenza di un rapporto di lavoro l'unico principio da far valere per applicare quanto previsto dall'articolo 48 dei Trattati (Amato P., 2010, p. 57).

Le conseguenze della sentenza Bosman furono immediatamente percepite come dirompenti per il mondo del calcio europeo: per il presidente della FIFA Havelange essa rappresentava “[...] la rovina di tutto il calcio europeo”, mentre per il massimo esponente della UEFA, Johansson essa avrebbe potuto provocare una forbice enorme tra i calciatori che in virtù del proprio prestigio potevano strappare contratti a cifre stratosferiche e tutti gli altri, che invece sarebbero di fatto costretti a percepire emolumenti giudicati addirittura “da fame” (Sormani N., 1996, p. 29). Dopo oltre mezzo secolo, i timori dei massimi vertici del calcio mondiale sembrano parzialmente giustificati: con la sentenza, infatti, la Corte di Giustizia europea aveva di fatto sancito che una volta che il contratto

fosse giunto a termine, le società non avrebbero potuto pretendere nessun corrispettivo dalle società che avevano invece deciso di acquisire le prestazioni sportive dei calciatori. Ciò ovviamente comportava che essi erano liberi di accordarsi direttamente con altre società quando fossero privi di contratto.

La sentenza Bosman ha avuto poi un'importante appendice nel 2010, nel caso che opponeva l'Olympique Lyonnais a Olivier Bernard e al Newcastle UFC. Il tema era relativo a quelle che nella legislazione francese erano definite “giovani promesse”: tale normativa imponeva il riconoscimento di un “risarcimento danni” qualora, al termine del periodo di formazione, egli avesse sottoscritto un contratto con una società straniera. La Corte di Giustizia ha riconosciuto nel merito che la normativa nazionale francese di fatto violava l'impostazione sulla libera circolazione dei lavoratori definita nell'articolo 45 del TFUE: pur considerando legittimo l'obiettivo delle società di prevedere un indennizzo per l'opera di formazione dei giovani talenti, ha tenuto a ribadire come questo obiettivo non potesse andare oltre all'obiettivo di riconoscere l'impegno formativo della società di origine. La sentenza ammise quindi la possibilità di una limitazione al diritto della libera circolazione dei calciatori, sia pure limitatamente al riconoscimento di un indennizzo a favore di quelle società che – in ragione del ruolo educativo e formativo dello sport – avevano investito nella valorizzazione di giovani talenti (Vaccaro M., J., 2015, pp. 15 e ss.)

La sentenza della Corte di Giustizia europea sul caso Bosman produsse un'altra “rivoluzione”: essa infatti sancì che l'art. 48 dei Trattati (poi art. 45 del TFUE) impediva alle federazioni di limitare il numero di giocatori che facevano parte delle federazioni di altri stati membri dell'Unione Europea che potevano militare in ogni società. In sostanza, ogni squadra poteva tesserare un numero illimitato di giocatori europei, mentre rimaneva il limite per i giocatori extracomunitari (inizialmente due, poi elevati a tre o quattro a seconda del numero di tesserati extracomunitari nella stagione precedente). Sul tema dei giocatori extracomunitari, va inoltre rilevato che la cosiddetta “sentenza Bosman” è stata successivamente estesa anche agli atleti provenienti da federazioni di stati che non fanno parte dell'Unione solo in seguito, attraverso il combinato disposto di diverse previsioni normative, incluso il rispetto di quanto previsto dagli articoli 85 ed 86 del TFUE relativi alla gestione della concorrenza (Orlandi M., 1996, p. 619).

La sentenza della Corte di Giustizia europea non determinava un automatico recepimento negli ordinamenti sportivi dei diversi ordinamenti sportivi degli Stati membri, ma ugualmente – anche per l’esigenza di uniformare la normativa a livello comunitario – tutte le federazioni hanno finito per recepirla, talvolta (come abbiamo appena visto nel caso francese) con qualche distinguo. Nel nostro ordinamento, i principi previsti dalla Corte di Giustizia europea sono stati introdotti con il Decreto Legge n. 485 del 20 settembre 1996 (c.d. decreto Bosman o “decreto spalma perdite”), successivamente convertito con la Legge 18 novembre 1996, n. 586. La nuova normativa ha modificato l’articolo 6 della Legge 91/1981, trasformando la previgente indennità di preparazione e promozione in un “premio di addestramento e formazione tecnica” che viene riconosciuto solo in occasione del primo contratto professionistico alla società nella quale il calciatore ha militato nella sua ultima stagione da dilettante o nel settore giovanile: la norma ha lo scopo di tutelare le società che investono nel settore giovanile.

La sentenza Bosman ed il suo recepimento da parte delle federazioni nazionali ha comportato la sostanziale liberalizzazione del mercato dei calciatori professionisti; ciò ha comportato la modifica degli atteggiamenti delle società, che hanno dovuto adottare precise scelte relative alla contrattualizzazione dei calciatori per evitare il rischio di svalutazione del patrimonio a causa del trasferimento dei calciatori dopo la scadenza del contratto (cosiddetti “parametro zero”) (Coccia, 2008).

1.3 La disciplina contrattuale

La disciplina contrattuale dei calciatori è puntualmente definita dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) nelle Norme Organizzative Interne della FIGC (NOIF), in particolare negli articoli dal 91 al 118 (“rapporti tra società e calciatori”). In particolare, l’articolo 93 stabilisce che i contratti tra società e tesserati debbano essere conformi a quelli “tipo” previsti dagli accordi collettivi con le associazioni di categoria e redatti sui moduli forniti dalla Lega di competenza; gli accordi economici che intercorrono in virtù dei contratti sottoscritti tra la società e i calciatori devono essere comunicati alla Federazione (NOIF, Art. 93, comma 2).

L’articolo 95 del NOIF regola il trasferimento dei calciatori e le cessioni di contratto. Prevede, in analogia con la sottoscrizione dei contratti previsto dal precedente art. 93, che debbano essere redatti per iscritto sui moduli forniti dalla Lega di competenza

o dalla FIGC, a pena di nullità (art. 95, comma 1) e prevede una serie di obblighi in carico alle società. In particolare:

- Il calciatore che abbia contratto in corso di vigenza non può accordarsi con altre società se non con il permesso della società sportiva per la quale è tesserato (NOIF, art. 95bis, comma 1, lettera a). Solo le società possono quindi decidere se cedere un meno il contratto di prestazione sportiva, fatto naturalmente salvo il consenso dell'atleta;
- Il calciatore con contratto in scadenza alla fine della stagione sportiva può prendere liberamente contatti con le società eventualmente interessate a partire dal 1 gennaio (NOIF, art. 95bis, comma 2, lettera b). La società che intende avvalersi delle prestazioni sportive di un calciatore in scadenza di contratto deve comunque avvisare per iscritto la società titolare del contratto (NOIF, art. 95bis, comma 2, lettera b).

Il NOIF, contempla diverse tipologie di cessione di contratto. Oltre alla cessione a titolo definitivo, quelli più comunemente usati sono:

- **Contratto di cessione a titolo temporaneo (art. 103):** prevede una società possa trasferire i diritti sportivi di un atleta ad un'altra società per un periodo di tempo definito, ma comunque non superiore a due anni, trascorsi i quali il calciatore tornerà ad adempiere la prestazione sportiva per la società originaria. La cessione a titolo temporaneo può essere a titolo oneroso o gratuito (ad esempio, nel caso una società voglia valorizzare la prestazione sportiva di un giocatore per aumentarne il talento, le capacità e – aspetto non secondario – il valore economico). Il contratto a titolo temporaneo può anche prevedere delle clausole particolari (come ad esempio un premio al raggiungimento di alcuni risultati o alla valorizzazione del calciatore che la società cedente riconoscerà alla cessionaria o come il diritto o l'obbligo di riscatto al termine al termine del contratto);
- **Prestito con obbligo di riscatto (art. 103, comma 3bis):** è un'ipotesi di contratto ad esecuzione differita nel quale la società titolare della prestazione sportiva nel periodo del prestito si obbliga ad acquistare nel futuro il giocatore, inserendo alcune particolari condizioni legate alla performance dell'atleta (ad esempio: numero delle presenze, raggiungimento di alcuni obiettivi etc.). L'obbligo di

riscatto deve essere previsto nella cessione, con obbligo di indicare il corrispettivo dell'importo previsto a favore della società cedente e che il nuovo contratto scada almeno nella stagione successiva a quella nella quale scade l'obbligo di riscatto.

E' invece scomparso dall'ordinamento la tipologia contrattuale definita "compartecipazione", originariamente normata dall'art. 102bis: essa prevedeva la cessione alla società cessionaria della metà del cartellino (talvolta accompagnata da un diritto o da un obbligo di riscatto). Al termine del periodo, le due società avrebbero dovuto trovare un accordo in assenza del quale la comproprietà doveva essere risolta mediante la presentazione di due offerte in busta chiusa: i diritti alla prestazione sportiva sarebbero andati alla società che aveva presentato l'offerta più alta, che avrebbe riscattato a quella cifra la metà del cartellino detenuta dall'altra società. Questo tipo di contratto è stato abrogato con la decisione del Consiglio Federale del 27 maggio 2014, a causa delle molteplici implicazioni fiscali e normative, inclusa l'assenza di strumenti analoghi nell'ambito degli ordinamenti calcistici delle altre federazioni europee. L'introduzione di questo particolare tipo di contratto risale addirittura al 1959, grazie alla creatività del mediatore Giacchetti: Fiorentina e Prato non riuscivano a trovare un accordo per le prestazioni sportive di Lucio D'Angelo e venne così diviso il cartellino in parti uguali. L'esempio più noto e clamoroso di comproprietà (anche per gli effetti istituzionali che esso ebbe) riguardò Paolo Rossi. Il giovane attaccante era in comproprietà tra la Juventus ed il Lanerossi Vicenza, dove Rossi aveva militato nella stagione 1977/78, segnando 24 reti e guadagnando il titolo di capocannoniere. Boniperti non trovò l'accordo per acquisire i diritti sportivi della metà del cartellino di proprietà del Lanerossi Vicenza di Giusy Farina ed il 18 maggio 1978 si andò alle buste: la Juventus presentò un'offerta di 875 milioni, il presidente del Vicenza offrì oltre 2 miliardi e mezzo di lire. Si trattava della cifra più alta mai pagata da un club per un calciatore. Rossi, che disputò da protagonista il mondiale argentino, ma retrocesse con il suo Vicenza nel campionato successivo; venne quindi ceduto in prestito al Perugia per due anni per 500 milioni annui. La Juventus lo acquistò dal Lanerossi Vicenza nel 1981-82, quando l'attaccante stava ancora finendo di scontare la squalifica per la vicenda il Totonero (Monti F., 2014, p. 42).

1.4 La cessione del contratto di lavoro sportivo: implicazioni tributarie e civilistiche

La gestione dei rapporti tra società e sportivi è oggetto, come abbiamo visto, della Legge n. 91/1981; essa comportava una importante innovazione all'articolo 5 (rubricato "Cessione del contratto"). Innanzitutto, la norma prevedeva che il contratto tra società e atleta contenesse un "termine risolutivo" non superiore a cinque anni (impedendo così vincoli a tempo indeterminato), eventualmente reiterabile mediante esplicito accordo tra le parti. Inoltre, al terzo comma, ammetteva la possibilità di cessione del contratto, ma la cessione poteva avvenire solo in presenza della disponibilità del giocatore. Questa nuova impostazione ha determinato un elemento di grande innovazione. Se infatti nell'ambito della disciplina previgente alla Legge 91/81 il vincolo determinava che calciatore fosse di fatto oggetto della transazione, con la nuova disciplina esso diventava a tutti gli effetti soggetto di diritto. Ad essere ceduto non era più, come nella previgente disciplina, il vincolo sportivo (ormai abrogato), ma il contratto.

La dottrina ha messo in evidenza come la legge 91/1981 avesse di fatto lo scopo di rendere il calciatore soggetto di diritto, assoggettando quello che comunemente viene definita "compravendita dei calciatori" alla disciplina della cessione del contratto definita dagli articoli 1406 e ss. del Codice Civile. Tale disciplina prevede che ciascuna parte possa "[...] sostituire a sé un terzo nei rapporti derivanti da un contratto con prestazioni corrispettive, se queste non sono ancora state eseguite, purché l'altra parte vi consenta". Si tratta di quello che la dottrina definisce "contratto trilaterale", perché per il suo perfezionamento devono intervenire cedente, cessionario e ceduto. Secondo l'orientamento giurisprudenziale, la cessione della prestazione sportiva comporta che la fonte di obblighi e dei diritti sia individuata nell'originario contratto tra cedente e ceduto.

C'è un aspetto che riguarda la natura della nostra tesi che approfondiremo nei prossimi capitoli che appare particolarmente rilevante relativamente alla cessione del contratto di lavoro sportivo e che ha implicazioni per quanto riguarda gli aspetti tributari. L'art. 11 del Decreto Legislativo n. 446 del 15 dicembre 1997 modificato dall'articolo 7 del Decreto Legislativo correttivo n. 137 del 14 aprile 1998, stabilisce che "concorrono in ogni caso alla formazione della base imponibile le plusvalenze e le minusvalenze relative a beni strumentali non derivanti da operazioni di trasferimento di azienda". La cessione del contratto, secondo quanto disposto dall'articolo 1406 del Codice Civile, rientrerebbe

pienamente nell'ambito della cessione dei beni strumentali e dunque il corrispettivo ottenuto dovrebbe essere considerato come una plusvalenza (o minusvalenza) determinata dalla cessione di un bene strumentale dell'azienda e dunque assoggettato all'IRAP. Tuttavia, una parte della dottrina in ambito tributario ha fatto notare come in realtà, nella cessione della prestazione sportiva non venga ceduto il contratto: oggetto della transazione sarebbe piuttosto il diritto alla risoluzione anticipata del contratto che legava il calciatore alla società cedente; sotto il profilo fiscale, quindi, la somma che la società cedente ottiene dalla società cessionaria non è relativa all'alienazione di un bene strumentale, ma deve essere vista come un compenso a favore della società cedente per la perdita delle prestazioni sportive dell'atleta e di conseguenza non è assoggettabile all'IRAP (Tadini A., 2001, p. 577 e ss).

Secondo la prospettiva promossa dalla giurisprudenza e dalla dottrina tributaria, per il perfezionamento della cessione della prestazione sportiva di un calciatore dovrebbe essere necessari tre contratti distinti:

- un primo contratto, nel quale la società cedente si obbliga alla risoluzione del contratto con il calciatore, ricevendo in cambio dalla società cessionaria il pagamento di un corrispettivo;
- un secondo contratto, necessario a risolvere il contratto tra il giocatore e la società detentrici dei diritti alla prestazione sportiva;
- infine, un terzo contratto nel quale vengono definiti i nuovi accordi tra la nuova società ed il calciatore.

Questo, tuttavia, non corrisponde a ciò che avviene nella realtà: il passaggio di un calciatore da una società ad un'altra avviene con un unico contratto, sia pure composto di tre distinti documenti contrattuali, ovvero:

- Dal contratto di cessione, che avviene attraverso la variazione del tesseramento, sottoscritta da tutte le parti;
- Dal documento nel quale sono specificate le modalità del trasferimento, gli importi e le modalità di pagamento, sancite nel documento di variazione del tesseramento;
- Dal contratto di lavoro sportivo (Vidiri G., 2005, p. 497 e ss).

1.5 Il ruolo delle agenzie e dei procuratori

Il Regolamento degli Agenti Sportivi (RAS) della FIGC definisce come agente sportivo il soggetto abilitato che in forza di un incarico redatto in forma scritta mette in relazione due o più parti ai fini:

- della conclusione, del rinnovo o della risoluzione di un contratto di prestazione sportiva professionistica dei calciatori tesserati presso la FIGC;
- del trasferimento delle prestazioni sportive di calciatori professionisti presso società sportive affiliate alla FIGC;
- del tesseramento di calciatori professionisti presso società sportive affiliate alla FIGC (RAS, art. 1, comma 2)

La norma Più nello specifico, distingue tra *Agente sportivo stabilito* (quando sia autorizzato ad operare in uno stato membro dell'Unione europea diverso dall'Italia avendo ottenuto dalla corrispondente federazione certificazioni idonee a svolgere la mansione; RAS, art. 2, lettera e) e *Agente sportivo domiciliato* (quando sia abilitato ad operare in uno stato membro dell'Unione europea senza aver superato prove specifiche o operi in stati extraeuropei; RAS, art. 2, lettera f).

Il citato “Regolamento Agenti Sportivi FIGC” disciplina la professione di agente sportivo o di procuratore. Per poter essere abilitati a svolgere la professione è necessario essere iscritti al registro dei procuratori sportivi, registro al quale si accede superando una prova di abilitazione che si svolge presso la sede del CONI e previo il pagamento di una quota di iscrizione. Per poter ottenere il titolo abilitativo alla professione di Agente sportivo è necessario possedere una serie di requisiti essenziali, puntualmente descritti dall'art. 4 del Regolamento. Il successivo articolo 16 definisce invece il regime delle incompatibilità: non può esercitare la professione di procuratore sportivo chi operi in una pubblica amministrazione o chi abbia un ruolo in associazioni che hanno rapporti diretti o indiretti o affiliazioni alla FIGC. Particolare attenzione viene dedicato al potenziale conflitto di interesse, che si verifica nell'ipotesi nella quale l'agente sia anche titolare di un interesse in forma diretta o indiretta nel futuro trasferimento del calciatore che assiste: ciò si verifica in particolare quando l'agente ha la possibilità di percepire compensi, premi o

vantaggi economico-patrimoniali legati al futuro trasferimento del calciatore. Nel caso in cui questa ipotesi si verifichi, l'agente ha l'obbligo di avvisare il suo assistito.

La professione di agente sportivo ha assunto, in particolare dopo la sentenza Bosman e l'affermazione della libera circolazione dei calciatori, un'importanza che era sconosciuta ai procuratori e ai mediatori nel previgente ordinamento. Essi sono infatti diventate figure chiave nella gestione della cessione dei contratti sportivi degli atleti o nell'individuare le modalità più vantaggiose per il trasferimento e la gestione degli stessi ed il loro ruolo è oggetto di critiche e discussioni. Secondo disposizioni del Regolamento della FIGC, il compenso che spetta all'agente sportivo in caso di assistenza fornita al calciatore è previsto nella misura del 3% della retribuzione fissa complessiva lorda del calciatore, mentre nel caso di assistenza fornita al Club è previsto un compenso nella misura del 3% del valore del trasferimento. Spesso, però, il guadagno reale del procuratore va ben oltre quanto previsto dal Regolamento: da più parti è stato evidenziato come il loro ruolo abbia contribuito ad una "mercificazione" della prestazione sportiva che assume contorni patologici per il sistema, costretto a sostenere enormi costi per assicurarsi le prestazioni sportive di calciatori in grado di assicurare una competitività al club. Si tratta di una deriva interpretativa del ruolo del procuratore che ha trasformato alcuni di loro (i più celebri sono Mendes e Rajola, recentemente scomparso) nei veri signori del business che ruota attorno al calcio (Amato P., Colucci S., 2011).

Uno dei fattori che ha determinato la crescita del potere di queste figure è rappresentato dal fatto che i veri guadagni dei procuratori sportivi derivano solo in minima parte dai servizi resi agli atleti in fase di sottoscrizione o rinnovo di contratto: essi dipendono sempre di più dalle intermediazioni per le compravendite, in particolare quando giocatori giovani o di grande valore arrivino a scadenza di contratto, essendo poi liberi di trovare una nuova squadra che, non dovendo riconoscere alla precedente nessuna somma a titolo di indennizzo, potrà riconoscere al giocatore ingaggi più alti e al procuratore commissioni milionarie. Nel Report della FIFA "Intermediaries in International Transfers" del dicembre 2022 come le commissioni nei confronti degli agenti sportivi siano in costante crescita (se si eccettuano i due anni caratterizzati dalla crisi pandemica), come si evidenzia dalla figura successiva:

Figura 1 – Commissioni nei confronti degli agenti sportivi- 2014-2022



Fonte: Intermediaries in International Transfers, p. 7

Il forte calo registrato nel corso delle annualità 2020 (-23,4%) e 2021 (-13,9%) risulta praticamente recuperato nel corso del 2022. Significativo è che circa il 90% delle commissioni sia relativo a club europei, segno che l’incidenza sul sistema economico del “pianeta calcio” dei procuratori e delle agenzie sportive è un fenomeno che caratterizza il calcio del Vecchio Continente. Il report della FIFA evidenzia anche un altro dato interessante: il trend comparato tra le commissioni agli agenti e le spese per i trasferimenti non hanno un andamento parallelo: alla contrazione di queste corrisponde infatti un aumento dei costi di commissione.

I procuratori detengono quindi un potere economico enorme, che in un momento di crisi complessiva rischia di mandare in stallo l’intero sistema, contribuendo a far avverare le fosche previsioni di Havelange e Johansson all’indomani della sentenza Bosman. Per tentare di minimizzare l’impatto degli agenti sportivi, la FIFA ha deciso di introdurre nel luglio 2022 un nuovo organismo, la “Clearing House”: essa dovrà gestire tutti i pagamenti relativi alle compravendite dei calciatori, fungendo da organo di intermediazione fra i procuratori e i club. In particolare, la Clearing House dovrà processare il pagamenti di qualsiasi importo a partire dal 16 novembre 2022: è a questo organismo che spetta di garantire che agli agenti venga corrisposta una percentuale massima della commissione nella misura del 3% come previsto dal regolamento FIFA e dai regolamenti nazionali. E’ un tentativo per arginare lo strapotere sul sistema calcio degli agenti sportivi e di ridimensionare la crescita dei costi legati ai trasferimenti dei calciatori, il cui livello è

considerato prossimo alla sostenibilità nel medio-lungo periodo, in particolare per quanto riguarda il calcio europeo (Murgia A., 2022).

La dimensione economica delle commissioni ha fino ad ora reso piuttosto sterile il sistema di vigilanza della FIFA sulla corretta applicazione dei Regolamenti Nazionali, dato che il sistema sanzionatorio appare del tutto insufficiente come deterrente a scongiurare violazioni o comportamenti in contrasto con i principi regolamentari. Nel Regolamento della FIGC, ad esempio, la graduazione delle sanzioni (sulla quale è competente la Commissione Federale Agenti Sportivi) prevede misure che vanno dalla censura, alle sanzioni pecuniarie che vanno dai 10.000 ai 100.000 euro per arrivare, nei casi più gravi, alla sospensione dall'esercizio dell'attività fino a 36 mesi o addirittura alla radiazione dal Registro federale (RAS, Art. 20, comma 3).

2 – BILANCIO E MODELLI DI GOVERNANCE

2.1 Le fonti normative e gli schemi di bilancio

La corretta redazione, interpretazione e valutazione dei bilanci delle società di calcio è operazione resa complessa dalla stratificazione di una serie di fonti normative e regolamentari che hanno origine nella disciplina interna, nelle norme internazionali e negli atti di indirizzo specifici degli organismi regolatori del “sistema calcio” ed in particolare, per quanto riguarda l’Italia, della FIGC. Come ogni impresa, anche le società di calcio sono infatti tenute alla redazione del bilancio d’esercizio secondo le disposizioni del Codice civile (che definisce gli elementi relativi alla tenuta dei bilanci gli articoli 2423 e ss.) e devono conformarsi ai principi contabili indicati dall’Organismo Italiano di Contabilità (OIC), ente deputato ad offrire alle imprese – ad integrazione della normativa civilistica - le tecniche necessarie alla corretta rilevazione degli eventi economici. Per alcune tipologie di società, come quelle quotate in borsa, è prevista l’adozione dei criteri contabili internazionali emanati dall’International Accounting Standards Board (IAS/IFRS).

Infine, sulla redazione dei bilanci delle società calcistiche è presente una regolamentazione di settore: la FIGC è infatti intervenuta sulla redazione dei bilanci introducendo il Piano dei Conti Unificato e una serie di Raccomandazioni contabili alle quali è stato affidato il compito di facilitare – anche in una prospettiva comparativa tra le diverse società – la funzione di controllo che le è stata attribuita dal Legislatore e di mettere a disposizione delle società sportive una serie di strumenti tecnici in grado di evidenziare le tante specificità di un settore che per dimensioni economiche rappresenta una delle principali “industrie” del nostro Paese.

Questo articolato mosaico normativo e regolamentare pone alcune importanti questioni quando si tratti di valutare in maniera comparativa i bilanci delle società. Il richiamo della normativa nazionale alla rappresentazione trasparente e veritiera della gestione descritta nel bilancio, infatti, deve essere considerata con particolare attenzione alla luce del fatto che al di là dell’obbligatorietà della forma degli schemi adottati, esistono ampi spazi di discrezionalità nell’utilizzo di strumenti e criteri di scrittura delle poste di bilancio, inclusa la scelta di adottare i criteri IAF/IFRS, obbligatoria per le società quotate in borsa,

ma facoltativi per tutte le altre società. Queste particolarità introducono una serie di elementi valutativi, non privi di contraddittorietà, ai quali accenneremo più avanti.

La normativa di base in tema di redazione del bilancio è contenuta negli articoli 2423 e ss. del Codice civile. Dopo aver stabilito, in campo agli amministratori delle società, l'obbligatorietà di rappresentare i fatti aziendali attraverso lo stato patrimoniale, il conto economico, il rendiconto finanziario e la relazione integrativa, il secondo comma l'art. 2423 fissa i due criteri fondamentali cui devono ispirarsi i redattori del bilancio: la chiarezza, essenziale per garantire che i prospetti siano comprensibili per tutti coloro che hanno un interesse diretto o indiretto alla loro conoscenza, e la rappresentazione veritiera e corretta, affinché il bilancio esprima realmente e nel modo appropriato i fatti gestionali e operativi del periodo di riferimento.

L'art. 2423bis precisa alcuni ulteriori principi cui il redattore del bilancio deve conformarsi. Essi sono:

- la prudenza, che impone la rappresentazione in bilancio (anche presunta) delle componenti negative, mentre quelle positive devono essere rilevate solo se connotate da certezza;
- la continuità aziendale, secondo la quale la valutazione degli elementi del bilancio è effettuata nella proiezione presuntiva della prosecuzione dell'attività;
- la prevalenza della sostanza sulla forma, che rende predominante la rappresentazione dei fatti economici rispetto alle situazioni giuridiche;
- la valutazione separata degli elementi eterogenei, che tuttavia lascia all'impresa la possibilità di adottare i criteri di valutazione che ritiene più opportuni;
- la costanza dei criteri di valutazione, che non possono essere modificati tra un esercizio e l'altro se non in presenza di casi eccezionali, che dovranno essere adeguatamente motivati nella nota integrativa, nella quale dovrà anche essere evidenziato il peso che le modifiche apportate avranno sullo stato patrimoniale e sul conto economico.

Gli articoli del Codice civile dal 2424 al 2427, definiscono il contenuto degli schemi obbligatori e rispettivamente lo stato patrimoniale (art. 2424), il conto economico (art. 2425), il rendiconto finanziario (art. 2425ter) e la nota integrativa (art. 2427), alla quale

viene affidata una funzione descrittiva ed esplicativa rispetto alla valutazione qualitativa delle diverse poste di bilancio, includendo informazioni non rilevabili dagli altri prospetti e delineando i criteri di redazione adottati (Cerbioni F., Cinquini L, Sostero U, 2016, pp. 420 e ss.).

I principi generali del Codice civile si limitano a definire in linea generale il quadro concettuale della materia, ma non entrano nel merito delle tecnicità necessarie alla redazione dei bilanci; i principi ed i criteri contabili sono definiti dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC). L'OIC, attivo dall'inizio degli anni Duemila, è stato riconosciuto dal Legislatore con la Legge 11 agosto 2014 n. 116 che definisce – all'art. 9 – i compiti e le funzioni di tale organismo 2014. Essi sono:

- l'emanazione dei principi contabili nazionali per la redazione dei bilanci, ispirandosi alle migliori pratiche operative;
- un'attività di consulenza e supporto all'attività parlamentare e al Governo in materia contabile;
- la partecipazione al processo di formazione di standard e buone pratiche a livello europeo e internazionale, raccordandosi con gli organismi analoghi previsti dagli altri ordinamenti.

Questo ultimo punto acquisisce, per il sistema produttivo in generale, ma in particolare per le società di calcio professionistiche, una grande importanza. Tutte le società calcistiche professionistiche agiscono infatti all'interno di un contesto internazionale, sia per quanto riguarda l'aspetto sportivo, vista la crescente importanza delle competizioni a livello continentale, sia nella gestione dei rapporti economici, in considerazione della possibilità per tutte le società di reclutare atleti e collaboratori provenienti da altri paesi europei ed extraeuropei. La normativa contabile attuale (in particolare, il D. Lgs. del 28 febbraio 2005, n. 38) ha obbligato le società quotate in borsa a predisporre il bilancio recependo i principi IAS/IFRS, lasciando alle altre la possibilità di scelta se richiamarsi ai principi internazionali o a quelli dell'ordinamento interno. Per quanto riguarda le società calcistiche del nostro Paese, dunque, solo le tre società ad oggi quotate in borsa (Juventus F.C., A.S Roma e S.S. Lazio) devono obbligatoriamente redigere i propri bilanci sulla base dei principi IAS/IFRS; tutte le altre società, ad oggi, hanno preferito richiamarsi agli schemi civilistici e alla prassi contabile nazionale (Bandettini A., 2004).

E' evidente che questo aspetto determina una disomogeneità nella modalità di aggregare le poste di bilancio ed una conseguente difficoltà a valutare comparativamente i bilanci di società che si riferiscono a criteri contabili parzialmente diversi. L'assenza di uno standard unico a livello continentale è del resto di un problema che si riscontra anche in altri paesi europei e che influire sulla valutazione di alcune performance economiche ed alcuni parametri necessari a valutare il rispetto dei parametri fissati dall'UEFA per la partecipazione alle competizioni europee, non esistendo di fatto uno standard unico a livello continentale.

L'adozione o meno dei principi contabili IAS/IFRS ha infatti una serie di ripercussioni significative sui bilanci relativamente ad una serie di fattispecie che impattano in maniera rilevante soprattutto sull'aspetto della comparabilità dei bilanci.

2.2 La struttura dei bilanci nelle società di calcio

Oltre alle norme civilistiche ed ai principi contabili nazionali o internazionali, le società di calcio sono tenute a rispettare le prescrizioni fornite dalla FIGC in termini di contabilità e bilancio: tali indicazioni – che come vedremo sono rappresentate dal Piano dei conti e da una serie di Raccomandazioni contabili – non sostituiscono la normativa civilistica, ma la integrano inserendo negli schemi di bilancio alcune particolarità che sono proprie della gestione sportiva di un club di calcio e che hanno la finalità di rendere la rappresentazione offerta dal bilancio più fedele possibile alla realtà. La disciplina generale è contenuta negli artt. 84 e ss. delle NOIF: l'articolo 84, fin dal primo comma precisa che la contabilità deve essere tenuta “[...] *in osservanza delle norme di leggi ed in conformità con il Piano dei conti della FIGC*”, collocando quindi l'ordinamento contabile delle società di calcio all'interno degli schemi di bilancio previsti dal Codice civile. Aggregando le poste previste dagli schemi civilistici in maniera da renderle coerenti con la specificità dell'attività sportiva, il Piano di Conti della FIGC è dunque una modalità di rappresentazione del bilancio che appare del tutto coerente con il dettato dell'art. 2423ter del Codice civile, che stabilisce che le voci dello stato patrimoniale e del conto economico possano subire suddivisioni, aggiunte e adattamenti in virtù della particolare attività esercitata dall'impresa. La dottrina prevalente non ha del resto mai espresso dubbi sulla legittimità dell'obbligatorietà dell'adozione del Piano dei Conti da

parte delle società di calcio italiane perché, pur non essendo un’emanazione diretta del Legislatore, esso è comunque espressione di un ordinamento settoriale specifico, che diventa obbligatoria per le società che si sono affiliate con la FIGC: è proprio con l’affiliazione che si instaura l’obbligo da parte della società sportiva al rispetto delle regole imposte dalla Federazione (Guarna C., 2017, pp. 72-81). E’ stato inoltre notato come tale obbligo, pur non rappresentando un vincolo normativo, costituisce un elemento che non può essere eluso dalle società proprio in virtù del vincolo associativo; vincolo peraltro che non prefigura una differente modalità di tenuta dei bilanci, ma solo una diversa aggregazione delle voci previste dalle norme civilistiche, integrate con gli elementi tipici della gestione calcistica (Manni F., p. 72).

Il Piano dei conti è stato introdotto dalla FIGC nel 1987 e modificato più volte nel corso degli anni per aggiornarlo ai nuovi orientamenti contabili e alle novità legate alla gestione del calcio nel suo complesso. Il suo obiettivo principale, rimasto costante nel tempo, è quello di rendere comparabili e omogenee le strutture dei bilanci delle diverse società in maniera da rendere più agevole le funzioni di controllo da parte della COVISOC (Commissione di Vigilanza e Controllo sulle Società di Calcio Professionistiche). Va anche considerato che proprio l’esigenza di sottoporre le società sportive ad una più solida e rigorosa disciplina di bilancio fu all’origine della decisione degli organi federali di imporre loro la forma societaria di Società per Azioni o S.r.L. in luogo della associazione non riconosciuta (Gelmini L., 2014).

Il Piano dei conti assicura il raccordo con gli schemi del Codice civile, che innova inserendo nello schema civilistico alcuni elementi caratteristici della gestione delle società calcistiche. Lo schema del Piano dei conti relativamente allo Stato Patrimoniale (in grassetto abbiamo indicato le voci specifiche oggetto di integrazione da parte delle disposizioni federali) è il seguente:

STATO PATRIMONIALE	
ATTIVO	PASSIVO
B) IMMOBILIZZAZIONI, CON SEPARATA INDICAZIONE DI QUELLE CONCESSE IN LOCAZIONE FINANZIARIA	A) PATRIMONIO NETTO
I – IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	I – CAPITALE
1) Costi di impianto e di ampliamento	II – RISERVA DA SOVRAPPREZZO DELLE AZIONI
2) Costi di sviluppo	III – RISERVE DI RIVALUTAZIONE

3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzo delle opere dell'ingegno	IV – RISERVA LEGALE
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	V – RISERVE STATUTARIE
5) Avviamento	VI – ALTRE RISERVE, DISTINTAMENTE INDICATE
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	- Riserva ex art. 10, comma 3, legge n. 91/1981
7) Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	VII – RISERVA PER OPERAZIONI DI COPERTURA DEI FLUSSI FINANZIARI ATTESI
8) Altre	VIII – UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO
C) ATTIVO CIRCOLANTE	C) DEBITI
II – CREDITI	1) OBBLIGAZIONI
1) clienti	2) OBBLIGAZIONI CONVERTIBILI
2) Verso imprese controllate	3) DEBITI VERSO SOCI PER FINANZIAMENTI
4) Verso imprese collegate	- SOCI C/FINANZIAMENTI INFRUTTIFERI E POSTERGATI
5) Verso imprese controllanti	- ALTRI DEBITI VERSO SOCI PER FINANZIAMENTI
6) Verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	4) DEBITI VERSO BANCHE
5bis) crediti tributari	5) DEBITI VERSO ALTRI FINANZIATORI
5ter) imposte anticipate	6) ACCONTI
5quater) verso altri	7) DEBITI VERSO FORNITORI
8) Crediti verso enti-settore specifico	8) DEBITI RAPPRESENTATI DA TITOLI DI CREDITO
	9) DEBITI VERSO IMPRESE CONTROLLATE
	10) DEBITI VERSO IMPRESE COLLEGATE
	11) DEBITI VERSO IMPRESE CONTROLLANTI
	11BIS) DEBITI VERSO IMPRESE SOTTOPOSTE AL CONTROLLO DELLE CONTROLLANTI
	12) DEBITI TRIBUTARI
	13) DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA E DI SICUREZZA SOCIALE
	14) ALTRI DEBITI
	15) DEBITI VERSO ENTI-SETTORE SPECIFICO
	- LEGA C/ANTICIPO PARACADUTE
	- ALTRI DEBITI VERSO ENTI-SETTORE SPECIFICO

Per quanto riguarda il Conto economico, lo schema di bilancio riporta una serie di innovazioni necessarie a rendere più immediata la lettura del risultato economico e del sistema organizzativo e gestionale che esso sottende. In sintesi, i principali elementi innovativi rispetto agli schemi di bilancio ordinari sono evidenziati dalla tabella successiva:

CONTO ECONOMICO
A) VALORE DELLA PRODUZIONE
1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI
A) RICAVI DA GARE
B) ABBONAMENTI
2) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE, SEMILAVORATI E FINITI
3) VARIAZIONE DEI LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE
4) INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONE PER LAVORI INTERNI
5) ALTRI RICAVI E PROVENTI
A) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO – PARACADUTE RETROCESSE – ALTRI CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO
B) PROVENTI DA SPONSORIZZAZIONI
C) PROVENTI PUBBLICITARI
D) PROVENTI COMMERCIALI E ROYALTIES
E) PROVENTI DA CESSIONE DI DIRITTI AUDIOVISIVI
F) RICAVI DA CESSIONE TEMPORANEA DI CALCIATORI
G) PLUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI
H) ALTRI PROVENTI DA TRASFERIMENTI DIRITTI CALCIATORI – PREMI E/O INDENNIZZI ATTIVI EX ART. 103 COMMA 3 NOIF – PROVENTI DIVERSI DA TRASFERIMENTO DIRITTI CALCIATORI
I) RICAVI E PROVENTI DIVERSI
B) COSTI DELLA PRODUZIONE
[...]
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE
A) ONERI DA ORGANIZZAZIONE COMPETIZIONI
B) COSTI PER ACQUISIZIONE TEMPORANEA PRESTAZIONI CALCIATORI
C) MINUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI

D) ALTRI ONERI DA TRAFERIMENTO DIRITTI CALCIATORI – PREMI E/O INDENNIZZI PASSIVI EX ART. 103, COMMA 3, NOIF – ONERI DIVERSSI DA TRASFERIMENTO DIRITTI CALCIATORI
E) ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE

Le indicazioni generali fornite dal Piano dei conti trovano nelle Raccomandazioni contabili proposte dalla FIGC il naturale complemento tecnico, necessario a fornire alle società calcistiche tutte le informazioni e le regole necessarie alla corretta contabilizzazione delle voci di bilancio. Le Raccomandazioni contabili pubblicate nel 2021 sono le seguenti:

- 2021/1 – Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;
- 2021/2 – Costi del vivaio (inammissibilità della relativa capitalizzazione);
- 2021/3 – “Paracadute retrocesse” ex art. 18, comma 3, dello Statuto Regolamento della LNPA;
- 2021/4 – Cessioni temporanee di contratto;
- 2021/5 - Crediti verso società calcistiche;
- 2021/6 – Debiti verso società calcistiche;
- 2021/7 – Versamenti dei soci;
- 2021/8 – Ricavi e proventi tipici delle società calcistiche;
- 2021/9 – Premi individuali e collettivi ex art. 93 delle NOIF;
- 2021/10 – Riserva ex art. 10, comma 3, della Legge n. 91/1981.

Le Rappresentazioni contabili assolvono ad una molteplicità di funzioni: in primo luogo, ed è questa la loro funzione preminente, sono uno strumento di supporto ai soggetti che sono tenuti ad osservarle, consentendo una corretta rilevazione dei fatti della gestione calcistica. Inoltre, esse permettono anche un raccordo tra i diversi ordinamenti che abbiamo visto operare congiuntamente nell’ambito della rappresentazione del bilancio di esercizio (Codice civile, recentemente innovato con il D. Lgs. n. 139 del 2015; principi contabili dell’OIC; principi contabili IAS/IFRS. Inoltre, esse assicurano la confrontabilità dei bilanci tra le diverse società a vantaggio dei diversi stakeholders che operano nel settore del calcio professionistico: confrontabilità che altrimenti “[...] *risulterebbe compromessa laddove non fosse assicurata un’univoca rappresentazione*

delle peculiari operazioni delle società di calcio, spesso non regolate dai principi contabili nazionali o internazionali” (FIGC, 2021, p. 9)

2.3 Le fonti di ricavo: ricavi da gestione caratteristica e plusvalenze

La Raccomandazione contabile 2021/8 è dedicata ai “Ricavi e proventi tipici delle società calcistiche”. Dopo aver rimandato alle Raccomandazioni contabili 2021/1 e 2021/4 gli aspetti legati alla gestione delle plusvalenze e delle minusvalenze derivate dalla cessione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori e ai costi e ai ricavi delle cessioni/acquisizione temporanea delle prestazioni dei calciatori, definisce sostanzialmente come ricavi tipici delle società sportive i proventi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti delle partite casalinghe. Tali ricavi dovranno essere contabilizzati alla voce “A1 – Ricavi e vendite delle prestazioni”, imputando il ricavo all’esercizio di competenza. Per quanto riguarda gli abbonamenti, qualora si tratti di abbonamenti pluriennali o nel caso che la campagna abbonamenti per la stagione successiva inizi nell’esercizio precedente (FIGC, 2021, p. 65) essi dovranno essere computati secondo il criterio dell’esercizio di competenza.

La Raccomandazione 2021/8 identifica, sotto questo profilo, anche un’altra serie di ricavi che possono essere considerati tipici della gestione delle società di calcio: si tratta dei contributi erogati dalla Lega, dei ricavi provenienti dalle sponsorizzazioni, dalla pubblicità e dalla cessione dei diritti televisivi; inoltre, costituiscono una voce di ricavo anche le spettanze dovute per le partite fuori casa: si tratta di una quota derivante dalla vendita di biglietti ed abbonamenti che le società ospitanti devono riconoscere alle società ospitate, sulla base di una percentuale stabilita dalla Lega competente con apposita delibera.

La lettura del testo della Raccomandazione consente di svolgere una distinzione terminologica tra i “ricavi tipici” (ovvero legati alla specificità dell’attività calcistica e che sono rappresentati da tutte le voci che abbiamo appena elencato) e i “ricavi caratteristici”, sostanzialmente limitati ai proventi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti. La differenza, ai fini della rappresentazione del bilancio, è essenziale: nel caso dei ricavi caratteristici, essi dovranno essere indicati nelle sottovoci “ricavi da gare” e “abbonamenti” della voce “A1 – Ricavi delle vendite delle prestazioni”; tutti gli altri incassi (inclusi i proventi per le gare giocate in trasferta riconosciute dalla società

ospitante) andranno inserite nella voce “A5 - Altri ricavi e proventi” (FIGC, 2021, pp. 64-69).

La tabella successiva mostra, nella serie storica 2016-2021, la ripartizione aggregata delle principali fonti di ricavo del calcio professionistico nazionale (Figura 2a) e della Serie A (Figura 2b):

Figura 2a – Ripartizioni delle fonti di ricavo (2016-2021) – Squadre professionistiche

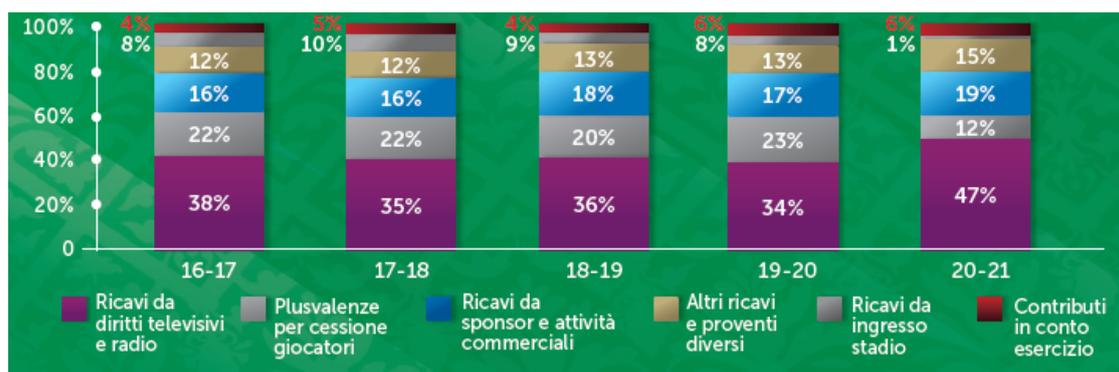
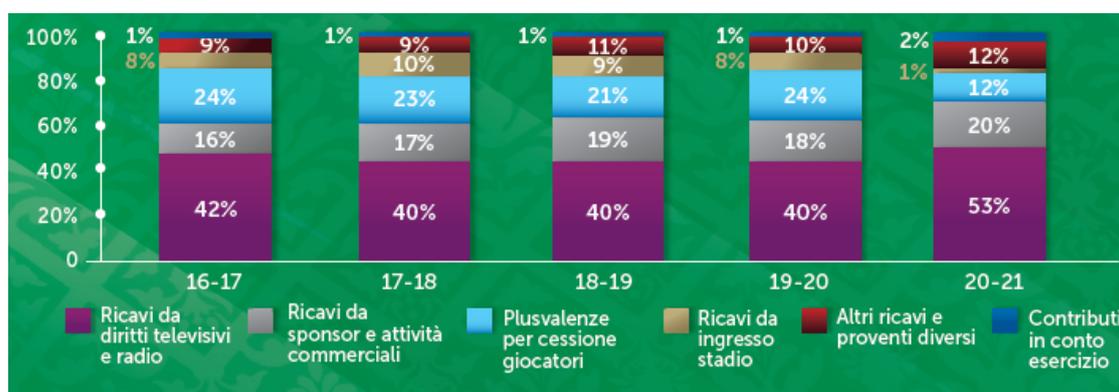


Figura 2b – Ripartizioni delle fonti di ricavo (2016-2021) – Serie A



Fonte: Arel, 2022

Come si nota, la maggiore tra le fonti di ricavo è costituita dai diritti televisivi: il 47% dei ricavi delle squadre professionistiche dipende da questa voce e la percentuale sale addirittura al 53% se si limita l’analisi alla sola Serie A. Per contro, i ricavi da ingresso allo stadio (anche considerando l’anomalia rappresentata dalla stagione 2020-2021, pesantemente condizionata dalle limitazioni legate agli sviluppi della pandemia) non superano mai il 10% per le società di Serie A ed il 15% per l’intero corpus delle squadre professionistiche (Arel, 2022, pp. 28-29).

Questi dati, combinati con la descrizione degli schemi di bilancio delle società che emergono dall’analisi della Raccomandazione contabile 2021/8, consentono di

evidenziare una anomalia del “sistema calcio”: i ricavi della gestione caratteristica sono ben lontani dal costituire la maggiore fonte di ricavo delle società. Che invece traggono dai diritti tv, dalle sponsorizzazioni e dai proventi per la cessione dei calciatori le maggiori poste attive; poste che però sono collocate nella voce “Altri ricavi e proventi” come se fossero dei meri ricavi accessori (Bianchi L. A., Corrado D., 2004, p. 51).

Un ulteriore elemento interessante del Piano dei conti FIGC indicato nella Raccomandazione contabile 2021/8 è rappresentato dalla voce “Lega c/campionato”: in questa sottovoce devono essere indicati i contributi erogati dalla Lega competente per i risultati sportivi o per altre ragioni: essi sono contributi in conto esercizio che devono essere rilevati per competenza; è interessante notare che il conto “Lega c/campionato” rappresenta la cosiddetta “Stanza di compensazione”, dove vengono rilevate le posizioni debitori delle società con la Lega di appartenenza e società.

Altra voce di ricavo espressamente disciplinata dalla Raccomandazione Contabile 2021/8 è rappresentata dai Proventi da sponsorizzazioni. Le regole federali si occupano principalmente della rilevazione contabile di questi ultimi, distinguendo diverse tipologie contrattuali:

- Contratti per singoli eventi sportivi. I proventi sono interamente di competenza dell’esercizio in cui l’evento si svolge.
- Contratti annuali a corrispettivo fisso. I proventi sono di competenza dell’esercizio indicato nel contratto.
- Contratti annuali a corrispettivo variabile, in base al raggiungimento di determinati risultati sportivi. La parte fissa è di competenza dell’esercizio, mentre la parte variabile verrà (eventualmente) rilevata con scrittura di assestamento al termine del periodo se il risultato in questione verrà raggiunto.
- Contratti pluriennali a corrispettivo fisso annuale. I proventi vengono imputati ai rispettivi esercizi di competenza, con il meccanismo dei risconti passivi.
- Contratti pluriennali a corrispettivo variabile, in base al raggiungimento di determinati risultati sportivi. La parte fissa viene attribuita agli esercizi di competenza con i risconti passivi, mentre la parte variabile maturata ma non incassata nell’esercizio viene rilevata come credito nei confronti dello sponsor.

Come si evince dalle Tabelle 2a e 2b, le plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori rappresentano la seconda voce di ricavo per percentuale, sia nei campionati professionistici, sia relativamente alla sola Serie A. Secondo quanto indicato nella Raccomandazione contabile 2021/1,

“I diritti pluriennali dalle prestazioni dei calciatori rappresentano una particolare tipologia di immobilizzazione immateriale, costituita da costi che non esauriscono la loro utilità in un solo periodo, ma che manifestano i benefici economici lungo un arco temporale di più esercizi” (FIGC, 2021, p. 14)

Questa particolare impostazione indicata dalla FIGC comporta l’adozione dei criteri contabili definiti da una serie di indicazioni dell’OIC e dal principio internazionale IAS 3817 (limitatamente alle società che sono obbligate a conformarsi ad esso o a quelle che scelgono di privilegiare i principi internazionali su quelli interni).

Plusvalenze e minusvalenze sono tra le maggiori voci del conto economico. Abbiamo già esaminato le implicazioni giurisprudenziali relative a queste operazioni ed è adesso importante accennare a come esse impattino nei bilanci annuali delle società di calcio, per poi approfondire il tema nel capitolo successivo. Le plusvalenze e minusvalenze si originano a seguito della cessione dei contratti dei calciatori, nell’ambito delle operazioni di calciomercato: se il prezzo di cessione è maggiore del valore residuo del diritto alle prestazioni sportive del singolo calciatore (al netto di ammortamenti e svalutazioni), la società rileverà una plusvalenza; in caso contrario, l’effetto negativo sarà rappresentato da una minusvalenza. Il legislatore ha introdotto un’importante modifica della disciplina delle plusvalenze e delle minusvalenze con il D. Lgs. 139/2015, abolendo le voci relative ai proventi e agli oneri straordinari della gestione, ne ha disposto la registrazione nelle voci “Altri ricavi e proventi” e “Oneri diversi di gestione” (FIGC, pp. 23-24).

Plusvalenze e minusvalenze non rappresentano quindi voci di ricavo e di costo caratteristiche per le società di calcio, ma sono comunque tra le più rilevanti; e tuttavia, occorre rilevare come sia diventata una prassi piuttosto comune l’utilizzo degli affetti positivi che si generano con la cessione dei giocatori (*recte*: per il diritto ad interrompere il contratto di lavoro tra il calciatore e la squadra che ne detiene i diritti alla prestazione sportiva prima della scadenza del contratto stesso) per raggiungere il pareggio di bilancio, parametro reso necessario dal rigore con il quale la UEFA, attraverso il Fair Play

finanziario, verifica la correttezza dei conti delle società di calcio ai fini della loro partecipazione alle competizioni europee. La dimensione del fenomeno è tale che ormai le plusvalenze assumono, nel mondo del calcio, un valore diverso rispetto a quanto avviene nelle altre imprese: per le società di calcio non sono ormai più da tempo dei meri espedienti contabili, ma presentano caratteristiche di politica gestionale ben precisa.

La gestione del parco calciatori non produce effetti reddituali in occasione della cessazione dell'attività agonistica (Gravina, 2011, p. 51): nel caso di cessazione volontaria, la società dovrà operare una svalutazione per il valore residuo del diritto alle prestazioni sportive; nel caso di cessazione a seguito di un grave infortunio (o fattispecie assimilate), la svalutazione sarà compensata dal risarcimento assicurativo, con un effetto generalmente nullo sul risultato reddituale dell'esercizio (FIGC, 2021, p. 22).

I diritti pluriennali alle prestazioni sportive, in quanto immobilizzazioni, sono soggetti ad ammortamento, ai sensi dell'articolo 2426 del Codice civile. Secondo quanto previsto dalle Raccomandazioni Contabili della FIGC, il processo di ammortamento è a rate costanti a decorrere dall'esercizio in cui il contratto è efficace (che coincide con il suo deposito in Lega) e per l'intera durata dello stesso; in caso di rinnovo del rapporto di lavoro, le quote di ammortamento dovranno essere ricalcolate in funzione della maggior durata del rapporto di lavoro. Il piano di ammortamento originario dovrà essere abbandonato – attraverso la svalutazione dell'immobilizzazione – nei casi in cui il giocatore non possa partecipare all'attività sportiva, anche se questo evento, come abbiamo appena visto, non genera effetti sul bilancio (FIGC, 2021, pp. 20-22).

Sul conto economico delle società calcistiche hanno un importante effetto le cessioni temporanee di contratto, previste dall'articolo 103 delle NOIF. Si parla di cessione temporanea (in gergo calcistico, definita “prestito”) quando una società titolare del diritto alle prestazioni sportive di un calciatore si priva di tale diritto per periodo limitato, non superiore ai due anni, durante il quale l'atleta sarà aggregato ad un altro club. Le ragioni dell'operazioni possono essere prettamente sportive, come nel caso dei giovani calciatori che non trovano adeguato spazio nella società di militanza e vengono mandati a fare esperienza altrove, o economiche, se ad esempio la società vuole “alleggerire” il suo monte ingaggi per una stagione (Guarna C. 2017, p. 142).

Vista la sua peculiarità, la cessione temporanea di contratto, come anticipato, non è una fattispecie prevista dall'Ordinamento civilistico: ne consegue che le uniche indicazioni cui fare riferimento per gli aspetti economici e contabili sono quelle contenute nella Raccomandazione Contabile 2021/4 della FIGC. Per quanto riguarda le caratteristiche generali dell'operazione, va sottolineato che può essere prevista un'opzione di acquisto finale a favore del club cessionario; in alcuni casi può essere incluso un premio di valorizzazione a vantaggio dell'acquirente, per via del suo ruolo nella formazione e nello sviluppo del calciatore (Gravina C. ,2017, p. 55). Sotto il profilo strettamente contabile, la cessione temporanea genera un costo per la società cessionaria, rilevato nel conto economico alla voce "Spese per il godimento di beni di terzi," e un ricavo per la società cedente, da rilevare nell'apposita voce "Ricavi da cessione temporanea di calciatori" tra gli Altri ricavi e proventi (FIGC, 2021, pp. 37-42). Nel caso in cui, al termine della stagione sportiva, la società cessionaria decida di esercitare l'opzione di acquisto, essa dovrà iscrivere tra i "Diritti alle prestazioni sportive dei calciatori" non solo il prezzo pagato per l'acquisto a titolo definitivo, ma anche il corrispettivo dovuto per la cessione temporanea, già speso nel conto economico dell'esercizio precedente. La società cedente, invece, è tenuta a proseguire regolarmente il processo di ammortamento anche durante la cessione temporanea e rileverà una plusvalenza o una minusvalenza, al momento della (eventuale) cessione definitiva.

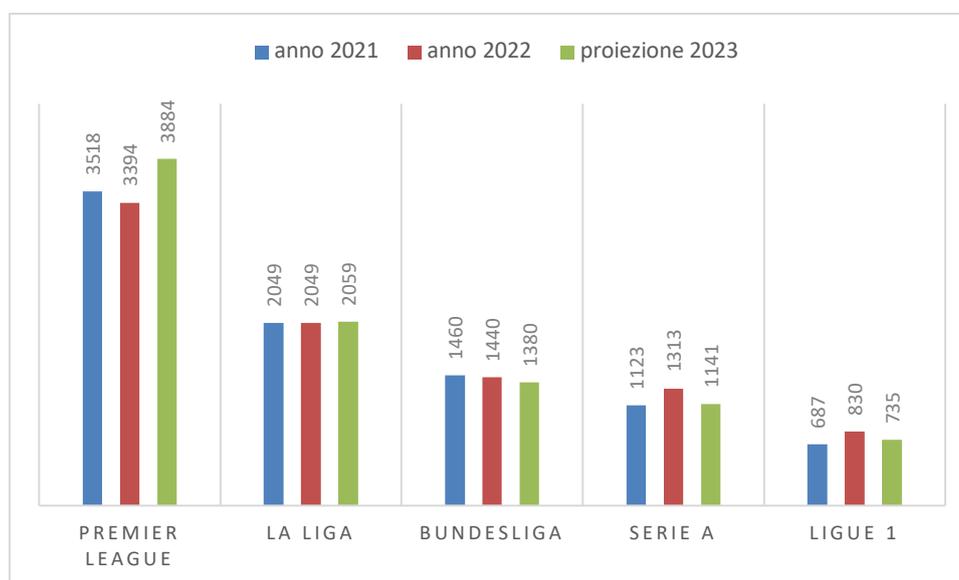
C'è un'ultima voce interessante da includere in questa pur sommaria rassegna delle principali voci di costi e di ricavi relative ai bilanci delle squadre di calcio ed è quella relativa ai costi del vivaio. Esso rappresenta sempre di più un asset strategico per le società, perché è funzionale alla formazione di talenti che possono essere inseriti in prima squadra o valorizzati per essere successivamente ceduti ad altre squadre. Fino al 2015, le società assimilavano i costi sostenuti per il vivaio a quelli di ricerca e sviluppo. L'art. 6 del D. Lgs. 139/2015 ha tuttavia modificato questa impostazione, consentendo la capitalizzazione dei soli costi di sviluppo. La FIGC è pertanto intervenuta con la Raccomandazione contabile 2021/2, che impone il divieto della capitalizzazione dei costi del vivaio, ammettendo come costi di capitalizzazione solo se espressamente finalizzati alla gestione, promozione e sviluppo del settore giovanile nel suo complesso ed esclusivamente qualora la struttura sia adeguata alla funzione cui è preposta, non potendo far riferimento al singolo giocatore. In ottemperanza ai principi dell'OIC, per la

capitalizzazione dei costi devono sussistere diverse condizioni (chiara identificazione di un prodotto o di un processo, identificazione e misurabilità del prodotto, realizzabilità e recuperabilità dell’investimento da parte della società). Queste condizioni sono tutte presenti per i costi di gestione del vivaio, inclusa la recuperabilità, garantita dalla futura vendita dei calciatori (FIGC, 2021, pp. 27-30). Va tuttavia detto che esiste la possibilità per le società calcistiche di operare scelte di rappresentazione di bilancio diverse da quelle indicate dalla FIGC nella Raccomandazione contabile 2021/2, potendo ad esempio inserire i costi del settore giovanile tra le immobilizzazioni materiali (scelta ad esempio operata dal Torino nel 2018).

2.4 I diritti televisivi ed il valore del brand

La principale fonte di ricavo per le società italiane (e per buona parte di quelle europee) è rappresentata dai proventi incassati con la cessione dei diritti di trasmissione dei singoli incontri e delle competizioni sportive. Su questo aspetto occorre rilevare, preliminarmente, come esista una fortissima differenziazione tra i diversi campionati europei, come si evince dalla tabella successiva:

Figura 3 – Ricavi dei diritti TV nei cinque maggiori campionati europei



Fonte: Social Media Soccer, 2022

È del tutto evidente l’enorme disparità tra i due maggior campionati (la Premier League e La Liga) e gli altri in termini di appeal sui potenziali fruitori del “prodotto” calcio.

Questo enorme divario con le altre leghe europee produce, come è comprensibile, maggiori entrate per i club, con una maggiore potenzialità nell'acquisto di top players, che si traduce in una maggiore competitività a livello internazionale (Social Media Soccer, 2022). Non è un caso che le ultime dieci edizioni della Champions League siano state vinte da squadre inglesi o spagnole, salvo l'inserimento (nel 2013 e nel 2020) da una squadra della Bundesliga (il Bayern Monaco), che comunque rappresenta la "terza forza" in termini di ricavi da diritti Televisivi. La situazione, peraltro, si ripete anche nella seconda competizione europea per prestigio, l'Europa League, dove il dominio delle squadre spagnoli e inglesi è ormai diventato una costante, rotta solo dalla vittoria dell'Eintracht Francoforte nell'edizione 2021-2022.

Il secondo argomento, rilevante ai fini delle rappresentazioni dei bilanci del "sistema calcio", riguarda la distribuzione dei diritti tra le varie società professionistiche. Nel nostro Paese, fino al 1999, i contratti con le imprese televisive venivano negoziati collettivamente dalla Lega Calcio con una sostanziale equità di ripartizione tra i club della medesima categoria; lo scenario è mutato con l'intervento dell'Autorità Garante delle Comunicazioni, che con due provvedimenti in rapida sequenza (il n. 6869 del 10 febbraio 1999 e il successivo provvedimento n. 7340 del 1 luglio 1999) ha ritenuto che il meccanismo fosse sostanzialmente lesivo della concorrenza. Ad avvantaggiarsi della nuova impostazione data dall'Autorità Garante delle Comunicazioni furono i grandi club, che puntavano ad aumentare i propri ricavi derivanti dai diritti televisivi a scapito delle società più piccole, abbandonando così ogni vincolo mutualistico (Gravina G., 2011, pp. 52-55). La sperequazione tra i top club e le altre squadre fu davvero significativa: nei cinque maggiori campionati, fino al 2016 le cinque società maggiori acquisivano oltre l'80% dei diritti televisivi. Il Legislatore nazionale è intervenuto per cercare di rendere più equa la ripartizione dei diritti: con la Legge 19 luglio 2007, n. 106 è stato definito un nuovo meccanismo di suddivisione di tali proventi che portasse un equilibrio tra la maggiore attrattività dei grandi club e la necessità di garantire la competitività anche delle società più piccole. Oggi, i ricavi da cessione dei diritti televisivi risultano divisi:

- Per il 40%, in parti uguali tra le società militanti nella stessa categoria;
- Per il 30%, in base ai risultati sportivi (10% per i risultati storici, 15% per i risultati degli ultimi cinque anni, 5% per quelli dell'ultimo anno);

- 30% in base alla “popolarità” del club (5% in base agli abitanti del Comune ove ha sede la società, 25% in base al cosiddetto “bacino di utenza”).

Le considerazioni che abbiamo appena svolto rispetto al valore dei diritti tv e alla loro distribuzione si riflette direttamente sul valore del brand delle società calcistiche. La valorizzazione del marchio è una strategia commerciale tipica di tutte le aziende nell’ecosistema del business globalizzato ed il calcio non fa eccezione: se prendiamo a riferimento i dati dei ricavi che abbiamo riportato nelle tabelle 2a e 2b, i ricavi commerciali e da sponsorizzazioni sono ormai saldamente al terzo posto (dopo diritti tv e gestione dei diritti sportivi dei calciatori), rappresentando circa il 20% dei bilanci aggregati delle società professionistiche. Va però rilevato come il concetto di brand, nelle squadre di calcio, rimandi non solo ad una strategia commerciale di differenziazione rispetto ad altri club concorrenti, quanto ad un insieme di valori e di simboli che rimandano in maniera molto stretta all’identità, all’appartenenza e alla reputazione della società. Nella classifica dei più importanti brand sportivi del mondo, le società sportive europee sono tuttavia ancora lontane dai giganti americane: le franchigie del Football Americano, del Basket e del Baseball la fanno da padrone e per vedere la prima squadra di calcio dobbiamo scorrere la classifica fino al 13 posto, occupato dal Real Madrid. A livello di rappresentanza nazionale, la Premier League (con 4 squadre rappresentate: Liverpool, Manchester United, Chelsea e Manchester City); la Spagna è presente, oltre che con il Real Madrid, anche con il Barcellona e PSG e Bayern Monaco completano la presenza europea nella classifica di Forbes. Complessivamente otto squadre: tante quante ne può vantare la sola California.

Ci sono altre due considerazioni importanti da fare. La prima riguarda la dimensione economica: tra il primo posto in classifica (occupato dai Dallas Cowboys) ed il cinquantesimo (dove troviamo il Chelsea) la distanza in termini economici è enorme: si va dagli 8 miliardi di dollari della franchigia texana ai 3,1 miliardi di dollari dei londinesi.

La seconda considerazione è che in molte circostanze il valore del brand sembra addirittura prescindere dai risultati sportivi: i Dallas Cowboys non conquistano il diritto di partecipare al Superbowl dalla lontana edizione del 1996 (peraltro vinta contro gli Steelers); il Manchester United, in 19esima posizione, è ormai da diversi anni in crisi di

risultati dopo essere stata una delle squadre più dominanti del continente all'inizio degli anni Duemila (Ozanian M., Teitelbaum J., 2022a).

Lo sviluppo del brand e dei ricavi commerciali rappresenta uno dei settori dove il calcio del nostro Paese può crescere maggiormente. Forbes, che ha valutato anche i 50 club calcistici di maggior valore, ha evidenziato come solo la Juventus sia, nel 2022, tra i primi 10 top club europei, con 2,45 miliardi di dollari, meno della metà del Real Madrid primo in classifica (Ozanian M, Teitelbaum J, 2022b).

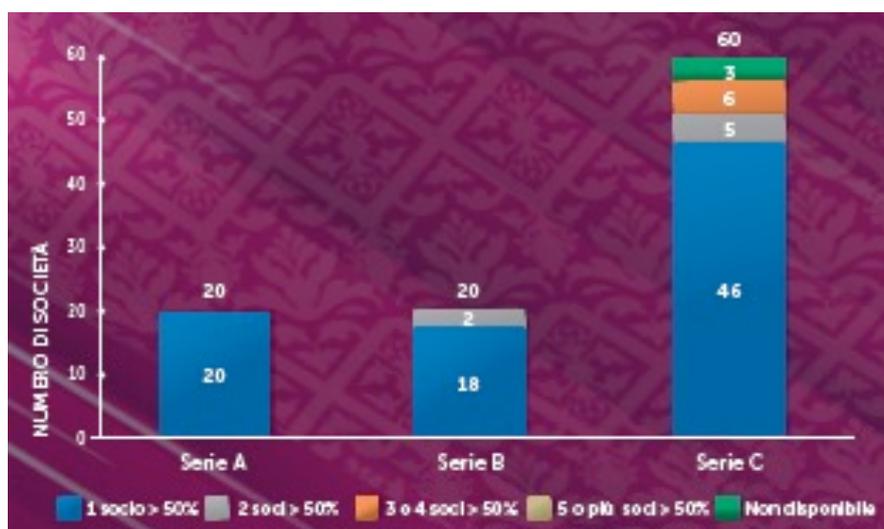
2.5 La relazione tra bilanci e modelli di governance nel mondo del calcio

Tra le principali cause del ritardo che il calcio italiano ha nei confronti delle altre principali leghe europee vi è sicuramente un gap di ordine manageriale e imprenditoriale.

Il modello di governance prevalente tra le società calcistiche del nostro Paese vede la netta prevalenza (89%) di una persona fisica o giuridica italiana e solo nell'11% dei casi a dirigere la società è una persona giuridica estera. In ogni caso, l'azionista di riferimento controlla la società nel 93,5% dei casi.

La figura successiva mostra l'andamento della governance, suddiviso tra le tre leghe professionistiche:

Figura 4 – Modelli di governance di calcio professionistico in Italia



Fonte: Arel, 2022

Nel decennio 2011-2021 sono stati effettuati interventi di ricapitalizzazione per oltre 5 miliardi di euro, il 65% dei quali hanno riguardato proprietà straniera. Il 20% di queste ricapitalizzazioni sono state necessarie per far fronte all'impatto che la pandemia ha avuto sotto il profilo economico-finanziario nel settore del calcio professionistico (Arel, 2022, p. 35).

Sembra congiunturalmente legato all'impatto del COVID-19 il grande numero di passaggi di proprietà registrato a livello europeo nel 2020-2021: ben 55 società, che per il 42% dei casi sono state acquisite da proprietà straniera. E' interessante notare come in questo periodo il calcio abbia anche attirato l'attenzione di fondi di investimento che hanno iniziato a investire nel settore calcio: i quasi 10 miliardi di euro immessi nel mercato del calcio dimostrano il grande interesse degli investitori privati, che evidentemente vedono nel "sistema calcio" un grande potenziale.

Sulla governance si aprono diverse opzioni, che naturalmente hanno un riflesso sulla gestione dei conti. In generale, prevale il principio della separazione tra la gestione sportiva (la cui guida è affidata al Direttore Sportivo, che in Inghilterra assume il ruolo di manager, sommando spesso anche le competenze dell'allenatore) e quella operativa, che invece dipende da un General Manager, cui è affidata gran parte dell'attività manageriale non sportiva (dalla logistica alla contrattualistica, dalla gestione economico-finanziaria al marketing).

A livello di classificazione generale, si possono notare quattro grandi cluster di modelli manageriali:

1. Società quotate in borsa: si tratta di grandi club, che decidono di rivolgersi ai mercati per reperire risorse finanziarie per sostenere progetti di sviluppo (costruzione e gestione di stadi, realizzazione di centri sportivi etc.);
2. Società con un unico proprietario. E' il modello tipico dei sistemi "chiusi" ed è stato a lungo il modello dominante nel nostro Paese. E' il presidente, in questo caso, che mette a disposizione le risorse per gestire la società: è dunque un modello che risente dei rischi connessi all'indebitamento dell'unico soggetto che guida la compagine sociale;

3. Società gestite da nuclei familiari. E' un modello intermedio rispetto al proprietario unico: da un lato costituiscono un sistema che enfatizza appartenenza e legame con il territorio, ma dall'altra – proprio come il modello precedente – risente delle possibili fibrillazioni della famiglia alla guida;
4. Azionariato popolare. E' un modello che prevede che le quote societarie siano nelle mani di soci-tifosi, che partecipano alle assemblee e nominano i vertici dirigenziali attraverso il voto. E' un modello piuttosto diffuso in Germania ed in Spagna, dove è adottato anche da Barcellona e Real Madrid. Il grande vantaggio di questo modello è la forza identitaria del club con i propri tifosi; talvolta, tuttavia, può risentire di instabilità, maggiore quando i risultati sportivi sono più deludenti (Cataliotti J. C., Fabretti T., 2015, pp. 15-22).

3 – IL PUNTO DI SVOLTA: IL FINANCIAL FAIR PLAY

3.1 L'introduzione del Financial Fair Play e l'evoluzione del modello

Fu sotto la presidenza UEFA di Michel Platini che, nel marzo del 2009, si iniziò a pensare ad un sistema di regolamentazione dei bilanci delle società con l'obiettivo di fare in modo che i club non basassero la propria competitività sportiva sui debiti e garantire così una maggiore trasparenza e regolarità delle competizioni. La riflessione, del resto, era in atto da tempo e l'allora numero 1 della UEFA era stato particolarmente attivo nel sensibilizzare a questi temi il mondo del calcio già nell'anno precedente.

Il punto di partenza che aveva smosso la UEFA a lavorare per l'introduzione di regole che consentissero di operare nella prospettiva di una lealtà finanziaria considerata corollario di quella sportiva nascevano dalla considerazione che la maggior parte dei bilanci dei Top Team era regolarmente in perdita. Nonostante questo, i club più blasonati continuavano a fare mercato a suon di milioni, incuranti di qualsiasi regola. Fu particolarmente eclatante, ad esempio, la sessione di calciomercato del Real Madrid nel 2009: a vestire la maglia dei *Blancos* furono Cristiano Ronaldo (Manchester United, 94 milioni), Kakà (Milan, 67 milioni), Benzema (Lione, 35 milioni), Xabi Alonso (Liverpool, 35 milioni), Raul Albiol (15 milioni) Alvaro Negredo (Almeria, 5 milioni), Alvaro Arbeloa (Liverpool, 4 milioni): un investimento *monstre* di 220 milioni di euro in una sola sessione di calciomercato che impressionò tutta la stampa europea.

Probabilmente, l'investimento del Real nell'acquisto di tanti giocatori di valore in un unico colpo era legato anche al fatto che l'approvazione delle nuove regole per la gestione finanziaria delle società di calcio era ritenuta non solo inevitabile, ma anche imminente; del resto, la necessità di intervenire in tal senso era stata più volte annunciata dallo stesso Platini in alcune dichiarazioni nella quali aveva insistito sul fatto che per partecipare alle competizioni UEFA i club non avrebbero potuto spendere più di quanto avessero incassato. Di fatto, il Financial Fair Play (FFP) venne approvato dal Comitato Esecutivo UEFA il 27 maggio 2010 e divenne vincolante dalla stagione 2013-2014. Nella sua versione del 2018, che non si discosta da quella originaria, gli obiettivi dichiarati, raccolti nell'articolo 2.2, erano:

- migliorare la capacità economica e finanziaria delle società attraverso politiche di trasparenza e credibilità;
- proteggere i creditori delle società sportive, assicurandosi che esse siano puntuali nell'onorare i debiti con i dipendenti, con i pagamenti fiscali e con gli altri club;
- introdurre nel sistema di gestione finanziaria delle società sportive criteri di disciplina e razionalità;
- incoraggiare le società sportive ad operare sulla base delle loro possibilità;
- incoraggiare una spesa responsabile in grado di garantire la sostenibilità del "sistema calcio" nel lungo periodo;
- proteggere la sopravvivenza e la sostenibilità del sistema calcio nel lungo periodo.

Naturalmente, le grandi società non furono contente della svolta della UEFA: abituate a spendere senza troppi riguardi all'indebitamento furono rapidamente costrette a dare una brusca svolta ai loro comportamenti gestionali. Come ovvio, non accettarono passivamente questo nuovo corso finanziario e cercarono di mitigarne gli effetti più pesanti. Così, dal 2010, il regolamento sul Financial Fair Play è cambiato più volte, cercando di precisare meglio alcuni punti critici che potevano mettere in crisi il sistema.

Nel 2014 (l'anno dopo l'entrata a regime del sistema) venne introdotto il Settlement Agreement, disciplinato dall'art. 68 del Regolamento sul FFP: Si tratta di un accordo transattivo proposto dalla UEFA (attraverso il Club Financial Control Body, CFCB) ai club che non mostrano di essere in regola con i parametri previsti dal Financial Fair Play: per evitare sanzioni eccessivamente penalizzanti, le società potevano concludere un accordo che prevedeva da un lato l'impegno a riportare il deficit nel limite dei parametri indicati nella normativa e di raggiungere il break-even nell'arco dei successivi due anni; prevedeva inoltre l'accettazione di un impianto sanzionatorio, tuttavia mitigato rispetto a quanto previsto nella ipotesi iniziale (Marotta L, 2015).

La prima vera crisi istituzionale avvenne però l'anno successivo. Evidentemente i grandi club non erano del tutto soddisfatti della clausola del Settlement Agreement ed erano soprattutto ostili al limite all'intervento diretto delle proprietà per sistemare le criticità finanziarie: la possibilità di immettere capitali propri nelle casse delle società per poter rientrare nei limiti del FFP non era stata inibita, ma era stata comunque contenuta al limite di eccedenza, fissato in 45 milioni di euro. I grandi club non affrontarono direttamente la

UEFA in una battaglia legale che si presentava evidentemente incerta; preferirono utilizzare la vicenda di un agente sportivo (Daniel Striani), rappresentato dall'avvocato Jean Luis Dupont (lo stesso che aveva rappresentato Bosman): Striani aveva promosso una causa al TAS di Losanna sostenendo che il FFP violava la normativa europea sulla concorrenza. Quando il TAS accolse le istanze dei ricorrenti, la UEFA promosse immediatamente un ricorso davanti alla Corte di Giustizia europea, ma poi mise in atto un'ulteriore modifica al Regolamento. Tale modifica prevedeva di portare il limite di superamento del pareggio di bilancio a 30 milioni di euro in via ordinaria e soprattutto l'introduzione di una nuova modalità di accordo transattivo, il *Voluntary Agreement*. Questo non sostituiva il *Settlement Agreement*, ma lo affiancava, differenziandosi soltanto perché il nuovo strumento era proposto dalle società, come atto preventivo al controllo della UEFA. Il *Voluntary Agreement* era sostanzialmente indicato come un atto di disponibilità da parte delle società a creare le condizioni perché, in un lasso di tempo definito insieme alla CFCB, potessero essere in grado di sistemare i propri conti senza incorrere nelle sanzioni più pesanti: il fatto che fosse la società a fare il primo consentiva non solo di attenuare ulteriormente il sistema sanzionatorio, ma anche di definire con maggiore libertà i tempi e le modalità per raggiungere il break-even senza penalizzare eccessivamente la gestione sportiva della società. La UEFA peraltro venne incoraggiata a proseguire i propri sforzi su questa strada dalla conclusione della vicenda Striani: la Corte di Giustizia Europea giudicò "palesamente inammissibile" il ricorso dell'avvocato Dupont in merito alla legittimità del Fair Play Finanziario, istanza che pure era stata accolto dal TAS nella sentenza di primo grado (Belinazzo M., 2015).

Le modifiche introdotte nel 2015 hanno guidato il "sistema calcio" fino al 2018, quando il Regolamento sul Financial Fair Play ha subito una ulteriore modifica. La modifica era più profonda della precedente anche per il metodo ampiamente concertativo che aveva visto il coinvolgimento non solo delle Federazioni nazionali, ma anche degli altri portatori di interesse (ECA, Leghe calcio europee etc.). Quello che è stato definito "Financial Fair Play 2.0" confermava l'impianto precedente, ma vi innestava alcuni significativi elementi di novità:

- chiedeva alle società di pubblicare tutte le informazioni di natura finanziaria, inclusi i compensi ai procuratori;

- identificava nuovi indicatori per poter valutare se le società rientravano o meno nei vincoli del FFP ed in particolare il rapporto di debito sostenibile ed il deficit legato al trasferimento dei calciatori.
- Vietava o limitava alcune pratiche scorrette che però venivano ampiamente utilizzate per ottenere bilanci in linea con le aspettative. In particolare venivano vietati:
 - finti prestiti, che consentivano di spalmare l'acquisto nell'arco di due esercizi;
 - le “vendite di comodo”, che si realizzavano quando un club vendeva un calciatore ad un club amico (o addirittura dello stesso proprietario) con il fine di ridurre il debito della società;
 - la pratica dell'”anticipo degli utili”, che permetteva alle società di iscrivere a bilancio gli utili certi (ad esempio, quelli derivanti dalla partecipazione ad una competizione europea): il nuovo Regolamento imponeva che gli utili potessero essere contabilizzati solo dal momento nel quale si erano realizzati;

La modifica apportata nel maggio 2018 non è l'ultima che ha riguardato il Fair Play Finanziario, come vedremo fra breve. Tuttavia va rilevato che è proprio su questa che approfondiremo i paragrafi successivi, perché la modifica introdotta nel 2022 non solo non ha ancora prodotto effetti, visto che entrerà in vigore solo dal campionato 2023-2024, ma ha anche una scarsa valenza metodologica per il lavoro che stiamo proponendo: trattandosi di un'analisi retrospettiva sui bilanci di alcune società italiane focalizzata prevalentemente sul ruolo delle plusvalenze, essa ha una attinenza diretta con la regolamentazione del Financial Fair Play così come definita nell'ambito della precedente attività regolatoria della UEFA, che andremo quindi ad esplicitare nei suoi elementi fondamentali nei prossimi paragrafi.

Vale tuttavia la pena approfondire la più strutturale e sostanziale la modifica introdotta nell'aprile del 2022, che ha anche prodotto un significativo cambio lessicale del regolamento, che non fa più riferimento al Fair Play finanziario (inteso come strumento atto a garantire la lealtà della competizione anche sul piano della corretta gestione finanziaria ed economico-patrimoniale delle società di calcio), ma alla *sostenibilità*

complessiva del sistema, messa in crisi da un lato dall'impatto della pandemia (che ha inciso con una perdita di 7 miliardi di euro complessivi a livello europeo), dall'altro da alcuni elementi strutturali del sistema, come la rilevanza dell'impatto degli ingaggi dei giocatori e delle commissioni ai procuratori. I nuovi regolamenti adottati a Nyon nel 2022 ed in vigore (gradualmente) a partire dalla stagione 2023-2024 si basano su tre elementi fondamentali:

- **Solvibilità:** la regola rafforza la tutela nei confronti dei creditori, garantisce una migliore solvibilità e protegge l'integrità delle competizioni, imponendo anche controlli trimestrali che prevedono un minor livello di tolleranza nei confronti dei club con comportamenti non virtuosi. La nuova norma prevede che al 15 luglio, 15 ottobre e 15 gennaio della stagione di licenza, il club non abbia debiti insoluti verso altre società calcistiche, verso le autorità previdenziali, nei confronti dei dipendenti e della UEFA per impegni che dovevano essere saldati entro la fine del mese precedente.
- **Stabilità:** viene ribadito il concetto che gli utili sono la differenza tra i ricavi e le spese pertinenti. I club possono avere un'eccedenza o un disavanzo; la conformità alla regola di stabilità è rispettata in presenza di un surplus di utili o nel caso di un disavanzo contenuto entro i limiti di accettabilità;
- **Controllo dei costi:** è la novità più rilevante del nuovo meccanismo regolatorio e riguarda i cosiddetti costi di squadra. Si stabilisce che la spesa per gli stipendi dei giocatori e degli allenatori, trasferimenti e compensi per gli agenti debba essere contenuta entro il 70% dei ricavi del club. Questa introduzione, che rappresenta la vera novità del nuovo regolamento, sarà graduale a partire dalla stagione calcistica 2023-2024, che imporrà una percentuale del 90%, ridotta all'80% nella stagione successiva ed entrerà a regime a partire dal 2025-2026.

La funzione di monitoraggio del sistema calcio è affidata all'Organo di Controllo Finanziario del Calcio (CFCB). Si tratta di un organo di amministrazione della giustizia composto da una Prima sezione e da una Sezione di appello che può imporre misure disciplinari in caso di mancato rispetto del Regolamento UEFA sulle licenze per club e la sostenibilità finanziaria.

Le sue decisioni definitive possono essere impugnate solo davanti al Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS) di Losanna. Il CFCB ha il potere di determinare se i concessionari di licenza (federazioni nazionali o la lega affiliata) e i richiedenti/licenziatari (club) abbiano soddisfatto i criteri per la licenza o i requisiti di sostenibilità finanziaria e a decidere sull'idoneità di un club per le competizioni UEFA.

3.2 Gli elementi fondamentali del Financial Fair Play

Fino alla riforma del 2022, il Fair Play Finanziario si è basato su alcuni principi fondamentali che sono stati introdotti nell'ordinamento sportivo delle federazioni che fanno parte della UEFA e che costituiscono il centro della modalità operativa del FFP. I due parametri principali sono la regola del pareggio di bilancio (*break-even rule*) e l'assenza di debiti scaduti.

La regola del pareggio di bilancio è stata introdotta a partire dalla stagione calcistica 2013/2014 ed ha il compito di promuovere una gestione economico-finanziaria equilibrata sul medio periodo che non dipenda dall'apporto di liquidità da parte di soggetti terzi. Si tratta del meccanismo cardine che assicura il bilanciamento economico-finanziario delle società sportive ed è ricompreso negli articoli dell'Uefa Club Licensing and Financial Fairplay Regulations che vanno dal numero 58 al numero 64. La *break-even rule* è una metodologia analitica ben conosciuta nell'ambito del management aziendale: essa prevede che i ricavi debbano ad andare almeno a pareggiare i costi totali, calcolati come la sommatoria complessiva dei costi fissi (il cui valore non cambia al variare della produzione) e dei costi variabili (la cui incidenza sul bilancio è invece correlata al volume della produzione). Il meccanismo di calcolo del break even predisposto dalla UEFA per garantire la sostenibilità del "sistema calcio" è invece diverso, perché opera selettivamente su alcune delle voci di bilancio in coerenza con i principi sostenuti nei principi regolatori generali.

La selezione delle voci di bilancio che vengono considerate per la verifica del *break even* sono definite nell'articolo 58 dell'UEFA Club Licensing and Financial Fair Play regulations e nel collegato allegato X, che enuncia puntualmente le singole voci e le modalità di calcolo.

La tabella successiva identifica i costi e i ricavi inclusi o esclusi dal calcolo del valore del break even:

	Ricavi	Costi
<i>Inclusi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ricavi da gare • Ricavi da sponsor e pubblicità • Diritti televisivi • Ricavi da attività commerciali • Ricavi da solidarietà e premi UEFA • Altri proventi operativi • Plusvalenze da trasferimento calciatori • Ricavi dalla cessione di immobilizzazioni materiali • Ricavi finanziari del club 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo del venduto (materiali) • Costo dei dipendenti • Altre spese operative • Ammortamenti e svalutazioni dei calciatori • Minusvalenze da trasferimenti di calciatori • Oneri finanziari e dividendi
<i>Esclusi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalutazioni da immobilizzazioni materiali e immateriali • Rivalutazione delle rimanenze • Utili su cambi non realizzati • Ricavi da transazioni con parti correlate per operazioni che eccedono il fair value • Ricavi da operazioni non calcistiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Costi per lo sviluppo dello sport • Costi legati al calcio femminile • Costi per il settore giovanile • Costi non monetari e perdite causate dal tasso di cambio variabile • Oneri finanziari per la costruzione o modifica di immobilizzazioni materiali • Costi di operazioni non legati al club • Costi delle imposte

E' interessante notare come il criterio di inclusione e di esclusione dei costi sia legato a due fattori prevalenti: il primo è rappresentato dalla neutralizzazione, ai fini del calcolo, di tutti i ricavi che non hanno una diretta attinenza alla gestione sportiva, in coerenza con il principio che la sostenibilità del sistema calcio nel medio-lungo periodo possa essere assicurata solo attraverso un sistema che consenta ai club di spendere solo nell'ambito delle proprie potenzialità di ricavo; il secondo è rappresentato dall'esclusione dal calcolo del break-even di tutti i costi legati allo sviluppo ed al miglioramento degli asset strutturali del club e degli investimenti nell'ambito del settore giovanile o del calcio femminile. Anche in questo caso, viene ravvisata una certa coerenza con i principi ed i valori indicati dalla UEFA nel suo Regolamento: sia i costi delle componenti strutturali (ad esempio per la ristrutturazione di centro sportivo o per la costruzione di un nuovo stadio), sia quelli legati allo sviluppo del settore giovanile rientrano nel quadro degli investimenti che consentono di aumentare gradualmente la potenzialità operativa del club.

Il break even deve essere valutato secondo il concetto di “periodo di riferimento” sul quale viene esercitato il monitoraggio. L’articolo 59 prevedeva che i requisiti necessari ad ottenere la licenza debbano essere valutati sul singolo esercizio annuale, attraverso l’analisi di costi e ricavi del conto economico; successivamente, per ogni anno viene considerata la somma algebrica dei due periodi precedenti.

Il primo periodo che viene analizzato è quello che termina nell’anno in cui le competizioni europee hanno inizio (periodo di riferimento T); il lasso di tempo invece che termina l’anno prima dell’inizio delle competizioni Uefa è il periodo T-1, dal quale deriva anche il periodo T-2. Come detto, normalmente la valutazione viene fatta su un periodo temporale di tre anni, che però l’articolo 60 consentiva di allargare fino a cinque, inserendo anche i periodi T-3 e T.4.

Ogni anno a luglio i club devono esibire all’Uefa informazioni sul break-even point in riferimento ai periodi T-1 e T-2; se questi non sono in grado di soddisfare i requisiti di pareggio i dati connessi al periodo T possono essere utili per il soddisfacimento di queste competenze. Se poi nuovamente queste prerogative non vengono adempiute allora il periodo può essere ulteriormente esteso anche ai periodi T-3 e T-4.

Il FFP prevede che venga definito un periodo di monitoraggio di tre anni all’interno del quale sono consentite perdite di esercizio per un massimo di 5 milioni di euro; il meccanismo consente al massimo perdite di esercizio (che però non possono essere superiori a 30 milioni di euro) esclusivamente nel caso che esse possano essere ripianata all’interno dello stesso periodo di monitoraggio, prevalentemente attraverso lo strumento dell’aumento di capitale.

L’articolo 63.2 stabilisce, quindi che in caso di mancato raggiungimento del break even point nell’anno di riferimento (T) possa essere considerato il valore aggregato del triennio (o addirittura del quinquennio precedente); inoltre, il pareggio di bilancio è considerato raggiunto anche in caso di perdita aggregata, purchè essa sia contenuta nei margini di tolleranza definiti dall’articolo 61, ridotto progressivamente fino a 30 milioni di euro, che possono essere coperti con interventi di ricapitalizzazione (Bastianon S., 2015, p. 187).

Per quanto riguarda l'assenza di debiti scaduti, va rilevato come si tratti di una misura volta da un lato a garantire i calciatori, che spesso erano le figure più esposte in caso di dissesto finanziario del club: si erano infatti verificate situazioni nelle quali i club erano indebitati al punto da non poter onorare i contratti con i professionisti, incluso il versamento degli oneri fiscali correlati; dall'altro, si tratta di una misura volta a rendere più sostenibile l'intero sistema, perché il dissesto di una società potrebbe coinvolgere, a cascata anche tutte le altre: ciò accade quando, ad esempio, una società A non riesce a versare alla società B le tranche di pagamento pattuite per l'acquisizione dei diritti alla prestazione sportiva di un calciatore, perché da tale inadempienza economica deriva che la società B non potrà disporre della liquidità necessaria per l'operatività, influenzando negativamente quindi sia sulla gestione economico-finanziaria, sia su quella sportiva. Gli articoli 65-68 del Regolamento stabilivano così che la Licenza UEFA, necessaria per poter partecipare alle competizioni internazionali, potesse essere concessa solo se alla data del 30 giugno e del 30 settembre non fossero registrati a bilancio debiti scaduti, in particolare nei confronti delle altre società di calcio in relazione a trasferimenti di giocatori conclusi al 30 giugno o al 30 settembre, ai debiti nei confronti del fisco e degli Enti Previdenziali, dei calciatori e dei fornitori. Il requisito si considera soddisfatto qualora:

- I pagamenti siano stati effettivamente fatti nei termini indicati;
- I pagamenti non siano stati eseguiti, ma esista un accordo dal quale risulti che è stata concordata, per volontà delle parti, una proroga al pagamento.

A questi due criteri fondamentali si aggiungono ulteriori due elementi di valutazione che determinano il soddisfacimento dei criteri previsti dal FFP:

- un indicatore definito "going concern" che valuta la continuità aziendale e rappresenta una visione prospettica della gestione della società che dimostri che essa è in grado di onorare gli impegni assunti nel lungo periodo. L'indicatore viene valutato attraverso la relazione di bilancio dell'esercizio T-1 e valuta l'impatto degli impegni finanziari assunti nel futuro, cercando di evidenziare se la gestione complessiva della società sia in grado di far fronte agli investimenti e agli impegni economici, soprattutto in presenza di debiti da onorare (Sartori A., 2022).

- un indicatore definito “negative equity” che valuta il risultato del patrimonio netto del periodo T-1, qualora esso sia inferiore a quello del periodo precedente. Questo indicatore può essere migliorato attraverso le “ricapitalizzazioni” effettuate dai proprietari delle società di calcio; la UEFA ha utilizzato in maniera dinamica questo indicatore, valutandolo positivamente anche solo in presenza di risultati netti negativi, ma che abbiano dimostrato un miglioramento rispetto all’anno precedente.

3.3 Gli effetti del Financial Fair Play

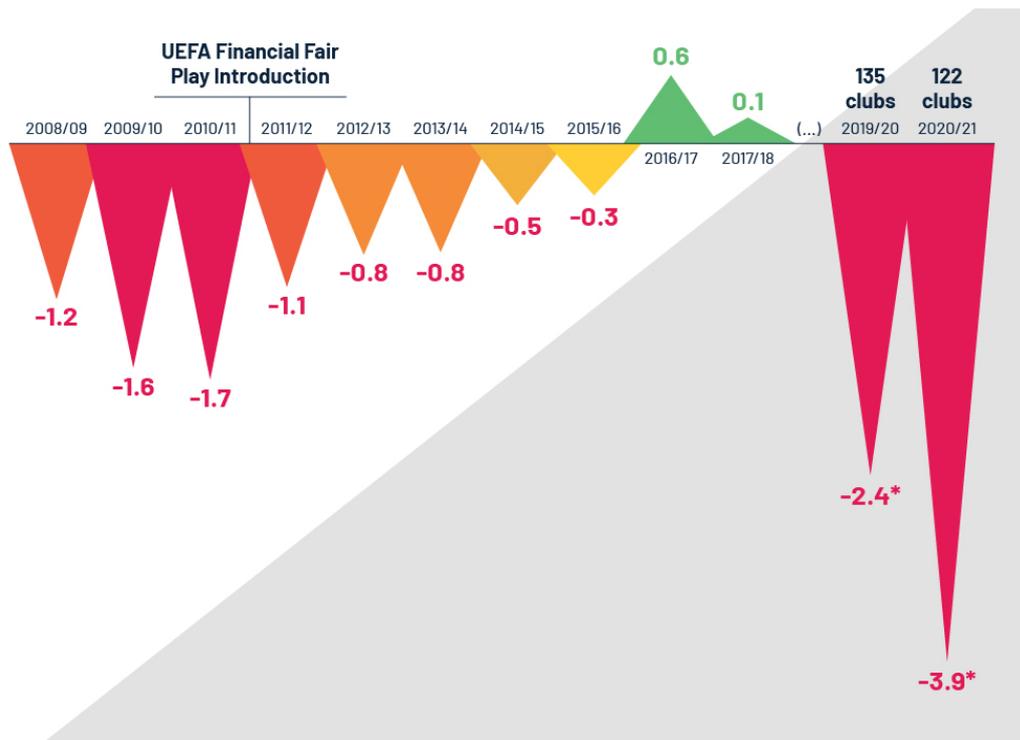
L’introduzione delle regole del Financial Fair Play è stata, sotto il profilo gestionale, una delle innovazioni di maggior successo nel mondo del calcio. L’intuizione di Platini è infatti stata portata avanti dalla UEFA in maniera costante e senza ripensamenti: le modifiche alle quali abbiamo accennato nel primo paragrafo non hanno mai segnato un arretramento rispetto al principio fondamentale legato alla possibilità di spendere solo nei limiti delle proprie disponibilità; semmai, evidenziano un atteggiamento in grado di accompagnare gradualmente i club ad una gestione virtuosa delle dinamiche sociali (e sportive), dimostrando di aver ben presente che il punto di partenza era talmente critico che avrebbe potuto rappresentare un punto di non ritorno per l’intero “sistema calcio”.

Se si guardano i dati di indebitamento nel periodo precedente all’introduzione delle regole del FFP, i limiti risultano del tutto evidenti: nel periodo 2008-2011, l’indebitamento complessivo del sistema calcio (calcolato sulle 718 società professionistiche europee) era complessivamente di 5,1 miliardi di euro ed aveva raggiunto il suo punto massimo proprio mentre l’UEFA adottava il regolamento sul Financial Fair Play, raggiungendo la soglia record di 1,7 miliardi di indebitamento nella stagione 2010-2011.

L’introduzione del Fair Play Finanziario ha certamente condizionato la gestione dei club (in particolare i grandi club) ed abbiamo accennato a come essi abbiano cercato di contrastare la nuova linea di sostenibilità finanziaria richiesta dalla UEFA per continuare a godere di vantaggi competitivi sui club minori. Tuttavia, l’andamento dei dati sembrerebbe dimostrare come il sistema si sia avviato verso una abitudine ad una gestione più virtuosa: il fatto che nella stagione 2017-2018 il risultato netto dei club abbia raggiunto un valore positivo di 600 milioni di euro sarebbe una dimostrazione di quanto questo percorso sia stato positivo e tutto sommato condotto con equilibrio dalla UEFA,

che ha nel tempo sanzionato i club più esposti, ma con un equilibrio che talvolta è stato letto persino con una eccessiva accondiscendenza. Il grafico successivo evidenzia l'andamento nel corso del lungo periodo, mettendo anche in evidenza quanto sia stato disastroso, per l'intero sistema, l'impatto della pandemia durante le stagioni 2019-2020 e 2020-2021 (UEFA, 2022):

Figura 5 – Risultato netto aggregato nei campionati europei 2008-2021



Fonte: Football Benchmark

Il miglioramento dei risultati economici non riguarda solo il risultato netto, ma coinvolge tutti una serie di indicatori ad esso correlati, che mostrano (prima della crisi determinata dalla pandemia) andamenti che suggeriscono una coerenza nella prospettiva della sostenibilità del sistema calcistico. Come messo in evidenza dai dati della UEFA (UEFA, 2018), nel periodo 2011-2018 era cresciuto il patrimonio netto (passato da 1,9 miliardi a 7,7 miliardi in soli sei anni); nello stesso periodo sono anche aumentati i guadagni, che sono cresciuti di sette volte rispetto al punto iniziale, raggiungendo – anche in virtù del peso dei diritti TV – la cifra di 1,7 miliardi di euro; il ritmo con il quale i guadagni sono

cresciuti è stato maggiore della crescita degli ingaggi, consentendo così una riduzione del debito netto, passato dal 65% al 35% della stagione 2016-2017.

A beneficiare di questi miglioramenti non è stato solo il sistema in generale: anche le singole leghe hanno potuto contare su situazioni di maggiore stabilità e sostenibilità: se nel 2011 solo il 15% delle 54 leghe aderenti alla UEFA era stato in grado di produrre utili (8), nel 2017 la percentuale era salita sopra il 50% (29). La positività dei dati era stata sottolineata anche dal Presidente della UEFA Ceferin:

“Questo successo, questa nuova stabilità è il risultato del lavoro svolto dalla UEFA e dalle sue associazioni nell’introduzione di sistemi di licenze, compresi i meccanismi di controllo dei costi, che hanno prodotto una situazione finanziaria molto migliorata. Il Fair Play finanziario ha fornito la piattaforma per i club per controllare i loro costi e pagare i loro debiti” (Calcioefinanza, 2018).

Va infine segnalato come l’introduzione del sistema del Financial Fair Play sia stato visto anche come una importante occasione per incrementare gli introiti dei club attraverso una più incisiva politica di marketing: ne sarebbe un esempio la crescita del valore dei brand delle società calcistiche, divenuto uno degli aspetti più importanti rispetto alla gestione complessiva ed un’occasione di sviluppo (Improta F., 2014).

3.4 Il sistema sanzionatorio

Per poter partecipare ad una competizione europea, i club devono ottenere una “licenza” concessa dalla UEFA dopo la verifica dei parametri definiti negli atti regolatori del Financial Fair Play. Il mancato raggiungimento dei parametri porta infatti all’applicazione di una serie di sanzioni che tuttavia possono essere mitigate attraverso:

- l’adesione delle società alle procedure previste dall’adesione al Voluntary Agreement o al Settlement Agreement, come definito dal regolamento;
- al principio di proporzionalità rispetto alla gravità e alla reiterazione nel tempo delle violazioni riscontrate.

Il compito di verificare il raggiungimento ed il mantenimento dei parametri finanziari indicati dalla UEFA è affidato al Club Financial Control Body (CFCB), che analizza puntualmente i bilanci delle società che hanno richiesto la licenza UEFA.

In caso di mancato raggiungimento dei parametri previsti dal Regolamento, il CFCB può intervenire sanzionando i club meno virtuosi. Le sanzioni previste dal Regolamento sono le seguenti:

- Avvertimento;
- Richiamo;
- Multa (che riguarda in particolare il mancato rispetto dei termini sui debiti scaduti);
- decurtazione di punti;
- Trattenuta degli introiti derivati dalla partecipazione a competizioni organizzate dalla UEFA;
- Limitazione del numero di giocatori da iscrivere alle competizioni UEFA;
- Squalifica dalla competizione in corso o da quelle future
- Revoca di un titolo o di un premio (anche per quanto riguarda gli effetti economici).

Come si nota, il principio della gradualità risulta evidente, confermando che l'atteggiamento complessivo della UEFA non è finalizzato alla punizione in sé, ma all'accompagnamento della società in un percorso verso una corretta, trasparente e sostenibile gestione finanziaria. E' il motivo per il quale, accanto al sistema sanzionatorio, è stato definito un altrettanto significativo sistema di deroghe, di accordi e di eccezioni che ha permesso di non opprimere il sistema nel suo complesso e di concedere alle società un fisiologico tempo di adattamento e di recupero rispetto alle situazioni critiche registrate prima dell'introduzione del Regolamento sul Fair Play Finanziario. Si tratta di un punto critico, tuttavia: perché se è innegabile il successo sotto il profilo del sistema complessivo, l'ampia discrezionalità affidata al CFCB ha portato a critiche in merito alla eccessiva condiscendenza verso le società con maggiore "peso politico" alle spalle (si vedano ad esempio i casi del PSG e del Manchester City del 2014 o quelli di Inter e Milan nel 2018) che sono stati talvolta letti dalla stampa specializzata come forme di condiscendenza per società che muovono volumi economici importanti e ai quali sarebbero consentiti comportamenti non del tutto aderenti a qua che è stato sottolineato più volte dalla stampa specializzata (Trovato M., 2018).

Il caso più emblematico in cui è emersa l'ampia discrezionalità del CFCB è relativo alla vicenda del Milan, che nel 2018 si era visto irrogare la squalifica della mancata partecipazione all'Europa League. Nel corso del procedimento, alla società milanese era stata negata la possibilità di concludere un accordo transattivo: fattispecie che anche oggi ha pochi riscontri nella gestione dell'Organo di Controllo della UEFA. Il Milan propose il ricorso al TAS, ravvisando nella mancata concessione dell'accordo transattivo una grave violazione del principio di non discriminazione e del principio di legalità. Il TAS, tuttavia, rigettò questo profilo, specificando come l'adesione ad un accordo transattivo non comportasse necessariamente che le sanzioni sarebbero state meno afflittive rispetto a quelle comminate unilateralmente dal CFCB, al quale veniva affidata ampia discrezionalità sulla possibilità di concedere o meno alla società non in regola con i parametri del FFP un accordo transattivo (nella forma del Voluntary o del Settlement Agreement); di conseguenza, la società non maturava nessun diritto ad accedere a questo tipo di soluzione (Di Girolamo F., 2019, pp. 416-417).

4 – LE PLUSVALENZE

4.1 Concetti generali

Nell'ambito dell'ordinamento tributario, le plusvalenze sono componenti positive del reddito d'impresa che viene determinato dall'incremento del valore monetario che deriva da una cessione di beni. Il valore della plusvalenza è dato dalla differenza tra il valore di acquisto (tenuto conto dei ratei di ammortamento: di fatto è il valore del bene iscritto a bilancio) e quello di cessione; quando questo valore è negativo si parla di minusvalenza, che acquisisce pertanto il valore di una componente negativa del reddito (Bonsignore P, Ceroli P., s.d.).

Per la valutazione del valore di uscita del bene dovranno essere considerati:

- il corrispettivo della vendita (o il valore di indennizzo, nel caso di danneggiamento del bene al quale corrisponde un intervento assicurativo);
- il cosiddetto “valore normale” del bene nel caso non vi sia un corrispettivo, come avviene nel caso di donazione del bene stesso;

Ai fini dell'inserimento delle plusvalenze nelle poste di bilancio, l'ordinamento tributario distingue tra:

- **plusvalenze ordinarie**, che sono riferite all'alienazione di beni strumentali all'attività dell'ente, come effetto del loro deterioramento nel tempo anche in relazione ai piani di sostituzione di beni mobili e immobili attuati dall'azienda;
- **plusvalenze straordinarie**, relative invece alla vendita di beni mobili e immobili conseguente ad attività di riconversione, ristrutturazione o ridimensionamento produttivo o dall'alienazione di beni diversi rispetto a quelli che vengono ordinariamente utilizzati nell'ambito della normale attività produttiva e che sono pertanto non strumentali all'attività aziendale.

Sotto il profilo della rappresentazione del bilancio delle plusvalenze, occorre registrare un importante elemento di novità rappresentato dall'introduzione di nuove indicazioni relative alla disciplina di bilancio introdotta dal Decreto legislativo n. 139 del 18 agosto 2015. In particolare, il testo normativo (che recepisce la direttiva 2013/34/UE relativa ai

bilanci di esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologia di imprese) ha modificato l'impostazione precedente che prevedeva:

- per le plusvalenze ordinarie, l'iscrizione del loro valore nel Conto Economico, come Valore della produzione – altri ricavi e proventi, mediante una sottocategoria rappresentate dalla voce “plusvalenze ordinarie”; l'iscrizione delle minusvalenze ordinarie andava invece iscritta tra i costi della produzione – oneri diversi di gestione, anche in questo caso mediante l'apposita voce “minusvalenze ordinarie”;
- nel caso delle plusvalenze straordinarie, la loro rappresentazione era inserita nel quadro E) proventi e oneri straordinari, nelle apposite voci “plusvalenze straordinaria” all'interno della categoria dei proventi o nella categoria oneri nel caso di “minusvalenza straordinaria”;

Il Decreto Legislativo 139/2015 non ha modificato la rappresentazione in bilancio delle plusvalenze ordinarie; invece, abolendo la macrocategoria E) del Conto Economico relativa ai “Proventi e oneri straordinari” ha imposto che le plusvalenze straordinarie debbano essere iscritte tra le componenti ordinarie di reddito.

Esiste la possibilità che le plusvalenze vengano utilizzate come strumento per migliorare le voci di bilancio, gonfiando – evidentemente con l'accordo di un compratore compiacente – il prezzo di vendita di un bene o magari scambiandolo con un bene analogo, attribuendo ad entrambi un valore economico maggiore rispetto a quello di mercato. Questa pratica, definita “plusvalenza fittizia” è vietata e comporta il reato di falsificazione di bilancio. Ad esempio, nel 2015 la Corte di Cassazione, Sezione V penale, con la sentenza n. 24289 del 5 giugno, aveva confermato la condanna della Corte di Appello del Tribunale di Palermo che aveva condannato gli amministratori di una azienda di gestione rifiuti della provincia di Palermo per una falsa plusvalenza derivata dalla cessione simulata e a prezzi gonfiati di alcuni automezzi e immobili: la cessione era stata fatta ad una società controllata dalla cedente ed i beni ceduti erano rimasti nella disponibilità della società cedente (Gasparre A., 2015).

Questo inquadramento generale consente di fissare alcuni elementi significativi che verranno approfonditi nell'ambito della valutazione del tema delle plusvalenze ai fini della nostra trattazione. Questi possono essere così riassunti:

- le plusvalenze sono uno strumento ordinario della gestione delle aziende ed hanno una adeguata rappresentazione nei bilanci;
- perché la plusvalenza possa essere considerata ai fini del bilancio, occorre che il bene ceduto esca effettivamente dalla disponibilità del cedente;
- le plusvalenze dipendono dalla differenza tra il prezzo di acquisto (o del valore residuo di ammortamento) ed il prezzo della cessione del bene oggetto di transazione;
- per la determinazione del valore della plusvalenza da iscriverne a bilancio è importante la valutazione del corrispettivo effettivamente versato e frutto di una transazione tra le parti. Il corrispettivo costituisce il valore che deve essere utilizzato per confrontarlo con il prezzo di acquisto (o con il valore residuo di ammortamento) e – nel caso non sia presente – deve essere valutato rispetto al “valore normale”.

4.2 Quanto vale un giocatore? Strumenti di valutazione

Proprio questo ultimo aspetto (la valutazione del bene venduto) ha un suo impatto relativamente alla questione delle plusvalenze nel mondo del calcio. Nel caso della vendita di un bene aziendale al di fuori dell'ordinamento sportivo, infatti, esistono dei riferimenti legati al valore di mercato specifico del bene oggetto di transazione: nel caso di un automezzo, ad esempio, esistono tabelle di riferimento che prendono in considerazione alcuni elementi oggettivi (l'anno di immatricolazione, il numero dei chilometri percorsi e lo stato in cui si presenta il bene, che può essere più o meno danneggiato); lo stesso vale per gli immobili, per i quali si può far riferimento al valore di mercato in quella determinata zona o ai valori catastali tenuto conto, anche in questo caso, di alcuni altri elementi oggettivi (lo stato di manutenzione, il fatto che l'immobile sia libero da gravami ipotecari e che possa entrare immediatamente nella disponibilità dell'acquirente o se invece risulti occupato da altri soggetti sulla base di contratti di affitto o usufrutto). L'insieme di questi elementi determina il valore del bene oggetto di transazione e risulta pertanto possibile, nell'ambito di analisi sul bilancio, verificare se il

valore della plusvalenza abbia un valore plausibile. Ma funziona così anche per il calcio? Il tema è in realtà complesso, perché il punto chiave nella valutazione della plusvalenza (il valore del calciatore oggetto di transazione) non è semplice da valutare e richiede una serie di approfondimenti.

In teoria, a determinare il valore di un calciatore concorrono certamente alcuni elementi oggettivi: età; data di scadenza del contratto; posizione in campo; prestazione individuale (valutata come case mix di numero di partite giocate, gol segnati e numero di partite giocate con la nazionale), prestazione collettiva (frutto della media punti della squadra, di trofei vinti etc.). Per trasporre questi elementi in un sistema oggettivo di valutazione del giocatore, sono stati tentati anche approcci scientifici: il CIES (International Center for Sports Studies) ha sviluppato un software in grado di calcolare il valore dei calciatori professionisti tenendo conto dei parametri precedentemente descritti. Questo è il risultato che emerge dal software:

Figura 6 – Valori dei calciatori professionisti con 3 o più anni di contratto

CIES Football Observatory
Transfer values as per 3 or more years of contract remaining
 Last update: 02/05/2023

League: All | Club: Search club | Player: Nicolò Barella | Position: All | Year of birth: 1976 - 2007 | Clear filters

Transfer value	Player	Club	Birth
> €80M	Nicolò Barella (dm)	Internazionale (ITA)	1997
> €250M	Vinicius Júnior (fw)	Real Madrid (ESP)	2000
> €250M	Kylian Mbappé (fw)	Paris St-Germain (FRA)	1998
> €200M	Erling Haaland (fw)	Manchester City (ENG)	2000
> €200M	Jude Bellingham (dm)	Borussia Dortmund (GER)	2003
> €150M	Bukayo Saka (am)	Arsenal FC (ENG)	2001
> €150M	Pedri González (dm)	FC Barcelona (ESP)	2002
> €150M	Pablo Gavi (dm)	FC Barcelona (ESP)	2004
> €150M	Rodrygo Goes (fw)	Real Madrid (ESP)	2001
> €150M	Jamal Musiala (am)	Bayern München (GER)	2003
> €150M	Phil Foden (am)	Manchester City (ENG)	2000
> €150M	Federico Valverde (dm)	Real Madrid (ESP)	1998
> €100M	Gabriel Martinelli (fw)	Arsenal FC (ENG)	2001
> €100M	Éder Militão (cb)	Real Madrid (ESP)	1998
> €100M	Joško Gvardiol (cb)	RB Leipzig (GER)	2002

Estimates with actual contract duration available on subscription
 Methodology | CIES FOOTBALL OBSERVATORY | www.football-observatory.com

Fonte: <https://football-observatory.com/Tool-Value>

Il quadro mostra il confronto tra i giocatori con più alto valore (Vinicius Junior e Mbappé, entrambi stimati per un costo di trasferimento di 250 milioni), messi in confronto con Niccolò Barella, talentuoso centrocampista dell'Inter, primo degli italiani, valutato 80 milioni. Questo semplice quadro, però mette in luce alcune criticità:

- l'algoritmo del CIES non sembra in grado di determinare "con esattezza" il valore del calciatore, limitandosi a inserirlo all'interno di cluster di valore (250; 200-250; 150-200, 100-150, 80-100 milioni e così via) che sembrano piuttosto indeterminati se non nel suggerire una generica grandezza di riferimento;
- i parametri valutano oggettivamente alcuni aspetti che però non rientrano nella logica di mercato. E' il caso, ad esempio, di Paul Pogba (che l'algoritmo valuta 5

milioni) e di Federico Chiesa (20 milioni): una valutazione che risente dei lunghi infortuni occorsi ai due giocatori della Juventus, che nella stagione che si sta per concludere hanno avuto relativamente poco spazio. Non è tuttavia probabile che la Juventus accetterebbe di rinunciare ai diritti sportivi di Pogba e di Chiesa per cifre analoghe, attribuendo al valore dei rispettivi “cartellini” un peso ben maggiore;

- l’algoritmo non spiega una serie di considerazioni che non hanno a che fare con l’oggettività della valutazione. Ad esempio: i primi tre calciatori del ranking che emerge dai dati del CIES sono tre attaccanti: Vinicius Junion, Mbappé (entrambi con 250 milioni di euro) e Haaland (200 milioni di euro). Questo significa che i primi due sono migliori e più efficienti del terzo e che di conseguenza hanno maggior mercato? C’è da dubitarne: non perché si voglia dare un giudizio di valore sulle abilità tecniche e sul talento, ma perché probabilmente i presidenti delle società (invero poche) che potrebbero essere interessate a valutare l’acquisizione dei diritti sportivi di un forte attaccante formulerebbero valutazioni diverse, giungendo a conclusioni difformi anche sul valore da dare ai giocatori.

La letteratura ha affrontato questi aspetti, rilevando come diversamente da altri contesti il mercato dei calciatori non possa essere considerato dal valore di mercato (valore considerato ambiguo), ma dal *valore di trasferimento dei calciatori*: aspetto più concreto e dinamico, ma che comporta la valutazione di aspetti che sono molto più legati alla soggettività e (come abbiamo avuto modo di sottolineare nel primo capitolo) alle aspettative e alla disponibilità di correre un rischio dei potenziali acquirenti (Poli R., Bessn R., Ravenel L., 2022).

Prendiamo il caso dell’età, ad esempio. I giovani giocatori faticano ad emergere (tranne alcuni casi): giocano poco, spesso in squadre non di prima fascia e anche quando lasciano intravedere un certo talento, non vi sono certezze rispetto al fatto che da quel talento si possa sviluppare il potenziale reale del giocatore. Quando la letteratura afferma che un giocatore giovane dovrebbe avere un prezzo maggiore rispetto ad uno più avanti negli anni, dovrebbe specificare che ciò vale per giocatori giovani e già affermati e che non è necessariamente così con giocatori che non hanno avuto modo di dimostrare ancora il loro valore; ma come attribuire un valore ad un giocatore che mostra qualità, ma che non

ha ancora avuto modo di metterle pienamente a frutto? In questo caso giocano tanti fattori diversi, quasi sempre non valutabili oggettivamente. La storia, anche recente, è piena di giovani talenti valutati cifre importanti che poi non hanno ripagato l'investimento; o al contrario, di giocatori pagati poco che poi sono diventati fenomeni e che magari sono poi stati rivenduti a cifre enormemente maggiori. Due soli esempi, dell'uno e dell'altro caso:

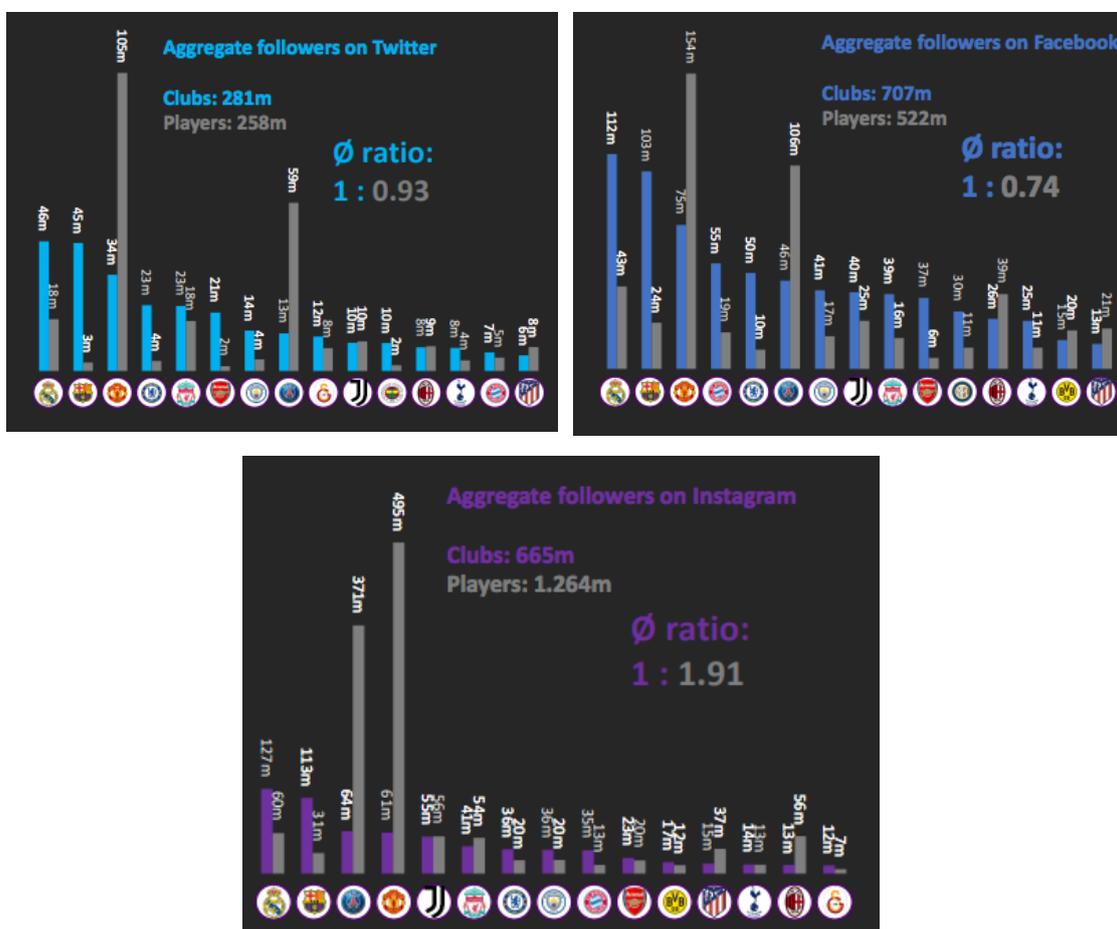
- nel 2010 la Juventus acquistò dal Catania, per 12 milioni, Jorge Andrés Martínez, attaccante uruguayano reduce da una brillante stagione con la squadra etnea (che realizzò peraltro la seconda plusvalenza più alta della sua storia). La Juventus aveva puntato molto sul talento di Martínez, al punto da fargli firmare un contratto di sei anni. Martínez alla Juventus non trovò spazio e iniziò allora una lunga trafila di prestiti (Cesena, Cluj, Novara, Atletico Juventud di La Pietra, in Uruguay) che si concluse solo alla scadenza del lungo contratto che lo legava ai bianconeri, il 30 giugno 2016.
- All'estremo opposto si colloca la vicenda di Kvaratskhelia, acquistato dal Napoli dalla Dinamo Batumi per 10 milioni e oggi accreditato dal software del CIES per 60 milioni (ma c'è da attendersi che nel caso De Laurentiis dovesse decidere di privarsi del giovane talento georgiano, le cifre reali potrebbero essere molto più alte). La vicenda di Kvaratskhelia è interessante per comprendere come il valore di un giocatore possa risentire di elementi aleatori che esulano da valutazioni oggettive. De Laurentis ha raccontato che il Napoli seguiva il giocatore georgiano quando giocava nel Rubin Kazan ed il suo cartellino era stimato attorno ai 30 milioni. Poi, complice la pandemia e soprattutto la crisi geopolitica tra Russia e Ucraina, il giocatore aveva lasciato la Russia per unirsi alla Dinamo Batumi e il Napoli aveva potuto acquisire il diritto alle prestazioni sportive del giocatore per una cifra nettamente inferiore a quella iniziale (Pedullà A., 2022)

Insomma, l'oggettiva valutazione di un giocatore rischia di essere un'operazione di grande difficoltà perché nel calcio moderno entrano in ballo elementi che sono piuttosto complessi da valutare nel loro complesso: il talento e le potenzialità insite in un atleta sono tra quelle più difficili da valutare e che richiedono una analisi articolata da parte delle società e che spesso si basa su elementi irrazionali. I margini di incertezza, in questo ambito, sono piuttosto ampi: non è raro che giocatori che hanno ben figurato in una

squadra deludano nel momento in cui sono chiamati ad affrontare una nuova sfida professionale in un contesto diverso, così come è frequente il caso di giocatori che “esplodono”, diventando decisivi non solo per i risultati sportivi, ma anche per gli aspetti legati al bilancio.

Nella valutazione del valore di acquisto di un giocatore hanno un peso, nel calcio moderno, anche elementi extracalcistici. La figura successiva evidenzia l’andamento dei contatti sui principali social network delle principali società calcistiche d’Europa nel confronto con i loro giocatori:

Figura 7 – Followers delle società e dei calciatori sui principali social network



Fonte: UEFA, 2022, p. 43

Come si nota, il rapporto tra followers delle squadre e dei giocatori è favorevole alle prime nelle piattaforme “storiche” (Facebook e Twitter, ratio <1), mentre favorisce una maggiore visibilità dei calciatori su Instagram. Emerge inoltre piuttosto chiaramente

come vi sia un enorme divario tra i followers di Liverpool e PSG (e per quanto riguarda Instagram e Facebook anche del Milan): per sintetizzare questa considerazione con uno slogan, i giocatori sono più popolari delle società e questo ha implicazioni importanti per quanto riguarda il valore del marketing, aspetto considerato sempre più decisivo per garantire entrate importanti per i club.

4.3 Le plusvalenze nel mondo del calcio

Svolte queste premesse, possiamo entrare nel merito delle considerazioni più tecniche legate al ruolo delle plusvalenze nel mondo del calcio. E' necessario richiamare alcuni concetti che abbiamo espresso nel corso del primo capitolo in merito al valore del contratto con il giocatore, ricordando che quello nella prassi è gestita come una variazione del tesseramento del calciatore presume in realtà un momento nel quale la società cedente si obbliga alla risoluzione del contratto di lavoro con il calciatore in cambio di un certo corrispettivo (Vidiri G., 2005, p. 497 e ss). Questo importo viene iscritto a bilancio secondo le regole contabili: la società cedente realizzerà una plusvalenza se la cifra pagata dall'acquirente per ottenere i diritti sportivi del calciatore è superiore al valore iscritto a bilancio, tenendo conto del valore storico e delle quote di ammortamento previste. Sotto il profilo della composizione delle poste di bilancio, le plusvalenze vanno annotate alla voce A5 del Conto Economico, nella categoria "Altri ricavi e proventi", utilizzando la sottovoce specifica "Plusvalenze da cessione diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori"; le eventuali minusvalenze sono invece registrate alla voce B14 del Conto Economico, ossia fra gli "Oneri diversi di gestione", utilizzando la sottovoce specifica "Minusvalenze da cessione diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori".

Le plusvalenze rientrano nella gestione ordinaria delle società di calcio, secondo un orientamento generale della dottrina ribadito anche dalla Corte Costituzionale, che ha precisato come

"[...] il trasferimento di un calciatore, infatti, è un atto che rientra nella gestione di una squadra di calcio, rappresentando un evento collegato all'attività ordinaria della società sportiva, sicchè le plusvalenze derivanti dall'alienazione di immobilizzazioni, quando la cessazione del bene costituisce un evento ordinario della gestione dell'impresa, fanno parte dei proventi ed oneri della gestione "ordinaria" accessoria" (Corte di Cassazione, ordinanza n. 2144 del 19

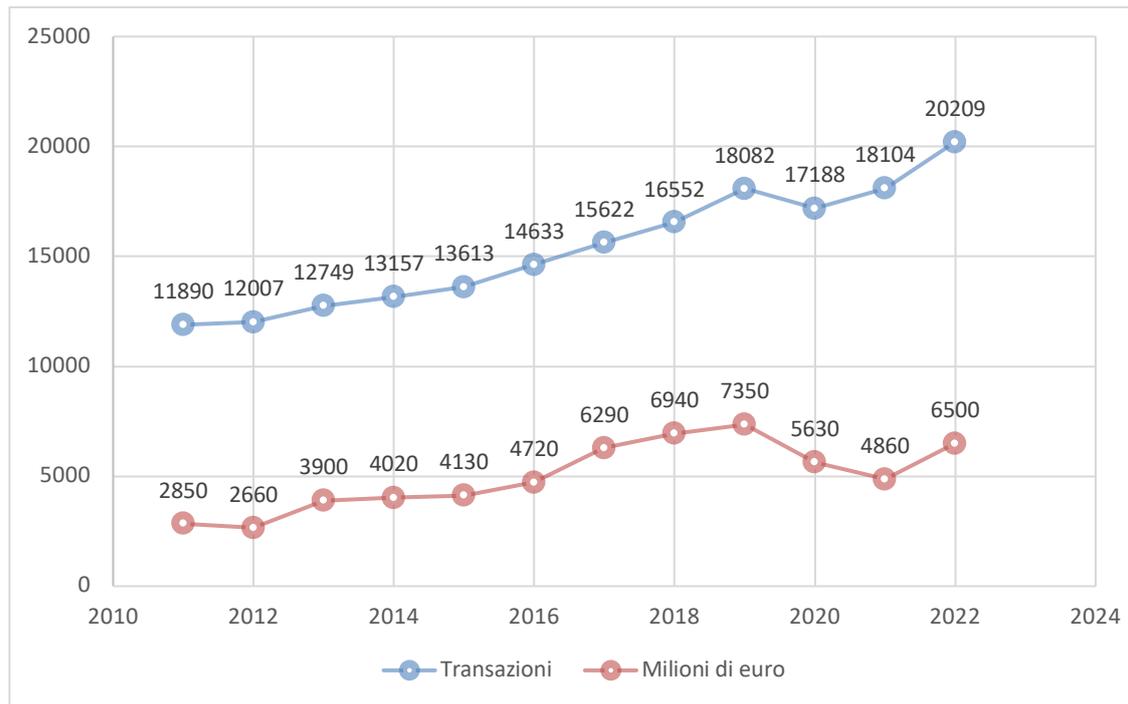
gennaio 2019).

Le plusvalenze costituiscono quindi un modo per innalzare i propri ricavi e da questo punto di vista sono un meccanismo che può avere anche una sua dinamica virtuosa, ad esempio per le società particolarmente attive con il settore giovanile, dal quale sperano di formare giovani calciatori di talento da proporre a squadre blasonate: trattandosi di calciatori provenienti dal vivaio (ma un discorso analogo vale per i calciatori acquisiti al termine di un precedente contratto con la precedente società: i cosiddetti “svincolati”), l'intero importo dell'operazione costituisce una plusvalenza.

Diversamente da quanto accade nella gestione aziendale di altri comparti economici, nel “sistema calcio” le plusvalenze hanno un ruolo molto più significativo nel bilancio: l'acquisto e la vendita dei calciatori, pur non essendo un'attività tipica – come abbiamo visto nel secondo capitolo – è tuttavia una delle più significative e rappresenta ormai stabilmente la seconda voce di bilancio più importante. Ed è anche un modo significativo per innalzare i ricavi.

La tendenza ad utilizzare le plusvalenze come elemento ordinario di regolarizzazione di bilanci altrimenti deficitari non è stata costante nel tempo e per essere correttamente valutata richiede di analizzare brevemente il numero ed il volume dei trasferimenti nel lungo periodo. I dati aggregati, come si nota dal grafico successivo, mostrano due tendenze diverse tra il numero delle transazioni (in costante crescita dal 2011 in poi salvo i due anni caratterizzati dalla crisi pandemica, con un picco di trasferimenti registrato nel corso del 2022) ed il valore delle transazioni espresso in milioni di euro: questo appare coerente con l'andamento della curva, ma con un'importante differenza sul valore medio delle transazioni, che risulta essere più alto rispetto al 2011, ma che non cresce con la stessa percentuale rispetto al volume delle transazioni.

Figura 8 – Numero dei trasferimenti e valore economico – 2011-2022



Fonte: FIFA 2022 (Nostra elaborazione)

Questi dati si sommano al dato relativo al peso complessivo delle plusvalenze all'interno dei bilanci societari, che sono passate dal 10% del 2010 al 18% del 2017 (Ravasi A., 2018), crescendo da 1,7 miliardi a 3,7 miliardi di euro.

Questi dati sembrano orientare una interpretazione di una tendenza del governo del calcio europeo che potrebbe ridimensionare almeno in parte la valutazione positiva sul Financial Fair Play. Le società, infatti, per rientrare nei parametri previsti dai regolamenti della UEFA, mostrano di aver utilizzato ampiamente lo strumento della plusvalenza per ottenere risultati di bilancio che consentissero loro di presentarsi davanti ai giudici dell'CFCB con le carte in regola per ottenere la licenza a disputare le competizioni europee. Una tendenza che ha ovviamente coinvolto anche il calcio italiano, che nel 2018 aveva beneficiato complessivamente di 724 milioni di euro derivanti di plusvalenze, a beneficio dei bilanci delle varie squadre.

Le plusvalenze nel mondo del calcio non sono un atto illecito: sono permesse come lo sono nella gestione ordinaria delle imprese di altri comparti economici, a patto che abbiano una loro fisiologia ed un rapporto equilibrato rispetto alle altre poste di bilancio.

Solo che, come abbiamo avuto modo di sottolineare nel paragrafo precedente, la definizione tra una plusvalenza lecita e illecita è un confine piuttosto labile. Affronteremo fra breve gli atteggiamenti francamente speculativi che emergono dalla gestione del mondo del calcio, ma vale qui ricordare che l'attribuzione di un valore ad un giocatore non risponde a logiche di oggettività, ma a criteri di irrazionalità (e talvolta anche di scommessa sul futuro apporto di un calciatore all'andamento della squadra). Non è facile sindacare se l'acquisto di un calciatore è, dal punto di vista del prezzo, corretto o meno; neppure quando la trattativa tra le parti sia caratterizzata da uno scambio a totale o parziale copertura dei costi. Sono utili due esempi per comprendere tale dinamica. Il primo è legato alla trattativa che ha portato Osimhen al Napoli: un costo per il Napoli di 71,3 milioni di euro, 15 dei quali legati all'acquisizione da parte del Lille (precedente squadra di Osimhen) delle prestazioni sportive di tre giovani giocatori del vivaio del Napoli (Ciro Palmieri, Luigi Liguori, Claudio Manzi) che non solo non hanno mai indossato la maglia del Lille, ma i cui contratti sono stati addirittura rescissi. L'ipotesi, avanzata anche nel recente procedimento della Procura federale, è che si sia trattato di una plusvalenza fittizia; ma è molto difficile sostenerlo con certezza, perché la possibile crescita dei tre calciatori non era nota al momento del loro trasferimento in Francia ed il fatto che nessuno dei tre si sia affermato non significa che il prezzo loro attribuito (5 milioni ciascuno) non fosse congruo considerando le aspettative che c'erano allora sullo sviluppo delle loro carriere.

Analogo discorso (ma con prospettive diverse) vale per un altro scambio oggetto di indagine da parte della Procura: quello tra Juventus e Barcellona per le prestazioni sportive di Arthur e di Pjanic. Il trasferimento avvenne nel 2020: il Barcellona pagò Pjanic 60 milioni, più cinque di bonus; la Juve versò nelle casse del Barcellona 72 milioni più 10 di bonus, realizzando anche una plusvalenza di 41,8 milioni. L'operazione è controversa, ma dal punto di vista sportivo aveva un senso: la Juventus cedeva un giocatore alla soglia dei trent'anni che nella stagione precedente non aveva brillato e acquisiva i diritti sportivi di un giovane 23enne nel giro della nazionale brasiliana che nel Barcellona non trovava spazio, ma che aveva tutto per far bene a Torino. Le cose non sono andate come tutti speravano, né per Pjanic – spedito in Turchia l'anno successivo – né per Arthur, rimasto a lungo a Torino ma tutto sommato ai limiti del progetto tecnico. Ma queste valutazioni sono chiare ex-post: al momento dello scambio, le attese sui

giocatori erano del tutto diverse. In definitiva, sotto il profilo formale rimane molto difficile distinguere tra un'operazione illecita e un pur dannoso investimento sbagliato.

4.4 Plusvalenze e speculazione

E' innegabile che l'abuso nell'utilizzo del player trading con l'obiettivo sistemare il bilancio con una plusvalenza sia un fenomeno piuttosto diffuso e tutto sommato di lunga durata. Sotto il profilo dei numeri, un andamento del genere era già stato riscontrato tra 1996 e 2002, quando le plusvalenze avevano raggiunto la cifra record di 750 milioni di euro. Erano, quelli, gli anni delle cosiddette "sette sorelle" (Juventus, Milan, Inter, Parma, Fiorentina, Lazio e Roma) e tutto sommato anni d'oro per il calcio italiano, che otteneva ottimi risultati anche nelle competizioni europee. Fino a quando non venne il momento di pagare il conto: un indebitamento complessivo di 370 milioni, che senza le plusvalenze avrebbero sfiorato i 2 miliardi; Roma e Lazio riuscirono a spalmare nel tempo i loro debiti, rendendoli sostenibili; Parma e Fiorentina non furono altrettanto fortunate e andarono incontro al dramma del fallimento, dovendo ripartire (nel caso della Fiorentina) addirittura dalla C2. La Juventus, dal canto suo, in quel periodo storico guidata dalla "triade" (Giraud, Moggi e Bettega) riusciva spesso a distribuire anche utili agli azionisti (Bellinazzo M., 2019).

Le plusvalenze fittizie sono una pratica illecita che ha l'effetto di far apparire migliore del reale la situazione del bilancio attraverso una valutazione artificiosa del valore del giocatore oggetto di transazione. L'effetto benefico sul bilancio è quello di sanare parte delle perdite attraverso la plusvalenza che vi viene iscritta. Un caso particolare di plusvalenza è quella cosiddetta a "specchio": viene registrata quando due società si scambiano due o più giocatori allo stesso tempo, registrando entrambe una plusvalenza senza che vi siano trasferimenti monetari. Questo sistema è stato più volte messo sotto la lente della giustizia sportiva ed è stato "perfezionato" dalle società nel corso del tempo: è risultato frequente, ad esempio, il ricorso alla cosiddetta "triangolazione di mercato", che prevede tre società coinvolte; oppure l'utilizzo di diverse finestre di mercato per compiere operazioni in grado di soddisfare le esigenze di entrambi i club. O ancora, uno scambio nel quale sono previsti indennizzi di tipo economico, ma limitati rispetto al beneficio finanziario ottenuto con la cessione del giocatore (come ad esempio nel caso dello scambio Arthur-Pjanic).

La spinta speculativa all'utilizzo delle plusvalenze è determinata da un lato all'aumento dei costi di gestione dei club, dall'altro al fatto che il meccanismo delle plusvalenze genera effetti positivi del bilancio grazie al differenziale tra quanto incassato ed il valore residuo del calciatore iscritto a bilancio. Il fatto che i prezzi dei calciatori siano da un lato aleatori, dall'altro tendenti a crescere – non sempre per valutazioni dipendenti dal valore oggettivo del calciatore, come abbiamo visto – rende le plusvalenze uno strumento privilegiato per sistemare le cose in bilancio. I problemi però sono molti. In primo luogo, le plusvalenze non possono essere considerate voci stabili del bilancio perché nessuno garantisce che tutti gli anni le società potranno trattare sul mercato giovani promettenti provenienti dal mercato o acquistati in precedenza e valorizzati sul piano della prestazione sportiva. Nel caso delle cosiddette “plusvalenze a specchio”, inoltre, il fatto che non vi sia un reale scambio monetario porta certamente un miglioramento al bilancio, ma non incide sulla liquidità del club, che quindi si trova nella singolare situazione di avere un bilancio teoricamente perfetto, ma nell'impossibilità di garantire l'operatività nel medio termine.

4.5 Aspetti giurisprudenziali

Il fatto che non esista una regolamentazione rigida rispetto alla gestione delle plusvalenze aumenta l'incertezza sulla gestione di questo problema, che assume oggi una rilevanza diversa dal passato anche per quella che pare una nuova consapevolezza delle conseguenze di questi comportamenti: tuttavia, né la regolamentazione del FFP (neanche nella versione del 2022), né le norme delle singole federazioni sono mai intervenute in merito, lasciando alla giurisprudenza il compito di dirimere la questione.

In effetti, gli interventi della giustizia sportiva sono stati diversi e tutto sommato con esiti contraddittori. Per rimanere a tempi vicini ai nostri, va ricordato il deferimento congiunto del 2006 a carico dell'FC Internazionale e dell'AC Milan, accusate di aver abusato di plusvalenze fittizie attraverso una serie di scambi a specchio; il procedimento si concluse con un patteggiamento davanti alla Commissione Disciplinare nazionale, accettato dalla Procura Federale e con l'irrogazione di una multa alle società coinvolte. Il procedimento penale (aperto per una denuncia dell'allora presidente del Bologna) vide l'assoluzione delle parti in causa perché non fu possibile per la Procura di Milano dimostrare che le valutazioni dei giocatori fosse stata artefatta per coprire ammanchi nel bilancio delle due

società. Stesso esito ebbero anche i procedimenti che riguardarono, nello stesso periodo, l'U.C. Sampdoria, la Reggina, l'Udinese Calcio ed il Genoa C.F.C. (Fimmano F. R., 2022, p. 13).

Esito diverso ha avuto invece il procedimento che nel 2018 ha riguardato l'A.S. Chievo e l'A. S. Cesena. La situazione per le due società era complessa: il Chievo aveva, nei quattro anni precedenti al procedimento, un disavanzo tra entrate e uscite di circa 60 milioni di euro, interamente compensate da plusvalenze; 24 milioni di quelle plusvalenze erano state realizzate cedendo giocatori al Cesena. La società di Verona sarebbe poi stata estromessa dai campionati per debiti tributari pari a 20 milioni di euro. Quanto al Cesena, il fallimento giunse nell'agosto del 2018: venne accertato che erano stati fatti scambi di giocatori minorenni ritenuti sproporzionati. I giudici sportivi evidenziarono che

“[...] alla luce degli atti, infatti, appare evidente che le operazioni di scambio di calciatori indicate nel deferimento [...] evidenziano che i vertici delle due Società hanno posto in essere una sistematica operazione di mercato, non già un'episodica operazione, legata al valore attribuito intuitu personae al particolare ipotetico talento riscontrabile in uno o più giocatori, volta inevitabilmente a sopravvalutare i dati di bilancio mediante, appunto, il sistema delle ccdd. “plusvalenze” (Fimmano F. R., 2022, p. 14).

Nella valutazione del caso, i giudici sportivi riconoscevano che le operazioni di calciomercato non erano facilmente ancorate a elementi oggettivi; ma sottolineavano come, per gli effetti che essi potevano generare sul bilancio, dovevano essere comunque basati su criteri di veridicità, correttezza e prudenza. Gli elementi che indicavano la gestione speculativa del fenomeno erano – secondo i giudici – chiaramente identificabili nella concomitante presenza di diversi fattori:

- sopravvalutazione del prezzo del calciatore;
- inutilizzo dei calciatori oggetto di transazione, che spesso venivano girati a società di serie minori, spesso dell'area geografica della società cedente;
- l'assenza di contratti tra i calciatori e la società che li aveva acquistati;

- il fatto che al valore economico (anche in relazione alle transazioni che coinvolgevano giocatori professionisti) non corrispondesse alcuna uscita di tipo monetario;

Di diverso tenore fu l'atteggiamento dei giudici nell'ambito del procedimento aperto contro l'Inter nel 2018. La società nerazzurra aveva attuato una politica di plusvalenze che nei due anni precedenti aveva portato ad iscrivere a bilancio circa 50 milioni di euro per il 2017-2018: una cifra importante, nella quale erano entrati scambi di giocatori giovanissimi e a fine carriera (come Nagatomo, ceduto alla squadra cinese dello stesso Presidente Zhang) e che aveva consentito all'Inter di rispettare i parametri del Fair Play Finanziario. La Procura federale aprì un procedimento che si concluse con un patteggiamento: l'Inter accettò di pagare una multa di 90.000 euro per sanare l'illecito delle plusvalenze fittizie. Al di là della diversità di approccio della Procura, anche il caso dell'Inter è emblematico: le plusvalenze del 2017-2018 riguardavano infatti molti giovani, scambiati con altre società italiane. Era un prezzo gonfiato? Lo potrà dire solo il tempo; e a fronte del fatto che alcuni di quei giovani calciatori si siano persi nelle serie minori, c'è invece il caso di Federico Di Marco, il cui valore allora era inferiore ai quattro milioni di euro e che oggi si è definitivamente affermato come uno dei giocatori più costanti della rosa nerazzurra (Macarini E., 2018).

Le plusvalenze hanno avuto un approccio ancora diverso nel caso del processo del 2022 che ha coinvolto 11 società e 61 tra dirigenti e amministratori e che ha visto un importante cambiamento di passo della Procura federale, che vi ha visto i presupposti per la violazione dei principi di lealtà, correttezza e probità e della correttezza della gestione economica, ai sensi degli articoli 4 e 31 del Codice di giustizia sportiva.

Il procedimento ha fatto emergere anche la circostanza di plusvalenze a specchio tra società appartenenti ad uno stesso proprietario (cosiddette pluriproprietà, sia all'interno della stessa Federazione, sia in paesi diversi). Tra le squadre coinvolte, la più esposta è stata la Juventus (approfondiremo questo esame nel corso dell'ultimo capitolo): all'esito del processo, che si è concluso dopo diversi passaggi nei vari organismi giudicanti, alla società torinese la Corte d'Appello Federale aveva comminato 10 punti di penalizzazione lo scorso 22 maggio 2023. La Juventus è ricorsa al patteggiamento, accettando di pagare un'ammenda di 718.000 euro per il parallelo procedimento sulla manovra stipendi e

accettando la penalizzazione senza proporre ricorso contro di essa. E', di fatto, la prima volta che un Club italiano subisce una penalizzazione realmente afflittiva (la Juventus, senza la penalizzazione si sarebbe qualificata per la Champions League, mentre si troverà a giocare la Conference League) per il sistema delle plusvalenze fittizie.

5 – I CASI DI STUDIO: ANALISI COMPARATIVA DELLE PLUSVALENZE IN ALCUNI TOP CLUB ITALIANI

Per la valutazione dei casi di studio legati alle plusvalenze, si sono presi a riferimento i bilanci di AC Milan, FC Internazionale Milano e Juventus FC relativi a due periodi storici ben distinti: il primo, dalla stagione 2002-2003 alla stagione 2006-2007 e dunque precedente all'introduzione del Fair Play Finanziario; il secondo dalla stagione 2016-2017 alla stagione 2020-2021.

Nella comprensione generale di questi periodi occorre considerare alcuni elementi importanti che hanno condizionato le vicende del calcio italiano. Il primo periodo è caratterizzato dall'emergere, nel 2006, delle vicende che hanno caratterizzato la cosiddetta "Calciopoli". Non è questa la sede per affrontare nel dettaglio una vicenda che ancora oggi, dopo quasi venti anni, risulta una delle più divisive della storia recente del nostro calcio. E' però indispensabile notare come le sanzioni toccarono (sia pure in maniera diversa) sia la Juventus – che pur avendo vinto lo scudetto venne retrocessa all'ultimo posto della classifica generale del 2005-2006 e dunque retrocessa in Serie B. Alcuni giocatori più rappresentativi della rosa (in particolare Ibrahimovic, Mutu e i freschi campioni del mondo Zambrotta e Cannavaro) decisero di trasferirsi in altre società, generando quindi delle plusvalenze nel bilancio: plusvalenze, che tuttavia, risultarono decisamente inferiori a quelle che sarebbero state le aspettative di mercato (Ibrahimovic, ad esempio, venne ceduto all'Inter per 15 milioni di euro); la situazione societaria, tuttavia, era di estrema debolezza quanto a potere di negoziazione. Anche il Milan venne squalificato, ma la penalizzazione gli consentì comunque di qualificarsi per la Champions League, che peraltro l'anno successivo avrebbe vinto.

Se "Calciopoli" è un evento che ha segnato la storia del calcio italiano, la pandemia da coronavirus ha avuto decisamente una portata universale. Abbiamo già accennato come i risultati netti, dal punto di vista economico, siano stati pesantemente condizionati dalle restrizioni e da quasi due anni di incertezza, con partite giocate a porte chiuse e conseguenti riduzioni di incassi, merchandising e altri proventi tipici a fronte della permanenza dei costi fissi e variabili che hanno gravato comunque sulle società di calcio.

L'effetto di questi eventi è ben visibile sui bilanci delle squadre che andremo ad analizzare.

5.1 Diversi assetti proprietari e approcci di mercato

Le tre squadre che abbiamo preso come punto di riferimento per la nostra analisi hanno tre strutture societarie piuttosto diverse tra di loro.

Per quanto riguarda l'Internazionale F. C., nel 2013 il magnate indonesiano Tohir ha rilevato il 70% delle azioni societarie da Massimo Moratti, che era stato Presidente dell'Inter per 18 anni, arrivando anche a vincere la Champions League nel 2010. La valutazione della società era allora di 350 milioni di euro; a Moratti ne vennero riconosciuti 75, mentre gli altri vennero utilizzati per pagare i debiti: operazione che tuttavia Tohir di fatto "ribalterà" sulla stessa Inter, o meglio sulla società Inter Media Communication, uno spin-off creato ad-hoc per gestire il brand e offerta in garanzia a Goldman Sachs per ottenere prestiti sociali. I primi anni della presidenza Tohir furono caratterizzati da una ridotta possibilità di fare mercato e dunque i risultati furono piuttosto modesti. Nel 2016 Tohir cercò altri investitori, trovandoli nella Suning Holding Groups, che rilevò il 68,85% delle quote di Tohir; il quale però nel frattempo aveva comprato tutte le quote di Massimo Moratti, rivendendole allo stesso Suning. Dall'operazione, Tohir ricavò circa 30 milioni di plusvalenze, oltre a 15 milioni di interessi per i soldi prestati alla società di cui era presidente. La presidenza passò a Steven Zhang, figlio di Suning, il 26 ottobre 2018, diventando così il presidente dell'Inter più giovane di sempre. Nel 2019, il fondo LionRock ha rilevato le quote di Tohir, diventando azionista di minoranza. Il primo cluster di bilanci rientra nella Presidenza Moratti ed è precedente ai successi che caratterizzeranno la parte finale della sua carriera di Presidente, nel dopo-calcio. Moratti ha immesso nelle casse dell'Inter una grande quantità di denaro (si calcola circa 1,2 miliardi di euro), acquistando un gran numero di giocatori, alcuni dei quali di grande valore (come Ronaldo, Recoba, Eto'o, Diego Milito o Zanetti per citarne solo alcuni dei più celebri). La sua presidenza è tuttavia caratterizzata anche da non poche delusioni rispetto alle aspettative dei giocatori: sono infatti molti i giocatori che, reduci da stagioni entusiasmanti in altri club, hanno faticato non poco a confermare le aspettative, spesso rimanendo in rosa a lungo, ma in posizione marginale; in alcuni casi, la cessione ad altri club di questi giocatori ha comportato una loro rivalutazione: è il caso di Andrea Pirlo

(ceduto al Milan, dove ha vinto letteralmente tutto e poi protagonista nella Juventus del lungo ciclo di vittorie tra il 2011-2012 ed il 2018-2019) o Cannavaro, deludente in maglia nerazzurra, ma capace di aggiudicarsi il Pallone d'Oro nel 2006, dopo essere stato protagonista assoluto nel Mondiale vinto in Germania dagli Azzurri.

L'A.C. Milan è stato guidato per 31 anni proprietà della Fininvest e ha avuto come presidente Silvio Berlusconi. Nel 2014 iniziarono le trattative per trovare un compratore: una prima trattativa con il cinese Li Yonghung fallì nel 2014 e l'anno successivo non ebbe miglior sorte neanche quella con il thailandese Bee Teachaubol. Nel 2016, Li Yonghung tentò nuovamente l'acquisizione del Milan, con una cordata formata da una serie di investitori cinesi. Il 5 agosto 2016 venne siglato un preliminare di vendita tra la Fininvest e la Sino-Europe Sports, della quale faceva parte anche Haixia Capital ed altri investitori privati: il prezzo di acquisto era fissato il 740 milioni di euro, che avrebbero compreso anche il pagamento dei debiti del club, valutati 220 milioni di euro. Al momento della firma, la Sino-Europe Group riconobbe alla Fininvest una prima tranche di 100 milioni di euro. Tuttavia, una serie di restrizioni del governo cinese sugli investimenti all'estero rallentò le operazioni di closing; Li Yonghung versò altre somme per poter ottenere una dilazione sulla chiusura dell'operazione e nel marzo 2017 trasferì i diritti della Sino-Europe Group alla nuova società Rossoneri Sport Investment Group, da lui controllata. E' la premessa per il tanto atteso closing, che giunse alla fine il 13 aprile 2017. Per poter completare l'operazione, Li Yonghung era dovuto ricorrere all'intervento del fondo Elliot, che successivamente avrebbe rilevato la proprietà dal magnate cinese. Oggi la proprietà è passata in mano al fondo RedBird, che l'ha rilevata dal fondo Elliot per 1,2 miliardi di euro lo scorso 31 agosto 2022. Il Milan è di proprietà di una società di diritto olandese, la ACM Bidco, riconducibile a Gerry Cardinale, titolare del fondo RedBird. Durante l'era Berlusconi, il Milan è stato una delle squadre più continue e vincenti di sempre, contrastando a Juventus, Roma e Lazio il dominio nel campionato italiano e mietendo successi in Champions League. La politica di Berlusconi è sempre stata quella di acquisire i migliori giocatori disponibili sul mercato, costruendo spesso una squadra all'altezza delle aspettative. Giocatori come Gullit, Van Basten, Pirlo, Maldini, Filippo Inzaghi . Shevchenko (rilevato dalla Juventus nel 2002) hanno fatto letteralmente la storia del club; in maglia rossonera ha giocato anche Ibrahimovic, rendendosi protagonista dello scudetto del 2010-2011 che ha interrotto la striscia dei

cinque scudetti consecutivi (uno dei quali assegnato a tavolino: quello del 2005-2006, revocato alla Juventus) dei “cugini” dell’Inter.

Se le vicende delle due milanesi, negli ultimi anni, sono state contrassegnate da vicende societarie piuttosto complesse, la Juventus F. C. può opporre una tradizione consolidata nella leadership societaria. La famiglia Agnelli è infatti proprietaria della società fin dal 1923. La società è oggi di proprietà della Exor, a sua volta controllata dalla società Giovanni Agnelli B.V. E’ quotata in borsa (insieme a Lazio e Roma) ed ha una struttura societaria basata su un consiglio di amministrazione che rappresenta lo snodo nevralgico del sistema di governance. Se la proprietà è un elemento stabile, proprio la governance della società è stata oggetto di alcuni importanti cambiamenti. Il primo periodo che abbiamo scelto nella nostra analisi rappresenta la parabola conclusiva del ciclo della cosiddetta “triade” (Moggi, Girardo e Bettega) alla guida della società. Un periodo che ha visto la Juventus vincere in tutte le competizioni (conquistando anche la Champions League nel 1996) e caratterizzando la propria struttura di governance per una gestione piuttosto attenta dei conti. Fino alla stagione 2002-2003, la società era riuscita anche a distribuire utili agli azionisti. Calciopoli azzerò la governance della squadra. Dopo l’anno di B, la squadra tornò ad occupare le prime posizioni nel campionato italiano, anche perché alcuni dei suoi campioni più rappresentativi (i campioni del mondo Del Piero, Buffon e Camoranesi; il pallone d’oro Nedved e Trezeguet) erano rimasti anche nella serie cadetta.; ma poi, complice il fisiologico logoramento della rosa e una serie di investimenti sbagliati (abbiamo accennato nei capitoli precedenti all’avventura di Martinez; ma altrettanto significativi – e pesanti per le casse della società – saranno gli acquisti di Felipe Melo dalla Fiorentina, di Diego dal Wolfsburg; sbagliate si riveleranno anche le scelte alla guida della squadra: Ferrara, Zaccheroni e Del Neri non si riveleranno all’altezza delle aspettative. Due settimi posti consecutivi saranno il prologo all’arrivo di Antonio Conte in panchina e alla lunga serie di successi (9 scudetti di fila), ai quali si devono aggiungere altre competizioni nazionali e due finali di Champions League, perse con il Barcellona e con il Real Madrid. La Juventus si è però resa protagonista di alcune innovazioni societarie piuttosto importanti: è stata la prima società italiana a dotarsi di uno stadio di proprietà (lo Juventus Stadium, oggi Allianz Stadium), che le ha consentito di aumentare di molto il valore della produzione; la Juventus ha poi investito nella seconda squadra (oggi Juventus Next Generation, che milita nel campionato di Serie C)

e ha avviato una striscia di successi anche con la squadra femminile, capace di vincere 5 scudetti di fila prima del trionfo della Roma di quest'anno. L'aumento degli introiti ha consentito alla dirigenza guidata da Andrea Agnelli di portare a Torino grandi campioni affermati (come Tevez o Cristiano Ronaldo) o di valorizzare giovani frutto di operazioni di mercato efficaci: il primo ciclo della Juventus di Conte e Allegri ha potuto contare sul giovane Pogba (rilevato a parametro zero dal Manchester United, che poi lo ha rilevato per una cifra che ha generato una plusvalenza di quasi 80 milioni di euro) o sul talento cileno Arturo Vidal, poi ceduto al Barcellona. Dalla Juventus sono passati, in questi anni, numerosi giovani talentuosi che poi sono stati ceduti per cifre molto maggiori di quanto erano stati pagati. Per citare i più significativi (oltre ai già menzionati Pogba e Vidal) si pensi a Lemina, a Coman (oggi protagonista con la maglia del Bayern Monaco) o a Joao Cancelo, poi ceduto al Manchester City.

Insomma, siamo in presenza di tre storie diverse: tutte, in qualche misura, di successo e tutte travagliate da vicende societarie complesse. Vediamo come queste impattano sulla gestione delle plusvalenze.

5.2 Analisi delle plusvalenze nei bilanci dell'AC Milan

La tabella successiva riepiloga gli elementi che abbiamo preso a riferimento per la valutazione delle plusvalenze dell'A.C. Milan nel periodo considerato ed evidenzia in valori in milioni di euro delle plusvalenze, del risultato del conto economico e del totale del valore della produzione.

anno	Valore delle plusvalenze	Risultato di bilancio	Valore della produzione	% delle plusvalenze sui ricavi
2002-2003	39.291,00 €	-26.119,00 €	211.576,00 €	18,57%
2003-2004	7.572,00 €	-28.539,00 €	235.458,00 €	3,22%
2004-2005	5.313,00 €	-4.582,00 €	230.915,00 €	2,30%
2005-2006	4.217,00 €	2.477,00 €	293.106,00 €	1,44%
2016-2017	n.d	n.d	n.d	
2017-2018	35.955,00 €	-108.934,00 €	236.343,00 €	15,21%
2018-2019	12.621,00 €	-155.868,00 €	220.577,00 €	5,72%
2019-2020	20.019,00 €	-201.060,00 €	174.926,00 €	11,44%
2020-2021	20.184,00 €	-97.703,00 €	244.835,00 €	8,24%

I dati dimostrano un certo equilibrio interno ai due periodi considerati; si evidenzia tuttavia come nel periodo successivo l'introduzione del Regolamento sul Fair Play finanziario l'impatto delle plusvalenze sul bilancio tenda a crescere (facendo). Va anche detto che – analizzando le relazioni di bilancio – emerge un quadro nel quale la maggior parte delle transazioni legate al trasferimento di giocatori non riguarda giocatori di prima fascia: i calciatori che hanno fatto grande il Milan (Maldini, Costacurta, Pirlo e Inzaghi, per citare i più importanti) hanno di fatto terminato la loro carriera in rossonero oppure hanno trovato una nuova squadra andando via dalla società rossonera a parametro zero, come Pirlo. L'ultima grande cessione sarà quella di Kakà al Real Madrid. Ciò comporta che analizzando i bilanci le plusvalenze più significative si registrano nella stagione 2017-2018, con le cessioni di De Sciglio – un prodotto del vivaio del Milan – alla Juventus (+ 12 milioni) e di Niang al Torino (+13,16 milioni).

E' utile notare come il Milan raggiunga un risultato di bilancio positivo nella stagione 2005-2006. L'anno precedente, in bilancio vengono scritte plusvalenze per 186 milioni di euro; ma esse dipendono dalla vendita di calciatori solo per poco più di 5 milioni: per il resto, si tratta della cessione di un ramo d'azienda dall'A.C. Milan al Milan Entertainment Srl legata allo sfruttamento ventennale dei diritti d'immagine.

5.3 Analisi delle plusvalenze nei bilanci dell'FC Internazionale Milano

Se l'approccio del Milan rispetto alle plusvalenze sembra piuttosto lineare, i dati di bilancio dell'FC Internazionale sono decisamente più articolati. Ecco cosa dicono i dati rispetto ai valori che abbiamo rinvenuto nei bilanci:

anno	Valore delle plusvalenze	Risultato di bilancio	Ricavi	% delle plusvalenze sui ricavi
2002-2003	72.803,00 €	-17.366,00 €	163.845,00 €	44,43%
2003-2004	22.450,00 €	-97.911,00 €	190.761,00 €	11,77%
2004-2005	14.052,00 €	-118.700,00 €	195.215,00 €	7,20%
2005-2006	7.495,00 €	-31.143,00 €	215.731,00 €	3,47%
2006-2007	23.974,00 €	-208.832,00 €	221.217,00 €	10,84%
2016-2017	44.502,00 €	-90.648,00 €	196.180,00 €	22,68%
2017-2018	49.704,00 €	-93.549,00 €	212.420,00 €	23,40%
2018-2019	40.140,00 €	-74.406,00 €	276.517,00 €	14,52%
2019-2020	61.546,00 €	-73.297,00 €	290.961,00 €	21,15%
2020-2021	2.287,00 €	-214.412,00 €	255.534,00 €	0,89%

Anche in questo caso, la differenza tra il periodo precedente e quello successivo all'introduzione del Fair Play finanziario segna una differenza decisamente marcata. L'elevato volume delle plusvalenze della stagione 2002-2003 è legata alla cessione di un unico giocatore (Ronaldo, che in quell'anno passò dall'Inter al Real Madrid generando per le casse dell'Inter una plusvalenza di 63 milioni di euro). Per il resto si tratta di operazioni legate alla cessione di giocatori di buon livello, nell'ambito di normali operazioni di mercato: nel 2004, le plusvalenze dipendono prevalentemente dalla cessione di Cannavaro alla Juventus (+10 milioni) e di Kallon al Monaco (+4,7 milioni); l'anno successivo l'importo delle plusvalenze è quasi interamente legato al trasferimento di Martins al Newcastle (+14,9 milioni) e di Pizarro alla Roma (+4,37 milioni).

La situazione cambia nel periodo successivo all'introduzione delle regole del Fair Play finanziario. I valori assoluti si aggregano regolarmente sopra i 40 milioni di euro (fa eccezione la stagione 2020-2021, ma è quella maggiormente colpita dalla pandemia che ha visto una contrazione degli scambi generalizzata per tutto il sistema calcio), con percentuali spesso superiori al 20% rispetto ai ricavi. E' diversa anche la struttura delle plusvalenze: se nel primo cluster di annualità esaminato si trattava di poche operazioni di mercato, tra il 2016-2017 ed il 2019-2020 si registra un flusso molto maggiore di scambi che coinvolgono non solo giocatori della rosa della prima squadra, ma anche giovani della primavera che hanno terminato il loro percorso di formazione e che vengono inviati presso altre squadre professionistiche. Si è già detto, nel capitolo precedente, che questa tendenza ad utilizzare le plusvalenze per riuscire a generare utili per poter presentare conti in regola con il FFP abbia portato anche ad un procedimento davanti alla giustizia sportiva nel 2017-2018. La conclusione tutto sommato positiva (l'Inter venne condannata a pagare solo un'ammenda) non eliminò, per la società nerazzurra, la necessità di agire su questo elemento di bilancio per rispettare i parametri UEFA: anche nei due anni successivi si registrano plusvalenze analoghe. A cambiare è però la rappresentazione in bilancio di questi dati: se in precedenza le plusvalenze venivano puntualmente elencate nella relazione di bilancio, nel 2018-2019 i dati sono disponibili, ma con minore evidenza, inseriti in maniera discorsiva all'intero del commento:

“Le plusvalenze da cessione dei diritti prestazioni calciatori sono relative alle cessioni di Adorante (Euro 3.954 migliaia), Brigati (Euro 4 migliaia), Burgio (Euro 1.464 migliaia), Forte (Euro 287 migliaia), Pinamonti (Euro 19.009 migliaia), Sala (Euro 2.949 migliaia), Vanheusden (Euro 9.530 migliaia) e Zappa (Euro 2.945 migliaia) “

Nel bilancio della stagione successiva (che registra il valore assoluto più alto tra le annualità che abbiamo preso in considerazione, se si eccettua il caso del 2002-2003, del quale abbiamo già parlato) addirittura il dato analitico non è presente: la relazione di bilancio si limiterà a riportare il dato aggregato e l'elenco delle transazioni, ma senza attribuire analiticamente ad ognuna di esse il valore effettivo della plusvalenza ottenuta.

5.4 Analisi dei bilanci della Juventus F.C.

Veniamo alla Juventus F. C., che rappresenta una situazione decisamente diversa rispetto alla gestione della rosa giocatori e di conseguenza della gestione delle plusvalenze. Questi i dati che abbiamo estrapolato dai bilanci:

anno	Valore delle plusvalenze	Risultato di bilancio	Ricavi	% delle plusvalenze sui ricavi
2002-2003	48.013,00 €	2.150,00 €	218.322,00 €	21,99%
2003-2004	5.043,00 €	-18.459,00 €	215.951,00 €	2,34%
2004-2005	29.168,00 €	-3.015,00 €	229.214,00 €	12,73%
2005-2006	4.444,00 €	-36.480,00 €	252.727,00 €	1,76%
2006-2007	40.551,00 €	-927,00 €	186.685,00 €	21,72%
2016-2017	140.309,00 €	40.390,00 €	562.711,00 €	24,93%
2017-2018	93.925,00 €	-21.729,00 €	504.669,00 €	18,61%
2018-2019	127.053,00 €	-40.801,00 €	621.456,00 €	20,44%
2019-2020	166.584,00 €	-90.022,00 €	573.424,00 €	29,05%
2020-2021	30.831,00 €	-210.377,00 €	479.003,00 €	6,44%

La Juventus è l'unico caso, tra quelli trattati, nel quale si evidenzia una certa continuità tra i periodi precedenti e successivi all'introduzione del FFP. Semmai, è da notare come la tendenza sia sostanzialmente costante nel secondo periodo, mentre abbia una alternanza tra il 2002 ed il 2007. Tuttavia le situazioni sono diverse e vanno lette con gli eventi societari.

La politica della Juventus guidata da Moggi, Girardo e Bettega era volta a fare in modo che la squadra potesse sostenersi con le proprie forze il più possibile, senza chiedere interventi di ricapitalizzazione da parte degli azionisti per poter agire sul mercato e coprire i costi di gestione. Questo comportava una politica piuttosto razionale sul parco giocatori, (quasi) nessuno dei quali è mai stato considerato realmente incredibile. Ne sono la prova la cessione di Inzaghi al Milan e di Zidane al Real Madrid; ma ad un'entrata cospicua per la cessione di un calciatore, corrispondeva una corrispondente uscita per l'acquisto di altri giocatori in grado di mantenere la squadra competitiva: si ricorderà come i soldi ricevuti dal Real Madrid per Zidane venissero immediatamente utilizzati per acquistare Buffon e Nedved, due capisaldi della Juventus degli anni successivi. Altrettanto importante era la politica sull'acquisto dei giocatori più giovani. Nel 2000, ad esempio, arrivarono a Torino Trezeguet e Henry: il primo sarà destinato a legarsi a lungo con la Juventus; il secondo a Torino non troverà spazio e verrà ceduto all'Arsenal dove diventerà uno dei giocatori più iconici di sempre. Accanto a giocatori di prima fascia, tuttavia, la Juventus è attiva nello scambio di giocatori giovani e di buone prospettive (prospettive non sempre mantenute ad onor del vero). La stagione 2006-2007 costituisce un punto di svolta: non solo per l'alto valore delle plusvalenze, ma per il loro contenuto: si tratta della stagione seguita a calciopoli, che vide la Juventus condannata alla serie B e costretta a cedere alcuni dei suoi campioni più affermati (Ibrahimovic, Cannavaro, Zambrotta e Mutu).

Il secondo periodo di bilancio segna una serie di continuità ed alcune importanti differenze rispetto sia alla gestione precedente del club, sia nel confronto con la tendenza generale e sfruttare le plusvalenze come elemento di bilancio. Va registrato che la Juventus registra nella stagione 2016-2017 un attivo di 40.390.000 euro: un dato significativo soprattutto se si considera che anche nelle due stagioni precedenti si erano avuti risultati positivi, frutto di una concomitanza di fattori (lo sfruttamento dello stadio di proprietà, i risultati sportivi in campo internazionale, con le due finali di Champions raggiunte; la vendita di calciatori che erano arrivati a Torino con un ridotto investimento – tra tutti Pogba e Vidal – e che dopo essersi affermati in bianconero erano stati ceduti a cifre davvero alte, generando altrettanto significative plusvalenze). Come nel caso dell'Inter, tuttavia, accanto a giocatori di buon livello (che magari poi si sarebbero affermati in altre squadre, come Coman), la Juventus inizia a fare transazioni di giocatori di fascia intermedia, che magari fanno una o due stagioni in bianconero per poi venir

indirizzati altrove. Questi giocatori muovono cifre importanti, nel complesso, e contribuiscono indubbiamente a rendere accettabile entro i parametri definiti dalla UEFA bilanci che iniziano ad essere progressivamente e regolarmente negativi. L'acquisto di Cristiano Ronaldo (particolarmente oneroso non solo per i 100 milioni versati nelle casse del Real Madrid, ma anche per l'ingaggio riconosciuto al fuoriclasse portoghese) di fatto coincide con il peggioramento dei conti della Juventus e con un significativo aumento delle plusvalenze. Il peso della rosa e degli ingaggi, combinato con gli effetti della pandemia, sembra abbiano segnato un momento di svolta nella gestione economica del club.

CONCLUSIONI

Abbiamo cercato di affrontare il tema delle plusvalenze da più punti di vista, cercando di mettere in risalto, attraverso l'analisi della normativa, della letteratura e della giurisprudenza un fenomeno che sta diventando sempre più centrale per la gestione del "sistema calcio". Nel cercare di tracciare delle conclusioni, occorre premettere tuttavia che i problemi più rilevanti rimangono ancora tutti sul tappeto: e del resto, neanche le recenti sentenze relative ai processi che hanno visto la Juventus tra i principali imputati hanno dato una soluzione univoca.

Tutto ruota attorno alla questione del prezzo attribuito al calciatore; concetto tuttavia – come abbiamo anticipato – piuttosto difficile da affrontare in modo oggettivo a causa di una serie di elementi che caratterizzano la prestazione sportiva. In particolare, la valutazione di un calciatore non si presta ad una standardizzazione: ogni calciatore è diverso e distinto da ogni altro e la sua valutazione risente di una serie di elementi soggettivi e talvolta irrazionali che determinano la sua quotazione di mercato. Oltre tutto, i prezzi subiscono variazioni nel corso del tempo in relazione alle prestazioni del giocatore o anche (come abbiamo visto nel caso di Kvaratskhelia) da circostanze non necessariamente legate a situazioni legate al calcio. Inoltre, gli accordi che i club attuano per scambiare i giocatori sono spesso complessi e non trasparenti, dato che nel contratto entrano una serie di elementi "accessori" (come ad esempio lo sfruttamento dei diritti d'immagine), ma che per la gestione moderna del calcio assumono un'importanza sempre maggiore. Anche per questo motivo, i valori di scambio dei calciatori risentono della loro "appetibilità strategica", tipica dei "[...] processi di acquisto nei quali ciò che motiva l'acquirente non è la considerazione della capacità di un calciatore in sé considerata, quanto le opzioni strategiche che con l'acquisizione si dischiudono. Il valore di tale appetibilità è, ad evidenza, una variabile di tipo "soggettivo" e di non facile determinazione nella pratica – almeno dal punto di vista quantitativo" (Fimmano F. R., 2022, p. 20).

Come determinare il valore di un giocatore è stato oggetto di approfondimento del Tribunale federale nel recente processo contro la Juventus. Le conclusioni però non sono state soddisfacenti. Il tribunale ha dovuto riconoscere che il metodo utilizzato dalla

Procura Federale (e sulla base del quale la Juventus e le altre dieci squadre sono state deferite) è un metodo accettabile; ma – appunto – è “un” metodo, non “il” metodo. In particolare, la procura aveva utilizzato i valori di Transfermarkt: una piattaforma che viene certamente utilizzata in alcuni casi, ma che è frutto di una serie di valutazioni (peraltro, effettuate da non professionisti del settore) che può costituire un generico punto di riferimento, ma che non offre certezze rispetto al valore del calciatore oggetto di trattativa. Insomma, anche Transfermarkt (come già la banca dati del CIES e come le valutazioni di ogni dirigente nel momento in cui apre una trattativa per acquistare un calciatore) ha in sé un elemento di arbitrarietà (che si esplicita nella scelta dei parametri con i quali viene valutato il valore del calciatore) e che è parziale, perché non tiene conto del valore attribuito al calciatore sulla base del concetto di “appetibilità strategica” al quale abbiamo fatto riferimento. Nel confronto, questo passaggio logico lo si apprezza se si confrontano le valutazioni di Transfermarkt e di CIES rispetto ai tre giocatori più quotati del momento e ai quali abbiamo fatto riferimento:

VALORE ATTRIBUITO

	CIES	TRANSFERMARKT
<i>Vinicius Junior</i>	250 milioni	120 milioni
<i>Mbappé</i>	250 milioni	180 milioni
<i>Haaland</i>	200 milioni	170 milioni

Le differenze sono evidenti: non solo perché i valori di CIES sono (sensibilmente) più alti di quelli attribuiti a Transfermarkt, ma anche perché il valore dei giocatori è valutato in maniera evidentemente diversa: non colpisce tanto che Haaland abbia un valore superiore a Vinicius Junior secondo Transfermarkt, ma che il valore assoluto del giovane talento del Real Madrid sia inferiore del 50% rispetto al calcolo proposto dal CIES.

Certo, l’inconcludenza del Tribunale Federale rispetto al tema del valore del calciatore limita l’analisi e anche le possibili soluzioni al problema: affermare che non esiste un metodo sicuro per la valutazione di un calciatore, infatti non comporta di per sé che ogni valore è corretto e che quindi le società possono iscrivere a bilancio qualsiasi cifra. E’ però un terreno minato. Soprattutto perché, come abbiamo osservato, la crescita esponenziale del valore delle plusvalenze nei bilanci sembra essere correlata alla

necessità di rispettare i vincoli del Financial Fair Play: in altre parole, la soluzione individuata dalla UEFA per risolvere il problema della sostenibilità economica del calcio potrebbe aver suggerito alle società una comoda scorciatoia per presentare bilanci migliori di quello che sono in realtà.

Il problema non è di facile soluzione. Al momento di consegnare questo elaborato (e dopo il patteggiamento della Juventus che ha accettato i dieci punti di penalizzazione) leggiamo dalle pagine del Corriere della Sera che la Roma sarebbe obbligata a fare 40 milioni di plusvalenze entro il 30 giugno per poter rientrare nei parametri UEFA. E' una situazione analoga a quella nella quale si era trovata l'Inter nel 2017-2018, ma la domanda è se la Roma potrà agire su questo strumento (la cessione di giocatori della rosa per poter fare cassa) senza che la Procura Federale entri nel merito.

Vedremo. Nel frattempo, un'ipotesi di soluzione sembra abbozzata dal nuovo Regolamento adottato dalla UEFA nel 2022 e che entrerà in vigore dal 2023-2024. Anche se il meccanismo non è proprio un salary cap come avviene in Europa, ma imporre ai club di contenere entro il 70% del valore dei ricavi gli importi legati ai trasferimenti e ai compensi sembra una possibile soluzione.

BIBLIOGRAFIA

- Amato P. (2010), “Il vincolo sportivo e le indennità di formazione e di addestramento nel settore calcistico alla luce della sentenza Berndt: il fine che non sempre giustifica i mezzi”, Colucci M., Vaccaro M. J. (eds), *Vincolo sportivo e indennità di formazione. I regolamenti federali alla luce della sentenza Bosman*, Sport Law and Policy Centre, pp. 51-95.
- Amato P., Colucci M. (2011), *L'agente sportivo. Analisi giuridica e prospettive di riforma*, Sport Law and Policy Centre.
- AREL (2022), *Report Calcio 2022*
- Bandettini A. (2004), *Il bilancio di esercizio*, Padova, Cedam
- Barnes J. B. (1986), *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. Los Angeles, University of California
- Bastianon S. (2015), *La sentenza Bosman vent'anni dopo*, Milano, Giappichelli
- Bellinazzo M. (2015), “Fair Play Finanziario, la Corte di Giustizia Europea dichiara inammissibile il ricorso di Striani”, *IlSole24ore*, 23 luglio 2015. <https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2015/07/23/fair-play-finanziario-la-corte-di-giustizia-europea-dichiara-inammissibile-il-ricorso-di-striani/>. Sito consultato il 23 maggio 2023.
- Bellinazzo M. (2019), “Calcio italiano, nel 2018 plusvalenze tornate al livello della “bolla” del 2002”, *Il Sole 24ore*, 1 marzo 2019. <https://www.ilsole24ore.com/art/calcio-italiano-2018-plusvalenze-tornate-livello-bolla-2002-ABmE8KZB>. Sito consultato il 10 maggio 2023.
- Bianchi L.A., Corrado D. (2004), *I bilanci delle società di calcio. Le ragioni di una crisi*, Milano, Egea
- Bonsignore P., Ceroli P. (s.d.) Plusvalenze, *Il Tributario*, <https://iltributario.it/bussola/plusvalenze>. Sito consultato il 12 maggio 2023.
- Bruno G. (2012), *Autonomia sportiva e fenomeni negoziali*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane.
- Calcioefinanza (2018), “Il FPF funziona: secondo l'UEFA il calcio europeo genera utili”, *Calcio e Finanza*, 20 settembre 2018. <https://www.calcioefinanza.it/2018/09/10/dati-fair-play-finanziario-uefa-ricavi-costi-debiti/>. Sito consultato il 20 maggio 2023.
- Cataliotti J. C., Fabretti T. (2015), *Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Milano, Mursia.
- Cerbioni, F, Cinquini L, Sostero U. (2016), *Contabilità e bilancio*, Milano McGraw Hill

- Coccia M (2008), *Diritto dello sport*, Firenze,
- Curini R. (2011), “Fortuna e abilità in 65 anni di serie A”, *Rivista di diritto ed economia dello sport*, VII (1), pp. 127-146.
- Di Girolamo F. (2019), “Il fair play finanziario nella giurisprudenza della Corte Arbitrale dello Sport”, *Rivista di Diritto Sportivo*, 2019 (2), pp. 405-420.
- FIGC (2021), *Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC*, Edizione 2021
- Fimmano F. R. (2022), “L’abuso di player trading: il caso delle plusvalenze fittizie nelle società di calcio professionistico”, *Il caso.it*, pp. 1-27.
- Gasparre A. (2015), “Iscrivono fittizie plusvalenze: condannati gli amministratori di una società”, *Diritto e giustizia*, 8 giugno 2015. <https://www.dirittoegiustizia.it/#/documentDetail/9213998>. Sito consultato il 10 maggio 2023.
- Gelmini L. (2014), *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell’economia d’azienda*, Milano, Giuffrè Editore.
- Gravina G. (2011), *Il bilancio d’esercizio e l’analisi della performance nelle società di calcio professionistiche*, Milano, FrancoAngeli
- Guarna C. (2017), *Le società di calcio professionistiche e l’informativa di bilancio*, Roma, Aracne Editrice
- Improta F. (2014), “Fair Play Finanziario e sviluppo del Brand societario al fine di incrementare i proventi di un Club”, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 10(2), pp. 131-157.
- Macarini E. (2018), “Calciomercato Inter, raggiunti i 45 milioni in plusvalenze entro il 30 giugno: tutti i numeri”, *SkySport*, 1 luglio 2018. <https://sport.sky.it/calciomercato/2018/07/01/calciomercato-inter-raggiunti-45-milioni-plusvalenze>,
- Manni F. (1991), *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Torino, Giappichelli
- Marotta L. (2015), “Voluntary agreements and Settelemnt Agreements nel Fair Play finanziario”, *Sport Business management*, 7 (<https://www.sportbusinessmanagement.it/2015/07/voluntary-agreements-fair-play.html>). Sito consultato il 23 maggio 2023)
- Minervini E. (1984), “Il trasferimento del giocatore di calcio”, *Rassegna di Diritto Civile*, 4, pp. 1051-1080.
- Minervini E. (2009), “Il mercato dei calciatori professionisti”, *Fenomeno sportivo e ordinamento giuridico. Atti del 3° Convegno nazionale, 27-28-29 marzo 2008*, Napoli.
- Monti F. (2014), “Addio alle sorprese nelle buste. Quando Farina beffò la Juve per tenersi il gioiellino Rossi”, *Corriere della Sera*, 28 maggio 2014, p. 42

- Murgia A. (2022), “FIFA Clearing House: come funziona il nuovo sistema di distribuzione dei premi di formazione?”, *Le Regole del Gioco*, La Gazzetta dello Sport, 26 novembre 2022. <https://regoledelgioco.gazzetta.it/2022/11/26/fifa-clearing-house-come-funziona-il-nuovo-sistema-di-distribuzione-dei-premi-di-formazione/>. Sito consultato il 17 marzo 2023.
- Orlandi M. (1996), “Ostacoli alla libera circolazione dei calciatori e numero massimo di “stranieri comunitari” in una squadra: osservazioni in margine alla sentenza Bosman”, *Giustizia civile*, I, pp. 601 e ss.
- Ozanian M., Teitelbaum J. (2022a), “The World’s 50 Most Valuable Sports Teams 2022”. <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2022/09/08/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2022/>. Sito consultato il 10 aprile 2023
- Ozanian M., Teitelbaum J. (2022b), “The World’s 50 Most Valuable Soccer Teams: Real Madrid, worth \$5,1 billion, is back on Top”. <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2022/05/26/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2022-real-madrid-worth-51-billion-back-on-top/?sh=8e3a86b286be>. Sito consultato il 10 aprile 2023.
- Pedullà A. (2022), “Kvaratskhelia costato 10 milioni: quanto vale oggi”. *La Gazzetta dello Sport*, 18 ottobre 2022.
- Poli R., Besson R., Ravenel L. (2022), “Econometric Approach to Assessing the Transfer Fees and Values of Professional Football Players”, *Economies*, 10(1), pp. 1-14.
- Ravasi A. (2018), “Gli effetti del financial fair play”, *Sportellate*, 6 novembre 2018. <https://www.sportellate.it/2018/11/06/gli-effetti-del-financial-fair-play/>. Sito consultato il 12 maggio 2023.
- Sartori A. (2022), “Overview of the new UEFA Financial Fair Play Regulations”, *Football Benchmark*, 28 giugno 2022. https://www.footballbenchmark.com/library/overview_of_the_new_uefa_financial_fair_play_regulations. Sito consultato il 21 maggio 2023.
- Social Media Soccer (2022), *La distribuzione dei diritti televisivi in Europa*, 10 agosto 2022. <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/la-distribuzione-dei-diritti-televisivi-in-europa.html>. Sito consultato il 10 aprile 2023
- Sormani N. (1996), “I tormenti di Havelange”, *La Stampa*, 9 gennaio 1996, p. 29
- Trovato M. (2018), “La condanna del Milan segna il fallimento del Fair Play Finanziario”, *Forbes*, 27 giugno 2018. <https://forbes.it/2018/06/27/la-condanna-del-milan-segna-il-fallimento-del-fair-play-finanziario/>. Sito consultato il 21 maggio 2023
- UEFA (2019), *The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report. Financial Year 2017*. <https://www.footballbenchmark.com/documents/files/2019%20UEFA%20Club%20Licensing%20Benchmarking%20Report.pdf>. Sito consultato il 21 maggio 2023

UEFA (2022), *The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report. Emerging from pandemic*. https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf. Sito consultato il 21 maggio 2023.

Vaccaro M. J. (2010), “Da Bosman a Bernard. Un percorso non ancora concluso”, Colucci M., Vaccaro M. J. (eds), *Vincolo sportivo e indennità di formazione. I regolamenti federali alla luce della sentenza Bosman*, Sport Law and Policy Centre, pp. 15-30.

Vidiri G. (2005), “Sulla forma della cessione del contratto di lavoro del calciatore professionista”, *Giustizia civile*, 2, p. 498 e ss.