

Dedicato a

I miei genitori, Laura e Pier Luigi

Per tutto quello che hanno fatto per me.

Grazie.

SOMMARIO

CAPITOLO 1

L'ORDINAMENTO GIURIDICO GENERALE E SPORTIVO

- | | | |
|-----|--|---------|
| 1.1 | La regolazione giuridica nello sport | pag. 11 |
| 1.2 | Le principali leggi applicate nello sport | pag. 12 |
| 1.3 | Gli atti interni dell'ordinamento sportivo | pag. 15 |

CAPITOLO 2

GLI ORGANI DELLO SPORT E DEL CALCIO

- | | | |
|-----|-------------|---------|
| 2.1 | Il CIO | pag. 19 |
| 2.2 | Il C.O.N.I. | pag. 22 |
| 2.3 | La FIFA | pag. 24 |
| 2.4 | La UEFA | pag. 30 |
| 2.5 | La FIGC | pag. 34 |

CAPITOLO 3

ASSOCIAZIONI SPORTIVE DILETTANTISTICHE E PROFESSIONISTICHE

- | | | |
|------|---|---------|
| 3.1 | Le associazioni sportive dilettantistiche | pag. 39 |
| 3.2 | Costituzione dell'associazione | pag. 41 |
| 3.3 | Gli organi sociali | pag. 42 |
| 3.4 | I libri sociali | pag. 43 |
| 3.5 | Alcuni aspetti amministrativo-contabili | pag. 44 |
| 3.6 | Le attività svolte dall'associazione sportiva dilettantistica | pag. 45 |
| 3.7 | Il rapporto di lavoro all'interno dell'associazione | pag. 46 |
| 3.8 | Scioglimento dell'associazione | pag. 47 |
| 3.9 | Le società sportive professionistiche | pag. 47 |
| 3.10 | Le peculiarità delle società calcistiche professionistiche | pag. 49 |
| 3.11 | Il fallimento delle società professionistiche | pag. 51 |

CAPITOLO 4

DUE REALTÀ A CONFRONTO

4.1 A.C. Milan S.p.a.	pag. 55
4.2 La struttura societaria	pag. 57
4.3 Il progetto di sostenibilità	pag. 59
4.4 Casa Milan e lo sfruttamento del marchio	pag. 63
4.5 Codice Etico e linee guida antirazzismo	pag. 64
4.6 Dati di bilancio al 31/12/2014	pag. 65
4.7 Juventus Football Club S.p.a.	pag. 67
4.8 La struttura societaria	pag. 69
4.9 Gli organi di amministrazione di Juventus F.C. Spa	pag. 72
4.10 Juventus Stadium, Museum e progetto Continassa	pag. 73
4.11 Dati di bilancio al 31/03/2015	pag. 75

CAPITOLO 5

LA GESTIONE DEL BUSINESS

5.1 L'agente di calciatori	pag. 77
5.2 Sponsorizzazioni	pag. 79
5.3 Lo sfruttamento dei diritti d'immagine	pag. 80
5.4 Il <i>fair play</i> finanziario	pag. 82
5.5 Il sistema licenze uefa	pag. 83

CAPITOLO 1

L'ORDINAMENTO GIURIDICO GENERALE E SPORTIVO

1.1 La regolazione giuridica nello sport

Lo sport, quale parte integrante della vita sociale umana, rappresenta il momento in cui le persone possono mettere alla prova se stesse e i propri limiti, possono rilassarsi dopo una lunga settimana di lavoro, oppure possono fare dello sport stesso il loro lavoro come nel caso degli sportivi dilettanti e professionisti. Lo sport può essere praticato sia individualmente (atletica leggera, ciclismo, nuoto, golf, ecc.) che collettivamente (calcio, basket, pallavolo, rugby, ecc.), anche se va precisato che gli sport individuali prevedono che si possa essere in un numero maggiore all'unità per confrontarsi o per poter organizzare competizioni agonistiche e non. La nostra attenzione si concentrerà sugli sport collettivi, cioè quelli che prevedono la compresenza di più atleti che costituiscono un team od una squadra, che compete con altri team secondo le regole dello sport che si va a giocare. Le regole appunto, perché ogni qualvolta due o più individui si vanno ad aggregare (formando una squadra, una città, una Nazione, ecc.) occorrono delle regole che gestiscano quel determinato gruppo di persone e che creino una serie di diritti e doveri che bilanciandosi puntino al benessere della collettività. Nel caso le regole riguardino una Nazione possiamo chiamare questo insieme di regole ordinamento giuridico generale che ha come scopo il così detto bene comune ed è contraddistinto dal concorso di tre fattori:

a) una pluralità di persone; b) una normazione; c) una organizzazione¹.
Invece nel caso in cui le regole riguardino una squadra di calcio, un team di ciclismo, ecc. siamo di fronte ad un ordinamento particolare, il quale si rivolge al conseguimento di un interesse specifico; in particolare ci stiamo riferendo

¹ GIANNINI, *Gli elementi degli ordinamenti giuridici*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 1958, p. 219.

all'ordinamento sportivo che può essere definito come: "... insieme organico di regole (tecniche e disciplinari) applicabili alle diverse federazioni sportive ed ai differenti soggetti (atleti e non) operanti al loro interno; un ordinamento giuridico autonomo operante all'interno di quello statale e che, dal punto di vista istituzionale, vede collocato al vertice un ente pubblico, il CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano), al quale fanno capo le diverse federazioni sportive (...)”². Andiamo perciò a ritrovare in esso le stesse caratteristiche dell'ordinamento generale. All'interno dell'ordinamento sportivo quindi possiamo trovare sia regole tecniche quali i regolamenti di gioco contenenti tutte le informazioni su come si svolge concretamente l'attività, che disciplinari ove vengono elencate le sanzioni che vengono comminate a chi non rispetta le regole del gioco, del *fair play*, oppure si rende protagonista di comportamenti non consoni alla manifestazione o contrari alle regole di ordine pubblico e buon costume. Per rendere effettive ed efficaci le regole viene messa in atto una sinergia tra poteri istituzionali statali (es. forze di polizia) e poteri arbitrali (es. l'arbitro e i suoi assistenti) che vigilano sul corretto svolgimento dell'evento e che hanno il dovere di far rapporto agli organi amministrativi e giudiziari, in modo che essi possano mettere in atto tutte le dovute procedure per punire chi non rispetta le regole. Nell'elencare le varie regole che sono presenti nell'esercizio di un'attività sportiva non dobbiamo dimenticare le norme anti-doping che sono uno strumento essenziale per contrastare il fenomeno dell'abuso di sostanze dopanti, proibite per legge, che oltre a minare la salute dell'atleta inquinano la competizione sportiva falsandone i valori reali ed i risultati conseguiti dagli atleti stessi.

1.2 Le principali leggi applicate nello sport

² SPASIANO, *La giustizia sportiva innanzi al giudice amministrativo: problemi aperti*, in *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Milano, Giuffrè, 2009, pp. 103-116.

Partendo dalla distinzione sopra riportata tra ordinamento giuridico generale ed ordinamento sportivo passiamo ad analizzare in breve quali leggi statali sono state emanate dal legislatore nazionale per regolamentare la vita sportiva nel Paese. Per farlo non possiamo però prescindere da un'analisi diacronica dei rapporti intercorsi tra lo Stato e le varie associazioni sportive che via via andavano a nascere e poi evolversi, anche grazie ai sempre maggiori rapporti che si venivano a creare con lo Stato principale. Le prime associazioni sportive, nate nella seconda metà del XIX secolo tra gli stessi atleti, avevano come unico scopo l'esercizio in comune dell'attività sportiva. Questi organismi si sono poi trasformati progressivamente in enti in cui il coinvolgimento degli interessi economico-patrimoniali è rilevante fino ad arrivare alla attuale dimensione di business con importanza nazionale ed internazionale. Quaranta in *rapporti tra ordinamento sportivo e ordinamento giuridico*³ descrive il processo diacronico dei rapporti tra Stato e sport individuando tre fasi principali: prima fase (seconda metà dell'ottocento) "...si assiste alla nascita spontanea della comunità sportiva organizzata, caratterizzata fin da allora da una propria normazione, sia pure embrionale, e da proprie strutture. In questa fase l'ordinamento giuridico nazionale si disinteressa sostanzialmente al fenomeno sportivo, in quanto l'attività sportiva viene considerata favorevolmente come attività individuale, svolta a fini di svago, di addestramento, di sanità". Seconda fase (prima metà del Novecento) "...si ha una decisa presa di coscienza del fenomeno sportivo da parte dell'ordinamento generale. Si comincia a pensare all'ordinamento sportivo come ordinamento giuridico in senso tecnico. Viene emanata la L. n. 426 del 16 febbraio del 1942 che, riconoscendo al CONI natura di ente pubblico, attua il più importante collegamento tra ordinamento sportivo e ordinamento generale. ...". Terza fase "il fenomeno sportivo assume punte di collegamento con altri tipi di interessi prevalentemente di natura economico-patrimoniale. L'associazione

³ QUARANTA, *Rapporti tra ordinamento sportivo e ordinamento giuridico*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1979, pp. 29-33.

sportiva si trasforma da organismo associativo libero in impresa sostanzialmente commerciale... Si ha la presa di coscienza del professionismo sportivo e dei suoi problemi di tutela giuridica ed economica... Si impone una maggiore presenza statale nel settore, cui si collega inevitabilmente un restringimento dell'area di libertà e di autonomia dell'ordinamento sportivo a vantaggio di quello statale". Nell'ottica di questa evoluzione ovviamente numerosi sono stati gli interventi legislativi statali che hanno modificato la struttura del fenomeno sportivo in Italia. Di seguito vengono riportate le principali:

- L. n. 426/1942, la quale attribuisce al CONI natura di Ente pubblico, affidandogli i compiti di presiedere all'organizzazione e al potenziamento dello sport, definendo le federazioni sportive nazionali come organi del CONI;
- D.P.R. n. 530/1974, contenente il regolamento di attuazione della L. n. 426/1942, ora D.P.R. 28 marzo 1986;
- L. n. 91/1981, concernente norme in materia di rapporti tra società sportive e sportivi professionisti;
- L. n. 398/1991, riguardante disposizioni tributarie relative alle associazioni sportive dilettantistiche;
- Legge Costituzionale n. 3/2001 riguardante il rovesciamento del criterio di riparto delle materie di competenza legislativa regionale e statale: ai sensi dell'art 117 della Costituzione in materia sportiva gli enti locali hanno competenza legislativa concorrente;
- L. n. 280/2003, riconosce l'autonomia dell'ordinamento sportivo rispetto a quello statale e ne delimita i limiti di autonomia.
- L. n. 146/2014 recante disposizioni urgenti in materia di contrasto a fenomeni di illegalità e violenza in occasione di manifestazioni sportive, di riconoscimento della protezione internazionale, nonché' per assicurare la funzionalità del Ministero dell'interno (è solo l'ultimo di una serie di disposizioni in materia di contrasto alla violenza nello sport).

Fondamentale, e merita un approfondimento è la L. 91/1981 in quanto attribuisce importanti poteri alle federazioni nazionali dei vari sport che sono:

- 1) Il potere di affiliazione (la società sportiva senza affiliazione non può essere iscritta nel Registro delle Imprese e pertanto non può svolgere la propria attività.);
- 2) Il potere di chiedere lo scioglimento della società in caso di gravi irregolarità gestionali;
- 3) Il potere di approvazione delle federazioni sulla gestione in genere e sugli atti di straordinaria amministrazione;
- 4) Il potere di ottenere dalle società di capitali la comunicazione di ogni avvenuta variazione dello statuto o dei cambiamenti degli amministratori/revisori dei conti.

1.3 Gli atti interni dell'ordinamento sportivo

Le normative nazionali emanate dal legislatore devono essere accompagnate necessariamente da disposizioni interne all'ordinamento sportivo che, a volte recepiscono e integrano le disposizioni statali, a volte, nella maggior parte dei casi, sono indipendenti e servono per il normale svolgimento dell'attività sportiva e la sua gestione. I principali atti emanati dagli organi sportivi sono:

- Statuto del CONI (ultima versione risalente al 11 Giugno 2014);
- Principi fondamentali degli statuti delle federazioni sportive nazionali e delle discipline associate;
- Statuti delle varie Federazioni sportive;
- Regolamenti delle discipline sportive (norme tecniche);
- Decreti legge di modifica statutaria o recepimento delle norme statali emanati dal CONI;
- Principi di giustizia sportiva;
- Codice di giustizia sportiva;
- Normativa antidoping.

Per ora è importante sottolineare alcuni importanti aspetti relativi al

rapporto tra ordinamento generale ed ordinamento sportivo in quanto altri aspetti relativi all'ordinamento sportivo ed i suoi atti interni sono maggiormente approfonditi in seguito nella trattazione. Numerosa è la dottrina e la giurisprudenza a riguardo; L'art. 1, legge 280-2003, ha sancito l'autonomia dell'ordinamento sportivo, rispetto a quello generale, con l'avvertenza che trattasi pur sempre di un'autonomia che deve soggiacere a dei limiti, vale a dire che l'ordinamento sportivo è, per certi profili, subordinato all'ordinamento generale. Pertanto, l'autonomia dell'ordinamento sportivo è "temperata" dall'eventuale rilevanza, nel contesto dell'ordinamento generale, di situazioni soggettive che vengano in considerazione contestualmente allo svolgimento dell'attività sportiva. L'ordinamento sportivo tende a rivendicare propri spazi "decisionali" all'interno del proprio ambito, riguardo alla determinazione delle regole "tecniche" e "di settore", cui devono attenersi i membri del medesimo. La giustizia sportiva, luogo in cui si manifesta maggiormente l'autonomia dell'ordinamento sportivo, non può però prescindere dall'applicazione dei principi in materia di "giusto processo", di cui all'art. 111 Costituzione. Con deliberazione 22 ottobre 2003, il Consiglio nazionale del CONI ha approvato i "principi di giustizia sportiva" (cit.), che devono essere recepiti nei vari regolamenti delle singole Federazioni, e dai quali risulta evidente l'accoglimento del principio del giusto processo nell'amministrazione delle controversie in ambito sportivo. La legge 280-2003, all'art. 2, inoltre statuisce che è riservata all'ordinamento sportivo la disciplina delle questioni aventi ad oggetto:

a) *l'osservanza e l'applicazione delle norme regolamentari, organizzative e statutarie dell'ordinamento sportivo nazionale e delle sue articolazioni al fine di garantire il corretto svolgimento delle attività sportive;*

b) *i comportamenti rilevanti sul piano disciplinare e l'irrogazione ed applicazione delle relative sanzioni disciplinari sportive.*

Viene, pertanto, confermata l'autonomia dell'ordinamento sportivo, e la conseguente insindacabilità, da parte del Giudice statale, nell'ambito delle decisioni "tecniche", per le quali occorre una preparazione specialistica. Presso

tutte le Federazioni nazionali devono essere istituiti organi di giustizia sportiva che siano scelti sulla base di criteri obiettivi di professionalità, terzietà ed imparzialità, il cui mandato sia indipendente dalla permanenza in carica degli organi che li hanno designati. Gli organi di giustizia sportiva presso le Federazioni sono: a) Il Giudice sportivo nazionale, i Giudici sportivi territoriali e la Corte sportiva di appello; b) Il Tribunale federale e la Corte federale di appello; c) Per i casi e nei limiti previsti dallo Statuto del Coni, il Collegio di garanzia dello Sport istituito presso il Coni costituisce organo di giustizia di ultimo grado. Nel codice della giustizia sportiva si prevede che il processo di giustizia sportiva si svolga nelle seguenti fasi:

1. **Avvio del procedimento:** I procedimenti dinanzi al Tribunale federale sono instaurati: a) con atto di deferimento del Procuratore Federale; b) con ricorso della parte interessata titolare di una situazione giuridicamente protetta nell'ordinamento federale.
Salva diversa previsione dello Statuto federale, le parti non possono stare in giudizio se non col ministero di un difensore;
2. **Udienza dinanzi al Giudice Sportivo:** (se non si è pervenuti ad un accordo con il Procuratore Federale sull'applicazione delle sanzioni che è comunque esclusa nei casi di recidiva e per i fatti diretti ad alterare lo svolgimento o il risultato di una gara o di una competizione ovvero ad assicurare a chiunque un vantaggio in classifica qualificati come illecito sportivo o frode sportiva dall'ordinamento federale) L'udienza innanzi al Tribunale federale si svolge in camera di consiglio, è facoltà delle parti di essere sentite;
3. **Giudizio della Corte Federale d'Appello:** Il mezzo per impugnare le decisioni del Tribunale federale è esclusivamente il reclamo della parte interessata innanzi alla Corte federale di appello. La proposizione del reclamo non sospende l'esecuzione della decisione impugnata; tuttavia il presidente del collegio, quando ricorrono gravi motivi, può disporre, con lo stesso provvedimento col quale fissa

l'udienza di discussione, la sospensione dell'esecuzione ovvero altro provvedimento che appaia, secondo le circostanze, il più idoneo a evitare alla parte che ha proposto reclamo un pregiudizio irreversibile;

4. Ricorso al T.A.R. Lazio: unico competente in materia di controversie sportive.

I rapporti di interconnessione e collaborazione tra giustizia ordinaria e giustizia sportiva si rinvencono anche nelle disposizioni degli articoli 49 e 50 del Codice della giustizia sportiva che prevedono:

Art.49 – 1) Il Procuratore federale, se durante le indagini prende notizia di fatti rilevanti anche per l'Ufficio del Pubblico Ministero, trasmette senza indugio copia degli atti al Presidente federale affinché questi informi l'Autorità giudiziaria competente ovvero vi provvede direttamente (...) 3) Qualora il Procuratore federale ritenga che presso l'Ufficio del Pubblico ministero ovvero altre autorità giudiziarie dello Stato siano stati formati atti o raccolti documenti rilevanti per lo svolgimento delle proprie attribuzioni, ne richiede l'acquisizione direttamente o per il tramite della Procura Generale dello Sport.

Art.50 – 1) Il Procuratore Federale ha il dovere di collaborare con la Procura Antidoping del Coni nonché con l'ufficio del Pubblico ministero. 2) Il Procuratore federale, se durante le indagini rileva che l'illecito appartiene alla competenza della Procura Antidoping del Coni, trasmette senza indugio gli atti all'ufficio competente. In caso di conflitto, su segnalazione del Procuratore che manifesta l'intendimento di declinare ulteriormente la competenza, decide senza ritardo la Procura generale dello sport, dandone comunicazione agli uffici interessati.

CAPITOLO 2

GLI ORGANI DELLO SPORT E DEL CALCIO

Dalla breve analisi sopra proposta abbiamo potuto constatare quanto sia complesso il mondo dello sport, sia esso professionistico od amatoriale, anche se ai nostri occhi appare come una serie logica e semplice da attuare di fatti e situazioni che lentamente diventano meccaniche consolidate e alle quali non si fa più nemmeno caso. Ma dietro a tutto questo esiste ed opera un mondo immenso fatto di Federazioni, uffici, tribunali, logistica, sponsorizzazioni e marketing, media che movimentano una quantità impressionante di uomini, mezzi e denaro. Per far sì che ogni tassello vada al proprio posto l'organizzazione deve essere meticolosa ed il meno dispersiva possibile e tutto questo è possibile grazie sia al rapporto tra istituzioni statali e istituzioni sportive ma anche grazie al rapporto tra le istituzioni sportive stesse. Andiamo quindi a vedere quali sono le maggiori istituzioni dello sport e a cercare di capire il loro funzionamento.

2.1 Il C.I.O.

Il C.I.O. (Comitato Olimpico Internazionale, in inglese ICO) è stato fondato il 23 Giugno 1894 a Parigi da Pierre de Coubertin, barone francese, storico e pedagogista⁴. Fu durante il congresso internazionale del 23 giugno 1894 tenutosi alla Sorbona di Parigi, che De Coubertin annunciò per la prima volta l'idea di

⁴ Nato da una famiglia aristocratica, venne ispirato da una sua visita ai college e alle università inglesi e americane, e si impegnò nel miglioramento del sistema educativo. Parte di questo miglioramento sarebbe stato affidato all'educazione sportiva, che pensava sarebbe stata una parte importante dello sviluppo personale dei giovani. Concepì una competizione internazionale per promuovere l'atletica e, grazie al crescente interesse mondiale per le olimpiadi antiche (dovuto anche ad alcune scoperte archeologiche avvenute poco prima ad Olimpia), escogitò una strategia per riportare in vita i Giochi Olimpici. Inoltre nel 1911 fondò due associazioni scout pluriconfessionali in Francia: gli Éclaireurs de France (EdF), da Nicolas Benoit, e gli Éclaireurs Français (EF) da Pierre de Coubertin. Le due organizzazioni si sono poi fuse per fondare gli Eclaireuses et Eclaireurs de France (EEF). De Coubertin rimase presidente onorario del CIO fino alla sua morte, che avvenne in Svizzera, a Ginevra, nel 1937. Venne sepolto a Losanna. Egli fu anche l'ideatore della bandiera olimpica e di uno sport, il pentathlon moderno.

recuperare gli antichi Giochi Olimpici. Il congresso portò quindi all'istituzione del CIO, del quale de Coubertin divenne segretario generale. Presidente fu nominato il greco Demetrius Vikelas. Il congresso inoltre decise che la prima Olimpiade moderna si sarebbe svolta in Grecia, ad Atene. I primi Giochi si rivelarono un successo, il che convinse de Coubertin ad assumere in prima persona la guida del CIO, succedendo allo stesso Vikelas. Nonostante il successo iniziale, il movimento olimpico affrontò tempi duri, quando i Giochi del 1900 (nella Parigi di de Coubertin) e del 1904 (a St. Louis) vennero inghiottiti dalle fiere internazionali all'interno delle quali si svolgevano, e ricevettero poca attenzione. Questa situazione cambiò in meglio dopo le Olimpiadi estive del 1906, e i giochi olimpici crebbero fino a diventare il più importante evento sportivo del mondo, all'interno del quale il nobile francese aggiunse dei particolari importanti come i 5 cerchi e il giuramento olimpico⁵. De Coubertin mantenne la presidenza del CIO fino ai Giochi del 1924 di Parigi, che si rivelarono un grande successo rispetto al primo tentativo del 1900. Successivamente cedette la presidenza al belga Henri de Baillet-Latour e si ritirò a vita privata. Da allora il Comitato Olimpico Internazionale ha visto una rapida ed importante evoluzione che lo ha portato all'attuale grandezza ed importanza. Attualmente il CIO ha sede a Losanna, Svizzera, vi aderiscono 206 Comitati Olimpici internazionali⁶ provenienti da tutti i cinque continenti del mondo. Le mission del CIO sono⁷:

- Incoraggiare e supportare la promozione dell'etica nello sport così come l'educazione dei giovani con lo sport e dedicare i suoi sforzi affinché sia assicurato nello sport che il *fair play* prevalga e la violenza sia bandita
- Incoraggiare e supportare l'organizzazione, sviluppo e coordinazione

⁵ Estratto da 9Colonne,
www.9colonne.it/45194/nasce-il-comitato-olimpico-internazionale#.VcXL32jtIBc

⁶ Dati ufficiali forniti dal CIO (<http://www.olympic.org/national-olympic-committees>)

⁷ Elencazione CIO, tradotta in italiano. Per la versione in lingua originale si veda:
<http://www.olympic.org/about-ioc-institution>

dello sport e delle competizioni sportive

- Assicurare la regolare celebrazione dei Giochi Olimpici
- Cooperare con organizzazioni pubbliche o private e autorità per sviluppare lo sport per creare luoghi sportivi e promuovervi la pace
- Muoversi per rinforzare l'unità e proteggere l'indipendenza del movimento olimpico
- Agire contro ogni forma di discriminazione che riguardi il Movimento Olimpico
- Incoraggiare e supportare la promozione dello sport femminile a tutti i livelli e in tutte le strutture nell'ottica del principio di uguaglianza
- Combattere il doping nello sport
- Incoraggiare e sviluppare provvedimenti che difendano la salute dell'atleta
- Opporsi a qualunque abuso politico e commerciale degli atleti e dello sport
- Incoraggiare e supportare gli sforzi delle organizzazioni sportive e autorità pubbliche per fornire futuro sociale e professionale agli atleti
- Incoraggiare e supportare lo sviluppo dello sport per tutti
- Incoraggiare e supportare un comportamento sostenibile dal punto di vista ambientale, per promuovere uno sviluppo sostenibile dello sport e chiedere che i Giochi Olimpici siano organizzati di conseguenza
- Promuovere positivi rapporti tra i Giochi Olimpici e le città ospitanti e nazioni ospitanti
- Incoraggiare e supportare iniziative che coinvolgano cultura ed educazione con lo sport
- Incoraggiare e supportare attività per la International Olympic Academy (IOA) e altre istituzioni che si dedicano all'educazione olimpica

Attualmente il CIO è composto di 100 membri, 33 membri onorari e 1 membro d'onore. Il Presidente onorario è Jacques Rogge. Finora sono stati disputati 30 Giochi Olimpici Estivi (ultima edizione nel 2012 a Londra) e 22 Giochi Olimpici Invernali (ultima edizione nel 2014 a Sochi, Russia); Dato che i Giochi Olimpici si svolgono ogni quattro anni i prossimi Giochi Olimpici si terranno a Rio de Janeiro, Brasile nel 2016 (estivi) ed a Pyeongchang, Cina nel 2018 (invernali). I dati ufficiali riportati da Rai Sport⁸ ci dicono che le Olimpiadi di Londra hanno generato un giro d'affari di quasi 10 Miliardi di Sterline (circa 14 miliardi e 126 milioni di €) il che denota la grandezza dell'evento e dell'importanza economica che esso ha in un Paese che ospita tale manifestazione sportiva. Brevemente, la cronaca dell'estate 2015 ci riporta all'elenco delle missioni del CIO sopra descritte per segnalare come esse non siano lettera morta ma linee guida portanti dell'attività del Comitato: nel tentativo di promuovere uno sviluppo sostenibile e di salvaguardia dell'ambiente, oltre che nella prospettiva di piena salvaguardia della salute degli atleti, il Comitato Olimpico Internazionale ha disposto analisi sulla qualità delle acque di Rio de Janeiro dopo che alcuni atleti sono stati contagiati da malattie e disturbi dovuti alle pessime condizioni dell'acqua della zona e questo potrebbe anche comportare un cambio di località per lo svolgimento delle gare acquatiche con conseguenze economiche rilevanti sull'economia di Copacabana e delle zone limitrofe.

2.2 Il C.O.N.I.

Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano è stato fondato nel giugno del 1914 come ente privato con lo scopo di organizzare, di volta in volta, la partecipazione di atleti italiani alle Olimpiadi. Dal 1919 il Comitato divenne la "federazione delle federazioni". Primo presidente della storia del "Comitato Olimpico Nazionale Italiano" fu il marchese Carlo Compans de Brichanteau,

⁸<http://www.raisport.rai.it/dl/raisport/Articoli/ContentItem-2eadd5c7-20cb-4f93-92b2-5d8896b42b54.html>

deputato del Regno d'Italia, che in precedenza era stato a capo dei Comitati temporanei organizzati rispettivamente per le Olimpiadi del 1908 e del 1912. Giuridicamente si tratta di un ente pubblico il cui compito consiste nell'organizzazione e nella promozione dello sport nazionale e promuovere l'attività sportiva. Dopo le ultime modifiche normative del D.L. 8 gennaio 2004 n. 15 il CONI è la Confederazione delle Federazioni Sportive e delle Discipline Associate presente in 102 Province e 19 Regioni, riconosce 45 Federazioni Sportive Nazionali (tra cui FIGC, Federazione Italiana Giuoco Calcio), 19 Discipline Associate, 14 Enti di Promozione Sportiva Nazionali (tra cui CSI, Centro Sportivo Italiano e AICS, Associazione Italiana Cultura Sport) e 1 territoriale, 20 Associazioni Benemerite⁹ (associazioni o federazioni che hanno conseguito particolari benemerenze nell'ambito sportivo¹⁰); a questi organismi aderiscono circa 95.000 società sportive per un totale di circa 11 milioni di tesserati¹¹. Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano ha sede a Roma ed il suo attuale presidente è Giovanni Malagò. Le attività istituzionali dell'Ente sono:

- Antidoping
- Alta Corte di Giustizia Sportiva
- Collegio di garanzia in funzione di tribunale nazionale di arbitrato per lo sport
- Tribunale nazionale di arbitrato dello sport
- Promozione sportiva
- Onorificenze (Collare d'oro al Merito Sportivo, Stella al Merito Sportivo, Medaglia al Valore Atletico, Palma al Merito Tecnico)¹²
- Garante del Codice di Comportamento Sportivo
- Procura Generale dello sport

⁹ Dati CONI (www.coni.it)

¹⁰ Attualmente vi sono 19 associazioni riconosciute come Benemerite in Italia

¹¹ Dati forniti da Istat e Censis

¹² Per maggiori dettagli si consulti: <http://www.coni.it/it/attivita-istituzionali/onorificenze.html>

➤ Collegio di Garanzia dello sport

Affiliati al CONI inoltre troviamo i Gruppi Sportivi Militari (Stato Maggiore della Difesa, Esercito, Marina, Aeronautica, Carabinieri, Guardia di Finanza (Fiamme gialle), C.I.S.M.) ed i Corpi dello Stato (Polizia di Stato (Fiamme Oro), Polizia Penitenziaria (Fiamme Azzurre), Corpo Forestale dello Stato e Vigili del Fuoco). All'interno di questi Gruppi e Corpi (soggetti di pubblica sicurezza dello Stato) troviamo dei militari altamente capaci e specializzati che dopo una lunga selezione divengono atleti professionisti, rappresentanti, nelle competizioni sportive agonistiche nazionali e internazionali, del loro Gruppo o Corpo, ma soprattutto, se si qualificano nella loro disciplina fanno parte della squadra nazionale nelle competizioni internazionali quali Campionati Europei o Mondiali ed Olimpiadi. Quando tali atleti non si allenano o non gareggiano durante l'anno svolgono le normali mansioni da militari (ovviamente non viene messa a rischio la loro incolumità).

Il Bilancio 2014 del CONI si è chiuso con un Utile di 1.041 € interamente destinato all'incremento del Patrimonio Netto dell'Ente. L'esercizio 2014 ha inoltre visto un decremento dei contributi statali e quindi una diminuzione dei contributi che il CONI stanziava a favore delle Federazioni Sportive Nazionali pari a 11.854 €¹³.

2.3 La FIFA

La Fédération Internationale de Football Association (Federazione Internazionale del calcio) o più diffusamente conosciuta come FIFA è l'organo di maggior importanza e spessore del mondo del calcio moderno, del calcio a 5 e del beach soccer. Fu fondata a Parigi il 21 Maggio 1904 dai delegati di 7 Nazioni (Belgio, Danimarca, Francia, Paesi Bassi, Spagna, Svezia e Svizzera) che scrissero il primo statuto della Federazione con lo scopo di unificare le regole del

¹³ Dati riportati in Relazione al bilancio al 31.12.2014

gioco del calcio rendendole più imparziali e chiare a tutti coloro che giocano al calcio; furono gettate le basi per un successivo sviluppo della disciplina e della Federazione¹⁴ (anche se si tratta di una organizzazione non profit nel maggio 2015 sono stati diffusi i dati del 2014 che registrano un fatturato di oltre 2 Miliardi di dollari¹⁵). I fondatori della FIFA scelsero, come regole da adottare per l'unificazione delle stesse all'interno della Federazione, le regole del gioco del calcio dell'IFAB (International Football Association Board), istituito nel 1886. Nel 1913 la FIFA venne riconosciuta come federazione all'interno dell'IFAB. Gli otto membri che compongono L'IFAB detengono un potere unico ed assoluto sulle regole del calcio, applicate negli stadi e sui campi dei cinque continenti. Il testo unico del regolamento di gioco del calcio dell'IFAB è vincolante per gli arbitri, gli assistenti dell'arbitro, i calciatori, i dirigenti, sia per il calcio maschile sia per il calcio femminile. Le regole calcistiche sono tassative in ogni nazione, e possono essere solo integrate a livello nazionale, senza essere modificate, relativamente alle gare fra calciatori di età inferiore ai 16 anni ed alle squadre femminili relativamente ad aspetti sottili, quali la dimensioni del terreno di gioco, la circonferenza e materiale del pallone, le dimensioni delle porte, la durata dei periodi di gioco, le sostituzioni¹⁶. Il primo campionato del mondo di calcio organizzato dalla FIFA si svolse in Uruguay nel 1930 dall'idea dell'allora presidente Jules Rimet. A quell'edizione parteciparono solo 13 squadre (soprattutto per i costi elevatissimi di traversata oceanica per le squadre europee); sette dal Sudamerica, quattro dall'Europa e due dal Nord America. Vincitore del primo campionato del mondo di calcio fu proprio la Nazione ospitante, l'Uruguay che sconfisse l'Argentina. La seconda edizione della competizione si svolse in Italia nel 1934 e fu proprio l'Italia a vincerla (alcuni storici pensano che Benito Mussolini possa aver influenzato alcuni arbitri); La terza edizione della FIFA

¹⁴ Traduzione da: The story of FIFA,
<http://www.fifa.com/about-fifa/videos/y=2014/m=11/video=the-story-of-fifa-2477121.html>

¹⁵ TREMOLADA, Il Sole 24 Ore del 27 Maggio 2015

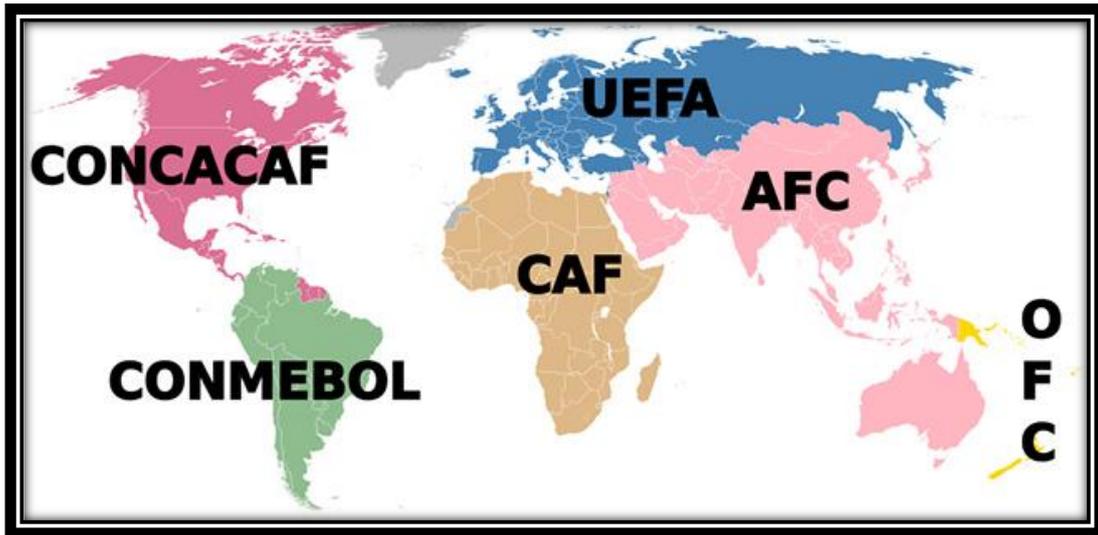
¹⁶ Si veda: Wikipedia, it.wikipedia.org/wiki/International_Football_Association_Board

World Cup si svolse in Francia nel 1938 e vide ancora una volta vincitrice l'Italia. Le vicende della Seconda Guerra Mondiale fecero cancellare le edizioni previste nel 1942 e nel 1946. Dal 1950 la competizione si svolse regolarmente ogni 4 anni ed ancora continua a svolgersi. Il trofeo che veniva consegnato al vincitore era chiamato Coppa Jules Rimet in onore del presidente Rimet che ideò i campionati del mondo. L'ultima consegna della Coppa Rimet risale all'edizione del Messico nel 1970 (storica per la stupenda semifinale Italia-Germania Ovest, poi rinominata partita del secolo, terminata 4-3 per l'Italia, che poi perse la finale contro il Brasile) che fu affidata definitivamente al Brasile che, avendola conquistata per 3 volte, ne aveva conquistato il diritto di nazione detentrici. Dopo il 1970 fu istituito un nuovo trofeo in sostituzione della Coppa Rimet, la Coppa del mondo FIFA. Gli esperti della federazione mondiale visitarono sette nazioni e valutarono 53 modelli differenti; alla fine fu scelto il lavoro del designer italiano Silvio Gazzaniga. La nuova coppa è alta 36 cm, fatta di oro 18 carati e pesante 6,175 kg. La Coppa non verrà mai definitivamente assegnata ad una Nazione, indipendentemente dal numero di vittorie raggiunte, tuttavia l'opera di Gazzaniga sarà sostituita quando non sarà più possibile incidervi il nome della nazionale vincitrice (evento che si verificherà dopo il 2038). Tra le altre edizioni del campionato mondiale di calcio non si può non ricordare Spagna 1982 che fu vinta dall'Italia, Italia 1990 che ci vide come Paese ospitante della competizione e Germania 2006, quarto ed incredibile ed inaspettato trionfo della Nazionale di calcio italiana, la quale non doveva nemmeno partecipare alla competizione, visto che la FIFA stava valutandone l'esclusione per i noti fatti di Calciopoli. L'ultima edizione della FIFA World Cup si è svolta nel 2014 in Brasile; la prossima è prevista nel 2018 in Russia. La FIFA non organizza solo la Coppa del mondo ma anche:

- Diversi incontri amichevoli tra squadre nazionali delle varie confederazioni;
- Sovrintende alle gare di qualificazione ai campionati intra confederali come ad esempio gli Europei di calcio;

- Organizza la Confederations Cup, competizione tra le migliori nazionali delle varie confederazioni che si svolge l'anno prima del mondiali di calcio e si disputa nella nazione che ospiterà il mondiale;
- A livello di squadre di club organizza la FIFA Club World Cup cui partecipano le vincitrici della maggiore competizione internazionale organizzata dalle varie confederazioni (es. Europa, Champions League - Sud America, Copa Libertadores);
- Dal 2010 organizza ogni anno "Le FIFA Balon D'Or", cerimonia di gala che premia i migliori giocatori del mondo sia maschili che femminili (si tratta di una versione più estesa e mediatica del prestigioso premio "Le Balon D'Or", istituito nel 1956 dalla rivista francese France Football).

L'organo supremo della FIFA è il Congresso, un'assemblea composta dai rappresentanti dei membri associati. Si riunisce con cadenza annuale, oltre ad alcune sessioni straordinarie tenutesi una volta all'anno a partire dal 1998. Solo il Congresso può stabilire le modifiche da apportare allo statuto della FIFA. Il Congresso elegge il Presidente, il Segretario Generale e gli altri membri del Comitato Esecutivo della FIFA. Il Presidente ed il Segretario Generale sono i principali funzionari della FIFA e si occupano della sua ordinaria amministrazione, portata avanti dal Segretariato Generale, assieme al suo staff di circa 280 membri. Il Comitato Esecutivo, guidato dal Presidente, è l'organo decisionale della FIFA tra un Congresso e l'altro. La federazione calcistica mondiale può contare, inoltre, su altre organizzazioni, sotto la direzione del Comitato Esecutivo o create dal Congresso come comitati permanenti, tra cui la Commissione Finanze, la Commissione Disciplinare, la Commissione Arbitrale ecc. Alla FIFA fanno capo 6 diverse confederazioni (riconosciute ufficialmente dalla federazione) a cui spetta l'organizzazione e la supervisione dell'attività calcistica nei vari continenti del mondo.



Il Post - Le 6 confederazioni riconosciute dalla FIFA

Le confederazioni continentali sono contemplate nello statuto FIFA. Le associazioni nazionali (come ad esempio la FIGC) sono membri della FIFA e possono richiedere l'affiliazione sia alla FIFA sia alla confederazione a cui appartengono geograficamente, salvo diverse eccezioni. Ad esempio, diverse nazioni i cui territori, dal punto di vista geografico, travalicano i confini tra Asia ed Europa, come la Russia, la Turchia, Cipro, l'Armenia, l'Azerbaijan e la Georgia, sono affiliati all'UEFA; un caso particolare, in tal senso, è quello di Israele, completamente in territorio asiatico, ma affiliato all'UEFA dal 1994 per ragioni politiche dopo esser stato a lungo membro dell'AFC. In totale la FIFA riconosce 209 federazioni calcistiche, a cui sono affiliate 209 Nazionali di calcio maschili e 129 Nazionali di calcio femminili. Le Nazionali maschili vengono valutate mensilmente tramite la classifica mondiale della FIFA, mentre quelle femminili a cadenza trimestrale attraverso la classifica mondiale femminile della FIFA (meccanismo del Ranking). L'attuale sede della FIFA è a Zurigo ed il suo attuale presidente dimissionario è Joseph Blatter. Purtroppo non si può non accennare allo scandalo che nel mese di Maggio 2015 ha sconvolto i vertici della Federazione Internazionale di calcio. In breve si riporta un estratto dell'articolo de Il Sole 24 Ore del 27 Maggio 2015, giorno dello scoppio del caso. "Maxi-retata delle autorità americane e svizzere contro i vertici Fifa. L'operazione è in corso a

Zurigo e coinvolge diversi alti ufficiali dell'organizzazione che governa il calcio mondiale, a due giorni dall'assemblea annuale in cui Sepp Blatter cerca la quinta rielezione consecutiva alla presidenza. Lo stesso Blatter è indagato dall'Fbi ma non è stato rinviato a giudizio. Due i filoni dell'inchiesta: quello guidato dalle autorità americane riguarda vent'anni di malversazioni da parte di dirigenti Fifa, quello della Procura federale svizzera è invece centrato su presunte tangenti legate all'assegnazione dei Mondiali di calcio del 2018 in Russia e del 2022 in Qatar. (...) Le accuse, oltre alla corruzione, includono riciclaggio di denaro, racket e frodi telematiche e riguardano due decenni di malversazioni ai vertici dell'organismo internazionale del calcio. Nel mirino degli investigatori ci sono anche gli accordi per diritti televisivi e marketing. La procura svizzera ha invece aperto un'inchiesta contro ignoti con l'ipotesi di «riciclaggio e gestione sleale» in relazione all'attribuzione dei Mondiali di calcio 2018 e 2022 alla Russia e al Qatar rispettivamente, sequestrando documentazione elettronica presso la sede della Fifa a Zurigo. Lo ha reso noto un comunicato del ministero della Giustizia di Berna. «Gli arricchimenti illeciti si sarebbero verificati almeno in parte in Svizzera» si legge nella nota, che spiega che l'inchiesta è aperta dal 10 marzo scorso ma finora era rimasta segreta (...). Un vero e proprio terremoto, giunto due giorni prima dell'assemblea che doveva eleggere il presidente FIFA. Nonostante tutto il presidente è rimasto Joseph Blatter per il ritiro del suo diretto concorrente il principe giordano Ali Bin Al Hussein dopo la prima votazione a maggioranza qualificata. La questione, con la ri-elezione di Blatter però non ha smesso di creare scompiglio visto che, come riporta la Gazzetta dello Sport del 29 Maggio 2015, gli sponsor FIFA Adidas e Visa hanno minacciato di voler rescindere il contratto di sponsorizzazione e già Emirates e Sony non avevano rinnovato i contratti qualche mese prima perché ritenevano ci fossero troppe irregolarità nell'assegnazione dei mondiali di Russia e Qatar. Si stima che solo le decisioni di questi 4 grandi sponsor possano costare alla FIFA una considerevole perdita di introiti. La situazione rimane tuttora in divenire ma va segnalato che qualche giorno dopo la sua ri-elezione Joseph Blatter ha annunciato il suo ritiro da

presidente della FIFA; il 26 Febbraio 2016 il Congresso eleggerà il nuovo presidente e nel frattempo tutti si augurano che venga alla luce tutta la verità e che vi sia una pulizia importante a livello dirigenziale per permettere alla nuova dirigenza di far ritornare la FIFA a svolgere la sua missione, diffondere il calcio nel mondo nella sua forma più pura e leale.

2.4 La UEFA

La Unione Europea delle Federazioni Calcistiche è l'organo amministrativo, organizzativo e di controllo del calcio europeo ed ha sede a Nyon, Svizzera. Fondata a Basilea (Svizzera) il 15 giugno 1954, sotto l'impulso di un gruppo di pionieri dirigenti calcistici lungimiranti la UEFA è una delle 6 confederazioni continentali affiliate alla FIFA ed ha visto crescere in maniera esponenziale la propria importanza, agendo a fianco e in nome delle varie federazioni nazionali europee e di tutte le parti in causa per promuovere il calcio in Europa e nel mondo. Il principio guida dei fondatori della UEFA nei primi anni '50 del secolo scorso furono la promozione e lo sviluppo dell'unità e della solidarietà all'interno della comunità calcistica europea. Da allora sono passati 60 anni, ma la missione della UEFA non è mutata. L'organismo, insieme alle sue 54 federazioni nazionali affiliate, si è trasformato in un vero e proprio difensore del calcio in Europa, il cui scopo è quello di salvaguardare e favorire il bene di questo sport a tutti i livelli, da quello professionistico fino a quello amatoriale. L'attuale presidente della UEFA (e candidato alla presidenza della FIFA) è Michel Platini, arrivato alla presidenza dopo una magnifica carriera da calciatore con le maglie di AS Nancy-Lorraine, AS Saint-Étienne e Juventus a livello di club, dopo essere stato premiato tre volte come Calciatore Europeo dell'Anno e dopo l'esperienza come Ct della nazionale francese dal 1988 al 1992. Fu eletto nel Gennaio del 2007 nel corso del XXXI Congresso Ordinario.¹⁷ I valori perseguiti dalla UEFA sono 11, proprio come i

¹⁷ Si consulti il sito UEFA, <http://it.uefa.org/about-uefa/history/index.html>

giocatori in campo per ogni squadra¹⁸:

1. Calcio in primo piano (Il calcio deve essere sempre il primo e più importante elemento da tenere in considerazione. Il calcio è gioco prima che prodotto, sport prima di mercato, spettacolo prima di business);
2. Struttura piramidale e sussidiarietà (A livello internazionale ed europeo, l'autonomia dello sport si riflette nella struttura piramidale del calcio. Ciò ci permette di difendere gli interessi del calcio nel modo migliore)
3. Unità e leadership (La UEFA non opera attraverso dettami. Oltre alle federazioni nazionali, coinvolgeremo tutti i portatori di interessi (leghe, club, giocatori) nel processo decisionale del calcio europeo. Cercheremo anche maggiori rapporti con i tifosi, senza cui non ci sarebbe il calcio professionistico);
4. Buon governo ed autonomia (La UEFA e le federazioni affiliate si impegnano al buon governo. Ciò significa apertura, democrazia, trasparenza e responsabilità. Con questo spirito, la UEFA difende l'autonomia della struttura sportiva);
5. Calcio di base e solidarietà (Questo sport si basa sul calcio di base, giocato ovunque da uomini e donne, ragazzi e ragazze. Il massimo livello professionistico è solo la punta dell'iceberg. La UEFA continuerà, rafforzando il suo impegno per la solidarietà, sia a proteggere il futuro del calcio che a distribuire i più grandi benefici che questo sport porta alla società nel suo intero, sempre seguendo la legge);
6. Protezione dei giovani ed istruzione (La UEFA ha sia una responsabilità sportiva che morale. I trasferimenti internazionali dei

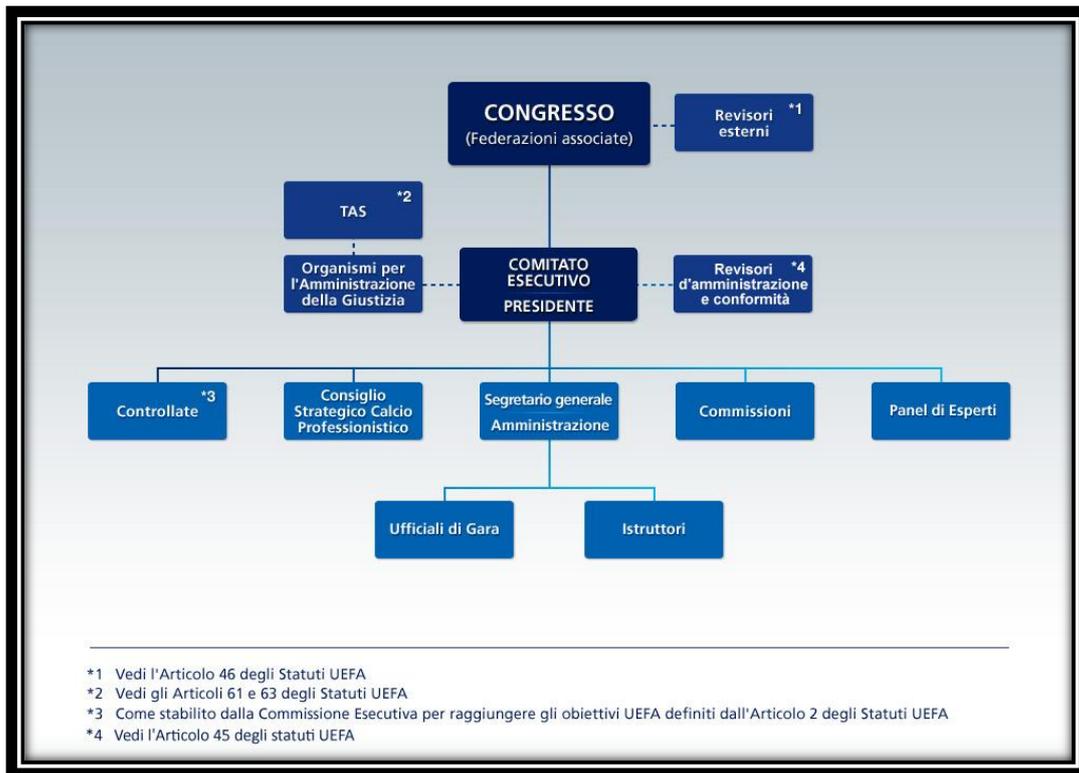
¹⁸ Ad ognuno degli undici valori viene associato il suo significato secondo il pensiero della UEFA. Per i dettagli si veda: <http://it.uefa.org/about-uefa/eleven-values/index.html#val1>

minori portano a molti rischi. Vogliamo proteggere il futuro dei bambini nel calcio e impedire che vengano portati via dalle loro radici per andare in altri paesi quando sono troppo giovani);

7. Integrità dello sport e scommesse (Le scommesse sono una fonte di entrate ma anche un rischio per il calcio, specialmente per l'integrità delle competizioni. Primo obiettivo deve essere un totale impegno a proteggere l'integrità dello sport e lo svolgimento appropriato delle competizioni, per mantenere il vero spirito del nostro sport);
8. *Fair play* finanziario e regolarità delle competizioni (La UEFA sostiene il *fair play* sia sul campo che fuori. Il *fair play* finanziario significa che i club devono operare trasparentemente e responsabilmente, per proteggere la competizione sportiva e gli stessi club);
9. Nazionali e club (Il calcio a livello di nazionale e di club è un elemento vitale e complementare del calcio.);
10. Rispetto (Il rispetto è un principio fondamentale del calcio. Il rispetto per il gioco, l'integrità, la diversità, la dignità, la salute dei giocatori, le regole, gli arbitri, gli avversari e i tifosi. Il nostro messaggio è chiaro: tolleranza zero contro razzismo, violenza e doping);
11. Il modello sportivo europeo e la specificità dello sport (La UEFA è un organo europeo e restiamo quindi legati al modello sportivo europeo, un modello caratterizzato da promozioni e retrocessioni, principi di solidarietà, competizione aperta e possibilità per tutti. Continueremo a difendere la specificità dello sport e siamo certi che le nostre ragioni prevarranno per il bene del calcio).

La UEFA è una società iscritta al registro delle imprese, ai sensi del codice civile elvetico, ed è neutrale politicamente e religiosamente. Gli organismi attraverso i quali agisce la UEFA sono il Congresso UEFA, il Comitato Esecutivo

UEFA, il Presidente UEFA e gli Organi di Amministrazione della Giustizia.



Struttura interna della UEFA. © UEFA.com

La UEFA oltre a sovrintendere tutte le competizioni che si svolgono a livello nazionale all'interno delle 54 federazioni ad essa associate organizza anche tornei rivolti a squadre nazionali e di club sia femminili che maschili di tutte le età:

- UEFA Champions League (erede dal 1992/93 della Coppa campioni) con il caratteristico trofeo con le orecchie;
- UEFA Europa League (erede dal 2009/2010 della più conosciuta Coppa UEFA);
- UEFA Youth League (versione giovanile della Champions League);
- Supercoppa UEFA;
- Gare di qualificazioni europee;
- Campionati europei di calcio (Under 17, 19 e 21, questi ultimi validi anche per l'accesso alle Olimpiadi);

Una menzione speciale va riservata alla UEFA Foundation for Children fondata ufficialmente e resa operativa il 24 Aprile 2015 su volontà del presidente UEFA Michel Platini. La fondazione si propone come scopo quello di aiutare i bambini nella salvaguardia dei loro diritti d'infanzia e, attraverso il calcio e lo sport si cerca di attuare politiche ed azioni concrete per la salvaguardia della salute, lo sviluppo, l'educazione dei bambini e delle popolazioni dei Paesi dell'Asia medio-orientale, dell'Oceania ed in Europa (la fondazione sta inoltre preparando altri progetti in tutto il mondo). La fondazione si occupa anche di lotta alla discriminazione e d'integrazione vista sotto tutti i punti di vista.¹⁹

2.5 La FIGC

La Federazione Italiana Giuoco Calcio è stata fondata il 16 Marzo 1898 a Torino. Nello stesso anno della sua fondazione la Federazione organizzò il primo campionato di calcio italiano: si trattò di un torneo disputatosi a Torino in una sola giornata, che venne vinto dal Genoa. La Federazione fu riconosciuta dalla FIFA nel 1905 e fa parte dell'UEFA sin dalla nascita della confederazione europea, avvenuta nel 1954. La FIGC, associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato federata al Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI)²⁰ ha sede a Roma mentre l'attività legata alla nazionale di calcio ma anche le varie attività riguardanti istruzione, formazione, abilitazione, inquadramento ed aggiornamento dei tecnici autorizzati a prestare attività nell'ambito dell'organizzazione federale si svolge nel Centro Tecnico di Coverciano (FI). Della FIGC fanno parte 7 componenti tra Leghe ed Associazioni:

- Lega Nazionale Professionisti Serie A (Lega Serie A)
- Lega Nazionale Professionisti Serie B (Lega Serie B)

¹⁹ Per maggiori informazioni: <http://uefafoundation.org/>

²⁰ Art.1 dello Statuto FIGC

- Lega Italiana Calcio Professionistico (Lega PRO)
- Lega Nazionale Dilettanti (LND)
- Associazione Italiana Calciatori (AIC)
- Associazione Italiana Allenatori di Calcio (AIAC)
- Associazione Italiana Arbitri (AIA)

La FIGC dirige e organizza l'attività della Nazionale e delle nazionali giovanili; inoltre supervisiona e controlla i campionati professionistici (Lega di Serie A, Lega di Serie B, Lega Pro), i campionati a carattere dilettantistico di livello interregionale, Calcio a 5 e quello femminile (Serie D, Calcio a 5, calcio femminile), a livello regionale attraverso i Comitati Regionali e le Delegazioni Provinciali e Locali. Promuove anche i tornei e le attività riservate ai settori giovanili.

Di seguito si riporta l'Art. 2 dello Statuto, recante i Principi fondamentali:

- La FIGC svolge le proprie funzioni in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi della FIFA, dell'UEFA, del CIO, del CONI, in piena autonomia tecnica, organizzativa e di gestione.
- La FIGC intrattiene rapporti di leale collaborazione con le autorità pubbliche e coopera con esse ai programmi di promozione e sostegno del giuoco del calcio, salvaguardando la propria autonomia.
- La FIGC detta principi affinché ogni giovane atleta formato ai fini di alta competizione sportiva riceva una formazione educativa e lavorativa complementare alla sua formazione sportiva.
- La FIGC concilia la dimensione professionistica ed economica del giuoco del calcio con la sua dimensione dilettantistica e sociale.
- La FIGC promuove l'esclusione dal giuoco del calcio di ogni forma di discriminazione sociale, di razzismo, di xenofobia e di violenza.
- Le fonti dell'ordinamento federale sono nell'ordine:
 1. Statuto della Federazione Italiana Giuoco Calcio

2. Le Norme organizzative interne federali, il Codice di Giustizia Sportiva e le altre disposizioni emanate dal Consiglio Federale;
3. Gli Statuti e i regolamenti delle Leghe, delle Componenti Tecniche, dell'AIA, del Settore Tecnico e del Settore Giovanile.

L'attuale presidente della FIGC è Carlo Tavecchio, eletto l'11 Agosto 2014 dopo che il suo predecessore Giancarlo Abete aveva rassegnato le sue dimissioni il 24 Giugno 2014. Dall'Agosto 2014 inoltre il CT della Nazionale Italiana di Calcio è Antonio Conte dopo che il suo predecessore Cesare Prandelli aveva rassegnato le dimissioni dopo il pessimo mondiale giocato in Brasile che ci ha visti come squadra eliminata nella fase eliminatoria a gironi.

IL RUOLO DELLA FIGC NELLO SVILUPPO DEL CALCIO ITALIANO

Le prime squadre ed associazioni calcistiche furono costituite con l'unico scopo di perseguire nel migliore dei modi il risultato sportivo. Tuttavia, il progressivo crescere dell'importanza del calcio e della sua dimensione economica in termini di dipendenti, organizzazione dell'associazione e compensi ai giocatori, ha portato le associazioni a non poter più far fronte alle tante spese solo con i contributi associativi chiesti a chi diveniva socio. Tutto questo portò le associazioni a ricercare capitali sul mercato e trovare quindi imprenditori che investissero denaro nella causa. L'iniziativa ebbe successo. Dal punto di vista dell'imprenditore il particolare contesto e, nello specifico, le vittorie in campo sportivo eventualmente ottenute, sia a livello nazionale che internazionale, avrebbero potuto determinare un importante ritorno pubblicitario per l'azienda di proprietà e, di conseguenza, anche un ritorno economico. La FIGC nel 1949 diede alle associazioni calcistiche la possibilità di tesserare calciatori stranieri; ne conseguì un miglioramento dello spettacolo sportivo, tanto che, proprio negli anni '50 e '60, si registrarono significativi incrementi di affluenza di pubblico in occasione degli incontri di calcio. Sempre in quegli anni iniziarono le prime trasformazioni delle organizzazioni sportive (costituite in forma associativa) in

società di capitali le quali permettevano maggior libertà nel muoversi nel mercato e costituivano una solida base societaria. Mediante l'adozione di una delibera ad hoc in data 16 settembre 1966 (comunicato ufficiale FIGC n. 51 del 16 settembre 1966), la FIGC stabilì lo scioglimento delle vecchie associazioni militanti nei campionati professionistici (Serie A e Serie B), con contestuale relativa nuova costituzione in veste di società commerciali munite di personalità giuridica, individuata quale condizione imprescindibile ai fini dell'iscrizione al campionato di calcio relativo alla stagione sportiva 1966/1967. La delibera però subì il vizio di illegittimità sulla questione riguardante lo scioglimento diretto delle associazioni senza che vi fosse una legge specifica a riguardo. Questo non fermò la radicale riforma visto che le associazioni sportive deliberarono il proprio scioglimento in via autonoma, costituendosi in forma di società di capitali con l'apporto dei membri già facenti parte degli organismi dissoltisi. Un secondo provvedimento fu emanato dalla FIGC il 16 dicembre 1966 che prevedeva la predisposizione di un modello standard di statuto societario che tutte le società calcistiche, obbligatoriamente, avrebbero dovuto adottare, con l'espressa previsione del divieto di perseguire fini di lucro, o meglio, di redistribuire utili di bilancio eventualmente realizzati ai soci; in tale ipotesi, tali utili avrebbero dovuto essere destinati a favorire la migliore attuazione delle finalità sportive e a sostenerle in maniera più incisiva. Purtroppo le cose non andarono come si era immaginato nel 1966 perché le società calcistiche italiane avevano bilanci perennemente in rosso, fino ad arrivare al 1980 dove i bilanci aggregati di Serie A e Serie B presentavano un passivo di oltre 90 Miliardi di Lire. Nel 1981 la Legge n. 91/1981 (c.d. legge sul professionismo sportivo) ricondusse tra l'altro la figura del calciatore professionista a quella del lavoratore subordinato. A seguito della pronuncia resa dalla Corte di Giustizia Europea il 15 dicembre 1995 relativa alla vicenda Bosman la legge n. 91/1981 venne ampiamente emendata in recepimento di quanto fu disposto dalla sentenza stessa. Gli effetti generati dalla sentenza furono: la liberalizzazione dei trasferimenti degli atleti professionisti comunitari tra i Paesi membri UE, l'abolizione di ogni sorta di limitazione numerica relativa

all'impiego di giocatori comunitari stranieri (precedentemente prescritta dai regolamenti delle diverse Federazioni Calcistiche Nazionali), nonché l'eliminazione dell'obbligo di versare, in ipotesi di passaggio di un calciatore con contratto scaduto ad altra società sportiva, l'indennità di preparazione e promozione da parte della società sportiva di destinazione a beneficio di quella di provenienza. L'abolizione delle indennità di preparazione e promozione, che le società iscrivevano in bilancio, ridusse di molto le entrate perciò, per aggirare la norma, tali indennità vennero sostituite dal c.d. premio di addestramento e formazione tecnica, di cui la società sportiva avrebbe beneficiato in ipotesi di sottoscrizione del primo contratto da parte dell'atleta che presso la medesima aveva svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile. Altri significativi cambiamenti furono introdotti con la riforma della 91/1981 tra cui l'abolizione del divieto di redistribuzione degli utili ai soci, il quale impediva alle società sportive di perseguire finalità lucrative soggettive. L'introduzione dello scopo di lucro comportò anche l'obbligo di nomina, da parte di ciascuna società sportiva, del Collegio Sindacale, ovvero dell'organo che, mediante l'effettuazione di costanti e puntuali verifiche, avrebbe vigilato sulla corretta gestione societaria nella prospettiva di preservare, nel tempo, gli equilibri finanziari. In questo modo le società calcistiche divennero società di capitali a tutti gli effetti, sottoposte a tutte le norme del codice in civile in materia.²¹

²¹ Estratto da: CORVACCHIOLA, FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business*, Cesi Professionale, 2012

CAPITOLO 3

LE ASSOCIAZIONI SPORTIVE DILETTANTISTICHE E PROFESSIONISTICHE

3.1 LE ASSOCIAZIONI SPORTIVE DILETTANTISTICHE

Nell'ambito dello svolgimento dell'attività sportiva la grande distinzione che va fatta riguarda il modo in cui si svolge l'attività, ovvero la scelta, da parte dell'atleta, se praticare sport a livello professionistico o a livello dilettantistico. Quando parliamo di sport praticato a livello dilettantistico ci riferiamo ad un atleta che, nello svolgere l'attività sportiva, oltre a ricevere un solitamente basso compenso, per lo più a titolo di rimborso spese, svolge con continuità un'attività lavorativa (sia in proprio che come lavoratore dipendente)²². Accanto alla figura dell'atleta dilettante troviamo anche quella dell'amatore, che spesso pratica lo sport solo per pura passione e che deve anche sopportare sacrifici economici per poterlo svolgere (iscrizione a corsi o contributi associativi) ed acquistarsi l'attrezzatura. Le associazioni sportive che vogliono promuovere lo sport nella forma amatoriale o dilettantistica solitamente prediligono la forma dell'associazione sportiva dilettantistica non riconosciuta in quanto meno onerosa, più semplice da gestire e soprattutto perché destinataria di notevoli ed importanti agevolazioni dal punto di vista amministrativo contabile e fiscali. In linea generale esistono tre forme associative che possono assumere la qualifica di soggetto sportivo dilettantistico: 1) Associazione sportiva con personalità giuridica (l'acquisto della Personalità Giuridica è conseguenza dell'iscrizione dell'associazione nel *Registro delle persone giuridiche private* introdotto dal D.P.R. n. 361/2000 e tenuto presso le Prefetture e le Regioni); 2) Associazione sportiva priva di personalità giuridica; 3) Società di Capitali priva di scopo di

²² Alcuni atleti dilettanti in sport importanti e conosciuti come il calcio a volte percepiscono come compensi una quantità di denaro maggiore rispetto agli atleti professionisti di altre discipline senza per questo essere considerati atleti professionisti.

lucro (S.R.L. , S.P.A. e Soc. Cooperativa). Di seguito tratteremo della forma più usata ovvero dell'Associazione sportiva priva di personalità giuridica. L'associazione è un organismo unitario, soggetto di diritto, fornito di capacità propria, distinta da quella delle persone fisiche che ne fanno parte. Vi sono tre elementi necessari che devono essere contemporaneamente soddisfatti per poter dire che siamo di fronte ad un'associazione:

- Pluralità di persone fisiche (elemento personale)
- Il patrimonio o il fondo comune (elemento patrimoniale)
- Scopo istituzionale

Lo scopo è la parte che più viene messa in risalto sia dal legislatore che dallo stesso CONI²³; Esso deve essere infatti uno scopo istituzionale di natura ideale e non deve assolutamente essere uno scopo di lucro. E' fatto divieto infatti di qualsiasi distribuzione diretta o indiretta dei proventi dell'attività a favore dei soci. La nozione di distribuzione indiretta degli utili è data dall'Art. 10 c. 6 del D.lgs. 460/97, applicabile anche alle associazioni a carattere sportivo come precisato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze nel 1998 con la circolare 124. Riassumendo le disposizioni principali della norma si ha distribuzione indiretta di utili quando:

- Si corrispondono ai lavoratori dipendenti salari o stipendi superiori del 20% rispetto a quelli previsti dai contratti collettivi di lavoro per le medesime qualifiche;
- Si corrispondono “ai componenti gli organi amministrativi e di controllo emolumenti individuali annui superiori al compenso massimo previsto (...) per il presidente del collegio sindacale delle società per azioni;

²³ Art. 29 c.1 dello Statuto: “Le società e le associazioni sportive riconosciute ai sensi dell'articolo 90 della legge 27 dicembre 2002, n. 289, e successive modifiche e integrazioni, fatti salvi i casi previsti dall'ordinamento ed i casi di deroga autorizzati dal Consiglio Nazionale, non hanno scopo di lucro e sono rette da statuti e regolamenti interni ispirati al principio democratico e di pari opportunità, anche in conformità ai principi fondamentali emanati dal Consiglio Nazionale.”

- Si praticano sconti sui corrispettivi richiesti a soci, associati o partecipanti, fondatori, componenti gli organi amministrativi e di controllo, a coloro che a qualsiasi titolo operino per l'organizzazione o ne facciano parte, a chiunque entri in contatto per favorire o finanziare l'attività.

Il contratto di associazione, come tutti i contratti, è un atto di autonomia contrattuale tra le parti che costituiscono l'associazione.

3.2 Costituzione dell'associazione

Per costituire un'associazione sportiva dilettantistica prima di tutto bisogna approntare l'atto costitutivo che deve contenere:

1. Dove e quando l'associazione viene costituita;
2. L'identità dei soci fondatori;
3. Il nome che si vuole dare all'associazione;
4. Indicazione del presidente dell'assemblea costitutiva;
5. Indicazione delle nomine (Presidente, segretario, consigliere);
6. La composizione dell'organo di controllo.

All'atto costitutivo, che va firmato da tutti i soci presenti va allegato anche una copia dello Statuto che i soci stessi devono provvedere a redigere. Esso deve contenere le linee guida fondamentali del soggetto che si viene a creare, deve indicare le modalità con cui si prendono le decisioni, la composizione degli organi amministrativi contabili e di controllo, indicazioni sulla gestione del patrimonio dell'associazione, la sua "mission" ed eventuali indicazioni circa le modalità di scioglimento del sodalizio e la liquidazione delle attività con possibilità di indicare da subito le modalità di nomina dei liquidatori. La costituzione dell'associazione può avvenire in due modi: 1) scrittura privata registrata (registrazione presso il Registro competente territorialmente); 2) scrittura privata autenticata da un notaio. Al momento della sua costituzione l'associazione viene dotata di un patrimonio che deriva dai conferimenti effettuati dai soci e che successivamente potrà essere aumentato o diminuito in base alle esigenze

associative tramite delibere dell'assemblea dei soci.

Successivamente l'associazione va dotata di un Codice Fiscale, richiesta che va effettuata all'ufficio territorialmente competente dell'Agenzia delle Entrate. L'ottenimento del Codice Fiscale è fondamentale per l'operatività dell'associazione in quanto tutti gli atti e tutti gli accordi che essa pone in essere devono avere come riferimento il Codice Fiscale dell'associazione. L'ottenimento di quest'ultimo è gratuito. Esso è fondamentale anche per poter ottenere l'affiliazione alla Federazione Nazionale dello sport che si vuole promuovere con l'associazione, per la registrazione dell'associazione nel registro CONI (validità annuale dal 1° settembre al 31 agosto) e per poter richiedere le agevolazioni di cui si è prima accennato. Ai fini di una corretta gestione del Registro CONI, le associazioni e società sportive dovranno comunicare tempestivamente variazione dei dati contenuti nel Registro (variazione dati legale rappresentante, sede legale o altro dato) fornendo l'adeguata documentazione. Il mancato aggiornamento dei dati del Registro entro 30 giorni dall'avvenuta variazione può portare anche alla delibera di esclusione dal Registro da parte del CONI.

3.3 Gli organi sociali

Gli organi sociali, fondamentali per la gestione dell'associazione sono:

- Assemblea dei soci

L'assemblea è l'organo principe per eccellenza in quanto prevede che tutti i soci, senza possibilità di esclusioni, possano prendervi parte, esprimere le proprie opinioni e votare. Gli amministratori hanno il diritto-dovere di convocare almeno una volta l'anno l'assemblea per l'approvazione del bilancio. I soci hanno facoltà di richiedere che venga convocata un'assemblea con richiesta motivata di almeno un decimo del totale. Le modalità di convocazione (prima e seconda e successive) sono disciplinate dallo Statuto. Le competenze principali dell'assemblea dei soci sono: la nomina e la revoca degli amministratori, la modifica dello statuto, l'approvazione del bilancio consuntivo annuale, lo scioglimento anticipato dell'associazione.

- L'organo amministrativo

Solitamente viene chiamato Consiglio Direttivo o Consiglio di amministrazione. In realtà piccole solitamente è composto dal Presidente, il Vice presidente ed un consigliere che possono essere tutti dotati della legale rappresentanza nei confronti dei terzi (di solito è il Presidente che detiene la legale rappresentanza). Compito fondamentale del Consiglio Direttivo è la gestione delle finanze dell'associazione con delega ad operare sul c/c della stessa affidata prevalentemente al Presidente e all'eventuale tesoriere. La responsabilità degli amministratori è disciplinata dalle norme sul mandato (art. 1710 c.c.). Essi sono responsabili per gli atti messi in essere, nei confronti dell'associazione se contrari a norme di legge o previsioni statutarie, mentre sono responsabili personalmente e solidalmente nei confronti dei terzi per le obbligazioni assunte dai rappresentanti dell'associazione o da chi agisce in nome e per conto della stessa. La responsabilità ricade sugli amministratori anche nel caso in cui incidenti che provocano danno ai soci o ai terzi siano causi dalla negligenza e/o dalla carenza di opportune misure precauzionali. La diligenza richiesta agli amministratori è una diligenza professionale in linea con la natura dell'incarico ad essi affidato.

- Organi di controllo

Non sono obbligatoriamente richiesti dalla legge ma sono molto utili per il controllo amministrativo, contabile o disciplinare all'interno dell'associazione, soprattutto se essa ha un grande bacino di utenza e c'è la necessità di organizzare al meglio ogni aspetto della vita associativa.

3.4 I libri sociali

La disciplina civilistica non prevede per le associazioni non riconosciute alcun obbligo di tenuta di particolari registri o libri sociali in quanto essa si occupa di disciplinare i libri sociali per le società di capitali. I libri sociali ed i registri che l'associazione deterrà, in forma libera e senza obblighi di bollature ed autenticazione sono da ricercare nelle disposizioni previste dallo Statuto e dalle normative fiscali. In sostanza è sufficiente che vengano redatti e conservati:

- Libro soci (che può essere costituito solamente dalla raccolta ordinata delle richieste di associazione e dal verbale di accettazione);
- Libri verbali (assemblea dei soci, assemblea del Consiglio Direttivo, assemblea degli organi di controllo);
- Prima nota (cartacea od elettronica);
- Rendiconto economico e finanziario;
- Rendiconto della raccolta fondi (entro 4 mesi)
- Rendiconto del 5x1000 (entro 1 anno dalla riscossione).

Altri registri e libri contabili se presenti ovviamente migliorano la gestione dell'associazione. Si sono elencati i rendiconti delle raccolte fondi e del 5x1000, questo perché un'associazione sportiva dilettantistica può essere destinataria del 5x1000 e può anche effettuare nell'arco dell'anno un massimo di due raccolte fondi che devono essere effettuate nel rispetto dell'art. 108 comma 2-bis, D.P.R. 914/1986 e cioè devono essere pubbliche, occasionali, in occasioni di ricorrenze o campagne di sensibilizzazione.

3.5 Alcuni aspetti amministrativo-contabili

Facendo riferimento alla normativa vigente i regimi contabili previsti per gli enti non commerciali sono i seguenti:

a) Regime ordinario:

E' il regime contabile obbligatorio per gli Enti non commerciali che nell'esercizio precedente hanno conseguito ricavi commerciali superiori a € 309.874,14 per le prestazioni di servizi ed € 516.456,90 per le altre attività.

b) Regime semplificato:

E' il regime contabile che può essere adottato dalle associazioni che nell'esercizio precedente hanno conseguito ricavi commerciali non superiori a € 309.874,14 per le prestazioni di servizi ed € 516.456,90 per le altre attività.

Questi due regimi non sono quasi mai utilizzati.

c) Regime forfetario di cui all'art. 109-bis, D.P.R. 917/1986 (poco usato):

Gli Enti non commerciali ammessi alla contabilità semplificata possono

optare per il regime forfetario di cui all'art. 109 bis D.P.R. 917/1986 che consiste nell'applicare all'ammontare dei ricavi commerciali un coefficiente di redditività corrispondente alla classe di appartenenza.

d) Regime forfetario di cui alla 398/91 (il più usato dalle associazioni sportive dilettantistiche):

Esso fornisce numerosi vantaggi fiscali. I requisiti per potervi accedere sono due: 1) Requisito soggettivo (essere un'associazione dilettantistica senza scopo di lucro, riconosciuta dal CONI ed affiliata ad una Federazione Sportiva Nazionale (es. FIGC); 2) Requisito oggettivo (I proventi commerciali del precedente periodo d'imposta non devono superare il limite di € 250.000,00; La scelta del regime è vincolante per un quinquennio, ma se nel corso di un esercizio si supera il limite di € 250.000,00 si applica il regime di contabilità ordinaria dal mese successivo al verificarsi dell'evento). Chi si avvale di questa opzione oltre ai libri sociali dovrà anche conservare in ordine di data e numerati progressivamente tutti i documenti contabili ed i giustificativi di spesa mantenendo una numerazione separata per le attività commerciali (fatture emesse per attività commerciali).

3.6 Le attività svolte dall'associazione sportiva dilettantistica

Le associazioni sportive possono svolgere tre tipi di attività:

1. Istituzionale

Sono considerate tali le seguenti attività: riscossione della quota associativa annuale, delle quote di iscrizione a campionati, gare, corsi; riscossione contributi erogati dagli Enti pubblici o dai privati per lo sviluppo dell'attività sportiva; Raccolta fondi; Gestione di bar esclusivamente rivolti agli associati.

2. De commercializzata

3. Commerciale

Sono considerate attività commerciali ai fini IVA (art. 4 c.5 DPR 633/72): la cessione nei confronti di chiunque, soci e non soci, di beni nuovi prodotti per essere venduti; pubblicità e sponsorizzazioni; l'organizzazione di manifestazioni, di spettacolo sportivo a pagamento, rivolte ai non associati; l'organizzazione di

viaggi e soggiorni turistici; le prestazioni alberghiere o di alloggio; il trasporto di persone, anche se rivolto a soci, e di merci; ecc.

Secondo il c. 3 dell'art. 148 del T.U.I.R. non si considerano commerciali le attività svolte in diretta attuazione degli scopi istituzionali effettuate verso pagamento di corrispettivi specifici nei confronti degli iscritti, associati o partecipanti.

3.7 Il rapporto di lavoro all'interno dell'associazione

Come tutte le attività, economiche o meno, la necessità di manodopera è inconfutabile. All'interno di un'associazione sportiva dilettantistica ma lo stesso discorso vale per tutte le associazioni non riconosciute, il lavoro spesso è svolto dagli stessi associati. Essi, lecitamente, lo possono svolgere (e nella maggior parte dei casi è proprio così) in maniera gratuita. Per poter però prestare la propria opera all'interno dell'associazione è sempre buona prassi, per evitare problemi giudiziari dovuti ad accertamenti delle autorità, che chi intende lavorare all'interno di essa presenti una dichiarazione scritta in cui manifesti la volontà di collaborare volontariamente e gratuitamente all'attività associativa. Il compenso che solitamente viene corrisposto al lavoratore rientra nella categoria del rimborso spese. Il rimborso spese viene riconosciuto a soggetti che svolgono esercizio diretto di attività sportiva si intendono gli allenatori o istruttori sportivi, gli atleti dilettanti, i giudici di gara, i commissari, manutentori e allestitori di impianti, responsabili di attrezzature sportive oppure viene riconosciuto per attività amministrativo gestionale queste devono essere di natura non professionale ed essere relative alla gestione dell'associazione, come la raccolta delle iscrizioni, la tenuta della cassa, la tenuta della contabilità, da parte di soggetti non professionisti. Ad essi spetta il rimborso per spese sostenute in nome e per conto dell'associazione. Tale rimborso spese è opportuno che sia previamente autorizzato (di norma dal Consiglio Direttivo) ed è necessario che sia giustificato dalla relativa documentazione contabile (fatture, scontrini, titoli di viaggio...). Per quanto concerne le trasferte, si ritiene ammissibile il rimborso di quelle effettuate

dal comune ove ha sede l'associazione ad un comune diverso, secondo una interpretazione analogica di quanto previsto con riferimento ai lavoratori subordinati. L'indennità chilometrica potrà essere quantificata adottando un parametro uguale per tutti ad esempio utilizzando strumenti telematici come le tabelle ACI.

3.8 Scioglimento dell'associazione

L'associazione si estingue per le cause previste nell'atto costitutivo e statuto ovvero perché è venuto meno lo scopo che ne ha determinato la costituzione o perché è diventato impossibile raggiungerlo. L'Assemblea delibera lo scioglimento del sodalizio e contestualmente provvede alla nomina dei liquidatori che sostituiscono gli amministratori negli adempimenti gestionali previsti in fase di liquidazione. I liquidatori provvedono quindi a convocare l'Assemblea per l'individuazione del soggetto cui devolvere l'eventuale patrimonio residuo a meno che ciò non fosse stato già previsto in sede di delibera di scioglimento del sodalizio. Il soggetto beneficiario, come sopra riportato, può essere già stato definito dallo statuto. Il patrimonio di associazioni e società sportive dilettantistiche dovrà comunque, in ogni caso, essere devoluto a fini sportivi.

3.9 LE SOCIETA' SPORTIVE PROFESSIONISTICHE

L'atleta professionista ai sensi dell'art. 2 della Legge 23 Marzo 1981 n. 91 viene così definito: "Ai fini dell'applicazione della presente legge, sono sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi ed i preparatori atletici che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI, per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica". Come già accennato precedentemente si tratta di un rapporto a titolo oneroso avente ad

oggetto un contratto di lavoro subordinato. Uno sportivo professionista può svolgere la sua attività solo all'interno di una società professionistica, la quale deve rispettare alcuni requisiti fondamentali per la sua costituzione e per l'ottenimento dell'autorizzazione a svolgere la propria attività e tesseramento degli atleti. Le società sportive professionistiche, a norma dell'art. 10 L. 91/81 infatti devono:

- Costituirsi in forma di società per azioni o a responsabilità limitata:

La società rientra tra gli atti di autonomia privata. Nella definizione di società assume un rilievo fondamentale la norma dell'art. 2247 del codice civile che recita "con il contratto di società due o più persone conferiscono beni e servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili". E' proprio questa una delle differenze sostanziali tra l'associazione e la società, lo scopo di lucro, il quale fa ricadere tutte le fattispecie economiche che si svolgono all'interno di una società sportiva come attività commerciali di produzione e vendita di servizi. Affinché ci sia impresa è sufficiente il cosiddetto lucro oggettivo: l'attività deve essere cioè organizzata in modo da produrre utili; perché ci sia società è necessaria, invece, anche la presenza del lucro soggettivo e cioè la divisione degli utili tra i soci (anche se nelle società sportive moderne lo scopo di lucro è superato dato che si tratta, nella maggior parte dei casi, di società costantemente in perdita e che devono vedere continuamente ripianati i debiti dai soci. Tutto questo, però, consente alle società di operare in piena autonomia senza doversi preoccupare troppo di questioni istituzionali e di vincoli nella movimentazione di capitali che, con lo sbarco di alcune società calcistiche in borsa ha visto la crescita esponenziale del volume di affari da esse gestito)²⁴;

- Nominare un collegio sindacale a norma dell'art. 2477 codice civile;
- Prevedere lo svolgimento, in via esclusiva, di attività sportiva,

²⁴ Va ricordato però che come sopra esposto, quando entrò in vigore la L. 91/81 lo scopo lucrativo era escluso per le società sportive, il ragionamento quindi va ricondotto al periodo attuale che consente lo scopo lucrativo per le società sportive dopo le varie modifiche ad essa apportate tra cui la L. 18 Marzo 1996 n. 586.

connessa o strumentale:

Per attività connesse e strumentali si intendono tutte le attività che solitamente vediamo come contorno all'attività sportiva stessa ad esempio: trasporto degli atleti con mezzi propri, pubblicità per biglietti ed abbonamenti, merchandising, ecc.;

- Prevedere che almeno il 10% degli utili venga destinato alle squadre giovanili di addestramento e formazione tecnico sportiva;
- Essere affiliata alla rispettiva Federazione Sportiva Nazionale riconosciuta dal CONI

L'affiliazione ad una Federazione Sportiva Nazionale riconosciuta dal CONI (nel nostro caso la FIGC) deve essere allegata ai sensi dell'art. 2330 c.c. al momento del deposito dell'atto costitutivo per l'iscrizione della società nel Registro delle imprese in quanto l'art. 15 delle Norme organizzative interne della F.I.G.C. dispongono che le società costituite in forma di Spa e Srl devono dar prova dell'omologazione ottenuta dall'ufficio del Registro. Va considerato che la revoca dell'affiliazione alla Federazione comporta l'inibizione e l'impossibilità di svolgere l'attività sociale. L'affiliazione per la società comporta l'obbligo per la stessa di attenersi a tutte le prescrizioni che la Federazione detta a riguardo sia delle modalità tecniche di svolgimento dell'attività sia dei rapporti della società con i professionisti (sia atleti che tutto il personale che opera attorno all'attività sportiva principale)²⁵.

3.10 Le peculiarità delle società calcistiche professionistiche

Analizzando l'impianto originale delle società calcistiche italiane (come anche quelle sportive) notiamo che, come più volte sottolineato precedentemente, la norma, con la sola previsione dell'assenza dello scopo di lucro, si discostava in modo importante dalla normale disciplina codicistica delle società di capitali

²⁵ SERRA, *Calcio professionistico e attività d'impresa*, in DEMURO e FROSINI a cura di, *Calcio professionistico e diritto*, Giuffrè, 2009 p. 53-65.

dove, invece, lo scopo di lucro costituiva (e costituisce) fattore portante di dette società. Questo ha indotto buona parte della dottrina a considerare la disciplina sportiva come un caso “speciale”. In effetti si tratta di una disciplina che oltre ad essere regolata dal titolo quinto del libro quinto del codice civile (attualmente anche con lo scopo di lucro) è sottoposto anche alle norme dell’ordinamento sportivo, le quali devono essere seguite con particolare attenzione, pena la non possibilità per la società di partecipare alle competizioni. Ciò che rende speciale la disciplina delle società di calcio è inoltre la previsione, introdotta dalle norme di ordinamento sportivo, che esse siano sottoposte ad una serie di limiti e di controlli esterni da parte della Federazione che l’ordinamento civilistico non prevede. Esempi di previsioni specifiche per tali realtà societarie sono: 1) Delibera FIGC del 1966 emanava per le stesse uno statuto-tipo in cui, all’art. 19, attribuiva agli organi federali rilevanti poteri di accertamento della regolarità contabile – finanziaria delle società. Era previsto, nello specifico, che le delibere del consiglio di amministrazione o dell’amministratore unico relative ad ogni operazione finanziaria che abbia l’effetto di creare un debito alla società, e relative al rilascio di garanzie su beni sociali e all’emissione di cambiali, acquisteranno efficacia solo quando interverrà l’approvazione degli organi federali (previsione ripresa con piccole modifiche anche dall’art. 12 della L. 586/96). 2) Art. 13 L. 586/96 il quale dispone che la Federazione Sportiva, per gravi irregolarità di gestione, può chiedere al Tribunale, con motivato ricorso, la messa in liquidazione della società e la nomina di un liquidatore²⁶. Peculiarità importante delle società calcistiche, che la rende definibile come società a disciplina speciale e che tra l’altro è fondamentale e motivo trainante della società stessa, risiede nella possibilità di poter stipulare contratti con atleti professionisti. Si tratta, come fa notare Demuro

²⁶ Va sottolineato che tali controlli non sono pura interferenza di soggetti privati in attività di altri soggetti privati senza che essi stringano tra loro legittimi accordi di controllo societario ma si tratta di Federazioni che esercitano i poteri di controllo per delega del CONI, e dunque per conto di un ente pubblico, realizzando quindi un legittimo controllo esterno sulla vita dell’ente da parte dei pubblici poteri.

Ivan nel suo saggio *“La disciplina “speciale” delle società di calcio professionistico”*²⁷ di una specialità diversa dalla ormai consolidata distinzione tra società di diritto speciale. Si distinguono infatti società caratterizzate da qualifiche soggettive (dove i soci sono soggetti pubblici) e società caratterizzate dall’attività da esse svolta (dove l’oggetto sociale determina l’applicazione del regime speciale. In questo caso la specialità è data proprio dai soggetti che possono stipulare contratti con le società professionistiche ovvero gli atleti professionisti, dato che la mera disciplina dell’attività sportiva può essere svolta anche da atleti dilettanti che, appunto per questo, saranno associati ad associazioni dilettantistiche (a loro volta speciali vista, tra le varie cose anche la mancanza di scopo di lucro). Questa “specialità” oltre a porre dei vantaggi o delle maggiori interferenze esterne grazie ai controlli su esse effettuati, pone anche dei limiti all’autonomia privata dei soci. Per fare due esempi possiamo far ricadere nelle limitazioni la scarsa scelta che chi vuole fondare una società professionistica si trovano innanzi avendo l’obbligo di costituire la stessa in forma di società per azioni o a responsabilità limitata. Un ulteriore esempio è rappresentato dall’obbligo di dotarsi, per entrambe le forme societarie che si andranno a costituire di un collegio sindacale, cosa che non è prevista (almeno come obbligo formale di legge) nella società a responsabilità limitata.

3.11 Il fallimento delle società professionistiche

Le società sportive professionistiche, a norma del già citato art. 13 L. 91/81 prevede che la Federazione Sportiva, per gravi irregolarità di gestione, può chiedere al Tribunale, con motivato ricorso, la messa in liquidazione della società e la nomina di un liquidatore. Il dibattito in dottrina era molto acceso tra chi sosteneva che le società professionistiche non dovessero essere assoggettate a

²⁷ In DEMURO e FROSINI a cura di, *Calcio professionistico e diritto*, Giuffrè, 2009.

fallimento²⁸ seguendo il dettato dell'art. 2 del r.d. 16 marzo 1942 n. 267²⁹, e tra chi sosteneva che le società sportive professionistiche dovessero essere comunque viste come società commerciali il che le rendeva assoggettabili al fallimento, e qualora non ricorressero motivi di incompatibilità con l'assetto ordinamentale sportivo, si dovesse applicare la disciplina generale a cui, in virtù del codice e delle leggi integrative, sono sottoposte le società di capitali³⁰. La questione fu risolta con la modifica della L. 91/81 ad opera della già citata legge 586/96 che di fatto attribuiva alle società sportive il carattere della commercialità a norma dell'art. 2082 del codice civile e, come tali, assoggettabili al fallimento. Buona parte della dottrina³¹ sostiene che le società sportive sono assoggettabili al fallimento, quali imprese che esercitano un'attività economica organizzata per la produzione di un servizio, lo spettacolo sportivo, che soddisfa un vero e proprio bisogno di un vasto pubblico, il quale se lo procura con il pagamento di un corrispettivo. In conclusione quindi le società sportive professionistiche sono soggette a fallimento e sono altresì sottoposte alle medesime norme e disposizioni in materia fallimentare o ricorso a procedure concorsuali cui sono sottoposte le "normali" società di capitali.

²⁸ VITTORIA, *La liquidazione necessaria delle società sportive*, in *Rivista diritto sport*, 1986, p. 25.

²⁹ "La legge determina le imprese soggette a liquidazione coatta amministrativa, i casi per i quali la liquidazione coatta amministrativa può essere disposta e l'autorità competente a disporla. Le imprese soggette a liquidazione coatta amministrativa non sono soggette al fallimento, salvo che la legge disponga diversamente".

³⁰ VIDIRI, *Le società sportive tra normativa speciale e disciplina codicistica*, in *Le Società*, 1991, p. 756.

³¹ Tra i quali, FIMMANÒ, *La crisi delle società di calcio e l'affitto di azienda sportiva*, in *Rivista diritto fallimentare*, 2006.

CAPITOLO 4

DUE REALTÀ A CONFRONTO

Calcio, passione quotidiana per milioni di italiani³², gigantesca “industria” con un giro d'affari di circa 2,5 miliardi di €³³, cassa di risonanza nazionale e internazionale della situazione sociale del nostro Paese. Un'enorme macchina organizzativa e burocratica che ruota intorno ad un pallone e alla sua destinazione finale: in fondo alla rete. A chi viene chiesto: <<perché ti piace il calcio?>> spesso non ti sa rispondere oppure ti risponde semplicemente mi piace, oppure perché è bello, perché è imprevedibile od ancora perché lo seguo da quando ero piccolo. Già, da quando era piccolo, da quando magari andava allo stadio con il papà la domenica pomeriggio per seguire la partita della sua squadra del cuore, o da quando da giovane come sport aveva scelto il calcio e lo praticava nel giardino dietro casa con due alberi vicini tra loro che facevano da pali della porta in mezzo ai quali si posizionava per fare il portiere o dove voleva calciare per cercare di segnare al suo amichetto. Il calcio almeno una volta nella vita ha fatto parte dei nostri giochi del nostro intrattenimento sia che siamo stati spettatori oppure attori. Regole piuttosto semplici e immediate che in alcune parti del mondo rappresentano l'unica occasione di svago dai problemi ed opportunità di sognare un futuro migliore se qualche scout nota un ragazzo con del talento.

Nella prima parte della trattazione abbiamo visto a quali regole le società sportive (quindi anche quelle calcistiche) professionistiche siano sottoposte, si è cercato di fornire, inoltre una panoramica sui principali soggetti che detengono poteri all'interno del complesso e variegato mondo dello sport e si sono presentati gli aspetti di maggior rilievo relativi alle associazioni sportive dilettantistiche che, soprattutto a livello locale, sono il primo (a volte anche unico) punto di contatto

³² Circa il 40% della popolazione nel 2014, secondo il sondaggio Doxa Spa per conto di FIGC, 2014.

³³ Nella stagione 2013-2014 il valore della produzione si è attestato a quota 2.727 milioni di euro. Dati consultabili in Report calcio 2015 predisposto dalla Figc.

con il mondo sportivo per chiunque voglia fare dello sport o semplicemente svagarsi in palestra.

Cerchiamo ora di analizzare ed indirettamente mettere a confronto due delle maggiori realtà calcistiche italiane, entrambe iscritte al campionato di Serie A, le quali vantano un numero elevatissimo di tifosi sia in Italia che nel Mondo. Si tratta dell'A.C. Milan Spa³⁴ e di Juventus Football Club Spa³⁵.

4.1 A.C. Milan S.p.a. Cenni storici

L'Associazione Calcio Milan fu fondata il 13 Dicembre del 1899 da un gruppo di appassionati di calcio inglesi ed italiani. Tra loro i più importanti sono Alfred Edwards, che divenne il primo presidente dell'associazione e il più famoso e conosciuto Herbert Kilpin al quale si attribuisce la famosa frase che spiega il significato della scelta del rosso e del nero come colori sociali: "Saremo una squadra di diavoli. I nostri colori saranno il rosso come il fuoco e il nero come la paura che incuteremo agli avversari!". Le vicende sportive dell'A.C. Milan sono note a tutti gli appassionati di calcio e non verranno qui riportate ma sembra doveroso elencare il ricchissimo palmares della società, motivo di forte orgoglio per tutti i suoi tifosi e per la dirigenza societaria oltre a rappresentare il motivo per cui il Milan si pone tra i 10 club più tifati nel mondo e, fino alla stagione 2013-2014 insieme all'altrettanto prestigiosa Real Madrid CF, il club più titolato al mondo. L'A.C. Milan può vantare: 18 scudetti, 5 coppe Italia, 7 coppe dei campioni (ora Champions League), 2 coppa delle coppe, 5 supercoppe europee, 3 coppe intercontinentali, 6 super coppa di Lega, 1 FIFA Club World Cup. Le vicende societarie del Milan sono meno note e più pertinenti alla nostra trattazione. Nel corso della sua storia la società ha visto l'alternarsi di 26 presidenti e 1 consiglio di reggenza. L'attuale presidente onorario è Silvio

³⁴ La squadra può contare su 374 milioni di tifosi nel mondo. (Dati ufficiali A.C. Milan 2015)

³⁵ La squadra può contare su 250 milioni di tifosi nel mondo (Dati ufficiali Juventus F.C. 2013)

Berlusconi, noto politico ed imprenditore milanese. La vicenda dell'acquisizione della proprietà del Milan da parte di Silvio Berlusconi è degna di nota; Durante la stagione calcistica 1985-1986 la Guardia di Finanza eseguì una serie di controlli e verifiche sulla situazione contabile della società la quale, fortemente indebitata, rischiava il fallimento. Tutto partì dall'allora vicepresidente Nardi che vantava crediti dal presidente Farina per un valore di 7 miliardi di Lire e che seguì le vie legali per poter recuperare il suo credito. Come conseguenza delle azioni legali intraprese da Nardi le azioni del Milan, di proprietà di Giuseppe Farina (tramite la sua finanziaria detentrici del pacchetto azionario) dovevano essere sequestrate ma la decisione del tribunale di chiedere al vicepresidente Nardi una somma di 2 miliardi e mezzo di Lire come cauzione rallentò l'azione giudiziaria. La società si trovava di fronte a molti problemi dovuti alla cattiva gestione societaria tra cui mensilità non corrisposte agli atleti e circa 3 miliardi e 600 milioni di Lire di Irpef non versata. Il rischio di fallimento era imminente anche perché a norma della L. 91/81 la Federcalcio poteva in ogni momento chiedere il fallimento per le irregolarità riscontrate. Agli sviluppi legali della vicenda era fortemente interessato Berlusconi (già da tempo in trattativa privata con Farina) Il 20 febbraio 1986 i vertici del Milan e l'allora presidente Rosario Lo Verde (dato che Farina dopo le dimissioni scappò in Namibia) accettarono la proposta di Berlusconi di acquisto della maggioranza delle azioni societarie. Berlusconi ripianò il deficit di bilancio, versò l'intero ammontare del debito Irpef all'erario ed avviò una riforma societaria importantissima che permise la sopravvivenza dell'A.C. Milan. Nel 2004 per effetto della legge sul conflitto di interessi Silvio Berlusconi essendo l'allora premier di governo si dimise dalla carica di presidente lasciando l'incarico vacante pur mantenendone la piena proprietà. Dal 15 Giugno 2006 all'Aprile 2008 riprese la carica presidenziale ma dovette nuovamente dimettersi quando venne rieletto alla carica di Presidente del Consiglio dei Ministri. Dal 2012 Berlusconi venne nominato presidente onorario del Milan, carica che ancora detiene. Nel 2014, complice due disastrose annate sportive conseguenza di un'importante spending review operata dalla società hanno cominciato a farsi sempre più

pressanti i tentativi da parte di investitori esteri di acquistare il Milan visto che dall'Italia rimbalsavano continue voci su una volontà di Berlusconi di smettere con il calcio. Al termine della stagione 2014/2015 è stato annunciato che il 48 % delle azioni del Milan verranno cedute (entro il 30 settembre 2015) ad una cordata di imprenditori asiatici con a capo il broker thailandese Bee Taechaubol per una cifra di 480 milioni di Euro. Il progetto prevede di espandere il mercato del Milan tramite azioni di marketing, diffusione e sviluppo del calcio soprattutto in Cina e l'ambizioso progetto di quotazione del Milan alla borsa valori di Hong Kong per un importo pari al 25 % delle azioni societarie entro il 2018³⁶.

4.2 La struttura societaria

A.C. Milan Spa si presenta come una società per azioni che ha come mission una concezione del calcio come evento-spettacolo, che deve appassionare e coinvolgere il pubblico³⁷. Essa è controllata al 99,93 % da Fininvest³⁸, la holding finanziaria che gestisce tutte le proprietà di Berlusconi e della sua famiglia (che comprende tra gli altri, Mediaset, Mondadori, Banca Mediolanum, ecc.). La storica sede del Milan di via Turati nel pieno centro di Milano è stata trasferita, nel Maggio 2014, in via Aldo Rossi in una struttura appositamente progettata e costruita per essere “Casa Milan”, la casa dei tifosi rossoneri. Situata in zona Portello (ex Fiera Milano) la sede societaria si trova a meno di 300 metri dalla zona dove dovrebbe, in futuro, esser costruito il nuovo stadio (l'argomento verrà brevemente ripreso nel prossimo capitolo).

L'A.C. Milan controlla alcune società, le quali garantiscono una migliore gestione di tutte le proprietà societarie. In dettaglio il gruppo Milan è costituito da:

- A.C. Milan Spa;
- Fondazione Milan ONLUS;

³⁶ FE, Il Sole 24 Ore n.214, Mercoledì 5 Agosto 2015

³⁷ Si veda: Fininvest, http://www.fininvest.it/it/gruppo/struttura_e_societa/ac_milan

³⁸ Dati di Calcio e finanza, <http://www.calcioefinanza.it/2013/07/03/ac-milan-info-societarie>

- Milan Real Estate Spa, società alla quale erano intestati gli immobili della sede di via Turati 3 e tuttora sono intestati gli immobili del centro sportivo Milanello;
- Milan Entertainment Srl, società nata nel 2005 come Servizi Milan Srl alla quale AC Milan Spa ha ceduto i diritti di sfruttamento ventennale del marchio;
- M-I Stadio Srl (già Consorzio San Siro Duemila), consorzio controllato al 50 % dal Milan e al 50 % dall'Internazionale Milano, si occupa della gestione dello Stadio San Siro di Milano;
- Asansiro Srl, un'agenzia di sviluppo locale, per il quartiere San Siro, partecipata da Milan al 45%, Inter al 45% e la Fondazione ChiamaMilano per il 10%.

L'Organigramma societario prevede:

- Consiglio di amministrazione così composto: 1 presidente onorario (Silvio Berlusconi), 1 vice presidente vicario e AD (Adriano Galliani), 1 vice presidente e AD (Barbara Berlusconi), 1 vice presidente (Paolo Berlusconi), 5 consiglieri, 1 consigliere incaricato al controllo, 1 segretario del C.d.A.;
- Collegio sindacale con: 1 presidente, 2 sindaci effettivi, 2 sindaci supplenti;
- Organismo di vigilanza e controllo: 1 presidente, 2 membri;
- Società di revisione: Reconta Ernst&Young.

Inoltre l'A.C. Milan ha previsto un'area di Direzione Sportiva dove vengono gestiti aspetti legati all'attività sportiva sia dentro che fuori dal campo di gioco (ad esempio: Coordinamento operativo del settore giovanile, gestione della comunicazione sportiva, team manager, gestione degli aspetti tecnici dell'attività agonistica, ecc.) ed un'area di Direzione Generale dove si gestiscono soprattutto i rapporti con i terzi (ad esempio: Comunicazione istituzionale, direzione commerciale, gestione security ed affari legali, ecc.).

4.3 Il progetto di sostenibilità³⁹

Il Gruppo Milan ha lanciato un percorso verso la sostenibilità e la responsabilità sociale con la pubblicazione del Rapporto di Sostenibilità 2012. Questo progetto racchiude la volontà societaria di migliorare il modo di fare business e le relazioni con gli stakeholders con lo scopo di rendere trasparenti le attività, le pratiche gestionali, le performance, l'organizzazione ed inoltre sviluppare una strategia di sostenibilità all'interno del Gruppo Milan e di costruire strumenti e sistemi gestionali di supporto, dal modello organizzativo al sistema operativo per la pianificazione, il monitoraggio e la misurazione dei risultati⁴⁰. Gli stakeholders individuati dal Gruppo Milan sono: dipendenti, calciatori e loro famiglie, tifosi, azionisti, partner commerciali, fornitori istituzioni statali e sportive, media e finanziatori. Ognuno di questi stakeholders secondo Gruppo Milan ha diritto a veder soddisfatti alcuni obiettivi, che sono considerati i pilastri dell'attività societaria e che rimarcano fortemente il concetto che l'impresa moderna non ha solo scopo di lucro per se stessa e i soci ma anche una importante funzione sociale. Essi sono suddivisi in 4 diverse macro-aree che sono: Persone e Organizzazione, Benessere e Crescita Personale, Community, Ambiente.

PERSONE E ORGANIZZAZIONE

La macro-area Persone e Organizzazione comprende obiettivi relativi al miglioramento delle condizioni di lavoro, alla trasparenza interna e incentivi alla meritocrazia, formazione continua del personale, incentivare la creazione di nuovi posti di lavoro, garantire che i risultati effettivamente raggiunti vengano premiati tramite benefits e premi. Il Gruppo Milan, nonostante la crisi economica tuttora in corso comunica di aver assunto, dal 2012 al 2014, complice l'apertura di "Casa Milan", ventinove persone raggiungendo nel 2014 un totale di 367 figure professionali che lavorano all'interno del Gruppo tra dipendenti, collaboratori e

³⁹ Dati forniti da: Rapporto di sostenibilità 2013/2014 Gruppo Milan.

⁴⁰ Estratto dell'introduzione al Rapporto di sostenibilità 2013/2014 Gruppo Milan.

tesserati e di aver formato tramite stage e tirocini 17 giovani. Il Rapporto di sostenibilità inoltre evidenzia come all'interno del Gruppo si stia riducendo sempre più la disparità di sesso all'interno delle figure sia dirigenziali che a livelli minori favorendo le pari opportunità. All'interno di questa macro-area non può non essere citato anche il settore tecnico giovanile e le scuole calcio del Milan che ogni anno danno l'opportunità a tantissimi ragazzi e bambini di intraprendere la carriera di calciatore. Le attività rivolte ai giovani si dividono in tre principali progetti:

- Scuola Calcio

Rientrando nel progetto Milan Junior, nato nel 1999, la scuola calcio ha l'obiettivo di offrire alle società che vogliono unire il proprio nome a quello dell'A.C. Milan i mezzi e le conoscenze necessarie per permettere ai giovani un corretto avviamento al gioco del calcio. Il progetto comprende attività di educazione scolastica, promozione di sane abitudini alimentari e di vita, la fornitura tramite lo sponsor tecnico della prima squadra di attrezzature sportive adatte ai più giovani e comporta importanti investimenti da parte del Milan. Ogni anno il progetto coinvolge oltre 35.000 bambini distribuiti in 46 Paesi del mondo⁴¹.

- Milan Accademy

La Milan Academy è formata da professionisti dello sport: uno staff di docenti, laureati in Scienze Motorie, psico-pedagogisti e insegnanti di calcio che operano secondo principi e procedimenti finalizzati a promuovere la Cultura dello Sport attraverso l'insegnamento del calcio. Con questo progetto il Milan fornisce un piano di offerta formativa rivolta a coloro che vogliono apprendere le carriere di allenatore settore giovanile, preparatori atletici e preparatori di portieri con corsi pomeridiani dove si apprendono tecniche di gioco, scienze motorie e socio-psicopedagogia.

⁴¹ Dati ufficiali A.C. Milan.

- Milan Junior Camp

I Milan Junior Camp sono organizzati in oltre 100 selezionate località italiane e straniere, in città, al mare oppure in montagna. Sono aperti a tutti, ragazzi e ragazze che hanno l'opportunità di vivere un'esperienza calcistica totale sotto la guida degli allenatori del Milan e passare alcune settimane divertendosi e imparando i valori dello sport, della vita sana e dell'amicizia. Si tratta di attività estiva in modo da non interferire con le attività scolastiche.

BENESSERE E CRESCITA PERSONALE

All'interno di questa macro-area Gruppo Milan vuole inserire tutti gli obiettivi rivolti alla crescita e maturazione professionale delle persone che fanno parte della società. Questi obiettivi possono essere riassunti come: visione olistica della persona (ricerca dell'equilibrio tra condizione strutturale, mentale e biochimica), approccio sistematico (analisi delle variabili che incidono su prestazioni e benessere), orientamento alla persona (vista come unicum). Il principale strumento e fulcro operativo delle attività inserite in questa categoria è Milan-Lab, il centro di ricerca scientifica interdisciplinare ad alto contenuto tecnologico di A.C. Milan. Milan-Lab ha sede all'interno del centro sportivo di Milanello e svolge un'importante funzione di supporto medico scientifica all'attività degli atleti della Prima squadra e del settore giovanile. L'attività si svolge nelle due principali fasi di: 1) analisi dei dati e prevenzione di qualsiasi malessere o problema fisico come gli infortuni attraverso la predisposizione di tabelle di lavoro personalizzate e 2) assistenza e cura degli infortuni dei giocatori. Si tratta di un centro di eccellenza universalmente riconosciuto tant'è che anche atleti di altri sport o società si rivolgono ai medici di Milan-Lab. Il centro è attivo anche nel contrasto al doping per la salvaguardia della salute dei calciatori e per la correttezza delle competizioni sportive. Nell'ottica del perseguimento degli obiettivi riguardanti il benessere degli atleti e dei dipendenti il Gruppo Milan ha alle proprie dipendenze anche psicologi ed esperti che sono in costante contatto con i giocatori e, nel caso del settore giovanile anche con le loro famiglie inoltre

ogni anno il Milan ospita all'interno di un residence circa 40 giovani atleti che vivono lontani dalle proprie famiglie di origine.

COMMUNITY

Le caratteristiche principali dell'area community le possiamo riassumere nelle parole solidarietà e impegno. A.C. Milan è infatti attivamente impegnata nel sociale attraverso Fondazione Milan Onlus. Si tratta di una organizzazione non profit nata nel 2003 come espressione della solidarietà sociale del club e del suo impegno di sostenere le realtà sociali della comunità. La fondazione opera a sostegno di progetti proposti da altre associazioni per il sociale e pone in essere anche proprie iniziative. Gli obiettivi che si pone Fondazione Milan Onlus sono: 1) stimolare il cambiamento sociale (promuovendo iniziative che aiutino i giovani ad esprimere le proprie potenzialità), 2) promuovere la cultura sportiva, 3) sostenere le comunità locali (attività che vede anche un progetto che coinvolge molti oratori in tutta in Italia). Il principale progetto sul quale Fondazione Milan ha iniziato ad investire nel 2013 si propone di accompagnare i giovani da condizioni di disagio a nuove opportunità di formazione, crescita e lavoro.

AMBIENTE

“La responsabilità ambientale di una sports entertainment company come il Gruppo Milan non consiste esclusivamente nel misurare l'impatto del sistema di approvvigionamento e dei processi produttivi. La responsabilità si concretizza anche nella comprensione di come l'ambiente sia integrato nel modo in cui si vivono i luoghi di lavoro e in quali scelte vengono fatte in tema di acquisto di materiali e prodotti”⁴². Il Gruppo Milan da alcuni anni ha avviato una serie di analisi e di scelte volte alla sostenibilità ambientale dell'attività sportiva che stanno portando ad una revisione degli impianti e delle tecnologie utilizzate volte a ridurre gli sprechi di elettricità, gas naturale, acqua (ottimizzando le procedure

⁴² Informazioni del Rapporto di sostenibilità 2013/2014 Gruppo Milan, p. 67.

di irrigazione dei campi), combustibili, carta (trasferendo quanto più possibile la documentazione su strumenti elettronici), raccolta differenziata dei rifiuti, ecc.

4.4 Casa Milan e lo sfruttamento del marchio.

Il 26 Maggio 2014 ha ufficialmente aperto al pubblico “Casa Milan”, la nuova sede societaria che è divenuta anche il punto nevralgico dell’attività legata al Milan. “Casa Milan” infatti è una sede moderna, costruita con le ultime tecnologie ed innovazioni energetiche a disposizione (nell’ottica di riduzione dei costi e sostenibilità ambientale) ed inoltre al suo interno presenta quattro importanti attività commerciali che prima non erano presenti all’interno della vecchia sede e che, come sopra accennato hanno permesso la creazione di nuovi posti di lavoro. Le attività in questione sono: Mondo Milan, ovvero il museo del Milan, moderno tecnologico ed interattivo che nel primo anno di attività ha fatto registrare 1.044.044,00 Euro di ricavi; Milan Store, negozio ufficiale relativo al merchandising Milan, con ricavi per 1.932.962,00 Euro; Cucina Milanello, innovativo ristorante all’interno della sede, luogo di incontri per vedere le partite del Milan su maxi schermo mentre si mangia cucina di chef stellati, che ha ricavato nel primo anno di attività 722.944,00 Euro; Biglietteria per lo stadio e abbonamenti. Nel primo anno di attività perciò le attività commerciali di “Casa Milan” hanno generato 3,7 Milioni di Euro di fatturato, a fronte di un canone di locazione dell’area di 2,3 Milioni di Euro⁴³.

4.5 Codice Etico e linee guida antirazzismo

Il Gruppo Milan in ottemperanza alle leggi vigenti si è dotato di un codice etico e di linee guida antirazzismo che tutti i soggetti che entrano in contatto con le società del gruppo e i dipendenti stessi devono rispettare in quanto in esso sono racchiusi i valori e i principi in cui la società si riconosce. Di seguito alcuni

⁴³ Dati ufficiali A.C. Milan, comunicato ufficiale del 25/05/2015.

passaggi degli stessi documenti che si ritiene di dover sottolineare:

“(…) Il Gruppo Milan rispetta leggi e regolamenti vigenti. Il Gruppo Milan ripudia ogni discriminazione delle persone basata sul sesso, sulle razze, sulle lingue, sulle condizioni personali e sociali, sul credo religioso e politico. Il Gruppo Milan favorisce, ovunque operi, un ambiente sportivo e di lavoro ispirato al rispetto, alla lealtà, alla correttezza e alla collaborazione, e promuove il coinvolgimento e la responsabilizzazione di atleti, dirigenti, impiegati, collaboratori e professionisti, in relazione agli specifici obiettivi da raggiungere e alle modalità per perseguirli. (...) Tutte le azioni e le operazioni compiute ed i comportamenti tenuti da ciascuno dei Destinatari (chi entra in contatto con il Gruppo) nello svolgimento della funzione o dell’incarico sono ispirati alla legittimità sotto l’aspetto formale e sostanziale, secondo le norme ed i regolamenti vigenti e le procedure interne, nonché alla correttezza e alla lealtà nelle competizioni sportive. (...) Il Gruppo Milan nello svolgimento delle attività sportive promuove il “*Fair Play*” (gioco leale), ritenendolo essenziale, non solo durante lo svolgimento delle competizioni agonistiche, ma in ogni singola fase della loro gestione. Il Gruppo Milan aderisce ai principi del “*Fair Play*” comprensivo dei concetti di lealtà, di amicizia, di rispetto per gli altri, di spirito sportivo e comprendente anche la lotta all’imbroglio, il rifiuto delle astuzie al limite delle regola, la lotta al doping ed alla violenza. (...) Il Gruppo Milan nello svolgimento delle relazioni d’affari si ispira ai principi di legalità, lealtà e correttezza; esso riconosce che una leale concorrenza costituisce un elemento premiante per lo sviluppo dell’attività. (...) Nell’ambito della propria attività, il Gruppo Milan si ispira al principio di tutela e salvaguardia dell’ambiente e persegue l’obiettivo di garantire la sicurezza e di salvaguardare la salute dei Destinatari, mediante le iniziative opportune a tal fine. (...) Il rispetto del Codice Etico e l’espreso rifiuto di ogni condotta o atteggiamento razzista costituisce condizione vincolante posta dall’A.C. Milan S.p.A. per l’instaurazione di rapporti con gruppi o associazioni di sostenitori.”

4.6 Dati di bilancio al 31/12/2014

Il Gruppo Milan presenta un esercizio che inizia il primo Gennaio e si conclude il 31 Dicembre facendo coincidere perciò l'anno solare con il periodo contabile. Come già segnalato il Milan non è una società quotata in borsa e pertanto non è sottoposta alle scadenze e agli oneri che questo comporta (del quale parleremo) quindi i dati di bilancio di seguito presentati sono fonte di elaborazioni o di dati ufficiali tratti da comunicati ufficiali o da articoli di giornale. Il primo dato ufficiale, del primo Maggio 2015⁴⁴ presenta una situazione di bilancio consolidato del Gruppo in perdita per un importo di 91,3 Milioni di Euro. I motivi per cui si è giunti ad un simile valore sono spiegati da alcuni eventi straordinari avvenuti nel corso dell'esercizio:

- Mancata qualificazione alla fase a gironi della UEFA Champions League edizione 2014/2015 che comporta minori entrate per 35 Milioni di Euro (bisogna anche aggiungere minori incassi per vendite biglietti, mancati introiti diritti televisivi e totale assenza di premi per la progressione all'interno delle varie fasi della competizione);
- Il venir meno dei presupposti per la valorizzazione dei benefici derivanti dall'adesione al consolidato fiscale, al quale le società del Gruppo Milan aderiscono, che ha consigliato il prudenziale azzeramento dei benefici riferiti ad esercizi precedenti, pari a 21,0 milioni di euro e la mancata iscrizione di quelli correnti per 16,4 milioni di euro. Dal 2013 infatti, fa notare l'A.D. Adriano Galliani, il Milan, a seguito di alcune disposizioni relative alle licenze UEFA e per alcune scelte fiscali non può più far rientrare il suo bilancio all'interno del consolidato della controllante Fininvest. Tuttavia la stessa società provvede ancora al ripianamento dei conti del Milan;

⁴⁴ Comunicato ufficiale A.C. Milan del 01/05/2015

- Scelta di imputare a carico dell'esercizio 2014 l'intera spesa relativa al contratto di collaborazione con l'esonerato tecnico Clarence Seedorf per un totale di 7,5 Milioni di Euro che, in precedenza, sarebbe stata suddivisa in tre esercizi fino alla scadenza del contratto fissata il 30 Giugno 2016.

Nella nota (cit.) l'A.D. Galliani comunica che per questi motivi, soprattutto la mancata adesione al consolidato Fininvest, il bilancio è stato redatto con criteri non consueti e straordinari che hanno determinato la considerevole perdita di 91,3 Milioni di Euro e che lo stesso bilancio, redatto con gli stessi criteri dei precedenti esercizi, avrebbe comportato una perdita di 46,4 Milioni di Euro, perdita fisiologica per una società strutturata per far fronte alle competizioni europee ma che straordinariamente non ne ha ottenuto la qualificazione e che ha dovuto esonerare un allenatore e il suo staff.

I ricavi dell'esercizio ammontano a circa 223,9 Milioni di Euro. Tra i minori ricavi, oltre a quelli già sopra citati va segnalato una perdita di 20 Milioni di Euro rispetto al 2013 come minori incassi derivanti dalla cessione dei diritti radio televisivi che si attestano a complessivi 89 Milioni di Euro. Il costo del personale è aumentato di 3,4 Milioni rispetto al 2013 salendo quindi a 154,7 Milioni di Euro. Tra i costi si segnalano anche 52 Milioni per ammortamenti di immobilizzazioni materiali, 60,4 Milioni per acquisti di beni e servizi e 8,76 Milioni per il canone di affitto dello Stadio San Siro. Inoltre dal 2014 si deve annoverare anche un nuovo costo, già citato, per 2,3 Milioni di Euro per il canone di locazione dell'immobile "Casa Milan".

Per quanto riguarda la parte relativa alle operazioni di compravendita dei diritti alle prestazioni dei calciatori professionisti va segnalato un saldo positivo tra plusvalenze e minusvalenze di 5,77 Milioni di Euro⁴⁵. Il Gruppo Milan in bilancio fa registrare 334,5 Milioni di debiti a fronte di 114,8 Milioni di Euro e

⁴⁵ Si veda: Calcio e Finanza, <http://www.calcioefinanza.it/2015/04/25/bilancio-milan-2014-i-ricavi-scendono-a-224-mln-la-perdita-sale-a-942-mln/>

presenta un patrimonio netto negativo di circa 20,95 Milioni di Euro che è stato ricostituito tramite versamenti in conto capitale effettuati nel 2014 dagli azionisti⁴⁶.

4.7 Juventus Football Club S.p.a. Cenni storici

La Juventus Football Club Spa è una società per azioni quotata alla borsa di Milano dal 2001, è la seconda squadra più “anziana” d’Italia dopo il Genoa Cricket and Football Club, fondato nel 1893 (non per niente tra i vari soprannomi è chiamata la “vecchia signora”) ed è la società calcistica italiana che conta il maggior numero di tifosi in Italia⁴⁷. Il palmares della Juventus Football Club è composto da una lunga lista di vittorie e trofei che sono per la maggior parte esposti all’interno del museo Juve. In dettaglio la Juventus può vantare: 31 scudetti (la società è in disaccordo con la F.I.G.C. per i due scudetti che le sono stati tolti), 10 Coppa Italia (che permettono di cucire sulla maglia di gioco una stella argentata), 7 Supercoppa Italiana, 1 Campionato di Serie B, 2 Champions League, 2 Coppa Intercontinentale, 3 Coppa UEFA, 1 Coppa delle coppe, 2 Supercoppa UEFA, 1 Coppa Intertoto UEFA La Juventus fu fondata nel 1897 come Sport Club Juventus da un gruppo di liceali torinesi. Il colore sociale bianco e nero deriva dalla scelta che il socio inglese John Savage fece per assicurare, nei primi del 1900, una divisa più resistente alla propria squadra. Egli commissionò ad un mercante di Nottingham (Inghilterra, la patria del calcio) delle divise per la sua squadra. Il mercante scelse quelle del Notts County, che giocava con le divise bianconere, e che aveva sede poco lontano dai suoi affari e così spedì a Torino un set simile a quelle del Notts County⁴⁸. Nel 1923 la FIAT, grazie al suo vice presidente Edoardo Agnelli prese il controllo della società. Il presidente divenne lo stesso Edoardo che iniziò così la lunga e gloriosa Era della famiglia Agnelli a

⁴⁶ Calcio e Finanza cit.

⁴⁷ Sondaggio Demos&Pi Settembre 2014

⁴⁸ Tuttosport, Domenica 14 Agosto 2011, “Ecco la storia della maglia bianconera”

capo della società (ci sono stati solo alcuni brevi periodi di discontinuità ma anche oggi la famiglia Agnelli è proprietaria della Juventus). Nel 2006 la società bianconera ha dovuto affrontare il grande scandalo riguardante illeciti e combine di partite, Calciopoli. L'inchiesta vide: 1) la società, accusata di illecito sportivo, retrocessa in Serie B con punti di penalizzazione nonostante la vittoria del campionato 2005/2006, poi riconosciuta all'Inter vista la penalizzazione anche del Milan per omessa denuncia e responsabilità oggettiva, 2) la revoca e non assegnazione (come se non si fosse disputato il campionato) dello scudetto della stagione 2004/2005, 3) la squalifica a vita degli allora dirigenti della Juventus, Luciano Moggi ed Antonio Giraudo. Tra i ventitre presidenti e i due comitati di gestione che si sono succeduti nella storia si ricordano: Gianni Agnelli (l'Avvocato), Umberto Agnelli, Giampiero Boniperti, Franco Grande Stevens (ancora presidente onorario, ha dovuto affrontare lo scandalo Calciopoli), Andrea Agnelli (attuale presidente in carica).

4.8 La Struttura societaria

La Juventus Football Club è, dal 27 giugno 1967, una società per azioni a capitale interamente privato. Dal 1° marzo 2009, la società che controlla la maggioranza del capitale azionario della Juventus è la finanziaria EXOR (nata dalla fusione di IFIL Investments S.p.A. e Istituto Finanziario Industriale, entrambe holding controllate dalla Giovanni Agnelli e C. S.A.P.A.) la quale detiene il 63,8% del capitale azionario della Juventus. Il rimanente capitale azionario è detenuto dalla Lindsell Train Investments Trust Ltd al 2,2% e da azionisti diffusi al 34% (tra cui si annoverano società come Royal Bank of Scotland, il Governo di Norvegia, il Governo dello Stato della California e la società finanziaria BlackRock)⁴⁹.

⁴⁹ Consulta: Bilancio al 30/06/2014 Juventus F.C. Spa

LA QUOTAZIONE IN BORSA

Come abbiamo prima accennato la Juventus Football Club Spa è una società per azioni quotata in borsa e per questo, nella nostra analisi è giusto spiegare brevemente di cosa si sta parlando. Innanzitutto va detto che le società quotate hanno una loro disciplina specifica ovvero il D.lgs. 24 Febbraio 1998 n. 58 e successive integrazioni e modifiche (l'ultima risale al 12/06/2015) "Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria", cui si accompagnano le disposizioni e le comunicazioni della CONSOB (Commissione Nazionale per le società e la Borsa) ora anche Autorità Italiana per la vigilanza dei mercati finanziari. La CONSOB ha tre principali compiti⁵⁰:

- Verifica la trasparenza e la correttezza dei comportamenti degli operatori per la salvaguardia della fiducia e la competitività del sistema finanziario, la tutela degli investitori, l'osservanza delle norme in materia finanziaria;
- Vigila per prevenire e, ove occorra, sanzionare eventuali comportamenti scorretti; esercita i poteri attribuiti dalla legge affinché siano messe a disposizione dei risparmiatori le informazioni necessarie per poter effettuare scelte di investimento consapevoli;
- Opera per garantire la massima efficienza delle contrattazioni, assicurando la qualità dei prezzi nonché l'efficienza e la certezza delle modalità di esecuzione dei contratti conclusi sui mercati regolamentati.

Quotare una società in borsa significa mettere in circolazione nei mercati finanziari le sue azioni alla ricerca di capitale da poter investire per lo sviluppo della stessa. Ciò significa anche attirare nuovi investitori e dare maggior visibilità alla propria attività, ma bisogna tener conto anche che quotandosi si può esporre

⁵⁰ Elenco ufficiale CONSOB, <http://www.consob.it/web/area-pubblica/consob>

la società a rischi a volte difficilmente prevedibili. Specificando⁵¹ si può dire che quotare porta molti vantaggi:

1) Rendere più solida la propria struttura finanziaria, 2) agevolare l'afflusso di capitali freschi per finanziare progetti di crescita, 3) migliorare l'immagine aziendale, 4) attrarre manager qualificati, 5) facilitare le trasformazioni (proprietarie e non) dell'impresa, 6) aumentare la redditività dell'azienda.

La quotazione però può essere svantaggiosa in quanto:

1) Necessità di cambiamento organizzativo, operativo e manageriale (che comporta cambiamenti a volte anche radicali all'interno dell'impresa e spesso molto costosi), 2) costi della quotazione (es. costi Borsa Italiana, costi per società di revisione, spese legali, commissioni CONSOB, ecc.), 3) costi di pianificazione e controllo (es. Business plan, budget, ecc.), 4) prezzo delle azioni e valore della società determinati dal mercato, 5) totale trasparenza e controllo sui risultati di gestione.

Juventus Football Club Spa opera nel segmento di mercato MTA (Mercato Telematico Azionario), uno dei tre segmenti in cui è suddiviso il mercato regolamentato di borsa italiana; si tratta del mercato principale di Borsa Italiana dedicato a imprese di media e grande capitalizzazione e allineato ai migliori standard internazionali per permettere la raccolta di capitali provenienti da investitori istituzionali, professionali e privati⁵². Gli altri segmenti sono MTA STAR (MTA con alti requisiti) e MIV (Mercato dei Veicoli di Investimento).

I requisiti formali di ammissione al segmento MTA⁵³ sono:

- 25 % di flottante (la quantità di azioni non rappresentative della parte di capitale che costituisce partecipazione di controllo, emesse da un'azienda quotata, che gli investitori possono liberamente commerciare)⁵⁴;

⁵¹ DE AMBROGGI, La quotazione in borsa, pubblicazione Università di Parma - Equita

⁵² Brochure informativa MTA Borsa Italiana,
http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/pubblicazioni/pubblicazioni/mta_pdf.htm

⁵³ Brochure informativa MTA (cit.)

⁵⁴ Si veda: Borsa Italiana, <http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/flottante.htm>

- Certificazione degli ultimi tre bilanci;
- Offerta rivolta a investitori professionali e privati;
- Predisposizione di Corporate Governance aziendale e Investor relation;
- Principale Advisor: Sponsor e Global Coordinator;
- Informativa al pubblico su operazioni straordinarie e eventi societari significativi;
- Predisposizione di bilanci annuali, semestrali e resoconti intermedi di gestione.

Inoltre ci sono alcuni requisiti sostanziali che, come sottolinea De Ambroggi (cit.), non sono obbligatori ma di certo facilitano il processo decisionale e l'accettazione della domanda di quotazione da parte di Borsa Italiana e della CONSOB. Alcuni di questi requisiti richiedono di: 1) Avere una buona prospettiva di crescita, 2) capacità nella generazione dei cash flow, 3) credibilità e trasparenza, 4) esistenza di elementi in grado di attirare l'attenzione degli investitori, 5) chiarezza di strategia e capacità di rispettare gli impegni presi, ecc.

Per mantenere la quotazione una società deve adempiere ad una serie di obblighi a scadenze fisse pena sanzioni e in alcuni casi il blocco della quotazione. Gli obblighi da adempiere riguardano l'**informativa finanziaria** ossia la predisposizione di bilanci annuali e semestrali (spesso si richiedono anche resoconti trimestrali) ed inoltre viene data grande importanza alla **divulgazione delle informazioni** che devono essere veritiere, tempestive e trasparenti. Tali informazioni riguardano attività commerciali, inclusi prodotti, concorrenza, mercati e possibili rischi, notizie sulla proprietà della società (comprese le operazioni di modifica delle partecipazioni azionarie, le fusioni, scissioni, accordi di direzione e controllo), situazione finanziaria della società e trasparenza sulla governance della stessa (compresa l'informativa sui compensi del Consiglio di Amministrazione e dei livelli più elevati di qualifica dei dipendenti). Per le società quotate in borsa, è una prassi molto comune pubblicare la politica sui dividendi nel loro Prospetto/Documento di ammissione, che delinea i criteri in base ai quali i dirigenti decideranno se e quanto distribuire annualmente agli azionisti sotto

forma di dividendi in modo da permettere a chi vuole investire di scegliere in totale libertà sapendo cosa li aspetta⁵⁵.

4.9 Gli organi di amministrazione di Juventus F.C. Spa

PRESIDENTI ONORARI

- Franzo Grande Stevens
- Giampiero Boniperti

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- Presidente e socio amministratore: Andrea Agnelli;
- A.D. delega Sport: Giuseppe Marotta;
- A.D. Chief Financial Officer: Aldo Mazzia;
- Amministratori: Maurizio Arrivabene (Direttore Generale gestione sportiva e Team Principal Ferrari, società controllata da Exor Spa), Pavel Nedved (ex giocatore della Juventus e pallone d'oro 2003), Enrico Vellano;
- Amministratori indipendenti: Avv. Giulia Bongiorno, Paolo Garimberti, Grazioli Venier, Camillo Venesio.

COLLEGIO SINDACALE

- Presidente: Paolo Picatti;
- Sindaci effettivi: Roberto Longo, Silvia Lirici;
- Sindaci supplenti: Roberto Petriagnani, Nicoletta Paracchini.

La revisione dei bilanci, oltre che ad all'Internal Audit è affidata alla società di revisione Reconta Ernst&Young Spa.

A norma di legge Juventus Football Club si è dotata di: Codice Etico,

⁵⁵ Informazioni fornite dalla Direzione Generale per le imprese e l'industria dell'Unione Europea.

Organismo di Vigilanza, Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (ai sensi del D.lgs. 231/2001), Relazioni di Corporate Governance, documentazione relativa alle Procedure con le parti correlate, e di Politiche e Procedure che caratterizzano l'attività delle diverse componenti organizzative e operative. Inoltre la società sul suo sito internet ha pubblicato il proprio Statuto.

4.10 Juventus Stadium, Museum e progetto Continassa

Juventus Football Club Spa è stata la prima (attualmente non l'unica visto che si sono aggiunti ad essa anche Udinese e Sassuolo) a poter disporre di uno stadio di proprietà sul modello dei più importanti e moderni stadi europei. Si tratta dello Juventus Stadium, inaugurato l'8 settembre 2011, sorto dalle "ceneri" del vecchio Stadio delle Alpi, che venne costruito per ospitare alcune partite del mondiale di calcio del 1990 ma che non permetteva una buona visione delle partite agli spettatori (come del resto molti altri stadi italiani) e così venne demolito. Prima struttura calcistica italiana priva di barriere architettoniche e primo impianto ecocompatibile al mondo lo Juventus Stadium è costato circa 150 Milioni di Euro per quanto riguarda l'investimento effettuato dalla società e circa 90 Milioni di Euro per quanto riguarda l'esborso dei suoi partner che hanno costruito un centro commerciale nei pressi dello stadio. Dai dati contenuti nel bilancio annuale al 30 Giugno 2014 della Juventus emerge che lo Juventus Stadium, essendo stato teatro della finale di UEFA. Europa League nel Maggio 2014, ha permesso di generare un giro d'affari complessivo di 12,6 Milioni di Euro, di cui 9 riguardanti il solo evento (biglietti, pubblicità, sponsor, ecc.).

Il 16 Maggio 2012 è stato inaugurato, all'interno dello Juventus Stadium lo Juventus Museum, un museo moderno ed interattivo che ripercorre la storia della squadra ed inoltre cerca di fornire al visitatore una visione del valore della squadra nella vita quotidiana⁵⁶. Oltre al J-Museum, che nel 2013/2014 ospitato

⁵⁶ Maggiori dettagli nella presentazione del progetto,
<http://www.juventus.com/it/stadium-e-museum/museum-e-tour/informazioni/index.php>

circa 157 mila visitatori, all'interno dello stadio, tramite il progetto Juventus Events, vengono ospitati meeting, pranzi e riunioni di affari, convention, cene aziendali grazie anche alla presenza, all'interno della struttura, di due ristoranti. Nella stagione 2013/2014 lo Stadium ha generato ricavi (riguardanti Juventus Museum, sponsorizzazioni e attività commerciali) per un importo di 8,21 Milioni di Euro. L'8 Gennaio 2015 Juventus ha costituito J Medical Srl, società che si occuperà della gestione delle esigenze poliambulatoriali, diagnostiche, fisioterapiche e di medicina sportiva di tutte le squadre Juventus. La struttura avrà sede operativa all'interno del Comparto Est dello Juventus Stadium. La cessione del 50% delle quote della neo società ha permesso alla società un ricavo di 1,755 Milioni di Euro⁵⁷.

La squadra si allena nel centro sportivo di Vinovo, località nei pressi di Torino, dove dal 5 Settembre 2012 ha anche sede il J-College, un Liceo Scientifico delle Scienze Applicate e dall'anno scolastico 2014/2015 anche un Liceo Sportivo, che si propone di conciliare l'educazione e la formazione dei giovani con l'attività sportiva e la loro crescita professionale di calciatori. Nel 2105 la Juventus ha iniziato i lavori di bonifica e messa in sicurezza dell'area Continassa (Torino, nei pressi dello Juventus Stadium) relativi alla costruzione del nuovo centro sportivo. Il progetto prevede la costruzione del nuovo centro di allenamento e media center, la nuova sede sociale della Juventus F.C. Spa, una struttura alberghiera, strutture commerciali e l'ampliamento delle strutture scolastiche dello Juventus College. Il 03 Agosto 2015 la società, con comunicato ufficiale, dà notizia che "Accademia SGR S.p.A., Società di Gestione del Risparmio controllata da Banca del Sempione S.A. ha dato avvio all'operatività del Fondo Immobiliare "J Village" che svilupperà il progetto (...) e che la stessa ha provveduto sia a raccogliere gli impegni di investimento di vari sottoscrittori per complessivi € 53,8 milioni sia a siglare l'accordo vincolante con gli istituti

⁵⁷ Si veda: Resoconto intermedio di gestione al 31/03/2015 Juventus Football Club Spa

finanziatori del Fondo J Village, UBI Banca S.c.p.A. e Unicredit S.p.A., per complessivi massimi € 64,5 milioni”. La Juventus, come riportato nel bilancio al 30/06/2014, aveva a sua volta provveduto il 13 Giugno 2013 all’acquisto del diritto di superficie dell’area per i prossimi 99 anni per una cifra di 11,7 Milioni di Euro.

4.11 Dati di bilancio al 31/03/2015

Il bilancio della Juventus F.C. Spa è redatto ai sensi dell’art. 154-ter D.lgs. 58/98 come modificato dal D.lgs. 195/2007 e come principi contabili vengono utilizzati i principi internazionali IFRS e non è oggetto di revisione contabile. Il bilancio della società è redatto riportando i risultati di gestione dell’attività svolta durante il periodo contabile di riferimento che, data la particolarità e la stagionalità della stessa, ha portato la dirigenza societaria alla decisione di far iniziare l’esercizio sociale al 01 Luglio e chiuderlo al 30/06, data cui solitamente coincide la scadenza dei contratti dei calciatori. Al 31 Marzo 2015, data del Resoconto intermedio di gestione in analisi, la società bianconera dall’inizio dell’esercizio, presenta ricavi per circa 237 Milioni di Euro e costi operativi pari a circa 182 Milioni di Euro. Analizzando in dettaglio si può facilmente notare come i maggiori ricavi, rispetto allo stesso periodo gestionale anno 2014, siano dovuti ai proventi derivanti dalla cessione dei diritti radiotelevisivi e media per una differenza di +9,940 Milioni di Euro sicuramente dovuto alla progressione della squadra nella competizione europea Champions League che nella fase eliminatoria che inizia da Febbraio aumenta molto di importanza ed attira un maggior numero di telespettatori (cammino conclusosi con la finale di Berlino contro il Barcellona, quindi c’è sicuramente da aspettarsi un valore ancora maggiore di tale voce nel bilancio annuale al 30/06/2015). Per quanto riguarda la voce più consistente nell’incremento dei costi operativi troviamo i costi relativi al personale tesserato, aumentati, rispetto al 2014, di circa 6 Milioni dovuti principalmente all’acquisto alcuni giocatori e dell’allenatore che hanno richiesto un importante ingaggio annuale e ad alcune somme corrisposte ad altri atleti per

chiusura contratto o liquidazione, ed un incremento di circa 2 Milioni di Euro alla voce Oneri per gestioni diritti dei calciatori. Il risultato operativo risulta essere pari a circa 6,912 Milioni di Euro, totalmente eroso dagli oneri finanziari e dalle imposte decretando una perdita di 5,789 Milioni di Euro.

CAPITOLO 5

LA GESTIONE DEL BUSINESS

5.1 L'agente di calciatori

Nel mondo del calcio moderno qualsiasi calciatore professionista affida la gestione della propria carriera e la ricerca del miglior offerente nella complicatissima e ricchissima giungla del calciomercato ad una persona esperta in materia, il procuratore sportivo. Egli si preoccupa di intrattenere i rapporti tra il calciatore e la squadra acquirente cercando di “spuntare” le migliori condizioni economiche e contrattuali possibili. La disciplina nazionale della materia, che seguiva i principi guida del regolamento FIFA. “Regolamento Agenti” del 2000, era molto frammentata, discussa e spesse volte è stata anche impugnata di fronte ai giudici amministrativi. La recente riforma FIFA entrata in vigore il 01 Aprile 2015, dopo alcuni anni di rinvii ha, a quanto pare messo tutti d'accordo anche se non si può non registrare la resistenza di alcuni operatori del settore che volevano mantenere la vecchia disciplina. La prima ed importantissima novità introdotta dalla riforma (recepita il 26 Marzo dalla FIGC con il nuovo “Regolamento per i servizi di procuratore sportivo” che è entrato in vigore il 01 Aprile) riguarda la tanto richiesta liberalizzazione della professione. Prima della riforma, infatti, per affacciarsi alla professione bisognava sostenere un esame per ottenere la licenza e potersi così iscrivere all'albo procuratori.

Dal primo Aprile non è più così in quanto la riforma abolisce il sistema della licenza e chiunque può intraprendere la carriera di intermediario (nuova denominazione della professione anche se giornalmente si utilizza ancora quella più conosciuta, procuratore), basta essere in possesso dei seguenti requisiti⁵⁸:

- Essere legalmente residente in Italia;

⁵⁸Art.4 comma 3 del Regolamento per i servizi di procuratore sportivo, FIGC 26/03/2015

- Godere dei diritti civili e non essere stato dichiarato interdetto, inabilitato, fallito;
- Non avere riportato condanne definitive per il reato di frode sportiva di cui alla legge 401/1989 ovvero per delitti non colposi puniti con la pena edittale della reclusione superiore, nel massimo, a cinque anni;
- Non avere riportato nell'ambito dell'ordinamento sportivo la sanzione della preclusione;
- Non trovarsi in nessuna situazione di incompatibilità prevista dal presente regolamento e di non avere procedimenti e/o sanzioni disciplinari in essere nell'ambito della FIGC.

L'art. 3 pone un'ulteriore limitazione: “Non possono svolgere l'attività di Procuratore Sportivo i tesserati della FIGC, dirigenti, calciatori o tecnici, e comunque tutti coloro che ricoprono cariche o abbiano rapporti professionali o di qualsiasi altro genere nell'ambito della FIGC o delle società ad essa affiliate”.

La FIGC per esigenze organizzative e di ordine interno ha mantenuto il registro dei procuratori e per potersi annualmente iscrivere bisogna versare una quota di 500 Euro. I rapporti tra procuratore e calciatore (maggiorenne o minorenni) sono regolati dal contratto di rappresentanza che viene stipulato tra le parti (nel caso di giocatore minorenni viene sottoscritto da chi ne detiene la Patria Potestà) e nello stesso contratto deve, a norma dell'art. 6 comma 1 del regolamento, “essere indicato il corrispettivo dovuto al Procuratore Sportivo e, nel caso in cui i servizi del Procuratore Sportivo siano svolti nell'interesse di più parti, anche chi è tenuto al pagamento” mentre il comma 3 dispone che “l'ammontare totale del corrispettivo dovuto al Procuratore Sportivo per l'assistenza fornita a un Calciatore o a un Club per la stipula di un contratto di prestazione sportiva tra un Calciatore e una Società Sportiva non dovrà eccedere il 3% della retribuzione base complessiva lorda del Calciatore” e che “l'ammontare totale del corrispettivo dovuto al Procuratore Sportivo per l'assistenza fornita ad una Società Sportiva per la conclusione di un accordo di trasferimento di un Calciatore non dovrà eccedere il 3% del valore del trasferimento”. Claudio

Pasqualin, partner dell'agenzia Pasqualin & D'Amico e procuratore storico di calciatori come Alessandro Del Piero, Gennaro Gattuso e Gianluca Vialli in un'intervista a Vice⁵⁹ alla domanda quanto si guadagna a fare il procuratore risponde: "Si guadagna quello che si riesce a pattuire col proprio mandatario, non ci sono limiti a questo riguardo. La Federazione raccomanda di richiedere il tre per cento del compenso annuo lordo del calciatore (..) ma poi uno può chiedere anche il 99, se il mandatario accetta. Basta scrivere in un mandato "Mi impegno a corrispondere al mio procuratore il 99 per cento del mio ingaggio" (...)". L'art. 8 del regolamento obbliga club e calciatori a comunicare ogni anno i corrispettivi corrisposti ai procuratori sportivi. La FIGC è altresì tenuta a rendere pubblici i nomi di tutti i procuratori sportivi intervenuti in transazioni nonché i relativi corrispettivi.

5.2 Sponsorizzazioni

Qualsiasi squadra professionistica del mondo nel momento in cui organizza un evento sportivo ha a che fare con gli sponsor, ovvero società che scelgono di farsi pubblicità ponendo il proprio marchio, il proprio logo sui cartelloni pubblicitari dello stadio o sulle divise dei calciatori. Dal punto di vista civilistico il contratto di sponsorizzazione è un contratto atipico e va ricondotto nella categoria dei contratti di pubblicità. A differenza dei contratti di pubblicità dove oggetto del negozio è la mera diffusione diretta di un messaggio finalizzato a promuovere le vendite di un determinato bene o servizio, nella sponsorizzazione le società sportive cedono all'azienda sponsor il diritto di abbinare il proprio marchio o il proprio prodotto alla manifestazione o evento in modo che essa possa sfruttarne il richiamo e la notorietà presso il pubblico, per comunicare un'immagine forte e positiva del proprio marchio e amplificarne così, in maniera

⁵⁹ MARINO, Com'è davvero fare il procuratore in Italia, 27 Luglio 2015 reperibile sul sito: <http://www.vice.com/it/read/macro-calciomercato-procuratori-043>

indiretta, le vendite⁶⁰. Il contratto di sponsorizzazione è libero nella forma (ma è importante avere una prova scritta in caso di controversia) e ovviamente è a titolo oneroso inoltre è un contratto consensuale che trova la sua perfezione con la semplice manifestazione di volontà delle parti. Per avere un'idea dell'attuale situazione prendiamo ad esempio la questione relativa agli sponsor di maglia di Serie A e notiamo che negli ultimi anni la crescita economica degli investimenti degli sponsor è quasi pari a zero. All'inizio del campionato di calcio di Serie A 2015/2016 sei squadre su venti partecipanti non hanno firmato alcun contratto di sponsorizzazione ed il valore complessivo delle sponsorizzazioni delle altre quattordici squadre è di 85 Milioni di Euro, più o meno lo stesso della stagione 2012/2013 che si attestava su un valore di 84,9 Milioni di Euro⁶¹. Il dato non è per nulla confortante dato che nel 2012/2013 le sponsorizzazioni sulle maglie dei calciatori inglese erano due volte e mezza le nostre mentre ora, lo stesso valore fa salire al quadruplo il moltiplicatore⁶² segno che purtroppo il nostro campionato sta diventando sempre più povero e che difficilmente nel breve periodo potremo tornare a competere, a livello di investimenti nel calcio, con le società inglesi ma non solo.

5.3 Lo sfruttamento dei diritti d'immagine

Il diritto all'immagine può essere suddiviso in due parti; la prima riguarda il diritto della persona di mostrarsi agli altri quando ha interesse a farlo o non ne ricava alcun giovamento, la seconda parte riguarda il divieto per i terzi di divulgare l'immagine di una persona se non autorizzati o non si è in presenza dei casi previsti dalla legge⁶³. I primi esempi in Italia di sfruttamento dei diritti

⁶⁰ SANGES, *Il regime fiscale dei contratti di sponsorizzazione sportiva*, 2014, Sport business management.

<http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/10/il-regime-fiscale-dei-contratti-di.html>

⁶¹ Consulta: Report Sporteconomy Jersey Sponsor Index, del 26 Agosto 2015

⁶² FERRARIS, Sponsor di maglia: i numeri della Serie A sono peggio di quel che sembrano, *Panorama* del 28 Agosto 2015.

⁶³ COLANTUONI, *Contratti commerciali nel calcio professionistico: la situazione attuale e le*

d'immagine risalgono agli anni cinquanta principalmente nel ciclismo: gli atleti abbinavano al loro nome prodotti direttamente legati alla loro attività sportiva⁶⁴. Oggi è praticamente impossibile trovare atleti che non siano volti di una qualche campagna pubblicitaria o che non siano sponsorizzati da un qualche marchio che spesso corrisponde una remunerazione maggiore all'ingaggio che eroga la società per cui gioca. Dal punto di visto normativo lo sfruttamento dell'immagine è disciplinata dall'art. 10 del codice civile. L'articolo, rubricato Abuso dell'immagine altrui, dispone che: "Qualora l'immagine di una persona o dei genitori, del coniuge o dei figli sia stata esposta o pubblicata fuori dei casi in cui l'esposizione o la pubblicazione è dalla legge consentita, ovvero con pregiudizio al decoro o alla reputazione della persona stessa o dei detti congiunti, l'autorità giudiziaria, su richiesta dell'interessato, può disporre che cessi l'abuso, salvo il risarcimento dei danni". L'articolo, riferisce Colantuoni (cit.) ed anche alcuni commenti all'articolo⁶⁵, va letto anche alla luce degli artt. 96 e 97 della L. 22 Aprile 1941 n. 633 relativa al diritto d'autore. La lettura ed analisi congiunta delle disposizioni porta a dire che "il diritto all'immagine non è senza limiti: il consenso della persona ed esigenze di natura pubblica e sociale rendono legittima l'esposizione e la messa in commercio del ritratto altrui". Il calciatore quindi è libero di impegnarsi con qualsiasi azienda in qualità di testimonial per i prodotti della stessa, acconsentendo che la sua immagine sia accostata ad un determinato prodotto. Tutto questo però riguarda il giocatore "in borghese"⁶⁶ ovvero quando non indossa alcuna divisa di squadra (sia essa di club o della Nazionale). Il Sole 24 Ore⁶⁷ fornisce alcuni dati ed informazioni atte a far capire la portata del

nuove tendenze nell'ottica comparatistica ed europea, in LOMBARDI, SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, 2009 Giuffrè, Milano p.159.

⁶⁴ MAZZUCATO, Lo sfruttamento dei diritti di immagine nel mondo sportivo, 11 Giugno 2015, dirittweb.it

⁶⁵ Es. Brocardi.it, <http://www.brocardi.it/codice-civile/libro-primotitolo-i/art10.html>

⁶⁶ COLANTUONI (cit.).

⁶⁷ BELLINAZZO, Da Ronaldo a Cavani a Higuain, quanto pesano i diritti di immagine dei calciatori, 23 Luglio 2013

fenomeno. Messi e Cristiano Ronaldo in Spagna percepiscono stipendi da 10/12 milioni netti a stagione dalle rispettive società e somme altrettanto alte dagli sponsor personali. Differente risulta l'atteggiamento dei club nei confronti dei diritti d'immagine dei giocatori; Alcuni club lasciano totale libertà al giocatore, altri pretendono di inserire nel contratto clausole che permettano al club di detenere parte (o anche il 100%) dei diritti di sfruttamento dell'immagine dei propri giocatori ed altri che, come accade soprattutto in Inghilterra e Germania chiedono che il giocatore corrisponda loro una parte degli utili ricavati dai propri sponsor personali visto che, a loro avviso, il giocatore è anche grazie alla fiducia in lui riposta e ai buoni risultati raggiunti dalla squadra che possiede tutta quella visibilità mediatica.

5.4 Il *fair play* finanziario⁶⁸

Il *fair play* finanziario è un nuovo modo di vedere l'approccio economico delle società che fanno parte della Confederazione e si propone di migliorare le condizioni finanziarie generali del calcio europeo. Dal 2011 le squadre che si qualificano per le competizioni UEFA devono dimostrare di non avere debiti insoluti verso altri club, giocatori e autorità sociali/fiscali per tutta la stagione e dal 2013, i club devono rispettare requisiti di break-even, che richiedono ai club di bilanciare le spese con i ricavi e ridurre i debiti. I club possono spendere fino a 5 milioni di euro in più di quanto guadagnano in ciascun periodo di valutazione (tre anni). Essi possono superare questa soglia entro 30 Milioni di Euro, se il debito viene coperto totalmente da un contributo/pagamento diretto da parte del proprietario del club o di una parte correlata. Per promuovere gli investimenti negli stadi, nelle infrastrutture per gli allenamenti e nel settore giovanile e femminile, tutti questi costi sono esclusi dal calcolo dei bilanci. Le sanzioni applicate sono varie e sono ponderate anche in base alla gravità della violazione

⁶⁸ Si veda: Informativa sul *fair play* finanziario, UEFA.com

dall'Organo di Controllo Finanziario dei Club.

5.5 Il sistema licenze UEFA

Ogni club che si qualifica per la UEFA. Champions League o la UEFA Europa League necessita di una licenza, che viene concessa dalle rispettive federazioni. Ciò è stabilito dalle regole sulle licenze dei club e sul *fair play* finanziario. In Italia è la FIGC che rilascia le licenze alle società e per far questo si è dotata di un Manuale delle Licenze UEFA che è pubblico e liberamente consultabile⁶⁹. All'interno del titolo II all'art. 2 si specifica che: "Il Manuale contiene i criteri e le procedure che le società sono tenute a rispettare per conseguire la Licenza. Chi può richiedere la Licenza? Può richiederla la Licenza una società sportiva costituita nelle forme di legge che, all'inizio della Stagione della Licenza, abbia maturato almeno tre anni consecutivi di affiliazione alla FIGC e che abbia titolo a partecipare alle competizioni nazionali ed internazionali riconosciute dalla FIGC. La licenza deve essere obbligatoriamente richiesta per tutte le società iscritte al campionato di calcio di Serie A e può essere richiesta da tutte le squadre di Serie B. L'art. 3 del Manuale delle Licenze UEFA si occupa di stabilire i criteri per l'ottenimento della suddetta Licenza. Si tratta di:

- Criteri sportivi:

Gli obiettivi che sono fissati riguardano: la promozione del calcio giovanile in Italia, attraverso: 1) L'incremento delle risorse investite nell'attività di base; il miglioramento delle strutture organizzative, degli impianti e delle attrezzature sportive; il continuo miglioramento della qualità degli istruttori e dei programmi di formazione tecnica dei giovani calciatori; lo sviluppo dell'assistenza medica dei calciatori; l'adozione di idonei programmi educativi, volti a favorire il completamento dell'istruzione scolastica e/o il graduale inserimento nel mondo del lavoro dei giovani calciatori; 2) L'incentivazione del fair-play e della mutua

⁶⁹ Informazioni fornite da: Lista documenti relativi al manuale licenze Uefa, <http://www.figc.it/it/105/3816/Norme.shtml>

comprensione tra arbitri, dirigenti, allenatori e calciatori.

- Criteri infrastrutturali:

I criteri infrastrutturali sono finalizzati al raggiungimento dei seguenti obiettivi: 1) Assicurare che le società dispongano di uno Stadio “certificato” per le Competizioni UEFA, con particolare attenzione alle condizioni di sicurezza e alla qualità dei servizi offerti a spettatori e media; 2) assicurare che le società dispongano di impianti di allenamento idonei a garantire in pieno l’attuazione del programma di preparazione della prima squadra e delle squadre giovanili.

- Criteri Organizzativi:

Essi hanno i seguenti scopi: 1) Accrescere gradualmente la qualità del management delle società di calcio professionistiche; 2) Aumentare il livello di professionalità delle diverse figure impiegate; incentivare l’impiego, da parte delle società, di figure professionali preparate, con un elevato patrimonio di conoscenze, specializzazione ed esperienza; 3) Assicurare ai calciatori della prima squadra e del settore giovanile l’assistenza di tecnici e staff medico altamente qualificati; 4) Indurre le società a dotarsi di un organigramma, con una chiara definizione delle responsabilità delle funzioni chiave all’interno della struttura aziendale e delle principali mansioni relative a tali funzioni chiave.

- Criteri legali:

Le società hanno l’obbligo di agire tramite legale rappresentante nel rispetto del regolamento.

- Criteri Economico finanziari:

Il rispetto dei criteri economico-finanziari è funzionale al raggiungimento dei seguenti obiettivi: 1) ottimizzazione della gestione economico-finanziaria (bilanci redatti conformemente alle normative e sottoposti a revisione); 2) Credibilità e trasparenza del sistema calcio; 3) Garanzie per i creditori; 4) Continuità nella partecipazione alle Competizioni UEFA; 5) Conseguimento di un mercato più attraente per gli investitori e per i partner commerciali.

BIBLIOGRAFIA

COLANTUONI, *Contratti commerciali nel calcio professionistico: la situazione attuale e le nuove tendenze nell'ottica comparatistica ed europea*, in LOMBARDI, SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, 2009 Giuffrè, Milano p.159.

CORVACCHIOLA, FEBBO, *La gestione delle società sportive nell'era del calcio business*, Cesi Professionale, 2012.

DE AMBROGGI, *La quotazione in borsa*, pubblicazione Università di Parma – Equita.

FIMMANÒ, *La crisi delle società di calcio e l'affitto di azienda sportiva*, in *Rivista diritto fallimentare*, 2006.

GIANNINI, *Gli elementi degli ordinamenti giuridici*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 1958, p. 219.

QUARANTA, *Rapporti tra ordinamento sportivo e ordinamento giuridico*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1979, pp. 29-33.

SERRA, *Calcio professionistico e attività d'impresa*, in DEMURO e FROSINI a cura di, *Calcio professionistico e diritto*, Giuffrè, 2009 p. 53-65.

SPASIANO, *La giustizia sportiva innanzi al giudice amministrativo: problemi aperti*, in *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Milano, Giuffrè, 2009, pp. 103-116.

VIDIRI, *Le società sportive tra normativa speciale e disciplina codicistica*, in *Le Società*, 1991. p. 756.

VITTORIA, *La liquidazione necessaria delle società sportive*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1986, p. 25.