

ISSN 1825-6678

Rivista di

---

Diritto ed Economia dello Sport

---

Quadrimestrale

Anno Quarto

Fascicolo 2/2008

EDUS LAW INTERNATIONAL







# Rivista di Diritto ed Economia dello Sport

Quadrimestrale

Anno Quarto

Fascicolo 2/2008

## **Rivista di Diritto ed Economia dello Sport**

www.rdes.it

*Pubblicata in Avellino*

*Redazione:* Centro di Diritto e Business dello Sport  
Via M. Capozzi 25 – 83100 Avellino

Ruhlplein 6 Overijse – Belgio – Tel. Fax 0032-2-7671305

*Proprietario ed editore:* Michele Colucci, Edus Law International

*Provider:* Aruba S.p.A. P.zza Garibaldi 8 – 52010 Soci (AR)  
*url:* www.aruba.it

Testata registrata presso il Tribunale di Avellino al n° 431 del 24/3/2005

*Direttore:* Avv. Michele Colucci

*Direttore responsabile:* Avv. Marco Longobardi

Sped. in A. P. Tab. D – Aut. DCB/AV/71/2005 – Valida dal 9/5/2005

L'abbonamento annuale alla Rivista è di 90 Euro.

Per abbonarsi è sufficiente inoltrare una richiesta al seguente indirizzo e-mail:  
info@rdes.it

## **Redazione**

Direttore: Michele Colucci  
Direttore responsabile: Marco Longobardi  
Vice Direttore: Nicola Bosio  
Capi redattori: Raul Caruso (*Economia*)  
Anna Lisa Melillo (*Diritto*)

Assistente di redazione: Antonella Frattini

### Comitato Scientifico:

Prof. Roger Blanpain (*University of Leuven – Belgio*)  
Prof. Luigi Campiglio (*Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano – Italia*)  
Prof. Paul De Grauwe (*University of Leuven – Belgio*)  
Prof. Frank Hendrickx (*University of Tilburg – Paesi Bassi*)  
Prof. Filippo Lubrano (*Università LUISS “Guido Carli” di Roma – Italia*)  
Prof. Paolo Moro (*Università di Padova – Italia*)  
Prof. Giovanni Sciancalepore (*Università degli Studi di Salerno – Italia*)  
Prof. Salvatore Sica (*Università degli Studi di Salerno – Italia*)  
Dr. Robert Siekmann (*Asser Institute – Paesi Bassi*)  
Prof. Pasquale Stanzone (*Università degli Studi di Salerno – Italia*)  
Prof. Maria José Vaccaro (*Università degli Studi di Salerno – Italia*)

### Comitato di redazione:

Paolo Amato, Vincenzo Bassi, Enrico Crocetti Bernardi, Valerio Forti, Federica Fucito, Mattia Grassani, Leo Grosso, Domenico Gullo, Paolo Lombardi, Marica Longini, Enrico Lubrano, Gaetano Manzi, Ettore Mazzilli, Fabrizio Montanari, Gianpaolo Monteneri, Francesco Lucrezio Monticelli, Lina Musumarra, Omar Ongaro, Giacinto Pelosi, Alessio Piscini, Stefano Sartori, Ruggero Stincardini, Davide Tondani, Flavia Tortorella



## INDICE

### LA DISCIPLINA ANTITRUST DELLA NUOVA LEGISLAZIONE SUI DIRITTI DI TRASMISSIONE: *QUID NOVI SUB SOLE?*

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| di <i>Jacopo Figus Diaz e Valerio Forti</i> .....                                       | 13 |
| 1. Introduzione .....                                                                   | 13 |
| 2. La lunga Odissea della cessione dei diritti sportivi .....                           | 15 |
| 3. Le modalità di cessione dei diritti di trasmissione: fattispecie teoriche .....      | 17 |
| 4. Le modalità di cessione dei diritti di trasmissione: la disciplina sostanziale ..... | 21 |
| 4.1 L'estensione materiale dell'esclusività .....                                       | 22 |
| 4.2 L'estensione temporale dell'esclusività .....                                       | 25 |
| 4.3 Il regime delle piattaforme emergenti .....                                         | 27 |
| 5. I profili anticoncorrenziali del nuovo decreto .....                                 | 29 |
| 5.1 La finalità della legislazione .....                                                | 29 |
| 5.2 La nozione di titolarità collettiva .....                                           | 31 |
| 5.3 L'utilizzo dello strumento regolatore .....                                         | 32 |
| 6. Conclusione .....                                                                    | 33 |

### IL MARKETING NELLA GESTIONE DI UNO STADIO MODERNO

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| di <i>Stefano Giudice</i> .....                                                            | 37 |
| Introduzione .....                                                                         | 37 |
| 1. Perché il marketing è diventato così importante per gli impianti calcistici .....       | 38 |
| 2. <i>Product extention</i> .....                                                          | 39 |
| 3. I fattori caratterizzanti il prodotto stadio .....                                      | 40 |
| 4. L'influenza delle nuove tecnologie .....                                                | 42 |
| 5. Il <i>co-marketing</i> e l'attività di sponsorizzazione .....                           | 43 |
| 5.1 L'ultima tendenza: la cessione dei <i>Naming Rights</i> .....                          | 45 |
| 6. L'evoluzione dei mercati e l'esigenza di una strategia di marketing diversificata ..... | 49 |
| 7. La rivoluzione olandese: il caso Amsterdam ArenA .....                                  | 54 |
| 8. L'applicazione del <i>marketing mix</i> nella gestione dell'ArenA .....                 | 60 |
| Conclusioni .....                                                                          | 62 |
| Bibliografia .....                                                                         | 64 |

REDDITO E CAPITALE NELLE SOCIETÀ DI CALCIO: LA MASSIMA SERIE  
ITALIANA 1998–2007

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| di <i>Mario Nicolielo</i> .....                                | 67 |
| Introduzione .....                                             | 67 |
| 1. L'analisi del Conto Economico delle società di calcio ..... | 69 |
| 1.1 I ricavi .....                                             | 69 |
| 1.2 I costi .....                                              | 78 |
| 1.3 Il reddito operativo e il reddito netto .....              | 81 |
| 2. L'analisi dello Stato Patrimoniale .....                    | 85 |
| 2.1 Il capitale investito .....                                | 85 |
| 2.2 La struttura finanziaria .....                             | 87 |
| Considerazioni conclusive .....                                | 89 |
| Bibliografia .....                                             | 93 |

«LA CELEBRAZIONE DELLO SPIRITO UMANO» NELLE DECISIONI DEL  
*TRIBUNALE NAZIONALE ANTIDOPING*

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| di <i>Flavia Tortorella</i> .....                         | 95  |
| 1. La genesi: l'adozione del World Anti-Doping Code ..... | 95  |
| 1.1 Sull'indipendenza di potere .....                     | 97  |
| 1.2 Sull'autonomia di giudizio .....                      | 103 |
| 2. Problematiche giuridiche connesse .....                | 107 |
| 3. Da Losanna a Bruxelles .....                           | 114 |
| 4. Conclusioni .....                                      | 117 |
| Bibliografia .....                                        | 118 |

**REGOLAMENTAZIONE INTERNAZIONALE**

RISOLUZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO DELL'8 MAGGIO 2008 SUL  
LIBRO BIANCO SULLO SPORT

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <i>P6_TA(2007)0 100</i> ..... | 123 |
|-------------------------------|-----|

REGOLAMENTI UEFA 2008/09

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Estratti sui "calciatori di formazione nazionale" (home-grown players)</i> .... | 153 |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|

**REGOLAMENTAZIONE NAZIONALE**

DECRETO 16 APRILE 2008, ASSICURAZIONE OBBLIGATORIA PER GLI  
SPORTIVI

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per le Politiche Giovanili e<br/>le Attività Sportive</i> ..... | 171 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## **GIURISPRUDENZA NAZIONALE**

### **RAPPORTO DI LAVORO DEL MASSAGGIATORE IN UNA SOCIETÀ SPORTIVA**

*Cass. civ., Sez. lavoro, 11 aprile 2008, n. 9551* ..... 183

### **ILLECITO SPORTIVO – SUL CONDIZIONAMENTO PSICOLOGICO DEGLI ARBITRI**

*TAR Lazio, sez. III ter, sentenza 19 marzo 2008 n. 2472* ..... 191



## LA DISCIPLINA ANTITRUST DELLA NUOVA LEGISLAZIONE SUI DIRITTI DI TRASMISSIONE: *QUID NOVI SUB SOLE?*

di *Jacopo Figus Diaz\** e *Valerio Forti\*\**

SOMMARIO: 1. Introduzione – 2. La lunga Odissea della cessione dei diritti sportivi – 3. Le modalità di cessione dei diritti di trasmissione: fattispecie teoriche – 4. Le modalità di cessione dei diritti di trasmissione: la disciplina sostanziale – 4.1 L'estensione materiale dell'esclusività – 4.2 L'estensione temporale dell'esclusività – 4.3 Il regime delle piattaforme emergenti – 5. I profili anticoncorrenziali del nuovo decreto – 5.1 La finalità della legislazione – 5.2 La nozione di titolarità collettiva – 5.3 L'utilizzo dello strumento regolatore – 6. Conclusione

### 1. *Introduzione*

Il decreto legislativo n. 9/2008<sup>1</sup> ha apportato modifiche sostanziali alla disciplina della titolarità e della commercializzazione dei diritti sportivi. La portata innovativa di tale intervento non sorprende, essendo già stata annunciata dalla legge delega,<sup>2</sup> approvata dal Parlamento nel luglio 2007.

Il nuovo quadro normativo disegna una disciplina d'insieme che interessa

---

\* *Teaching Assitant* presso il *College of Europe* di Bruges (Belgio), *European Legal Studies Department*.

\*\* Dottorando di ricerca presso l'*Université de Poitiers* (Francia), *Equipe de recherche en droit privé*, e presso l'Università degli studi Roma Tre, Dipartimento di diritto dell'economia ed analisi economica delle istituzioni. Docente presso l'*Université de Poitiers*.

<sup>1</sup> Decreto legislativo 9 gennaio 2008, n. 9, in *Gazz. Uff.* n. 27 del 1 febbraio 2008. A tal proposito, si veda A. PISCINI, *L'evoluzione della disciplina sulla diffusione dei diritti di immagine relativi agli eventi sportivi – in Italia e in Europa – tra affari, concorrenza e specificità*, in *Riv. Dir. Ec. Sport*, vol. 3, n. 3, 2007, 35-45; A. GIANNACCARI, *Calcio, diritti collettivi e ritorno all'antico. Storia a lieto fine?*, in *Merc. Conc. Reg.*, vol. VIII, n. 3, 2006, 487-520.

<sup>2</sup> Legge 19 luglio 2007, n. 106 «Delega al Governo per la revisione della disciplina relativa alla titolarità ed al mercato dei diritti di trasmissione, comunicazione e messa a disposizione al pubblico, in sede radiotelevisiva e su altre reti di comunicazione elettronica, degli eventi sportivi dei campionati e dei tornei professionistici a squadre e delle correlate manifestazioni sportive organizzate a livello nazionale», in *Gazz. Uff.* n. 171 del 25 luglio 2007.

tanto gli aspetti della titolarità, quanto i profili della commercializzazione dei diritti sportivi. La riforma, infatti, non si limita a dettare il regime della loro titolarità, ma prende in considerazione anche la loro estensione (materiale e temporale), il loro esercizio mediante cessione alle differenti piattaforme di trasmissione, nonché la ripartizione delle risorse derivanti dal loro trasferimento.

Tra le novità normative introdotte, la principale modifica è rappresentata dalla c.d. «cessione centralizzata dei diritti di trasmissione». Essa è assicurata attribuendo la contitolarità *ex lege* dei diritti all'organizzatore della competizione (la Lega Calcio)<sup>3</sup> e agli organizzatori degli eventi (i singoli club), assortita di un diritto d'esercizio esclusivo in favore del primo.<sup>4</sup> Diverse considerazioni avvalorano l'idea che questo aspetto della nuova legislazione sia particolarmente meritevole d'interesse. Innanzi tutto, la nozione stessa di contitolarità dei diritti è discutibile. Il regime giuridico dei diritti di proprietà intellettuale in esame è lungi dall'essere chiaramente delineato in dottrina, essendo, anzi, al centro di un ampio dibattito.<sup>5</sup> In tal contesto, la contitolarità costituisce una deroga rispetto al principio, costantemente applicato, della titolarità individuale: la predilezione del legislatore per tale opzione derogatoria viene ad attribuire dunque all'eccezione il ruolo di principio generale in materia. In secondo luogo, la concessione dell'esercizio esclusivo dei diritti in capo alla Lega Calcio comporta la commercializzazione centralizzata di siffatti diritti, marcando in tal modo un inequivocabile ritorno alla disciplina in vigore prima della novella legislativa del 1999: un «ritorno all'antico»,<sup>6</sup> per così dire.

Questo passo indietro del legislatore deve interpretarsi come la volontà di pervenire ad un compromesso tra la concezione dello sport quale «valore sociale» e la nozione di sport quale attività economica. Da un lato, la vendita centralizzata dei diritti risponde alla necessità di garantire il c.d. equilibrio competitivo<sup>7</sup> tra i differenti club partecipanti alla competizione, giacché il ricavato derivante dalla vendita dei diritti di trasmissione ne rappresenta la voce di bilancio più importante.<sup>8</sup> Dall'altro, le restanti disposizioni del decreto perseguono un obiettivo antonimico, ovvero la regolamentazione del mercato *ex ante*, al fine di garantire il gioco della concorrenza.

Il decreto si snoda, pertanto, lungo la matrice di una dicotomia: la

<sup>3</sup> La Lega Calcio è definita organizzatore della competizione in virtù dell'articolo 7, comma 3, dello Statuto della FIGC.

<sup>4</sup> Articolo 4, comma 1, del decreto legislativo 9/2008.

<sup>5</sup> E. PODDIGHE, *Diritti televisivi e teoria dei beni*, 2 ed., Cedam, Milano, 2003. In Francia, F. RIZZO, *Les droits d'exploitation audiovisuelle des manifestations ou compétitions sportives*, in *Dr. et Patr.*, n. 139, 2005, 69-75.

<sup>6</sup> L'espressione «ritorno all'antico» è mutuata da A. GIANNACCARI, *Calcio, diritti collettivi e ritorno all'antico. Storia a lieto fine?*, cit., 487.

<sup>7</sup> Articolo 1, comma 1, legge 106/2007. Si veda anche P. MASSEY, *Are Sport Cartels Different? An Analysis of EU Commission Decisions Concerning Collective Selling Agreements for Football Broadcasting Rights*, in *World Comp.*, vol. 30, n. 1, 2007, 87.

<sup>8</sup> Si vedano i dati riportati da J. VROOMAN, *Theory of the beautiful game, The Unification of European Football*, in *Scot. J. Polit. Economy*, vol. 54, n. 3, 2007, 328.

contrapposizione tra l'interesse pubblico nazionale e l'idea di libera concorrenza, quest'ultima pietra angolare dell'interesse pubblico europeo.<sup>9</sup> Ora, benché una soluzione di compromesso si sia resa indispensabile, essa non sembra aver privato della sua essenza la disciplina antitrust. *In abstracto*, la titolarità attribuita *ex lege* all'ente associativo avrebbe dovuto comportare delle conseguenze rilevanti: dal momento che la differenza tra titolarità esclusiva dell'ente associativo e commercializzazione collettiva di diritti individuali risiede nella mancanza dell'accordo, nella prima ipotesi l'elemento fondamentale della fattispecie anticoncorrenziale cui all'articolo 81 TCE viene meno<sup>10</sup> e con esso l'antigiuridicità della condotta stessa.<sup>11</sup> Ciononostante, in concreto, la lettura globale dell'impianto normativo del decreto ridimensiona fortemente la portata di quest'effetto.

Se, concettualmente, la novella legislativa rappresenta una rivoluzione copernicana rispetto alla precedente disciplina, le risultanze pratiche dell'analisi antitrust dimostrano come il sole continui ad orbitare ancora intorno alla terra.

## 2. *La lunga Odissea della cessione dei diritti sportivi*

Per valutare esaustivamente le conseguenze della nuova regolamentazione, è di rigore gettare un breve colpo d'occhio al passato e tracciare concisamente l'evoluzione del regime giuridico della commercializzazione dei diritti sportivi televisivi in Italia.

La lunga Odissea della cessione dei diritti sportivi cominciò approssimativamente nel 1993, allorquando, parallelamente alla televisione in chiaro, iniziò a svilupparsi la trasmissione televisiva via satellite.<sup>12</sup> Fino a tal data, invero, la cessione dei diritti televisivi avveniva, sostanzialmente, mediante la contrattazione collettiva condotta dalla Lega Calcio, il cui unico acquirente era la Rai. A partire dal 1993 invece, si assistette ad una prima biforcazione: i diritti in chiaro vennero ceduti alla Rai per una durata triennale; i diritti criptati (riguardanti una parte del campionato di Serie A e del campionato cadetto) furono invece acquisiti da Telepiù, all'epoca unico operatore di televisione a pagamento. Soltanto in questo momento i club calcistici divennero consapevoli del valore economico insito nella cessione dei diritti; in particolare, si palesò come tale valore fosse direttamente proporzionale al prestigio del club. A questo punto cominciò il caos. Le prime istanze di rivendicazione di una cessione individuale dei propri diritti rimasero

<sup>9</sup> L. IDOT, *L'intérêt général: limite ou pierre angulaire du droit de la concurrence?*, in *JTDE*, n. 142, ott. 2007, 1.

<sup>10</sup> Un'anticipazione di questo possibile scenario era già stata evidenziata da D. BRINCKMAN e E. VOLLEBREGT, *The marketing of Sport and its Relation to E.C. Competition Law*, in *ECLR*, vol. 5, 1998, 284.

<sup>11</sup> Ad esclusione, evidentemente, delle fattispecie anticoncorrenziali unilaterali disciplinate dall'art. 82 TCE e, similmente, dall'articolo 3, legge 10 ottobre 1990, n. 287, in *Gazz. Uff.* del 13 ottobre 1990, n. 240.

<sup>12</sup> Un'esaustiva ricostruzione dell'evoluzione storica della cessione dei diritti sportivi è offerta da A. GIANNACCARI, *Calcio, diritti collettivi e ritorno all'antico. Storia a lieto fine?*, cit., 487.

tuttavia inascoltate sino al 1999, quando, il Parlamento prima,<sup>13</sup> l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato poi<sup>14</sup> fecero bruscamente vacillare il quadro normativo verso il principio della titolarità soggettiva dei diritti televisivi criptati, con la conseguente ammissione dell'evenienza di una contrattazione individuale.<sup>15</sup>

Tali provvedimenti segnarono così l'inizio della seconda era della cessione dei diritti televisivi, contrassegnata da due principali novità: il passaggio dalla contrattazione collettiva alla cessione individuale e il venir meno del monopsonio nel mercato delle piattaforme digitali. L'agguerrita lotta tra i due operatori della televisione a pagamento, Telepiù e Stream, si trasformò in una manna per i club sportivi, generando l'esplosione del valore dei diritti criptati: i 112 milioni di euro relativi alla stagione 1998-1999 divennero la stagione successiva 408 milioni.<sup>16</sup> Questa seconda fase fu tuttavia effimera. La fusione tra Stream e Telepiù ricreò prontamente l'antico monopsonio;<sup>17</sup> contemporaneamente, l'apparizione e lo sviluppo di nuove piattaforme, in particolare il digitale terrestre, la trasmissione via ADSL e il video *streaming* tramite la telefonia mobile, mutarono profondamente il mercato e il regime concorrenziale.

Si assistette dunque negli anni recenti ad un terzo periodo il cui elemento informatore fu il passaggio dalla concorrenza all'interno della medesima piattaforma alla concorrenza tra le differenti piattaforme.<sup>18</sup> In parallelo, il ruolo della normativa antitrust assunse un rilievo crescente nella disciplina della commercializzazione dei diritti sportivi. Sulla scia delle decisioni a livello comunitario, anche l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato cominciò a manifestare un crescente interesse per il mercato dei diritti televisivi, il cui culmine è rappresentato dalla decisione del giugno 2006, con la quale l'Autorità sanzionava Mediaset per abuso di posizione dominante.<sup>19</sup>

Il presente decreto segna nuovamente il passo rispetto alla disciplina precedente, marcando l'inizio di una quarta fase. Elementi caratterizzanti questa quarta stagione sono: (i) la cessione centralizzata dei diritti; (ii) il monopsonio nel mercato della televisione a pagamento via satellite; (iii) la concorrenza interpiattaforme. Sulla scorta di tali presupposti, il presente contributo procederà ad un'analisi della normativa introdotta dal decreto attraverso le lenti del diritto antitrust. In particolare, l'indagine vuole verificare se la disciplina recentemente

<sup>13</sup> Articolo 2 della legge 29 marzo 1999, n. 78, in *Gazz. Uff.* n. 75 del 31 marzo 1999.

<sup>14</sup> Provvedimento dell'AGCM, n. 7340 del 1 luglio 1999, in *Boll.* n. 26/1999.

<sup>15</sup> La cessione individuale rappresentava semplicemente un'opzione in favore dei club, in quanto la legge in oggetto non proibiva il mantenimento del ricorso alla contrattazione collettiva.

<sup>16</sup> Il dato, attualizzato in Euro, è riportato dal Ministero delle Politiche Giovanili e le Attività sportive, in *La nuova legge delega sui diritti televisivi: guida alla lettura*, documento disponibile on line all'indirizzo web [www.politichegiovaniliesport.it/](http://www.politichegiovaniliesport.it/) (giugno 2008).

<sup>17</sup> Tale concentrazione è stata autorizzata a livello comunitario dalla Decisione della Commissione del 2 aprile 2003, *NewsCorp/Telepiù*, in *GUCE* C 129/6 del 25 maggio 1995.

<sup>18</sup> L. DI FELICIANTONIO, *Competizione tra piattaforme nel mercato televisivo digitale*, in *Merc. Conc. Reg.*, n. 3, 2005, 551.

<sup>19</sup> Provvedimento dell'AGCM n. 15632, del 28 giugno 2006, caso A362, *Diritti calcistici*, in *Boll.* n. 26/2006.

introdotta fornisca una risposta completa alle preoccupazioni anticoncorrenziali caratterizzanti il mercato della cessione dei diritti di trasmissione. Nella disamina, tale valutazione terrà conto di come la normativa italiana si inserisca nel più vasto panorama calcistico europeo.

### 3. *Le modalità di cessione dei diritti di trasmissione: fattispecie teoriche*

Il primo passo che compiremo nell'analisi concorrenziale consisterà nell'esame della modalità di cessione dei diritti, la configurazione della stessa essendo propedeutica alla qualificazione giuridica della pratica in oggetto.

Astrattamente, possono essere declinate tre differenti ipotesi di cessione, in funzione della titolarità dei diritti e della loro modalità di commercializzazione: (i) titolarità (o contitolarità) dei diritti attribuita all'ente associativo e conseguente commercializzazione collettiva degli stessi; (ii) titolarità individuale dei singoli club sportivi e commercializzazione collettiva mediante *joint selling agreement* (accordo di commercializzazione collettiva); (iii) titolarità individuale dei club e commercializzazione individuale.

Queste combinazioni ricorrono tutte nel variegato panorama giuridico europeo. L'origine di tale frammentazione deve ascriversi alla mancanza tanto di una nozione giuridica unitaria della titolarità dei diritti di proprietà intellettuale, quanto di una disciplina comune per l'esercizio di siffatti diritti. In considerazione al primo elemento, è bene puntualizzare che, in virtù dell'art. 295 TCE, l'armonizzazione comunitaria<sup>20</sup> non può estendersi al regime proprietario relativo all'esistenza del diritto. Tale norma prescrive, infatti, che venga lasciato «*del tutto impregiudicato il regime di proprietà esistente negli Stati membri*». Qualsiasi intervento di armonizzazione in materia violerebbe sistematicamente questa disposizione. Quanto al secondo elemento, conviene notare che l'esercizio di tali diritti può, viceversa, essere limitato, ma solo al fine di garantire il rispetto<sup>21</sup> delle norme in materia di libera circolazione<sup>22</sup> e concorrenza.<sup>23</sup>

Muovendo ora ad un'analisi giuridica delle tre ipotesi di titolarità-cessione descritte poc' anzi bisogna notare come queste si differenzino non soltanto sul piano economico, ma anche e soprattutto dal punto di vista giuridico, in quanto integrano differenti fattispecie (anti) concorrenziali.

Nell'ipotesi *sub* (i) è completamente assente l'elemento collusivo richiesto dall'articolo 81 TCE.<sup>24</sup> Atteso che vi è coincidenza tra il soggetto cedente ed il

<sup>20</sup> La Commissione ha chiaramente stabilito che la determinazione della titolarità di tali diritti è di competenza esclusiva del diritto nazionale, Decisione della Commissione del 23 luglio 2003, *Uefa CL*, in *GUCE* L 291/25 del 08 novembre 2003, paragrafo 122.

<sup>21</sup> Ne discende che tale regolamentazione dell'esercizio si rivela soltanto caso per caso, nelle ipotesi in cui venga riscontrata una violazione delle libertà fondamentali o della concorrenza.

<sup>22</sup> Nel caso di specie le regole applicabili sono le disposizioni concernenti la libera circolazione dei servizi, articoli 49 e seguenti del TCE.

<sup>23</sup> Articoli 81 e 82 TCE.

<sup>24</sup> Nell'esame delle pratiche anticoncorrenziali, riferimento costante sarà fatto alle norme del

soggetto titolare dei diritti, nessuna pratica anticoncorrenziale orizzontale è rinvenibile.<sup>25</sup> Un'eventuale violazione antitrust rivestirà probabilmente la qualificazione di pratica unilaterale, che si manifesterà nei rapporti verticali,<sup>26</sup> vale a dire nelle relazioni tra l'ente associativo e la piattaforma acquirente i diritti.

A tal proposito, l'esistenza di una posizione dominante in questo mercato è un fattore acquisito, essendo quest'ultimo qualificabile come (quasi) monopolistico. Se ci si attiene, infatti, alla definizione di mercato rilevante impiegata dalle istanze comunitarie e recepita a livello nazionale, questo è definito come il mercato de «l'acquisizione e la rivendita dei diritti di trasmissione del calcio rispetto ad eventi che vengono disputati regolarmente per tutto l'anno ogni anno. In pratica questo comprende le partite dei campionati nazionali (soprattutto di serie A) e delle coppe nazionali, la Uefa Champions League e la Coppa Uefa».<sup>27</sup> Applicato l'assunto alla realtà italiana, la posizione dominante della Lega Calcio può esser affermata senz'ombra di dubbio. Purtroppo, giova rilevare che, al momento, né la Commissione europea, né le Autorità nazionali di concorrenza hanno avuto la possibilità di pronunciarsi in merito ad una siffatta fattispecie di abuso.<sup>28</sup> Un simile

---

Trattato CE che proibiscono tali comportamenti. Ciò poiché, alla luce della giurisprudenza comunitaria e nazionale, le fattispecie anticoncorrenziali in oggetto soddisfano la condizione riguardante il pregiudizio del commercio tra gli Stati membri, la quale determina l'applicazione degli articoli 81 e 82 TCE. In ogni modo, le osservazioni sviluppate possono essere estese alle ipotesi di applicazione della legge 287/90, poiché essa ripropone sostanzialmente la disciplina dettata a livello comunitario.

<sup>25</sup> Un'argomentazione simile era stata sollevata dalla Uefa nel corso del procedimento riguardante la cessione collettiva dei diritti della *Champions League*, al fine di evitare l'applicazione dell'articolo 81 TCE. Tuttavia, la Commissione non ha fatto proprie tali osservazioni. Pur riconoscendo il regime di contitolarità dei diritti, essa ha considerato la pratica in oggetto contraria all'articolo 81 TCE, poiché l'accordo Uefa regolava alcuni aspetti ulteriori rispetto alla cessione della singola unità di produzione. Decisione della Commissione del 23 luglio 2003, *Uefa CL*, cit., paragrafo 124.

<sup>26</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Commission staff working document, The EU and the Sport: background and context*, Accompanying document to the White Paper on Sport, SEC(2007) 935 Bruxelles 2007, 82, reperibile *on line* all'indirizzo web [http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/dts935\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/dts935_en.pdf) (giugno 2008).

<sup>27</sup> Decisione della Commissione del 23 luglio 2003, *Uefa CL*, cit., paragrafi 56 e seguenti. Sebbene tale definizione di mercato sia specifica al caso di specie, essa riprende, nei suoi elementi principali, le linee guida dettate nella Comunicazione della Commissione sulla definizione del mercato rilevante ai fini dell'applicazione del diritto comunitario in materia di concorrenza, in *GUCE* C 372/05 del 9 dicembre 1997.

<sup>28</sup> Per un approfondimento sulla possibilità che l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato rilevi una simile infrazione, si veda *infra*, paragrafo 6. Una simile condotta antiggiuridica risulta particolarmente problematica nell'ipotesi in cui, come spesso accade nel mondo sportivo, l'organizzatore della competizione esercita, oltre a delle attività di natura economica, dei poteri di natura regolamentare. A tal proposito, è opportuno citare come precedente il caso COMP 35.13 *FIA/Formula One*, chiuso dalla Commissione europea a seguito delle modificazioni proposte dalle parti in applicazione dell'articolo 19, paragrafo 3, del precedente regolamento 17/62 CE. Si veda sulla questione E. GIPPINI FOURNIER, *Droit communautaire de la concurrence et sport automobile, Épilogue des affaires FIA/Formula One*, in *R.A.E – L.E.A.*, n. 3, 2001/2002. Si segnala, inoltre, la pendenza davanti alla Corte di Giustizia delle Comunità europee di un altro interessante

modello di contrattazione è quello fatto proprio dal nuovo decreto, ma presente anche in altri sistemi giuridici europei come, ad esempio, la Francia.<sup>29</sup>

La seconda fattispecie è, di contro, fondata su un accordo orizzontale di commercializzazione in comune. L'accordo, permettendo alle parti (i club calcistici) di determinare liberamente qualsivoglia aspetto della loro politica commerciale,<sup>30</sup> compreso il prezzo di cessione dei propri diritti, comporterà quasi sistematicamente un effetto restrittivo della concorrenza. Tuttavia, il beneficio dell'esenzione di cui all'articolo 81, par. 3, TCE non è escluso, a condizione che i quattro requisiti per la sua applicazione siano soddisfatti.<sup>31</sup>

Un'analisi empirica dimostra come tale fattispecie rappresenti la modalità di cessione maggiormente diffusa in Europa. Oltre ad esser stata in vigore in Italia fino al 1999, essa è presente a livello transnazionale, per la cessione dei diritti degli eventi *Uefa*<sup>32</sup> e a livello nazionale, in alcuni – calcisticamente così come economicamente – importanti Stati membri quali l'Inghilterra<sup>33</sup> e la Germania.<sup>34</sup> Probabilmente, la ragione del suo successo può rinvenirsi nel fatto di aver combinato la semplicità teorica della titolarità individuale dei diritti e l'efficienza economica

---

caso, concernente un abuso di posizione dominante da parte della Federazione di sport motociclistico greca MOTOE, causa C-49/07. Inoltre, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha recentemente chiuso, a seguito di accettazione degli impegni presentati dalla parte, un'istruttoria concernente una fattispecie simile a carico della federazione Italiana Sport Equestri, provvedimento dell'AGCM del 15 maggio 2008, *Federitalia/Federazione Italiana Sport Equestri (FISE)*, caso A378, in *Boll.* n. 19/2008.

<sup>29</sup> Articolo 2 del décret n. 2004-699 del 15 luglio 2004, *relatif à la commercialisation par les ligues professionnelles des droits d'exploitation audiovisuelle des compétitions ou manifestations sportives*, in *JORF* n° 163 del 16 luglio 2004, 12790.

Tuttavia, anche i club calcistici transalpini hanno più volte manifestato delle proposte per introdurre un regime di titolarità individuale. Proprio a causa di tali rivendicazioni, il legislatore francese ha novellato il regime, adottando la loi Lamour del 2003. L'intervento legislativo, pur non soddisfacendo integralmente le richieste provenienti dai club, in quanto viene riaffermato il principio della titolarità esclusiva della LFP, ha tuttavia concesso agli stessi delle nuove prerogative riguardo i diritti non commercializzati e i diritti di trasmissione in differita. Si veda F. BUY, J.-M. MARMAYOU, D. PORACCHIA, F. RIZZO, *Droit du sport*, LGDJ, Parigi, 2006, 721-730.

<sup>30</sup> L. PROSPERETTI, M. SIRAGUSA, M. BERETTA, M. MERINI, *Economia e diritto antitrust*, Carocci editore, Roma, 2006, 171.

<sup>31</sup> Sull'applicazione dell'articolo 81, paragrafo 3, si rimanda ai principali manuali di diritto comunitario. Si veda, in particolare, A. JONES e B. SUFRIN, *EC Competition Law*, 3 ed., OUP, Oxford, 2008 e R. WHISH, *Competition Law*, 5 ed., Butterworths, Londra, 2003.

<sup>32</sup> Decisione della Commissione del 23 luglio 2003, *Uefa CL*, cit.

<sup>33</sup> Sono lo statuto stesso e i regolamenti della *FA Premier League* che prevedono la vendita collettiva. Si veda la Decisione della Commissione del 22 marzo 2006, *FA Premier League*, in *GUCE* C 7/18 del 12 gennaio 2008, paragrafo 5. Per un resoconto delle vicende concorrenziali in Inghilterra, D. MCAULEY, *Exclusivity for All and Collectively for None: Refereeing Broadcasting Rights between the Premier League, European Commission and BSkyB*, in *ECLR*, n. 6, 2004, 370.

<sup>34</sup> Articolo 16 a), par. 1, punto 1 dello statuto della *Deutscher Fußballverband* (Federazione Tedesca Calcio). Secondo tale disposizione, la *Liverband* (Lega tedesca) può sfruttare a titolo esclusivo i diritti di trasmissione. Si veda la Decisione della Commissione del 19 gennaio 2005, *Bundesliga*, in *GUCE* L 134/46 del 27 maggio 2005, paragrafo 4.

propria alla cessione collettiva.

La fattispecie *sub* (iii), infine, garantisce l'indipendenza commerciale dei differenti club e la concorrenza tra gli stessi nel mercato della vendita dei diritti di trasmissione. Con riguardo esclusivamente al mercato a monte, la libera concorrenza sembra assicurata. Un'eventuale pratica anticoncorrenziale potrà configurarsi soltanto in due ipotesi, effettivamente poco probabili: pratica concordata o coordinazione dei comportamenti integrante una posizione dominante collettiva dei club.<sup>35</sup>

Di contro, ben più verosimili sono le preoccupazioni anticoncorrenziali nel mercato a valle.<sup>36</sup> Dinanzi al monopsonio dell'unico operatore di televisione satellitare e al conseguente potere d'acquisto derivante da una simile struttura di mercato, i club corrono il rischio di dover accettare condizioni contrattuali meno favorevoli, poiché obbligati dalla necessità di concedere i propri diritti all'unico possibile acquirente. Le esperienze italiana e spagnola ne sono illustri testimoni; basti richiamare il provvedimento dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato nei confronti di *Mediaset*<sup>37</sup> e le preoccupazioni manifestate dall'Autorità iberica nell'ambito della concentrazione *Sogecable/Canal Satélite Digital/Via Digital*.<sup>38</sup> Sarà allora il comportamento dell'acquirente i diritti, ovvero del gestore della piattaforma di trasmissione, a poter integrare un abuso di posizione dominante, in violazione dell'art. 82 TCE. Anche in tal caso, nonostante muti il mercato rilevante oggetto di analisi, l'esistenza della dominanza del gestore della piattaforma sarebbe, allo stato, altrettanto agevole, data la limitata definizione del mercato in causa.<sup>39</sup> Sulla scorta dei provvedimenti emanati dalle autorità comunitarie e nazionali, i mercati rilevanti sono individuati separatamente nei seguenti: (i) televisione a pagamento (satellitare o via cavo),<sup>40</sup> (ii) televisione in chiaro,<sup>41</sup> (iii) internet<sup>42</sup> e (iv) telefonia mobile.<sup>43</sup> Ad eccezione delle piattaforme emergenti, i rimanenti mercati

<sup>35</sup> Come in precedenza, si rinvia ai principali manuali in materia, in particolare: A. JONES, B. SUFRIN, *EC Competition Law*, cit., e R. WHISH, *Competition Law*, cit.

<sup>36</sup> Per una completa analisi del mercato a valle, delle sue caratteristiche di monopsonio e dei principali casi oggetto di decisione comunitaria o nazionale, si rinvia a P. IBÁÑEZ COLOMO, *Saving the Monopsony: Exclusivity, Innovation and Market Power in the Media Sector*, GCLC Working Paper n. 01, 2007, disponibile on line all'indirizzo web [www.coleurope.eu](http://www.coleurope.eu) (giugno 2008).

<sup>37</sup> Provvedimento dell'AGCM n. 15632, del 28 giugno 2006, *Diritti calcistici*, cit.

<sup>38</sup> Tribunal de Defensa de la Competencia, decisione del 13 novembre 2002, caso C 74/02, reperibile on line (in spagnolo) all'indirizzo web [www.cncompetencia.es](http://www.cncompetencia.es) (giugno 2008).

<sup>39</sup> Riconosce la limitata definizione del mercato in causa T. TOFT, *Sport and Competition Law*, intervento al Broadcasting Competition Law, 23 febbraio 2005, Londra, disponibile on line all'indirizzo web [http://ec.europa.eu/comm/competition/speeches/text/sp2005\\_001\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/comm/competition/speeches/text/sp2005_001_en.pdf) (giugno 2008).

<sup>40</sup> Decisione della Commissione del 2 aprile 2003, *Newscorp/Telepiù*, cit.

<sup>41</sup> Provvedimento dell'AGCM del 28 giugno 2006, *Diritti calcistici*, cit., paragrafi 19 e seguenti.

<sup>42</sup> Decisione della Commissione del 19 gennaio 2005, *Bundesliga*, cit., paragrafo 18.

<sup>43</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Concluding report on the Sector Inquiry into the provision of sports content over third generation mobile networks*, Bruxelles 21 settembre 2005, reperibile on line all'indirizzo web [http://ec.europa.eu/comm/competition/sectors/media/inquiries/final\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/comm/competition/sectors/media/inquiries/final_report.pdf) (giugno 2008).

sono caratterizzati da una situazione di (quasi) monopolio,<sup>44</sup> o in ogni caso, dalla presenza di un operatore in posizione dominante.

La distinzione di cui sopra, lungi dall'essere prettamente concettuale, presenta un interesse pragmatico, sintetizzabile nella dicotomia esistente tra la qualificazione teorica della fattispecie e l'aspetto regolamentare o rimediabile che ne consegue. Analizzando l'evoluzione normativa italiana, si possono muovere le seguenti conclusioni. Il legislatore italiano ha optato per un passaggio dal regime giuridico della titolarità individuale dei singoli club [*sub* (iii)] al regime giuridico della titolarità dell'ente associativo [*sub* (i)]. Ciononostante, il quadro normativo adottato costituisce una pedissequa riproduzione della disciplina delineata da alcune decisioni comunitarie<sup>45</sup> relative a delle fattispecie differenti, in quanto ipotesi di *joint selling agreement* [*sub* (ii)]. Questa disciplina è poi, del resto, fondamentalmente identica alle conclusioni raggiunte dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato nell'ipotesi di cessione individuale [*sub* (i)].

Concisamente, è lecito affermare che pur variando la qualificazione della fattispecie nella sua fisionomia orizzontale, i limiti posti dal diritto antitrust si focalizzano costantemente sui rapporti verticali, e l'aspetto regolamentare o rimediabile è pressoché identico in tutte e tre le ipotesi.<sup>46</sup> Corollario di tale constatazione è il fatto che, sebbene le modalità di cessione dei diritti siano dissimili, la regolamentazione è sostanzialmente la medesima nei differenti Stati membri della Comunità europea.

#### 4. *Le modalità di cessione dei diritti di trasmissione: la disciplina sostanziale*

I problemi concorrenziali legati alla cessione dei diritti di trasmissione discendono fondamentalmente dal carattere esclusivo della stessa. E' l'esclusività che, estromettendo dal mercato gli altri operatori, attuali o potenziali, limita il gioco concorrenziale. Nondimeno, un certo grado d'esclusività è necessario per l'esistenza stessa del mercato.

Per le organizzazioni sportive, la cessione esclusiva assicura la massima profittabilità – a breve termine – dell'evento organizzato; è altamente probabile che il prezzo corrisposto per l'esclusività dal singolo gestore sia superiore alla somma dei corrispettivi che potrebbero esser pagati dai differenti gestori per una

---

<sup>44</sup> Nel settore della televisione a pagamento il solo operatore è Sky. Se invece si analizza il settore della televisione in chiaro, dalle risultanze dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato nel provvedimento *Diritti Calcistici*, cit., paragrafo 32, tabella 1, il gruppo Mediaset ha una quota di mercato del 65 % circa (dati relativi agli anni 2004 e 2005).

<sup>45</sup> Ci si riferisce alle tre decisioni fondamentali in materia, già citate, relative ai casi *Uefa CL*, *Bundesliga* e *FA Premier League*.

<sup>46</sup> Sebbene alla luce della giurisprudenza e della pratica comunitaria, le pratiche esclusive dovrebbero essere trattate più severamente nell'ipotesi di posizione dominante, nel caso di specie il trattamento pressoché equivalente è giustificato dall'esistenza di un potere d'acquisto contrastante l'operatore dominante, visto il monopolio esistente nei mercati più importanti.

cessione non esclusiva.<sup>47</sup> La vendita contemporanea dei diritti a più operatori ne ridurrebbe pertanto notevolmente il valore di mercato, se si considera l'assunto per il quale, agli occhi dei consumatori, l'interesse per gli eventi sportivi si sostanzia essenzialmente nella possibilità di assistere alla trasmissione in diretta.

Per i gestori, gli eventi sportivi sono necessari ad attrarre un numero elevato di abbonati,<sup>48</sup> assicurando la redditività della piattaforma. Nessun operatore sarebbe verosimilmente disposto a sopportare gli investimenti necessari per penetrare il mercato, tra i quali l'acquisizione dei diritti, senza la garanzia che il medesimo evento sportivo non venga trasmesso simultaneamente da un altro concorrente.<sup>49</sup> La necessità di una cessione esclusiva implica che la concorrenza tra gli operatori giochi allo stadio dell'aggiudicazione di siffatti diritti. Si tratterebbe pertanto di un mercato caratterizzato da una concorrenza *shumpeteriana*,<sup>50</sup> una *competition «for» the market*, non una *competition «in» the market*.

Del resto, la necessità di una cessione esclusiva del diritto è stata riconosciuta dalla Corte di Giustizia delle Comunità europee fin dalla sentenza *Coditel II*.<sup>51</sup> Alla luce degli orientamenti giurisprudenziali e della successiva pratica decisionale della Commissione,<sup>52</sup> sebbene in principio il potere escludente non abbia come oggetto la restrizione della concorrenza,<sup>53</sup> è ben possibile che esso ne abbia l'effetto. Due fattori vi possono incidere, e devono, dunque, essere tenuti in considerazione nella valutazione della pratica anticoncorrenziale: l'estensione dei diritti ceduti e la durata dell'esclusività.<sup>54</sup>

#### 4.1 L'estensione materiale dell'esclusività

L'estensione materiale dell'esclusività rileva della normativa concorrenziale in ragione dell'effetto d'esclusione dal mercato che ne deriva, sia in termini di esclusione diretta dei concorrenti sia in termini di pregiudizio a danno dei consumatori e dei club sportivi. In particolare, le preoccupazioni antitrust emergono allorquando

<sup>47</sup> A. NICITA, G. RAMELLO, *Exclusivity and Antitrust in Media Markets: The Case of Pay-TV in Europe*, in *Int. J. Econ. Bus.*, vol. 12, n. 3, 2005, 371.

<sup>48</sup> A.M. WACHTMEISTER, *Broadcasting of Sport events and Competition Law*, in *EC CPN.*, 2, 1998, 18.

<sup>49</sup> A. ROBERTSON, *The application of European Competition Law to sport Broadcasting*, in *World Comp.*, vol. 25, n. 4, 2002, 427.

<sup>50</sup> J.A. SHUMPETER, *Capitalism, Socialism and Democracy*, 5 ed., George Allen & Unwin Ltd, London, 1976.

<sup>51</sup> Corte di giustizia, sentenza del 6 ottobre 1982, causa 262/81, *Coditel - Cine Vog*, in *Racc.* (1982), 3381

<sup>52</sup> R. SUBIOTTO, T. GRAF, *Analysis of the Principles Applicable to the Review of Exclusive Broadcasting Licences Under EC Competition Law*, in *World Comp.*, vol. 26, n. 4, 2003, 589.

<sup>53</sup> Corte di giustizia, sentenza del 6 ottobre 1982, *Coditel - Cine Vog*, cit., paragrafo 15.

<sup>54</sup> Corte di giustizia, sentenza del 6 ottobre 1982, *Coditel - Cine Vog*, cit., paragrafo 19. Per un'applicazione successiva di tali principi si veda la Decisione della Commissione del 15 settembre 1989, *Acquisto di film da parte di emittenti televisive tedesche*, caso 89/536 CEE, in *GUCE* L 284/36 del 3 ottobre 1989.

l'estensione dell'esclusività consente ad un unico operatore di fruire dell'integralità dei diritti di trasmissione. L'effetto anticoncorrenziale diretto risiede nell'esclusione degli altri concorrenti. I diritti sportivi vengono concepiti, invero, come un «*vital input*»<sup>55</sup> dagli operatori, in quanto il contenuto emissivo c.d. *premium* (sostanzialmente *blockbuster* e eventi sportivi) è essenziale per acquisire o mantenere quote di mercato. L'esperienza tedesca illustra come la mancata aggiudicazione di tali diritti possa comportare delle rilevanti conseguenze economiche; basti pensare alla perdita di circa il 40% del valore azionario subita da Premiere, società pay-tv detentrici dei diritti sportivi, a seguito del mancato rinnovo degli stessi.<sup>56</sup>

Vieppiù, degli effetti indiretti pregiudicano i consumatori e i club sportivi. I consumatori fruiranno di una scelta inferiore per la visione degli eventi sportivi; i club o l'ente associativo che desiderano cedere i diritti vedranno, a lungo termine, il numero dei potenziali acquirenti diminuire e, di conseguenza, il potere contrattuale dei restanti crescere esponenzialmente.

Alla luce di tali considerazioni, il limite imposto nei rapporti verticali è solitamente duplice: da un lato, offrire differenti pacchetti per le varie piattaforme; dall'altro, predisporre differenti pacchetti all'interno d'ogni piattaforma. Il fine ultimo della disciplina è, quindi, garantire la c.d. *no single buyer rule*,<sup>57</sup> ossia impedire che un singolo operatore acquisisca l'integralità dei diritti per l'insieme delle varie piattaforme. Codesto regime di matrice prettamente comunitaria è stato successivamente recepito nei differenti sistemi giuridici nazionali.<sup>58</sup> Lo *staff working document* della Commissione, che accompagna il Libro bianco sullo sport, prevede espressamente la creazione di un «*ragionevole numero di pacchetti differenti*»,<sup>59</sup> contenenti *match* d'attrazione similare, nonché pacchetti specifici per le piattaforme emergenti. Tale documento rappresenta, dunque, una sintesi della prassi decisionale della Commissione così come emersa nelle tre decisioni fondamentali in materia,

<sup>55</sup> Decisione della Commissione del 20 Marzo 2006, *CVC/SLEC*, caso m.4066, paragrafo 29, testo integrale reperibile on line all'indirizzo web [http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/decisions/m4066\\_20060320\\_20212\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/decisions/m4066_20060320_20212_en.pdf) (giugno 2008).

<sup>56</sup> Il dato è riportato in C. HATTON, C. WAGNER e H. ARMENGOD, *Fair play: how competition authorities have regulated the sale of football media rights in Europe*, in *ECLR*, n. 6, 2007, 346.

<sup>57</sup> Un risultato identico alla c.d. *no buyer rule* era già stato ottenuto al momento dell'esame della concentrazione *Newscorp/Telepiù* (decisione della Commissione del 2 aprile 2003, cit.) mediante l'aspetto rimediabile. La Commissione europea ha, infatti, autorizzato la concentrazione a condizione che l'entità derivante dall'operazione si impegnasse a non acquisire i contenuti cc.dd. *premium* per piattaforme differenti da quella satellitare sulla quale era attiva. In più, l'articolo 2, comma 1, della precedente legge 78/1998, cit., rubricato «Disciplina per evitare la formazione di posizioni dominanti nel mercato televisivo», proibiva a qualsivoglia operatore di acquisire, direttamente o indirettamente, più del sessanta per cento dei diritti di trasmissione in esclusiva in forma codificata del campionato di calcio.

<sup>58</sup> Un esempio è fornito dalla decisione del *Conseil de la Concurrence*, del 23 Gennaio 2003, relativa à la saisine et à la demande de mesures conservatoires présentées par la société TPS, Caso 03-MC-01, *Bull. des Avis et décisions du Conseil de la concurrence*, Lamy, 2003, n° 911, con nota di F. RIZZO.

<sup>59</sup> Traduzione degli autori. COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Commission staff working document, The EU and the Sport: background and context*, cit., 85.

*Uefa*,<sup>60</sup> *Premier League*<sup>61</sup> e *Bundesliga*.<sup>62</sup>

Il nuovo decreto legislativo, nel prevedere tre possibili modalità di suddivisione in pacchetti,<sup>63</sup> recepisce *in pleno* l'orientamento comunitario. Nel contempo, nondimeno, esso evita qualsiasi determinazione *ex ante* della modalità esatta di cessione, lasciando il merito della scelta all'organizzatore della competizione.<sup>64</sup> Il decreto consente dunque alla Lega Calcio – nella sua veste d'organizzatore della competizione – di poter autonomamente determinare i pacchetti oggetto di cessione, attribuendole così una posizione senza dubbio privilegiata. Un solo paletto è posto. La commercializzazione dovrà compiersi in una delle tre forme seguenti: cessione per singola piattaforma, messa in concorrenza delle differenti piattaforme, o combinazione di ambedue le modalità. Qualora venga scelta la seconda modalità di cessione, sarà necessario per Lega Calcio costituire più pacchetti,<sup>65</sup> onde garantire il principio della pluralità di operatori della comunicazione come sancito all'articolo 1 della legge delega.<sup>66</sup>

Le premesse sovresposte suscitano un interrogativo: è possibile affermare che la protezione dello sport e della sua specificità si risolve essenzialmente nella protezione degli interessi dei club sportivi? O, al contrario, la tutela dovrebbe essere corollariamente orientata verso la base del sistema, ovvero sia gli appassionati sportivi, nel caso di specie i telespettatori? La definizione di una pluralità di pacchetti comporta un frazionamento del campionato tra i vari operatori; tale frammentazione, a sua volta, vincola il consumatore desideroso di seguire l'integralità del campionato a sottoscrivere un numero d'abbonamenti televisivi pari al numero di pacchetti aggiudicati da operatori differenti.<sup>67</sup> Le conseguenze per lo stesso, in termini di pregiudizio economico e conseguente diminuzione del cosiddetto *consumer welfare*,<sup>68</sup> sono evidenti.

<sup>60</sup> Decisione della Commissione del 23 luglio 2003, cit.

<sup>61</sup> Decisione della Commissione del 22 marzo 2006, cit., paragrafo 32.

<sup>62</sup> Decisione della Commissione del 19 gennaio 2005, cit., paragrafo 27.

<sup>63</sup> Articolo 8, comma 1, decreto legislativo 9/2008, cit.

<sup>64</sup> Articolo 8, comma 1, decreto legislativo 9/2008, cit.

<sup>65</sup> Articolo 8, comma 2, decreto legislativo 9/2008, cit.

<sup>66</sup> Articolo 1, legge 106/2007.

<sup>67</sup> È riconosciuto che la possibilità di seguire l'integralità di una competizione sportiva ha, senza dubbio, un valore e un'attrazione maggiori rispetto a quelli derivanti dalla somma delle sue parti. Si vedano R. SUBIOTTO e T. GRAF, *Analysis of the Principles Applicable to the Review of Exclusive Broadcasting Licences Under EC Competition Law*, cit., 597.

<sup>68</sup> La diatriba di lunga data sulla finalità del diritto della concorrenza, che vedeva opposte l'idea della protezione della struttura del mercato all'idea di benessere del consumatore può essere considerata attualmente risolta in favore della seconda. In effetti, a seguito dell'evoluzione d'oltreoceano passante tramite le cc. dd. Scuole di *Harvard*, *Chicago* e *Post-Chicago*, anche in Europa la protezione del consumatore è un fattore chiave nell'applicazione delle regole di concorrenza. E, se delle incertezze possono ancora essere dimostrate quanto all'applicazione dell'articolo 82 TCE, sembra invece senz'ombra di dubbio il ruolo giocato dal principio del *consumer welfare* nell'ambito dell'articolo 81 TCE, soprattutto in ipotesi, come quelle in esame, di restrizioni verticali. Si veda COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Linee direttrici sulle restrizioni verticali*, in *GUCE C 122/1* del 23 maggio 2002; E. ROUSSEVA, *Modernizing by*

Ciononostante, pur supponendo che l'obiettivo da perseguire sia – esclusivamente – la protezione degli interessi dei club sportivi, un secondo rischio non può essere taciuto. Benché i pacchetti debbano essere egualmente attrattivi, l'alea legata alla loro determinazione potrebbe far beneficiare certi pacchetti di un successo maggiore di altri; conseguentemente, i club i cui diritti sono inseriti nei pacchetti meno richiesti vedrebbero, quasi paradossalmente, derivare da una norma destinata a proteggerli delle conseguenze economiche negative.

#### 4.2 L'estensione temporale dell'esclusività

La seconda problematica concorrenziale risiede nell'estensione del periodo durante il quale il potere escludente è concesso. L'analisi temporale si articola, principalmente, intorno a due momenti: nel breve periodo, l'esclusività costituisce una barriera all'entrata di nuovi operatori, il cui ingresso nel mercato sarà ritardato in proporzione alla durata della stessa; nel lungo periodo, i contratti di esclusività la cui durata è eccessiva favoriscono la creazione di una posizione dominante, riducendo la possibilità di un'effettiva concorrenza *ex ante* nelle successive gare di aggiudicazione.<sup>69</sup> Gli esiti sono simili a quelli esaminati in precedenza a proposito dell'estensione materiale dell'esclusività.<sup>70</sup> La conseguenza immediata consiste nella riduzione del ventaglio di scelta degli acquirenti cui il cedente potrà far ricorso. Purtuttavia, una certa estensione dell'esclusività è necessaria: nessun operatore sarebbe disposto ad affrontare gli investimenti necessari al finanziamento della piattaforma e all'acquisizione dei diritti senza la garanzia di poter fruire esclusivamente dei diritti acquisiti per un determinato lasso di tempo. Il problema palesa, ancora una volta, la necessità di un compromesso.

Al fine di garantire quest'equilibrio, la Commissione europea, nelle tre decisioni summenzionate,<sup>71</sup> ha richiesto alle parti la limitazione della durata dell'esclusività a tre anni, al fine di esentare l'accordo *sub art. 81 par. 3, TCE*<sup>72</sup> o accettare gli impegni<sup>73</sup> *ex art. 9, reg. (CE) 1/2003*.<sup>74</sup> Un'identica restrizione si

---

*eradicating : how the Commission's new approach to Article 81 EC dispenses with the need to apply Article 82 EC to vertical restraints*, in *CMLR*, vol. 42, n. 3, 2005, 587.

<sup>69</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Commission staff working document, The EU and the Sport: background and context*, cit., 84.

<sup>70</sup> Si veda *supra*, § 4.1.

<sup>71</sup> Decisione della Commissione del 22 marzo 2006, *FA Premier League*, cit., paragrafo 32; Decisione della Commissione del 19 gennaio 2005, *Bundesliga*, cit.; Decisione della Commissione del 23 luglio 2003, *Uefa CL*, cit.

<sup>72</sup> L'esenzione fu accordata nel caso *Uefa*: decisione della Commissione del 23 luglio 2003, *Uefa CL*, cit.

<sup>73</sup> Gli impegni furono presentati nel caso tedesco e nel caso inglese: decisione della Commissione del 19 gennaio 2005, *Bundesliga*, cit.; decisione della Commissione del 22 marzo 2006, *FA Premier League*, cit., paragrafo 32. Il caso tedesco si caratterizza, tra l'altro, in quanto rappresenta la prima inchiesta conclusa dalla Commissione europea a seguito di una decisione *ex art. 9, regolamento (CE) 1/2003*.

<sup>74</sup> Regolamento (CE) n. 1/2003 del Consiglio, del 16 dicembre 2002, concernente l'applicazione

rinviene nel nuovo decreto.<sup>75</sup> Legittimo è dunque interrogarsi su quale sia la *ratio* soggiacente la pedissequa riproduzione del limite triennale nella disciplina nazionale. Tale *ratio* è difficilmente comprensibile, come se le caratteristiche esoteriche del numero tre si estendessero anche al diritto della concorrenza. Sembrerebbe, in effetti, che il legislatore abbia riproposto<sup>76</sup> siffatto limite prescindendo da ogni analisi empirica del mercato in cui la condotta (potenzialmente) anticoncorrenziale viene posta in essere. Di contro, la determinazione dell'estensione temporale massima dell'esclusività è intimamente legata alle caratteristiche del mercato. Come tale, essa dovrebbe basarsi su un'analisi in concreto, caso per caso; facendo astrazione da ogni possibile predeterminazione teorica, essa dovrebbe essere individuata in funzione del mercato rilevante e delle sue caratteristiche, in particolar modo se il mercato è, come quello in oggetto, altamente complesso, caratterizzato da un forte grado di innovazione tecnologica e da una costante evoluzione.

Paradossalmente, la limitazione temporale dell'esclusività potrebbe trasformarsi essa stessa in una barriera all'entrata. A questo proposito è utile richiamare l'esperienza francese. La legislazione in vigore,<sup>77</sup> la quale prevede una durata massima di tre anni, è attualmente in corso di revisione al fine unico di estenderne la durata a quattro.<sup>78</sup> Ciò proprio in quanto una maggiore durata dell'esclusività è ritenuta necessaria al fine di consentire l'entrata di nuovi concorrenti su quel particolare mercato, in considerazione della necessità di ammortamento dei costi d'acquisizione dei diritti su un numero più elevato di clienti.<sup>79</sup> Tale novella legislativa sembrerebbe, inoltre, diretta a favorire

---

delle regole di concorrenza di cui agli articoli 81 e 82 del trattato, in GUCE L 1/1 del 4 gennaio 2003.

<sup>75</sup> Articolo 10, comma 1, decreto legislativo 9/2008, cit.

<sup>76</sup> Il limite triennale era già presente nella disciplina anteriore, all'articolo 2, comma 1, della legge 78/1999, cit.

<sup>77</sup> Articolo 3, comma 4 del décret n. 2004-699, del 15 luglio 2004, cit.

<sup>78</sup> A tal proposito, il legislatore francese ha recentemente richiesto al *Conseil de la Concurrence* un parere sulla modificazione in esame. L'Autorità si è pronunciata in senso favorevole nell'avis n. 07-A-15 del 9 novembre 2007. L'esito di tale parere è particolare, in quanto la stessa Autorità aveva reso, solo quattro mesi prima, un parere negativo, nell'avis n. 07-A-07 del 25 luglio 2007. Le spiegazioni di un tal cambiamento di rotta risultano difficilmente rinvenibili. Probabilmente, l'elemento differenziante risiede nel soggetto richiedente il parere, nel primo caso il Governo francese, nel secondo la *Ligue de football* francese. Da rilevare che l'Autorità evidenzia come, in diritto, non vi sia alcun ostacolo a tale estensione, in quanto essa non rappresenta una violazione *per se* del diritto della concorrenza. Tuttavia, essa lascia intendere la possibilità di una violazione derivante dall'effetto anticoncorrenziale, il quale tuttavia non potrà essere stabilito che *ex post*, cioè una volta che la nuova legislazione sia entrata in vigore. Entrambi i pareri sono reperibili on line all'indirizzo web <http://www.conseil-concurrence.fr/user/index.php> (giugno 2008). La problematica è analizzata da M. CHAGNY, *Vers un allongement prochain de la durée des contrats de cession des droits d'exploitation audiovisuelle des compétitions et manifestations sportives*, in *Comm. Com. Electr.*, n. 1, janvier 2008, comm. 8.

<sup>79</sup> Tali sono gli argomenti avanzati da *France Télécom* (unico veritiero concorrente di Canal Plus, attuale detentore dei diritti) e da la *Ligue de football professionnel* nell'avis del *Conseil de la Concurrence* n. 07-A-15 cit. Si veda anche M. COLUCCI, *Sports Law*, in *International Encyclopaedia of Laws*, 2004, Supplement 1 Italy, 109.

un'eventuale integrazione verticale del cedente stesso dei diritti.<sup>80</sup> Se verosimile ipotesi dovesse rivelarsi fruttuosa, l'interrogativo di un'estensione anche al mercato italiano dovrebbe sorgere spontaneo. Potremmo immaginare nel futuro lo sviluppo di una piattaforma o canale tematico direttamente gestito dalla Lega Calcio, in qualità di titolare dei diritti di trasmissione? Se, da un lato, l'integrazione verticale rafforzerebbe l'effetto di esclusione dei concorrenti, dall'altro, essa eviterebbe la doppia marginalizzazione, con conseguente riduzione dei costi.<sup>81</sup> Allo stesso tempo, la Lega Calcio fruirebbe di un'ampia autonomia. Ciò nondimeno, l'esperienza infruttuosa della piattaforma Gioco Calcio invita ad una riflessione più profonda sulle reali possibilità di successo di tale ipotetico modello organizzativo. È doveroso sottolineare che l'art. 13, d.lgs. 9/2008 prevede esplicitamente la facoltà per l'organizzatore della competizione di realizzare prodotti audiovisivi e distribuirli direttamente agli utenti, attraverso canali tematici ufficiali o una propria piattaforma. Quale sarà la risultanza pratica della previsione normativa non sembra allo stato ipotizzabile.

### 4.3 Il regime delle piattaforme emergenti

In maniera innovativa, il nuovo decreto dedica un'attenzione particolare alla protezione dei mercati emergenti. Generalmente, due sono le modalità attraverso le quali essa può esser realizzata: indirettamente, imponendo dei limiti regolamentari all'attività degli operatori in piattaforme non emergenti;<sup>82</sup> direttamente, dettando una specifica disciplina per le piattaforme emergenti. Una regolamentazione *ad hoc* può, difatti, rivelarsi necessaria, se non altro poiché i problemi concorrenziali di siffatte piattaforme divergono rispetto alle preoccupazioni concorrenziali proprie ai mercati non emergenti. Come autorevolmente notato,<sup>83</sup> una serie di elementi caratterizzano i mercati emergenti rispetto a quelli esistenti. Tali fattori possono essere così sintetizzati: l'alto ammontare del pagamento minimo per l'accesso ai diritti; la difficoltà di penetrazione del mercato derivante dai contratti esclusivi con l'operatore *pay-tv incumbent*; la lunga durata di questi contratti, rinforzata da ipotesi di rinnovo automatico o cc.dd. clausole inglesi.

Rispetto alla problematica delle piattaforme emergenti, il nuovo decreto agisce in via duale. In primo luogo, come da orientamento comunitario,<sup>84</sup> il

<sup>80</sup> *Conseil de la Concurrence*, avis 07-A-15, cit., paragrafo 28.

<sup>81</sup> Su tali principi si richiama la Commission Notice, *Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings*, non ancora pubblicata nel *JOCE*, paragrafi 28 e seguenti.

<sup>82</sup> D. GERADIN, *Access to Content by new Media Platforms: A Review of the Competition Law Problems*, in *Eur. Law Rev.*, vol. 30, n. 1, 2005, 68-94.

<sup>83</sup> D. GERADIN, *Access to Content by new Media Platforms: A Review of the Competition Law Problems*, cit., 68.

<sup>84</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Commission staff working document, The EU and the Sport: background and context*, cit., 85; COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Concluding report on the Sector Inquiry into the provision of sports content over third generation mobile networks*, cit., paragrafo 32.

legislatore ha optato in favore di una commercializzazione per singola piattaforma,<sup>85</sup> al fine di evitare il c.d. *cross-platform bundling*, cioè la vendita congiunta dei diritti relativi a più piattaforme. In secondo luogo, ha previsto che tali diritti siano offerti su base non esclusiva, il che costituisce un'innovazione sostanziale rispetto alla pratica comunitaria ed evidenzia un certo grado di originalità del nostro legislatore.<sup>86</sup> In nessuna delle occasioni in cui si è pronunciata, la Commissione ha imposto una simile restrizione. Né si ritrovano disposizioni analoghe negli altri ordinamenti europei.<sup>87</sup> La *ratio legis* della previsione emerge dal decreto stesso e dalla sua relazione illustrativa. Il divieto di cessione esclusiva eviterebbe la consolidazione o creazione di posizioni dominanti nei mercati in oggetto.<sup>88</sup> Un controllo, dunque, *ex ante*, sull'acquisizione di potere di mercato, simile a quello esercitato in materia di concentrazioni dalla Commissione europea o dalle Autorità nazionali di concorrenza.

Gli effetti di questa previsione sono discutibili. Certamente, il divieto di esclusività comporterà delle minori entrate per il cedente.<sup>89</sup> Inoltre, come emerge dallo studio condotto dalla Commissione europea su uno di tali mercati emergenti – l'inchiesta sui contenuti sportivi e il 3G network –<sup>90</sup> i contenuti sportivi in queste piattaforme giocano un ruolo minore rispetto al mercato televisivo. Essendo il loro carattere di *vital input* meno accentuato e, con esso, l'effetto escludente che ne deriva rispetto ai concorrenti, la conseguenza logica dovrebbe consistere in una disciplina più tollerante dell'esclusività. In siffatta situazione, infatti, la cessione esclusiva potrebbe, al contrario, rivelarsi pro-competitiva, conducendo ad un'affermazione della tecnologia esistente, nonché favorendo lo sviluppo di nuove tecnologie.<sup>91</sup> Il legislatore italiano ha invece proceduto in senso diametralmente opposto, opzione che lascia perplessi, anche in ragione dell'unicità di questa scelta nel panorama europeo.

<sup>85</sup> Articolo 14, comma 5, decreto legislativo 9/2008.

<sup>86</sup> Articolo 14, comma 3, decreto legislativo 9/2008.

<sup>87</sup> In Francia, Germania e Inghilterra, considerati come sistemi giuridici di riferimento per la comparazione, tale previsione non è contenuta né nelle decisioni della Commissione europea *Uefa*, *Premier League* e *Bundesliga* già citate, né nella legislazione applicabile. Per una panoramica del regime esistente in tali sistemi giuridici, si veda C. HATTON, C. WAGNER e H. ARMENGOD, *Fair play: how competition authorities have regulated the sale of football media rights in Europe*, cit.

<sup>88</sup> L'articolo 14, comma 5, del decreto legislativo 9/2008 prevede che «Al fine di evitare la formazione di posizioni dominanti, la commercializzazione dei diritti audiovisivi destinati alle piattaforme emergenti avviene per singola piattaforma».

<sup>89</sup> Si veda, *supra*, paragrafo 4.

<sup>90</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Concluding report on the Sector Inquiry into the provision of sports content over third generation mobile networks*, cit., paragrafo 22.

<sup>91</sup> Ciò in quanto la protezione assicurata dal potere escludente è normalmente tenuta in considerazione dalle imprese nel loro calcolo, *ex ante*, della profittabilità economica dell'investimento. Anche se tale principio è normalmente applicato nelle relazioni tra i costi della ricerca e sviluppo e la protezione derivante dall'ottenimento di un brevetto sull'invenzione oggetto di ricerca, esso può essere applicato nella presente ipotesi, ove il diritto di proprietà intellettuale è un diritto d'autore ed il potere escludente non è esercitato direttamente dal titolare del diritto, bensì, dal licenziatario.

Tale interdizione dell'esclusività si appalesa altresì difficilmente esplicabile su basi differenti da quelle concorrenziali. In effetti, considerata la limitata penetrazione di queste piattaforme, una tutela del libero accesso ai contenuti da esse trasmessi – in quanto eventi di particolare rilevanza per la società – sembra poco verosimile. Ciò ha luogo per le trasmissioni televisive, quali mezzi di comunicazione tradizionali ed una specifica disciplina è dettata dalla direttiva *ex* «Televisione senza frontiere». <sup>92</sup> Lo stesso obiettivo risulta difficilmente estendibile per analogia alle piattaforme emergenti.

## 5. I profili anti-concorrenziali del nuovo decreto

Malgrado la sostanziale riproduzione del regime forgiato dalla Commissione europea a livello comunitario, il nuovo decreto sembra stridere con la disciplina antitrust. In particolare, tre aspetti della nuovo testo legislativo, qualificabili come *second best*, manifestano una certa idiosincrasia rispetto alle regole di concorrenza: (i) la finalità della legislazione (ii) la nozione di titolarità collettiva e (iii) l'utilizzo dello strumento regolatore legislativo.

### 5.1 La finalità della legislazione

Come evidenziato, il mercato della cessione dei diritti sportivi è caratterizzato dalla dicotomia equilibrio competitivo – concorrenza. La legge delega, al suo articolo 1, comma 1, <sup>93</sup> evidenzia come lo scopo della stessa sia di «*garantire l'equilibrio competitivo dei soggetti partecipanti alle competizioni sportive*». Tale equilibrio è necessario all'esistenza della competizione. A differenza del funzionamento di ogni altro mercato, nessuna impresa – cioè nessun club – ha interesse a estromettere completamente le altre; la partecipazione collettiva è *condicio sine qua non* della stessa esistenza individuale. Tuttavia, tale constatazione non può trasformarsi automaticamente nell'assunto secondo cui i club non intenderebbero massimizzare i loro profitti individuali. Al contrario, l'esperienza successiva al 1999 ha dimostrato chiaramente, attraverso la crescita esponenziale del valore di cessione, l'interesse non trascurabile dei club alla massimizzazione dei loro profitti. <sup>94</sup>

Orbene, la novella legislativa persegue l'obiettivo dell'equilibrio competitivo tramite due strumenti. Da un lato, garantendo una ripartizione equa

---

<sup>92</sup> Direttiva 2007/65/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2007, che modifica la direttiva 89/552/CEE del Consiglio relativa al coordinamento di determinate disposizioni legislative, regolamentari e amministrative degli Stati membri concernenti l'esercizio delle attività televisive, in *GUCE* L 322/27 del 18 dicembre 2007.

<sup>93</sup> Legge 19 luglio 2007, n. 106, cit.

<sup>94</sup> Le statistiche più recenti dimostrano che, in Italia, il prezzo per l'acquisizione dei diritti relativi alla Serie A è aumentato dai 25 milioni di Euro del 1994 ai 250 milioni di Euro del 2006. Dato riportato da A. NICITA e G. RAMELLO, *Exclusivity and Antitrust in Media Markets: The Case of Pay-TV in Europe*, cit., 378.

del ricavato complessivo tra i vari club,<sup>95</sup> dall'altro – sembrerebbe – aumentando i ricavi complessivi. Il primo elemento, per sè, è senza dubbio necessario per garantire l'aspetto solidaristico tra i vari club. Tuttavia, il mezzo attraverso il quale siffatto obiettivo è assicurato potrebbe essere giudicato sproporzionato.<sup>96</sup> Al fine di regolamentare la ripartizione delle risorse, non è certo necessario disciplinare le modalità di ottenimento delle stesse, essendo bastevole semplicemente il *quantum* della contribuzione di ogni club al fondo comune. In altre parole, non è imprescindibile disciplinare la modalità di vendita al fine di garantire l'equilibrio competitivo. Un'equa distribuzione delle risorse può esser assicurata a prescindere dal modello di cessione dei diritti, sia esso la titolarità individuale, la titolarità collettiva o un *joint selling agreement*. È come se il legislatore fiscale, al fine di garantire l'efficacia dell'elemento redistributivo proprio al sistema, non si limitasse alla modulazione della contribuzione fiscale del singolo contribuente, ma imponesse dei limiti alla capacità di reddito dello stesso.

Quanto al secondo elemento, ovvero sia l'aumento delle risorse dei club calcistici, esso rappresenta una deviazione importante dal principio del benessere del consumatore. Sebbene siffatto obiettivo non sia formalmente sancito in alcun atto legislativo, esso emerge alla lettura della Scheda esplicativa del decreto,<sup>97</sup> nella quale è chiarito che «*al fine di aumentare i ricavi complessivi per il calcio, l'organizzatore della competizione è tenuto ad offrire i diritti televisivi a tutti gli operatori*». Le maggiori risorse per il calcio non possono che derivare da un maggiore prezzo di cessione dei diritti. E' dubbio che tale incremento possa esser interamente sopportato dal gestore acquirente. Con ogni probabilità, gli acquirenti saranno portati a riflettere l'aumento dell'*input* nel mercato a valle, attraverso un relativo aumento del prezzo degli abbonamenti a carico del consumatore-tifoso. Finalmente, la contribuzione alle maggiori risorse per il calcio sarà sopportata da quest'ultimo, il quale, rispetto al passato, dovrà pagare un corrispettivo superiore per l'accesso a contenuti equivalenti. Certo, è legittimo dubitare che questo sia l'obiettivo del diritto della concorrenza.<sup>98</sup> Vieppiù, anche prescindendo da qualsiasi analisi concorrenziale, che l'ammontare dei ricavi derivanti dalla cessione dei diritti sportivi sia divenuto eccessivo sembra essere un giudizio ricorrente.<sup>99</sup> La continua aspirazione ad incrementare i profitti in un settore caratterizzato da una forte

---

<sup>95</sup> La ripartizione delle risorse e la mutualità tra i club sono disciplinate nel Titolo III del decreto legislativo 9/2008, cit.

<sup>96</sup> In questo senso sembrano orientarsi A. GIANNACCARI, *Calcio, diritti collettivi e ritorno all'antico. Storia a lieto fine?*, cit., 494; P. MASSEY, *Are Sport Cartels Different? An Analysis of EU Commission Decisions Concerning Collective Selling Agreements for Football Broadcasting Rights*, cit., 95 e la dottrina ivi richiamata dall'Autore.

<sup>97</sup> Reperibile on line sul sito web del Ministero per le politiche giovanili e le attività sportive, all'indirizzo web [www.pogas.it/cms-upload/scheda-del-decreto.pdf](http://www.pogas.it/cms-upload/scheda-del-decreto.pdf) (giugno 2008).

<sup>98</sup> Si veda *supra*, nota 69.

<sup>99</sup> Tale conclusione sembra poter esser tratta dalla lettura della generalità della dottrina in materia, la quale nel richiamare le statistiche sull'incessante aumento del valore di cessione dei diritti sportivi accompagna l'esposizione dei detti dati con un'accezione negativa.

specificità quale lo sport,<sup>100</sup> non può essere immune da critiche di matrice politica, se non finanche etica.

## 5.2 La nozione di titolarità collettiva

L'aumento dei ricavi derivante dalla vendita dei diritti può esser ricollegato al modello di cessione per cui ha optato il legislatore. Il nuovo decreto, difatti, crea indirettamente un cartello *ex lege*, come tale immune dal diritto della concorrenza. La differenza tra un *joint selling agreement* e la modalità di cessione centralizzata è frutto di un astrazione teorica, attuata tramite la finzione giuridica della titolarità collettiva assortita di un esercizio esclusivo. Il raffronto tra la disciplina dei diritti audiovisivi e quella del diritto di archivio delucida la problematica. Scissione nel primo, unitarietà nel secondo. L'organizzatore della competizione e gli organizzatori degli eventi sono contitolari dei diritti audiovisivi,<sup>101</sup> ma l'esercizio è attribuito in via esclusiva all'organizzatore della competizione.<sup>102</sup> Per quanto riguarda il diritto di archivio invece, la titolarità,<sup>103</sup> così come l'esercizio,<sup>104</sup> spettano in esclusiva all'organizzatore dell'evento medesimo.

La sola motivazione soggiacente a questa disparità è garantire la vendita centralizzata, evitando, parallelamente, la concorrenza tra i vari club. Un risultato simile ad un cartello, ma immune dal controllo antitrust, in quanto le norme concorrenziali degli articoli 81 e 82 TCE si rivolgono alle imprese e non agli Stati membri.<sup>105</sup> Quest'ultimi sono, per costante giurisprudenza,<sup>106</sup> liberi di emanare atti legislativi che possano produrre un risultato anti-concorrenziale. Il solo limite risiede nel divieto di «*adottare o mantenere in vigore provvedimenti, anche di natura legislativa o regolamentare, idonei a eliminare l'effetto utile delle regole di concorrenza applicabili alle imprese*».<sup>107</sup> Tali misure integreranno una violazione del combinato disposto degli articoli 3 g), 10 e 81 TCE solo quando uno Stato membro «*imponga o agevoli la conclusione di accordi in contrasto con l'art. 81, o rafforzi gli effetti di siffatti accordi, ovvero tolga alla propria normativa il suo carattere pubblico delegando ad operatori privati la responsabilità di adottare*

<sup>100</sup> M. COLUCCI, *L'autonomia e la specificità dello sport nell'unione europea. Alla ricerca di norme sportive necessarie, proporzionali e di «buon senso»*, in *Riv. Dir. Ec. Sport*, vol. 2, n. 2, 2006, 15-33.

<sup>101</sup> Articolo 3, comma 1, decreto legislativo 9/2008.

<sup>102</sup> Articolo 4, comma 1, decreto legislativo 9/2008.

<sup>103</sup> Articolo 3, comma 2, decreto legislativo 9/2008.

<sup>104</sup> Articolo 4, comma 2, decreto legislativo 9/2008.

<sup>105</sup> La necessaria qualificazione di impresa al fine dell'applicazione delle norme antitrust è un principio fondamentale nella materia: *ex multis*, L. PROSPERETTI, M. SIRAGUSA, M. BERETTA, M. MERINI, *Economia e diritto antitrust*, cit., 81.

<sup>106</sup> Il principio è stato stabilito dalla giurisprudenza comunitaria nella causa Inno-Atab e in seguito costantemente riaffermato nella giurisprudenza posteriore: Corte di giustizia, sentenza del 16 novembre 1977, causa 13/77, *GB-Inno Atab*, in *Racc.* (1977), 2115.

<sup>107</sup> Corte di giustizia, sentenza del 19 febbraio 2002, causa C-35/99, *Arduino*, in *Racc.* (2002), I-01529, paragrafo 34.

*decisioni d'intervento in materia economica*». <sup>108</sup> È quindi necessario un certo grado di partecipazione comportamentale degli agenti economici – Lega Calcio o club sportivi – affinché le norme antitrust possano trovare applicazione. <sup>109</sup> Nel caso in esame, siffatto elemento non è rinvenibile: la misura legislativa limitante la possibilità di esercizio del diritto non presuppone alcuna partecipazione degli attori economici privati. Il risultato economico anti-concorrenziale sarà dunque coperto dall'ombrello legislativo, senza alcuna possibilità di rilevare l'antigiuridicità del comportamento in oggetto, poiché non imputabile alle imprese operanti nel mercato.

### 5.3. L'utilizzo dello strumento regolatore

Quale valutazione può esser espressa dell'utilizzo stesso dello strumento regolatore legislativo? La regolamentazione e il diritto della concorrenza agiscono attraverso meccanismi inversi, il primo intervenendo sul mercato *ex ante*, il secondo invece *ex post*. Tuttavia, tale dicotomia nell'ambito del mercato dei diritti televisivi appare essere in graduale estinzione. <sup>110</sup> In effetti, tramite lo strumento rimediabile, il diritto della concorrenza riveste sempre più frequentemente un ruolo nella fase *ex ante*, in particolare a seguito della decisione *Premier League*, seguita, in Italia, dalla controversia sui diritti calcistici concernente Mediaset. <sup>111</sup>

La relazione illustrativa del decreto chiarisce come il secondo obiettivo del legislatore – al di là del raggiungimento dell'equilibrio competitivo – consista nella realizzazione di «*un mercato trasparente e efficace*». <sup>112</sup> Di fronte ai fallimenti del mercato, è opportuno valutare la necessità di uno specifico intervento regolatore. In principio, il ruolo accresciuto del diritto della concorrenza nella prospettiva *ex ante* potrebbe corroborare l'idea che la regolamentazione non sia imprescindibile. *A contrario*, l'esigenza di regole legislative *ex ante* potrebbe esser giustificata proprio giacché, in carenza delle stesse, l'intervento antitrust ha dovuto colmare tale vuoto, interessandosi alla futura evoluzione del mercato *via* lo strumento rimediabile. <sup>113</sup>

In linea di principio, l'applicazione successiva delle norme concorrenziali dovrebbe essere favorita rispetto all'intervento legislativo preventivo, in quanto le

<sup>108</sup> Corte di giustizia, sentenza del 19 febbraio 2002, *Arduino*, cit. paragrafo 35.

<sup>109</sup> La dottrina sulla questione è copiosa; si veda ad esempio H.SCHEPEL, *Delegation of Regulatory Powers to Private Parties under EC Competition Law: Towards a Procedural Public Interest Test*, in *CMLR*, vol. 39, 2002, 31.

<sup>110</sup> P. IBÁÑEZ COLOMO, *Télévision et concurrence: application du droit de la concurrence dans un contexte de consolidation et d'évolution technologique*, in *Concurrences*, n. 1, 2007, 48-57.

<sup>111</sup> P. IBÁÑEZ COLOMO, *Télévision et concurrence: application du droit de la concurrence dans un contexte de consolidation et d'évolution technologique*, cit., 55.

<sup>112</sup> Relazione illustrativa al decreto legislativo 9/2008, paragrafo 1, disponibile *on line* all'indirizzo web [www.pogas.it/cms-upload/relazione-decreto-diritti-televisivi.pdf](http://www.pogas.it/cms-upload/relazione-decreto-diritti-televisivi.pdf) (giugno 2008).

<sup>113</sup> A titolo d'esempio si possono citare gli impegni accettati dalla Commissione Europea nella Decisione *FA Premier League*, cit.; a livello nazionale può esser fatto riferimento al provvedimento dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato e agli impegni imposti al gruppo Mediaset. Si veda il Provvedimento dell'AGCM, *Diritti calcistici*, cit.

limitazioni imposte dall'applicazione delle prime incidono esclusivamente sull'attività di impresa che si caratterizza per la sua anti-giuridicità, non interessando, viceversa, l'attività economica giuridicamente legittima. Ciononostante, alcuni elementi del presente decreto possono essere accolti con favore. Innanzitutto, la disciplina adottata si allinea a quella europea, rendendo in tal guisa più agevole una futura armonizzazione, diretta o indiretta, delle regole governanti tale mercato. Inoltre, l'introduzione di una disciplina minuziosa garantisce un livello minimo di certezza giuridica alle imprese acquirenti, nonché alla Lega Calcio nella sua veste di cedente i diritti. Tuttavia, l'eccessiva rigidità di alcuni aspetti della valutazione concorrenziale potrebbe rivelarsi controproducente, in particolare in un mercato caratterizzato da un forte grado di innovazione tecnologica. Siffatto rischio appare ancor più palese in considerazione di due fattori. *In primis*, le regole dettate dal decreto sono mutate da delle decisioni comunitarie relativamente non recenti nel tempo.<sup>114</sup> *In secundis*, è opportuno sottolineare come tali regole troveranno completa applicazione solo in un futuro non davvero prossimo: le disposizioni transitorie contenute nel decreto fanno infatti salvi gli effetti dei contratti di licenza già conclusi fino al 30 giugno 2010.<sup>115</sup>

## 6. Conclusione

Più che una mera disciplina della cessione dei diritti televisivi, il decreto riveste le forme di uno strumento di politica legislativa in materia calcistica. A fronte delle crisi e delle travagliate vicende che hanno segnato le ultime stagioni sportive, l'intervento del legislatore mira a ripristinare l'ordine pragmatico piuttosto che dettare il semplice quadro normativo. Come rilevato, difatti, le tre modalità di cessione astrattamente ipotizzabili comportano i medesimi effetti giuridici. Se il legislatore ha dunque optato per uno specifico strumento, ciò è meramente al fine di garantire un assetto efficace nel complesso quadro relazionale che ha turbato, ultimamente, il quieto svolgersi delle manifestazioni calcistiche. In merito al carattere puntuale dell'intervento legislativo, è da notare, tra l'altro, che lo strumento regolatore interessa semplicemente il calcio e la pallacanestro, in quanto competizioni sportive organizzate attraverso campionati, coppe e tornei.<sup>116</sup> Ne restano conseguentemente esclusi tutti gli altri sport, quali ad esempio il golf, l'automobilismo e il ciclismo.

Ciononostante, dei dubbi penetranti sussistono in merito all'applicazione che il decreto subirà in futuro. Di fresca data è la notizia secondo la quale Sky, in veste di operatore pay-tv, avrebbe introdotto un ricorso alla Commissione europea

---

<sup>114</sup> Ci si riferisce ancora alle tre decisioni fondamentali in materia: la decisione *Uefa*, datante del 2003; la decisione *Bundesliga*, datante del 2005; la decisione *Premier League*, datante del 2006.

<sup>115</sup> Articolo 27 del decreto legislativo 9/2008.

<sup>116</sup> Il riferimento a campionati, coppe, tornei professionistici a squadre e correlate manifestazioni sportive è contenuto nell'articolo 1, del decreto legislativo 9/2008, cit.

contro la legge delega al decreto.<sup>117</sup> A testimoniare che il calcio si gioca tanto negli stadi quanto nelle aule dei palazzi di giustizia, si aggiungerebbe l'altrettanta recente ipotesi di un ricorso alla Corte Costituzionale da parte di alcuni club.<sup>118</sup> La spada di Damocle del diritto della concorrenza sembra già pendere sul nuovo decreto.

A ciò si aggiunge che, pur essendo stato recentemente promulgato, già se ne profilano le prime ipotesi di violazione. Chiaramente, esse riguardano la disciplina transitoria prevista all'art. 27, comma 4, unica norma a poter esser – attualmente – violata. Così, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha aperto, in data 10 aprile 2008, un'istruttoria a carico della Lega Calcio.<sup>119</sup> Si contesta alla stessa di aver rifiutato di concedere l'autorizzazione prevista dall'art. 27, quasi come per anticipare gli effetti del decreto e usufruire, fin d'oggi, del futuro ruolo di cedente unico. Secondo l'Autorità, più precisamente, «*deve rilevarsi che il rifiuto a concedere tale autorizzazione, anzi a prendere in considerazione tout court le proposte contrattuali presentate dagli operatori della comunicazione, risulta teso unicamente a preservare il ruolo di negoziatore unico della Lega Calcio, come espressamente dichiarato nel comunicato stampa del 19 febbraio 2008 [...]*»<sup>120</sup> e che «*tali condotte, ove accertate, integrerebbero un'intesa restrittiva della concorrenza, in violazione dell'articolo 81 del Trattato CE*».<sup>121</sup>

L'esito dell'istruttoria, la cui conclusione è attesa per l'anno venturo,<sup>122</sup> apporterà indubbiamente degli elementi significativi per la valutazione del nuovo quadro normativo. In particolare, è fin d'ora palese che il baricentro dell'analisi concorrenziale si muoverà dalle fattispecie di intesa restrittiva a delle fattispecie integranti l'abuso di posizione dominante. D'altronde, la stessa Autorità, pur procedendo sulla base dell'articolo 81 TCE, anticipa che «*in subordine, ove si interpreti la disciplina vigente nel senso di ritenere che la Lega Calcio abbia già, nella fase transitoria, la disponibilità e l'esercizio dei diritti relativi agli incontri dei campionati di serie A e Serie B, vale a dire della stragrande maggioranza degli eventi ricompresi nel mercato rilevante, e che pertanto tale associazione detenga già ora una posizione dominante nel mercato dei diritti di trasmissione televisiva in Italia degli eventi calcistici disputati regolarmente ogni anno per tutto l'anno, le condotte oggetto della presente istruttoria potrebbero integrare un abuso di posizione dominante in violazione dell'articolo 82 del Trattato CE*».

<sup>117</sup> Notizia riportata dal *Corriere della Sera*, 17 marzo 2008, reperibile on line all'indirizzo web [www.corriere.it/sport/08\\_marzo\\_17/calcio\\_totale\\_8269600c-f448-11dc-827d003ba99c667.shtml](http://www.corriere.it/sport/08_marzo_17/calcio_totale_8269600c-f448-11dc-827d003ba99c667.shtml) (giugno 2008).

<sup>118</sup> Notizia riportata da *La Repubblica*, 16 marzo 2008, *I motivi del ricorso Sky all'UE – La lega teme Berlusconi-Murdoch* reperibile on line all'indirizzo web [www.repubblica.it/2003/h/rubriche/spycalcio/sky-ricorso/sky-ricorso.html](http://www.repubblica.it/2003/h/rubriche/spycalcio/sky-ricorso/sky-ricorso.html) (giugno 2008).

<sup>119</sup> Provvedimento dell'AGCM (avvio istruttoria) n. 18235, del 10 aprile 2008, *Lega Calcio/Chievo Verona*, in *Boll.* 14/2008.

<sup>120</sup> Provvedimento dell'AGCM, *Lega Calcio/Chievo Verona*, cit., paragrafo 20.

<sup>121</sup> Provvedimento dell'AGCM, *Lega Calcio/Chievo Verona*, cit., paragrafo 22.

<sup>122</sup> Più precisamente per il 15 aprile 2009, si veda provvedimento dell'AGCM, *Lega Calcio/Chievo Verona*, cit., nella delibera, al punto e).

Sembra pertanto che un primo campanello d'allarme stia già suonando nei confronti delle future condotte economiche della Lega Calcio; e questo prima ancora che il decreto dispieghi completamente i suoi effetti. Quale possa essere la realtà che governerà le prossime stagioni calcistiche è allo stato difficilmente prevedibile, stante la considerazione che la validità stessa del decreto è attualmente questionata.



## IL MARKETING NELLA GESTIONE DI UNO STADIO MODERNO

di *Stefano Giudice\**

SOMMARIO: Introduzione – 1. Perché il marketing è diventato così importante per gli impianti calcistici – 2. *Product extention* – 3. I fattori caratterizzanti il prodotto stadio – 4. L'influenza delle nuove tecnologie – 5. Il *co-marketing* e l'attività di sponsorizzazione – 5.1 L'ultima tendenza: la cessione dei *Naming Rights* – 6. L'evoluzione dei mercati e l'esigenza di una strategia di marketing diversificata – 7. La rivoluzione olandese: il caso Amsterdam ArenA – 8. L'applicazione del *marketing mix* nella gestione dell'ArenA – Conclusioni – Bibliografia

CLASSIFICAZIONE JEL: L83, M31

### *Introduzione*

L'importanza dello stadio è oggi così elevata che le società calcistiche non possono prescindere nel loro divenire gestionale. In tale ottica è fondamentale che sia designato a condurlo, secondo criteri aziendalistici, un *management* dotato della professionalità e del *know-how* adeguati ad amministrare una struttura tanto complessa. «L'obiettivo è quello di coniugare la tutela degli interessi sportivi e del contenuto sociale del servizio con l'efficienza dell'organizzazione. D'altra parte, una gestione degli impianti valida sotto il profilo oltre che sportivo anche economico è indispensabile per il soggetto proprietario, ma diviene una garanzia anche per l'utenza».<sup>1</sup>

Dal momento che lo stadio sta modificando la sua funzione storica e si sta trasformando in una struttura atta ad appagare differenti bisogni, non solo connessi

---

\* Dottore in Management per l'impresa (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano). E-mail stefanogiudice83@hotmail.com. L'autore intende ringraziare sentitamente il Prof. Raul Caruso per il prezioso aiuto nella stesura dell'articolo e il Prof. Alessandro Baroncelli.

<sup>1</sup> Cfr. S. CHERUBINI, M. CANIGLIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Franco Angeli, Milano, 2003, 42.

alla fruizione dell'avvenimento sportivo, esso può rappresentare un elemento chiave del marketing di una società di calcio, al quale assegnare un ruolo preponderante nella politica dei ricavi. Dovrebbe essere perciò collocato in un complesso multifunzionale e polisportivo, divenendo fattore indispensabile cui ancorare il patrimonio di una società calcistica, che così non sarà più rappresentato dal solo parco giocatori.

La parte iniziale di questo saggio, nei primi sei paragrafi, illustra come nella prospettiva *marketing-oriented* alcune nuove opportunità sfruttabili sono: le strategie di *co-marketing*, l'attività di *sponsorship* e le possibilità legate allo sfruttamento delle nuove tecnologie. Ne emerge un *modus operandi* indirizzato a massimizzare il potenziale derivante dalla gestione degli impianti, attraverso il *namings*, la pubblicità, le *partnership* e le attività commerciali, creando delle situazioni di vantaggio per tutti.

La seconda parte illustra le caratteristiche peculiari del primo esempio di stadio polifunzionale in Europa: l'Amsterdam ArenA, evidenziando in particolare come viene applicato il marketing nella sua gestione.

### 1. Perché il marketing è diventato così importante per gli impianti calcistici

La funzione del marketing è oggi essenziale per due motivi: il primo riguarda la ricerca da parte degli investitori di nuovi canali e forme di comunicazione; il secondo è legato allo sviluppo tecnologico, che ha permesso una crescente spettacolarizzazione dell'evento sportivo, consentendo l'ampliamento del pubblico attraverso l'abbattimento dei confini geografici. I *media* e le aziende stanno cercando d'incrementare la loro partecipazione diretta alla realizzazione degli avvenimenti sportivi divenendo *partner* degli organizzatori stessi, con l'obiettivo di avvalersi dell'evento in chiave comunicativa.

Il *management* di uno stadio, considerato come elemento *marketing oriented*, colloca al centro dei suoi interessi la persona, in particolare lo spettatore-cliente (un esempio è quello delle società della *Premier League* inglese, le quali hanno firmato la c.d. 'carta dei tifosi', un documento per salvaguardare gli interessi e le esigenze dei sostenitori e degli spettatori inglesi; l'atto sancisce che il 10% dei posti debba essere assegnato ai *supporter* avversari, ai quali viene riservato lo stesso trattamento dei tifosi di casa).<sup>2</sup> Si interagisce con diversi soggetti, tra cui le aziende ed i *media* attirati dallo stesso *target* di clientela.

Per ciò che concerne l'Area Marketing della società che gestisce lo stadio, si possono individuare le seguenti funzioni: ricerca ed analisi, vendite, *merchandising* e *licensing*, *customer service* e comunicazione.

La realizzazione di un piano di marketing adeguato alla gestione tecnico-finanziaria di uno stadio, inoltre, dovrebbe essere suddivisa in tre fasi: (1) analitica; (2) strategica; (3) operativa; a loro volta costituite da una gamma di funzioni integrate tra loro ed utili al conseguimento degli obiettivi pianificati.

<sup>2</sup> I riferimenti sono tratti da [www.sportbiz.com](http://www.sportbiz.com) (ultimo accesso giugno 2008).

TABELLA 1 – OBIETTIVI DELLE TRE FASI DI UN PIANO MARKETING

| fase       | obiettivo                                                                                                                             |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analitica  | Organizzare la globalità delle attività di supporto alle scelte aziendali                                                             |
| Strategica | Stabilire l'iter da seguire per lo sviluppo, la differenziazione nel mercato ed il raggiungimento di obiettivi di medio lungo termine |
| Operativa  | Concretizzare nel breve periodo le strategie elaborate e concernenti le leve del <i>marketing mix</i>                                 |

## 2. *Product extention*

La *product extention* rappresenta un metodo indirizzato a cogliere tutte le varie occasioni di *business* e a differenziare le fonti di ricavo, al fine di ampliare il prodotto verso possibilità e mercati sconosciuti, « [...] consentendo al management delle società di:

- *introdurre un marketing mix idoneo a soddisfare meglio le esigenze del pubblico e degli investitori;*
- *costruire, sviluppare e diffondere una brand image più efficace;*
- *integrare la funzione di marketing con le altre funzioni aziendali;*
- *garantire sia la vitalità economica del club, sia il soddisfacimento dei bisogni del consumatore-tifoso e del cliente-azienda».*<sup>3</sup>

TABELLA 2 – TIPOLOGIA DI PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI

(DATI ESPRESSI IN %)

| PRODOTTI E SERVIZI                            | SERIE A | PREMIER LEAGUE | ITALIA | INGHILTERRA |
|-----------------------------------------------|---------|----------------|--------|-------------|
| Prenotazione posti con carta di credito       | 18,75   | 100,00         | 2,64   | 85,94       |
| Negozi <i>merchandise</i> del club            | 68,75   | 100,00         | 23,70  | 95,15       |
| Ordini per corrispondenza del <i>merchand</i> | 43,75   | 100,00         | 9,83   | 78,58       |
| Sito <i>Internet</i>                          | 93,75   | 84,62          | 35,12  | 61,57       |
| <i>Gadgets</i> e <i>mascotte</i>              | 68,75   | 92,31          | 37,99  | 90,86       |
| Visite alle strutture/impianti sportivi       | 43,75   | 92,31          | 11,33  | 73,95       |
| Rivista/ <i>house organ</i>                   |         | 84,62          |        | 64,31       |
| Affitto campo sportivo                        |         | 38,46          |        | 51,90       |
| Ristorante                                    |         | 76,92          |        | 62,50       |
| Sale per i soci                               |         | 53,85          |        | 65,71       |
| Sale per conferenze                           |         | 76,92          |        | 79,55       |
| <i>Hospitality Box</i>                        |         | 76,92          |        | 62,11       |
| Bar                                           |         | 61,54          |        | 80,68       |
| Palestra                                      |         | 7,69           |        | 14,62       |

<sup>3</sup> F. RUBINO, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004, 109.

Per raggiungere tale scopo i club italiani, che per tanti anni si sono contraddistinti per l'arretratezza ad attuare penetranti politiche di marketing, hanno preso spunto dall'esperienza anglossassone, dove le squadre hanno saputo diversificare la loro offerta non solo per i servizi tipicamente connessi al mondo del calcio, ma altresì per una gran parte di quelli accessori e complementari. In Inghilterra, infatti, tutte le società offrono la possibilità di prenotare i biglietti con carta di credito e di effettuare ordini per corrispondenza riguardanti gli articoli del *merchandising*; per non parlare dell'opportunità di visitare gli impianti sportivi e i negozi ufficiali dei club, passando anche per l'utilizzo del ristorante e l'affitto delle sale conferenze o degli *hospitality box*. Tutte queste attività sono ancora lungi dall'essere implementate ad ampio raggio a livello italiano.

Gli inglesi del Bolton Wanderers, ad esempio, hanno introdotto per i loro tifosi la carta multiservizi, che offre numerose possibilità. La tessera-abbonamento allo stadio, oltre ad essere ricaricabile per effettuare compere all'interno del medesimo, fornisce ai *supporter* l'opportunità di raccogliere punti-fedeltà negli esercizi convenzionati e di farne uso dentro l'impianto, di rivendere i singoli incontri non sfruttati dell'abbonamento e di adoperare la carta come moneta elettronica, ad esempio per partecipare alle lotterie.

Per la società vi è la possibilità di registrare i dati sui comportamenti d'acquisto e sulle presenze allo stadio dei propri sostenitori, permettendo così azioni di *co-marketing* con vari tipi di attività commerciali.

### 3. *I fattori caratterizzanti il prodotto stadio*

È basilare per il *management* la pianificazione e il perseguimento di quattro categorie di obiettivi: (1) economici; (2) sociali; (3) ambientali; (4) fisici. Solo con un *mix* di siffatte componenti lo stadio potrà sviluppare in modo efficiente il suo potenziale verso la totalità delle platee di riferimento.

Gli obiettivi economici riguardano principalmente gli investimenti necessari per garantirne lo sfruttamento, in aggiunta a quelli utilizzati per concepirlo e per realizzarlo. Bisogna lavorare dunque sui servizi, perché il traguardo ultimo riguarda la generazione d'interesse e la soddisfazione dei clienti (sia aziende che semplici spettatori), che creeranno ricavi.<sup>4</sup>

Per gli obiettivi sociali, è un dato di fatto che durante i grandi avvenimenti sportivi internazionali come i Mondiali, gli Europei e la finale di Champions League, la stragrande maggioranza degli spettatori non può essere presente all'interno dell'impianto. Di conseguenza, quando si effettua la progettazione è importante ricordare che ci si rivolge a due categorie di pubblico: quelli che assistono dal vivo all'evento e quanti lo seguono soprattutto attraverso i nuovi mezzi di comunicazione

---

<sup>4</sup> «L'investimento necessario per realizzare un impianto è a fecondità differita, cioè l'investimento viene realizzato ma i risultati derivanti si ottengono nel tempo, generalmente [...] nel medio-lungo periodo». Cfr. S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, cit., 14.

(*pay per view, Internet, video on demand, wireless*).

Un esempio significativo è quello del Bayern Monaco. Il club tedesco, che gioca nella futuristica Allianz Arena, ha messo a punto un *format* speciale per la cartellonistica a bordo campo, dando risalto alle *partnership* con il suo *pool* di *sponsor*. Un *team* di registi televisivi, inoltre, ha esaminato la rotazione dei marchi e l'angolazione delle riprese. Il rettangolo di gioco è stato così trasformato in un'arena nella quale lo spettacolo è rappresentato dall'incontro di calcio. La visibilità delle insegne dura tra i 40 ed i 120 secondi, valorizzando al massimo la zona delle porte o dei calci d'angolo, senza dimenticare l'utilizzo sempre più esteso dei *banner* pubblicitari tridimensionali.<sup>5</sup>

Riguardo gli obiettivi ambientali, la decisione di collocare un impianto all'interno di un contesto adeguato crea visibili vantaggi dal punto di vista economico e territoriale. Raggiungere gli obiettivi fisici, invece, vuol dire incrementare il livello di confort degli spettatori soprattutto attraverso due vie d'intervento: quella di tipo tecnologico, tra cui l'installazione di postazioni telefoniche multifunzionali e di servizi per il controllo del flusso di persone; quella della cura degli individui e del loro modo di 'vivere' l'impianto sin nei dettagli, come la dotazione di sedili ergonomici, la semplicità dei pagamenti al suo interno, l'offerta di servizi differenti ed utilizzabili dalla globalità delle fasce di pubblico.

Fattori critici per un'amministrazione corretta e bilanciata di un impianto sono anche i costi di gestione, tanto importanti da poterne determinare il successo economico e gestionale o il fallimento.

Al giorno d'oggi la sfida è arrivare ad un impianto innovativo ed efficiente, riuscendo a contenere i costi; la previsione, il controllo ed il governo di queste voci sono essenziali per mantenerlo in vita anche nel futuro ed è basilare che l'analisi di marketing le valuti per determinare la gestione più adeguata e coerente con gli obiettivi prestabiliti.

L'intenzione odierna è di rendere la struttura un'area aperta e visitata in maniera stabile durante tutto il corso della settimana; il calcio continua a rappresentare il *core business*, ma non rimane l'esclusiva sorgente d'introiti.

TABELLA 3 – LINEE DI SVILUPPO PER RENDERE UN IMPIANTO MULTIFUNZIONALE

| sviluppo   | conseguenze                                                                      |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Tempo      | Apertura della struttura in maniera stabile durante tutto l'anno                 |
| Spazio     | Impiego della zona in modo diversificato                                         |
| Spettacolo | Realizzazione di attività di <i>entertainment</i>                                |
| Commercio  | Costruzione di grandi centri commerciali e di negozi per il <i>merchandising</i> |

<sup>5</sup> Cfr. M. VULPIS, *Il calcio si allea in nome del business*, in *Italia Oggi*, 15/10/2002.

L'impianto assume le caratteristiche della multifunzionalità, seguendo quattro linee di sviluppo: (a) il tempo; (b) lo spazio; (c) lo spettacolo; (d) il commercio.

La sua gestione necessita principalmente di due attività: la conduzione e l'organizzazione. La prima include il *facility management*, cioè l'insieme di tutte quelle attività indirizzate a conservare in ottime condizioni l'impianto, a mantenerlo appetibile dal punto di vista del marketing e a offrire servizi di sostegno per l'organizzazione degli avvenimenti (sicurezza, *public relation*, marketing dell'evento, *ticketing*, *hospitality*, *merchandising*).

La capacità di pianificare in maniera ottimale l'attività di marketing, di porre in essere obiettivi perseguibili, d'integrare tra di loro le attività, permette di dar vita ad un circolo virtuoso in grado di portare ad un esito positivo nella gestione dello stadio. Dunque l'attenzione deve focalizzarsi sul processo di messa a punto del *budget*, il c.d. processo di *budgeting* e non tanto sul semplice documento contabile.

#### 4. *L'influenza delle nuove tecnologie*

Lo sviluppo tecnologico è una parte integrante ed essenziale delle nuove strutture<sup>6</sup> e non può essere trascurato da una dirigenza che persegue una gestione economicamente efficiente ed efficace del prodotto stadio. La realizzazione delle piattaforme *pay-tv* e del digitale terrestre ed il successivo notevole accrescimento dei diritti Tv pagati alle società hanno condizionato in misura considerevole la struttura e l'utilizzo degli impianti. Le necessità della televisione implicheranno sempre più la progettazione e la realizzazione di stadi più piccoli e con le tribune il più possibile vicine al campo da gioco. «*La tecnologia assume un ruolo chiave nel conferire flessibilità e versatilità a queste grandi strutture, [...] per poter soddisfare le esigenze organizzative delle diverse tipologie di manifestazioni*».<sup>7</sup>

Un esempio significativo è lo stadio di Sapporo in Giappone, ideato ed edificato in occasione dei Mondiali del 2002 (tenutisi in Corea del Sud e Giappone). La sua caratteristica distintiva riguarda il terreno da gioco. Quest'ultimo, di 120 x 84 m, è stato adagiato su cuscinetti d'aria posti all'esterno, i quali danno la possibilità di spostarlo ad una velocità di quattro metri al secondo. Al fine di condurre il manto erboso dentro lo stadio furono predisposte due grandi aperture posizionate sotto le tribune, che permettono d'introdurlo per lo svolgimento delle partite. Al termine del *match* viene ricondotto all'esterno onde lasciare libero l'impianto, in modo da poter ospitare altri eventi sportivi e non. Ciò consente al terreno da gioco di preservarsi da danneggiamenti, con il vantaggio di essere sempre in ottime

---

<sup>6</sup> «*La tecnologia è sicuramente un fenomeno di progresso ed il progresso non si arresta, deve solo essere accompagnato e gestito. Presuppone organizzazioni e persone capaci di farlo, avendo la lungimiranza del futuro ma la consapevolezza del presente. [...] Non si tratta tanto di frenare questa invasione ma di renderla produttiva per tutti: organizzazioni sportive, media, aziende, spettatori, praticanti*». Cfr. S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, *Media e co-marketing sportivo*, Franco Angeli, Milano, 2000, 17.

<sup>7</sup> S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, cit., 45.

condizioni.

La tecnologia applicata ad un impianto implica anche l'incremento della soddisfazione sia dei frequentatori abituali che di quelli occasionali, poiché viene percepito come più vicino al cliente e adatto ad appagare i suoi bisogni e le sue aspettative. È un fattore essenziale, inoltre, per poter sviluppare politiche di *co-marketing* e attività di *public relations* nei confronti dei *partner*, degli *sponsor*, delle aziende e degli investitori, permettendo d'installare sale per conferenze, per *meeting*, per promozioni e per ricevimenti, oltre ad *hospitality box* e *suite* all'avanguardia, efficienti ed equipaggiate dei più moderni confort.

L'area dei servizi registra le novità più significative, come l'innovativo progetto *Wireless Arena*. La proposta è stata messa a punto da H3G in collaborazione con la società dell'Internazionale, per realizzare un servizio personalizzabile che permetta ai vari segmenti di clientela (addetti alla sicurezza, giornalisti, spettatori), mediante l'utilizzo di un computer palmare con tecnologia *Wi-Fi*, di usufruire di varie possibilità.

Un altro sistema degno di attenzione è il *Dial4snax*, che permette di effettuare ordinazioni di articoli del *F&B* e del *merchandising* dalla propria postazione, ottenendone la consegna presso la medesima, durante l'evento.

La prima sperimentazione di questa innovazione è avvenuta presso il Qualcomm Stadium (che ospita la squadra di football americano dei San Diego Chargers) e dà la possibilità di offrire nuovi servizi di *mobile-commerce*, accrescendo l'esperienza degli spettatori. Un'ulteriore possibilità a disposizione dei clienti è quella di poter inviare le richieste anche prima dell'evento, mediante *Internet*, stabilendo non semplicemente i prodotti voluti ma addirittura l'ora della consegna.<sup>8</sup> Il vantaggio di una tale novità è di livellare i picchi delle ordinazioni che si registrano durante gli intervalli delle manifestazioni sportive.

Un servizio addizionale offerto dalla *Dial4snax* è il *Suite Shop*, che permette ai clienti delle *luxury suite* di ordinare gli articoli del *merchandising* e del *F&B* utilizzando il *monitor* televisivo standard.<sup>9</sup> Altri esempi di tecnologia applicata ad uno stadio sono il controllo elettronico degli accessi e la progettazione dello stesso tramite simulazioni al computer (*design* dell'impianto, *fire engineering*, struttura del campo da gioco).

## 5. Il co-marketing e l'attività di sponsorizzazione

Per *co-marketing* si intende « [...] il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, [...] svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing [...] al fine di raggiungere obiettivi di marketing [...] attraverso la soddisfazione

---

<sup>8</sup> L'ordinativo viene girato al punto di ristoro più vicino, dando l'opportunità al consumatore di risparmiare tempo e denaro ed al gestore del servizio di sostenere un minore costo di amministrazione (risparmiando sulle operazioni, sul tempo, sul personale), insieme ad un incremento delle transazioni.

<sup>9</sup> Per approfondimenti si veda [www.dial4snax.com](http://www.dial4snax.com) (ultimo accesso Giugno 2008).

dei consumatori».<sup>10</sup>

Alla base di questo approccio vi è la presa di coscienza che la ricerca costante del miglioramento e della soddisfazione del cliente possono essere conseguite solo in parte se si agisce da soli. In un mercato sempre più competitivo la singola organizzazione trova difficoltà a raggiungere in maniera isolata il proprio *target* di riferimento.

L'instaurazione e lo sviluppo di relazioni di cooperazione richiede dei processi di adeguamento vicendevole, di coordinamento e di condivisione, che permettono l'interazione delle risorse e delle attività degli attori coinvolti, dei processi di apprendimento reciproco, nonché di un avvicinamento culturale tra le parti, anche se è fondamentale che le diversità siano preservate e rispettate.

Tra i fattori di successo di un'iniziativa di *co-marketing* vi sono il livello di organizzazione dello *sponsee*, la disponibilità di una struttura organizzativa dedicata, la conoscenza delle problematiche organizzative e la compatibilità di traguardi tra lo *sponsor* e lo *sponsee*. Nel caso di uno stadio di calcio, quindi, i soggetti che possono venir coinvolti in un'attività di *co-marketing* fanno parte di categorie parecchio eterogenee tra loro: società sportive, enti pubblici, comunità locali, spettatori, *sponsor* tecnici e commerciali, atleti, *media* ed imprese. Questo implica anche una varietà di relazioni contrattuali.

Nell'attività di *sponsorship*, ad esempio, le tipologie contrattuali più importanti sono la sponsorizzazione tecnica, di club, dei singoli e degli eventi. Tutti questi accordi sono sviluppati come bilaterali: il soggetto sponsorizzato (lo *sponsee*) si impegna a diffondere il *brand* ed in maniera indiretta i prodotti ad esso connessi, fino al punto di cambiare la propria denominazione come nei casi di cessione dei *naming rights* degli stadi.<sup>11</sup> Un'innovativa modalità di sponsorizzazione è la *Digital Sponsorship*, mediante la quale un'impresa associa il proprio *brand*, utilizzando tecniche digitali, alla trasmissione in via telematica di un determinato evento, grazie all'utilizzo di supporti pubblicitari virtuali presenti sui *media*. Le due forme principali di quest'attività sono il *Virtual Advertising*, cioè l'insieme delle tecniche digitali che permettono di mostrare ai soli telespettatori gli *sponsor* in maniera statica o dinamica e la *Web Television Sponsorship*, che dà la possibilità allo *sponsor* d'instaurare un contatto attivo con il telespettatore mentre gode dell'evento, sino a stimolarlo all'acquisto virtuale, sfruttando la convergenza dei mezzi di comunicazione come l'*e-commerce*.

La *Digital Sponsorship* si pone come punto d'incontro tra la tecnologia avanzata ed i bisogni delle imprese: i vantaggi conseguibili concernono il *targeting* (la tipologia di messaggio può essere cambiata in funzione del *broadcast* emittente),

<sup>10</sup> S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, *Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, Franco Angeli, Milano, 2000, 18.

<sup>11</sup> Per misurare la validità di un intervento di sponsorizzazione è indispensabile conoscere le caratteristiche di coloro che si recano allo stadio, tali conoscenze permettono al gestore di esercitare un'influenza estremamente rilevante sulle imprese nella fase di trattativa. Per la determinazione del prezzo da pagare per ottenere la sponsorizzazione, invece, diventa fondamentale individuare gli spazi che l'organizzazione può mettere a disposizione degli *sponsor* stessi.

l'uso di nuove superfici (la presenza degli *sponsor* può avvenire su supporti virtuali aggiuntivi al campo da gioco, oggetti volanti, cartelloni), l'opportunità di sfruttamento di qualsiasi spazio da parte di più investitori ed infine l'ideazione e la realizzazione d'interventi animati, tridimensionali e dotati di effetti speciali.

Grazie al *virtual marketing* gli spazi cedibili dai gestori degli stadi crescono del 30%. I punti di forza per l'azienda sponsorizzatrice diventano la 'targetizzazione' del messaggio a livello geografico, un'informazione con grande impatto visivo, una più intensa programmazione e controllo nella messa a punto del messaggio; per lo *sponsee*, invece, si crea un più elevato giro d'affari per la cartellonistica a bordo campo, s'incrementa il numero degli spazi vendibili agli *sponsor*, si migliora lo spettacolo a livello visivo e la comprensione dell'avvenimento agonistico. Esistono però anche elementi di criticità, tra cui gli elevati costi di acquisizione, il rispetto di alcuni vincoli normativi a livello nazionale, internazionale e sportivo ed un apprezzamento non sempre elevato da parte dei telespettatori.<sup>12</sup>

Innovativa in questo settore è stata la Lazio, il precursore in Italia nella sperimentazione di tale sistema su di un incontro trasmesso in diretta televisiva (Lazio-Vitoria Guimaraes della Coppa Uefa 1997-98). La Lazio ha quindi potuto vendere i medesimi spazi pubblicitari a più operatori, diversificando la trasmissione a seconda del Paese in cui l'incontro veniva diffuso o perfino differenziandola in base alle varie regioni di una stessa Nazione. In questo modo il club mirava anche a conseguire la valorizzazione delle sponsorizzazioni internazionali, che le avevano permesso di privilegiare, all'interno delle negoziazioni riguardanti la cessione degli spazi pubblicitari virtuali dello stadio Olimpico, gli *sponsor* dei paesi di origine dei suoi giocatori.

### 5.1 *L'ultima tendenza: la cessione dei Naming Rights*

Tra gli strumenti a disposizione dello sport marketing il *venue sponsor* è quello che sta attualmente osservando un *trend* di crescita di tipo esponenziale. Soprattutto nell'ultimo lustro un numero crescente d'impresе ha deciso di approdare nell'industria sportiva, acquisendo i *naming rights* degli stadi. L'accordo tipo prevede che una determinata azienda leghi il suo nome (ma anche quello di un suo marchio o di un suo prodotto) a un impianto sportivo per un certo numero di anni.

I precursori in questo campo sono stati gli USA. Lo stadio che per primo ha preso il nome di uno *sponsor* è stato lo Sportsman's Park di St.Louis, della squadra di baseball dei Cardinals, che nel 1953 divenne Busch Stadium dal nome dell'azienda proprietaria del marchio Budweiser. Attualmente, in America, delle 121 squadre che giocano nei vari campionati sportivi professionistici (dal football al basket, dal baseball all'hockey su ghiaccio) ben 83 presentano il nome

---

<sup>12</sup> Nonostante questi fattori di ostacolo, la tecnologia permette di effettuare misurazioni più attente e più precise dei risultati ottenuti, grazie, ad esempio, alle indagini sull'ascolto, ai dati sulle vendite assicurate tramite questo canale e ad un più intenso studio delle politiche di programmazione e di segmentazione della visibilità del marchio appartenente all'impresa *sponsor*.

dell'impianto associato a quello di uno *sponsor*. Dal punto di vista economico il contratto più ricco è quello tra la squadra di *football* degli Houston Texans e la Reliant, colosso statunitense in campo energetico, che versa 300 milioni di dollari per 30 anni.<sup>13</sup>

Le motivazioni che portano alla scelta di sponsorizzare un'infrastruttura sportiva sono essenzialmente due: la più rilevante *brand exposure* ed il minor rischio di *feedback* negativi in termini d'immagine. Fare da *sponsor* ad un impianto vuol dire 'essere in vista' 365 giorni l'anno e poter raggiungere anche *target group* differenti da quelli che ci si è prefissati; inoltre è particolarmente basso il rischio del *venue sponsor*, fattore molto importante poiché ogni operazione fondata sulla *transfer image* (tra *sponsor* e *sponsee*) vede nel pericolo di 'sporcarsi' l'immagine il maggior nemico per la riuscita dell'accordo.

L'opzione *venue sponsor* sembra, pertanto, la risposta più adeguata per quelle imprese che hanno come obiettivo un ampio *target group*, poiché non prestabiliscono specifiche finalità di definizione valoriale della propria marca al di là della logica prioritaria di aumento della *brand awareness*. Un altro elemento non secondario riguarda la capacità di queste aziende d'investire in maniera cospicua, alla luce delle cifre che caratterizzano tali operazioni.

Per il calcio, al fine di avere un'idea della pratica del *naming*, è necessario analizzare i cinque principali mercati a livello europeo: Bundesliga (Germania), Premier League (Inghilterra), Liga (Spagna), Ligue 1 (Francia) e Serie A (Italia). Dei 98 club che partecipano a questi campionati (18 per la Bundesliga e 20 per gli altri quattro tornei) solamente 17 hanno deciso d'intraprendere quest'opzione commerciale; ben 12 di essi (circa il 70%) sono raggruppati in Germania, che rappresenta il *benchmark* in questo specifico segmento.

Il mercato tedesco è al primo posto tra quelli europei in tema di diritti sul nome degli impianti da gioco: sulle 18 squadre che nel 2007-2008 hanno preso parte alla Bundesliga, ben 12 (il 66,6%) hanno ceduto i *naming rights* del proprio stadio. Analizzando tale situazione si nota che la cessione dei diritti del nome non è una scelta effettuata esclusivamente dalle società minori per incrementare i ricavi del settore commerciale, ma un'opzione adottata a prescindere dalle dimensioni del club.

Tra le squadre che possiedono un *venue sponsor* troviamo quelle storiche come il Bayern Monaco (Allianz Arena), l'Amburgo (HSH Nordbank Arena) ed il Bayer Leverkusen (BayArena), grandi (un po' decadute) come il Borussia Dortmund (Signal Iduna Park), società in grande ascesa tipo lo Stoccarda (Gottlieb Daimler Stadion) e lo Schalke 04 (Veltins Arena) ed infine compagini più piccole: Norimberga (Easycrredit Stadion), Wolfsburg (Volkswagen Arena), Bochum (Rewirpower Stadion), Hannover 96 (AWD Arena), Eintracht Francoforte (Commerzbank Arena), Arminia Bielefeld (Schüco Arena).

Solamente nel caso del binomio Wolfsburg-Volkswagen, il *venue sponsor*

---

<sup>13</sup> Cfr. P. COLLINA, *Lo sponsor battezza lo stadio e riempie le casse dei club*, in *Il Sole 24 Ore*, 8/05/2007.

coincide con il *main sponsor* (*jersey-sponsor*). Il marchio tedesco del settore *automotive* ha scelto di legarsi a filo doppio al club biancoverde, perché Wolfsburg è la città dove la Volkswagen è nata ed ha tuttora il proprio quartier generale.

Tra i settori merceologici maggiormente coinvolti in tali attività di sponsorizzazione la *leadership* appartiene a quello dei servizi, che riguarda 7 *company* sulle 12 complessive (Allianz, AWD, Commerzbank, Easycrédit, HSH Nordbank, Rewirpower, Signal Iduna). Le rimanenti fanno parte del settore industriale: Bayer (chimica-farmaceutica), Daimler Benz e Volkswagen (*automotive*), Schüco (pannelli solari) e Veltins (*beverage-beer*).

L'esempio più importante è comunque quello dell'Allianz Arena. Il Gruppo Allianz, infatti, fornitore di servizi finanziari, ha sborsato una cifra pari a 80 milioni di euro, circa il 25% della spesa totale di 340 milioni di euro sostenuta per costruire lo stadio, al fine di ottenere i *namings rights* per 30 anni.

Il mercato inglese invece è attualmente di dimensioni minori rispetto a quello della Germania. Nella Premier League soltanto 3 squadre delle 20 partecipanti (il 15%) hanno venduto i diritti sul nome del proprio impianto: Arsenal (Emirates Stadium), Bolton Wanderers (Reebok Stadium) e Wigan Athletic (JJB Stadium). La caratteristica del mercato d'Oltremarica è che 2 dei 3 *team* presentano una coincidenza totale tra *jersey-sponsor*, *technical sponsor* e *venue sponsor*. Fa eccezione la compagine londinese dei *Gunners*, che esibisce Fly Emirates sia come *jersey-sponsor* che come *venue sponsor* (investimento globale di circa 150 milioni di euro in 15 anni), mentre ha assegnato alla statunitense Nike la fornitura tecnica.

La JJB (marchio della grande distribuzione organizzata nel settore *sportswear*) e Reebok (brand di *sportswear*), al contrario, hanno scelto d'investire rispettivamente sul Wigan e sul Bolton, nel ruolo di *total sponsor*. Questa soluzione garantisce una *exposure* superiore, ma richiede un impegno economico molto più gravoso.

Il Reebok Stadium, considerato il prototipo di una nuova generazione d'impianti sportivi, è stato il primo del Regno Unito intitolato ad uno *sponsor*; il direttore commerciale del Bolton Wanderers, Gareth Moores, ha dichiarato: «*Il Reebok Stadium può essere considerato l'anno zero di un nuovo ciclo, da quella data è cambiato radicalmente l'approccio marketing delle squadre inglesi. Si è capito che anche l'impianto casalingo poteva diventare una nuova fonte di ricavi. Il Bolton ha una caratteristica unica su scala continentale. Reebok, infatti, è title-sponsor dello stadio, main partner della squadra e sponsor tecnico della maglia*». <sup>14</sup>

<sup>12</sup> Nonostante questi fattori di ostacolo, la tecnologia permette di effettuare misurazioni più attente e più precise dei risultati ottenuti, grazie, ad esempio, alle indagini sull'ascolto, ai dati sulle vendite assicurate tramite questo canale e ad un più intenso studio delle politiche di programmazione e di segmentazione della visibilità del marchio appartenente all'impresa *sponsor*.

<sup>13</sup> Cfr. P. COLLINA, *Lo sponsor battezza lo stadio e riempie le casse dei club*, in *Il Sole 24 Ore*, 8/05/2007.

<sup>14</sup> M. VULPIS, *Il calcio si allea in nome del business*, in *Italia Oggi*, 15/10/2002.

L'Emirates Stadium, che ospita i *match* casalinghi dell'Arsenal, è costato circa 573 milioni di euro, dei quali 150 sono stati versati dalla compagnia aerea del Dubai, la Fly Emirates, che ha acquistato i *naming rights* dell'impianto,<sup>15</sup> altrimenti noto come Ashburton Grove, fino al 2016.

Al fine di sovvenzionarne la costruzione, la società inglese, che non ha avuto possibilità di accedere a prestiti pubblici, ha seguito differenti direttrici: in *primis* ha eretto in sostituzione del vecchio stadio 2.000 appartamenti che ha venduto e dai quali ha ottenuto un sostanzioso guadagno. Ha ricavato, inoltre, 22 milioni da alcune operazioni commerciali, tra cui l'accordo ventennale con Delaware North (azienda del settore *catering*) ed una serie di *sponsorship* (la principale è con Nike, già *official kit supplier*).

TABELLA 4 – ESEMPI DI CESSIONE DEI NAMING RIGHTS

| sponsor               | Denominazione stadio     | nazione sede dell'impianto | investimento sui <i>naming rights</i> (MILIONI DI EURO/ NUMERO DI ANNI) |
|-----------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Allianz               | Allianz Arena            | Germania                   | 80 / 30 anni                                                            |
| Fly Emirates          | Emirates Stadium         | Inghilterra                | 150 / 10 anni                                                           |
| Regione della Navarra | Estadio Reyno de Navarra | Spagna                     | 4,5 / 10 anni                                                           |

Quello spagnolo infine è il terzo mercato in termini di *naming rights* degli impianti di calcio. Delle 20 squadre che hanno partecipato al campionato 2007-2008 solo due hanno ceduto i diritti sul nome dello stadio, anche se non hanno costruito una nuova struttura, ma si sono limitate alla vendita dei *naming rights* senza apportare modifiche o migliorie all'impianto. Questo fenomeno, unito al fatto che le squadre operanti questa scelta commerciale sono di seconda fascia (Maiorca ed Osasuna), ha portato a considerare tale situazione come non accostabile a quelle esaminate precedentemente, in virtù del capitale impegnato.

Il Maiorca ha ceduto i *naming rights* del proprio stadio, in precedenza chiamato Son Moix ed ora denominato ONO Estadi, in base ad un accordo tra la squadra spagnola e l'azienda ONO, che ha portato nelle casse del club una cifra intorno ai 4 milioni di euro ed ha reso l'impianto il primo di Spagna a recare la denominazione di un'impresa. L'Osasuna, a partire dal 2006, ha cambiato il nome del proprio stadio da El Sadar in Estadio Reyno de Navarra, in virtù dell'accordo

<sup>15</sup> «Se avessimo intitolato il nuovo stadio a Herbert Chapman o persino ad Arsène Wenger, sarebbe stato musica per le orecchie dei tifosi. Ma le cose sono cambiate nel football e noi abbiamo ricevuto un'offerta magnifica, la più ricca nella storia del calcio inglese. Dobbiamo andare avanti». Con queste parole, nell'ottobre 2004, Peter Hill-Wood, presidente dell'Arsenal, commentò il nome del nuovo stadio dei *Gunners*, dedicato allo *sponsor* Emirates Airlines. Cfr. G. TURANO, *Tutto il calcio miliardo per miliardo. Il pallone da Rocco ad Abramovich*, Il Saggiatore, Milano, 2007, 66.

stipulato tra la squadra di Pamplona e la Regione della Navarra, grazie al quale la società spagnola riceve 1,5 milioni di euro a stagione per la durata di 3 anni.

La differenza sostanziale tra le due operazioni è che, mentre il Maiorca ha intrapreso la via di una manovra commerciale in senso stretto (ONO è infatti un *provider* telefonico), l'Osasuna ha percorso la strada del marketing territoriale, accordandosi con la Regione della Navarra (amministrazione pubblica), che ha concluso l'intesa per promuovere il turismo all'interno del suo territorio.

Sia la Francia che l'Italia, al contrario, sono abbastanza al di fuori di questo segmento di marketing sportivo. Dei 40 club delle due massime divisioni nazionali (Ligue 1 e Serie A), praticamente nessuno ha intitolato il proprio impianto ad un'impresa. Nel nostro Paese solo il Siena, dalla stagione 2007-08, affianca al nome di Stadio Artemio Franchi quello di Montepaschi Arena, in virtù della munifica sponsorizzazione della banca senese.<sup>16</sup> Un primo passo verso la possibilità di titolazione della struttura può essere rappresentato dall'ottenimento della sua concessione da parte della società di calcio.<sup>17</sup> Questo si è verificato nel caso della Juventus, che sarà la prima in Italia a sfruttare il *Naming Right*. Dal 2011 il suo stadio (che verrà costruito a Torino al posto del Delle Alpi e dovrebbe costare intorno ai 105 milioni di euro e possedere circa 41.000 posti) avrà il nome di uno *sponsor*. Grazie all'intesa raggiunta con Sportfive, società specializzata nel marketing sportivo appartenente al Gruppo Lagardère, il club incasserà 75 milioni di euro per 12 anni: 6,5 all'anno da quando lo stadio verrà aperto al pubblico (sette giorni su sette, con spazi anche per i negozi e l'intrattenimento); quindi, secondo i piani, a partire dal 2011 e fino al 2023. Sportfive gestirà in esclusiva il nome dell'impianto (assegnato ogni quattro anni),<sup>18</sup> la vendita del 50% dei palchi ed i 650 posti della tribuna *premium*. La collaborazione tra le due società comincerà già dalla stagione 2008-2009 attraverso attività collaterali, mentre lo sfruttamento dello stadio per le sponsorizzazioni inizierà già dal cantiere. È prevista anche la ripartizione di eventuali extra-profitti secondo parametri e valori che non sono stati resi noti.<sup>19</sup>

## 6. *L'evoluzione dei mercati e l'esigenza di una strategia di marketing diversificata*

Al giorno d'oggi l'approccio *marketing oriented* risulta caratterizzato da una

<sup>16</sup> La Banca Monte dei Paschi, infatti, è anche *sponsor* ufficiale della squadra e versa nelle casse della società un compenso fisso di 6,5 milioni di euro all'anno.

<sup>17</sup> In particolare la Juventus e le due squadre milanesi hanno ottenuto la concessione dello stadio per 99 anni.

<sup>18</sup> Per Sportfive, l'azienda che darà il nome al nuovo stadio della Juventus potrebbe provenire, tranne che dal settore *automotive* (per rispetto del Gruppo Fiat, già presente sulle maglie bianconere con New Holland) e da quello dello *sportswear* (per rispetto del contratto con Nike), da qualsiasi altro: «*Dal beverage come dal settore bancario-assicurativo e potrebbe anche essere non italiana*», come ha detto Luca De Ambroggio, amministratore delegato di Sportfive Italia.

<sup>19</sup> Come ha spiegato il direttore commerciale del club, Marco Fassone, l'obiettivo della Juventus

notevole complessità del mercato e da una conseguente estensione delle platee a cui indirizzare l'offerta. Per questo le società si trovano a operare e interagire con un duplice *target*: il *mass market* ed il mercato dei *business client*, che rappresenta un settore molto interessante per le sue potenzialità di sviluppo e per la qualità del segmento che simboleggia. Il *management* di uno stadio moderno dovrebbe aprirsi ad entrambe le alternative e diversificare le offerte, i servizi ed il *marketing mix*, equipaggiandosi delle competenze e delle professionalità necessarie. I due approcci sono infatti contraddistinti da strategie, logiche, strumenti, opportunità e rapporti molto diversi tra loro.

Nel *mass marketing* è indispensabile esaminare e suddividere una domanda molto eterogenea al suo interno e, essendo molto ampio, i rapporti intercorrenti tra gli attori non possono essere diretti ed il servizio si definisce come esteso.

Nel *business to business*, viceversa, il mercato è di dimensioni minori e la domanda è scarsamente fedele in ragione di una concorrenza altamente dinamica e di una elevata attrattiva dell'area *business*; perciò l'attività si delinea come ben indirizzata e personalizzata e di conseguenza le politiche distributive sono 'customizzate'. Sia per le aziende che per gli organizzatori di eventi (Federazioni, società sportive, Enti pubblici) una struttura accogliente, moderna e fornita dei più ampi confort, simboleggia uno stabile canale di congiunzione con il territorio, nonché un incisivo mezzo di promozione nei confronti dei clienti, dei *partner* e dei collaboratori. Il pubblico che si reca allo stadio diviene l'obiettivo non solo delle politiche di marketing dei gestori della struttura, ma anche di quelle delle imprese che mediante le attività di *co-marketing* e di *sponsorship* associano il proprio *brand* all'avvenimento o all'impianto medesimo, con l'opportunità di conquistare un gran numero di persone, avendo diverse occasioni per comunicare e per mettersi in mostra.

Il *management* di uno stadio moderno, quindi, in funzione della modificazione delle richieste di svago e d'intrattenimento da parte del cliente, necessita di un approccio marcatamente *customer oriented* poiché la *customer satisfaction* e la *loyalty* del pubblico sono fortemente influenzate dal servizio ricevuto.

Si dovrebbero stabilire con precisione i *target* di mercato e le loro attese ed esigenze prima di definire i servizi da offrire, poiché i clienti che interagiscono con un impianto polifunzionale e moderno sono molteplici: tifosi assidui, spettatori occasionali, imprese *event related* e *stadium related*, *promoter* (società sportive o altri), agenzie pubblicitarie, *media* e gestori di attività commerciali.

Il *management* dello stadio ha bisogno di individuare accuratamente i vari Fattori Rilevanti di Acquisto (FRA) per formulare un'adeguata proposta di opportunità e di servizi, di politiche di promozione e di comunicazione, indirizzate allo specifico *target* di clientela. Il prodotto stadio deve fornire un portafoglio servizi diversificato nel prezzo, nella ricchezza dell'offerta e nella qualità dei servizi

---

è quello di arrivare ad un fatturato da stadio di 30-35 milioni di euro (circa il 12-15% del giro d'affari complessivo) nella prima stagione del nuovo impianto.

aggiuntivi; questi ultimi diventano fondamentali per fornire un *surplus*, innalzando il valore percepito soprattutto dai *target* ad alto valore aggiunto, di cui il più importante è quello delle aziende.

Nello specifico il *marketing mix* si riferisce al complesso di variabili di marketing utilizzabili dal *management* di una società per raggiungere determinati obiettivi aziendali. Di solito è costituito dalle cosiddette 4P: *product* (prodotto), *price* (prezzo), *promotion* (comunicazione), *place* (distribuzione), predisposte e differenziate in base agli obiettivi e alle necessità della domanda.

La gamma degli avvenimenti e dei servizi che lo stadio è in grado di proporre replica all'ampliamento dell'attività verso campi e settori dissimili tra loro (sport, *entertainment*, commercio e area *business*), ma tenuti insieme da un traguardo comune, cioè la massimizzazione dei ricavi per recuperare il capitale investito e per ottenere anche un margine di utile.

Il settore da accrescere e sfruttare in misura maggiore da parte del *management* di un impianto è quello *business*, concedendo la possibilità di collocare al suo interno esercizi commerciali (negozi, ristoranti, palestre) e permettendo alle aziende di disporre di determinate aree per organizzare riunioni ed assemblee, mostre e fiere e di uffici per farne loro sede.

La sfida sta nella capacità di creare un *mix* vincente tra una struttura di prezzi vantaggiosa per i differenti segmenti di clientela (dallo spettatore occasionale e dagli abbonati, fino ai *corporate buyer*), un'adeguata *seating structure* e delle strategie di vendita efficaci.

Solamente ricorrendo ad una valutazione integrale dei molteplici aspetti e delle numerose variabili correlate al fenomeno, tra le quali quella chiave è l'elasticità della domanda (funzione della rilevanza e dell'effetto di richiamo svolto dall'evento), è possibile individuare il livello di *pricing* adeguato al mercato di riferimento.

In generale « [...] il desiderio di ogni promotore è quello di definire il prezzo più alto possibile per ogni biglietto»,<sup>20</sup> ma quest'opportunità non è quasi mai realizzabile. Soprattutto con l'avvento delle televisioni a pagamento un simile fattore ha acquisito un peso maggiore, obbligando il *management* a considerare in maniera più attenta le politiche di prezzo, perché le persone possono scegliere tra l'assistere all'evento dal vivo oppure seguirlo da casa. Per un avvenimento di cartello (una partita di campionato o di Champions League oppure un concerto di una celebre *rockstar*), sembra chiaro che la disponibilità a pagare dello spettatore medio è più elevata per assistere in prima persona all'evento. Di conseguenza il prezzo dei tagliandi tende a salire.

Comunque, in base al prezzo dei biglietti è possibile distinguere tre diverse categorie di spettatori: i clienti del segmento *corporate* che tendono ad acquistare i posti più costosi e presentano una domanda inelastica rispetto al prezzo; i possessori di biglietti stagionali individuali che propendono per l'acquisto di tagliandi più economici e per la loro condivisione con parenti ed amici; quelli che acquisiscono

<sup>20</sup> S. CHERUBINI, *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti.*, Franco Angeli, Milano, 2001, 143.

in gruppo i *ticket* per singole partite o per un breve ciclo d'incontri e che sono portati ad occupare i posti meno dispendiosi, poiché molto sensibili al prezzo.<sup>21</sup>

Tutte le società hanno inoltre la necessità d'indirizzare promozioni e comunicazioni nei confronti delle platee e dei mercati di riferimento. L'Area Comunicazione di uno stadio deve essere capace d'impostare un dialogo con i tifosi, i *media*, le aziende, le istituzioni e le autorità locali e, nonostante possa avvalersi della gamma di canali di comunicazione controllati da altri soggetti come gli *sponsor*, le aziende ed i *media*, al giorno d'oggi è essenziale svolgere direttamente quest'attività, in modo tale d'avviare politiche di comunicazione rivolte in maniera specifica a determinati *target*.

I principali destinatari dell'attività di divulgazione possono considerarsi: il pubblico di massa, le aziende, i *partner* commerciali e tecnici, gli azionisti e la pubblica amministrazione ed ognuno ha bisogno di essere avvicinato e stimolato con strumenti e mezzi differenti.

Il lavoro di *public relations* diventa un elemento importante se non addirittura vitale soprattutto nel caso di un'organizzazione che gestisce uno stadio calcistico, la quale deve interagire con *partner* ad alto valore aggiunto come le imprese. Il gestore stesso, più in generale, dovrebbe essere in grado di avviare politiche di *promotion* idonee a suscitare l'attenzione ed adeguate a stimolare ognuno dei segmenti della domanda individuati come *target*.

Si possono ideare particolari forme di abbonamento per gli eventi sportivi o di altro genere, possono essere studiate delle agevolazioni sui prezzi dei tagliandi per determinate classi di persone (donne, invalidi, *under 16*, *over 65*), mentre per le scuole è possibile preparare iniziative speciali: tutte proposte per richiamare allo stadio il maggior numero possibile di individui, in particolare quelli che vi si recano solo saltuariamente. Si possono anche proporre pacchetti pubblicitari per i *partner* e per gli *sponsor* caratterizzati da prezzi di favore, da sconti sull'affitto dei palchi e degli *sky box*, degli spazi espositivi o delle sale per gli incontri, per i convegni o per le mostre e soprattutto sarebbe interessante coinvolgere personalità di spicco o ex calciatori. In Scozia, ad esempio, la celebre compagine dei Celtic Glasgow è riuscita a rendere partecipi e a sfruttare dal punto di vista commerciale i personaggi noti oppure i giocatori che avevano militato nel club, aggiungendo valore al prodotto stadio. Questo, infatti, dispone di 42 *suite* in cui è possibile assistere alla partita o pranzare in compagnia di un ex capitano del Celtic presso il *Captain's Table*. Il loro affitto, nel 2002, fruttò alla società scozzese una cifra intorno agli 11 milioni di euro.<sup>22</sup>

L'attività di *promotion*, nello specifico, si utilizza prevalentemente per far conoscere e per diffondere uno sport o un particolare evento ancora scarsamente noto o non appartenente alla cultura del Paese ospitante. Tale era la situazione del calcio negli USA che, grazie al Mondiale del 1994, registrò un'improvvisa

<sup>21</sup> Per una distinzione tra i diversi tipi di spettatori si veda anche R. CARUSO, *Il Calcio tra Mercato, Relazioni e Coercizione*, Riv. Dir. Econ. Sport, vol. 4, n. 1, 71-88, 2008.

<sup>22</sup> Cfr. G. MARCOTTI, *Glasgow, 42 suite e pranzo con un vip*, in *Corriere dello Sport*, 30/10/2002.

accelerazione tra le preferenze e tra le attività praticate dal pubblico americano. Nel 2000, ad esempio, per festeggiare il trasferimento di Lothar Matthäus nella squadra dei New York MetroStars,<sup>23</sup> il *team* dei Fusion di Miami<sup>24</sup> ideò un'iniziativa singolare: tutte le persone che portavano il nome Lothar o Luther avevano la possibilità di entrare allo stadio gratuitamente per assistere alla partita.

La distribuzione invece è l'aspetto che crea forse le minori problematiche all'interno del *marketing mix* di uno stadio. La relativa semplicità nella gestione di tale variabile è dovuta al fatto che i servizi e gli eventi sono concentrati nel medesimo posto per tutti gli operatori. La chiave del successo finanziario e gestionale dell'impianto è legata alla scelta del luogo in cui edificarlo.

Un elemento da considerare per il *placement* riguarda la diffusione e la copertura territoriale dei siti incaricati alla vendita dei *ticket* per gli avvenimenti ospitati nello stadio. Le biglietterie devono essere presenti non solo al suo interno, ma anche in altre zone della città e della regione (centri commerciali, negozi, *stand* allestiti presso altre manifestazioni) al fine di agevolare l'acquisto dei biglietti al di là dei confini geografici limitrofi e d'incrementare la copertura territoriale, ampliando il più possibile il raggio di fruizione dell'evento. In quest'ambito ha fornito un aiuto significativo la possibilità di vendere i tagliandi tramite *Internet*.

Nel nostro Paese, la Lottomatica Italia Servizi (LIS) gestisce parzialmente questo processo in collaborazione con numerose società di calcio, tra cui Atalanta, Catania, Fiorentina, Genoa, Juventus, Lazio, Napoli, Roma, Sampdoria e Torino. LIS (società del gruppo Lottomatica) è stata fondata nel 1997 con l'intento di sviluppare una nuova gamma di servizi sfruttando le potenzialità del sistema *on-line* ed avvalendosi di una rete distributiva tra le più estese d'Europa: 35.000 tabaccherie-ricevitorie (di cui 26.000 gestite direttamente) e 12.000 tra bar, supermercati, cartolerie e piccoli dettaglianti. I numerosi punti vendita, distribuiti in maniera capillare su tutto il territorio nazionale, utilizzano un sistema telematico che garantisce l'immediatezza delle operazioni contemporaneamente alla totale sicurezza e che consente il collegamento e l'erogazione dei servizi al pubblico tutti i giorni dalle 6.00 alle 24.00. In aggiunta al canale *Internet*,<sup>25</sup> la vendita è svolta anche mediante il *call center*, il quale può essere anche utilizzato come strumento d'informativa per gli organizzatori.

---

<sup>23</sup> Fino al 9 marzo 2006 la formazione prendeva il nome di New York MetroStars (o New Jersey MetroStars). Dopo l'acquisto della società da parte della franchigia austriaca Red Bull, azienda produttrice di una nota bevanda analcolica, la squadra ha cambiato nome. Per acquistare il team, la multinazionale austriaca ha speso cifre considerevoli per la storia della Major League Soccer (il campionato di calcio del sistema di lega statunitense e canadese): 30 milioni di dollari per comprare la squadra ed una settantina per metà proprietà del nuovo stadio, in costruzione a Harrison (New Jersey), che sarà pronto nel 2008 e per i diritti di denominazione dello stesso. I calciatori più importanti ad aver militato nelle fila dei New York Red Bulls, oltre al già menzionato Lothar Matthäus, sono stati Roberto Donadoni (ex commissario tecnico della nazionale italiana di calcio) e Yuri Djorkaeff.

<sup>24</sup> La società dei Miami Fusion ora non esiste più, ma ha partecipato alla Major League Soccer dal 1998 al 2001.

<sup>25</sup> [www.listicket.it](http://www.listicket.it) (ultimo accesso giugno 2008).

TABELLA 5 – *IL MARKETING MIX APPLICATO ALLA GESTIONE DI UNO STADIO*

| variabili di <i>marketing mix</i> | necessità                                                                                                 |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Product</i>                    | Differenziare i servizi e le offerte per soddisfare i vari <i>target</i> di clientela                     |
| <i>Price</i>                      | Creare un mix vincente tra struttura di prezzi, <i>seating structure</i> e strategia di vendita           |
| <i>Promotion</i>                  | Indirizzare comunicazioni e promozioni idonee ad attrarre ogni platea e mercato di riferimento            |
| <i>Place</i>                      | Incrementare la diffusione e la copertura territoriale dei siti incaricati alla vendita dei <i>ticket</i> |

### 7. *La rivoluzione olandese: il caso Amsterdam Arena*

L'Amsterdam ArenA è stata la prima struttura multifunzionale costruita in Europa nel 1996. Dovrebbe essere modello di riferimento per tutte le società quotate in Borsa, ma più in generale per quelle che intendono sfruttare il prodotto calcistico tradizionale anche come opportunità per sviluppare l'aspetto commerciale della manifestazione sportiva. La sua progettazione e amministrazione hanno suscitato grandissimo interesse a livello internazionale, non solamente per le inconsuete particolarità del *design*, ma anche per il metodo completamente innovativo con cui il progetto è stato portato a compimento, permettendo allo stadio di diventare un polo di attrazione capace di richiamare ogni anno milioni di visitatori.

L'edificazione dell'ArenA ed il totale rinnovamento del territorio circostante hanno dotato la capitale olandese di un luogo, divenuto il centro sociale ed economico della città, ideale per accogliere un'ampia gamma di attività e di avvenimenti. Si stima che siano stati creati oltre 6.000 posti di lavoro e che siano stati effettuati investimenti per circa 800 milioni di euro a beneficio della zona adiacente.<sup>26</sup> La sua amministrazione è una testimonianza significativa di come si possa rendere produttiva ed indipendente dal punto di vista economico una struttura d'ingenti dimensioni.

Il progetto per la costruzione di un nuovo stadio fu sostenuto dal Comune di Amsterdam e dal club dell'Ajax ed il luogo prescelto fu la zona centrale a sud-est del Comune. La difficoltà maggiore consisteva nel reperire le fonti di finanziamento occorrenti, soprattutto perché il Governo olandese non era disposto a farsi carico di tali livelli di impieghi (costo preventivato intorno ai 130 milioni di euro).

Lo studio di fattibilità eseguito nella fase preliminare portò a due conclusioni: la prima, che per poter riuscire a rendere fruttifero l'investimento prospettato fosse indispensabile realizzare un impianto polifunzionale, capace di ospitare servizi ed eventi non solo dell'ambito calcistico; la seconda, che fosse necessario finanziare il 75% del progetto con capitale proprio, per non appesantire

<sup>26</sup> Cfr. M. VULPIS, *Quando lo stadio diventa business*, in *Italia Oggi*, 4/02/2003.

la gestione futura di oneri finanziari eccessivi. Per trarne dei riferimenti e delle fonti d'ispirazione vennero studiate attentamente alcune strutture multifunzionali americane, poiché in Europa non c'erano ancora esempi di rilievo.<sup>27</sup>

Gli elevati costi del progetto furono sostenuti da una serie di soggetti privati e pubblici, il cui legame di *partnership* ha permesso di realizzare una perfetta integrazione tra la necessità di favorire lo sviluppo urbanistico e sociale di quell'area cittadina ed il bisogno di conseguire risultati accettabili dal punto di vista commerciale, secondo una prospettiva *win-win*. La spesa totale di 127,09 milioni di euro fu così ripartita: 70,35 milioni di euro in capitale azionario (di cui 31,77 conferiti dal Comune di Amsterdam, 9,08 dall'Ajax e 29,50 ottenuti dalla cessione degli *sky box* e delle *business seats*); 20,43 sostenuti dai *Founders*; 4,54 in sussidi del Governo; 31,77 in capitale a prestito.

Riassumendo, il Comune della città olandese conferì il 25% del capitale necessario a realizzare il progetto (diventando l'azionista di riferimento), il club dell'Ajax versò il 7%, mentre il 23% del capitale azionario fu ricavato dalla vendita degli *skybox* e dei posti riservati al segmento *business*. Un *pool* di otto membri fondatori, tra i quali multinazionali come la Coca Cola, la banca olandese Abn Amro, la Philips e la PTT Telecom, collaborò fornendo un ulteriore 16% (ogni azienda pagò 2.27 milioni di euro, eccezion fatta per la Philips che ne versò il doppio). I c.d. *Founders* hanno ottenuto in cambio una serie di diritti tra cui l'utilizzo di una *lounge* (stanza lussuosa) con vista sul campo da gioco, che può ospitare fino a 10 persone. Il restante 25% fu finanziato mediante un prestito bancario di vent'anni.

TABELLA 6 – FONTI DI FINANZIAMENTO PER L'AMSTERDAM ARENA

| conferente                                                 | mil di Euro investiti | onere (%) |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| Comune di Amsterdam                                        | 31,77                 | 25        |
| Ajax                                                       | 9,08                  | 7,15      |
| Soggetti acquirenti <i>Sky Box</i> e <i>Business Seats</i> | 29,50                 | 23,2      |
| <i>Founders</i>                                            | 20,43                 | 16,05     |
| Governo olandese                                           | 4,54                  | 3,6       |
| Capitale a prestito                                        | 31,77                 | 25        |
| TOTALE                                                     | 127,09                | 100       |

Dal punto di vista strutturale è uno stadio molto compatto, con le tribune poste a ridosso del terreno da gioco. La sua costruzione è avvenuta sopra un parcheggio a due livelli ed è composta da due anelli sovrapposti capaci di accogliere 50.000 persone, che possono arrivare fino a 68.000 durante i concerti. È stato uno tra i primi al mondo a presentare il binomio tetto retraibile-campo da gioco in erba

<sup>27</sup> Cfr. S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, cit., 24.

naturale: il primo è costituito da una parte fissa che consente di riparare gli spettatori anche nel caso in cui rimanga aperto e necessita di soli 18 minuti per essere chiuso, il secondo è fornito di un sistema automatizzato d'irrigazione e di manutenzione; sono presenti inoltre due maxischermi posizionati sopra le curve.

Può essere paragonato ad una città in miniatura, infatti dispone di tutte le *facilities* necessarie a fornire un pacchetto servizi adeguato ad intrattenere l'appassionato di calcio durante l'intera giornata. È dotato di: 54 *skybox*, quattro *skylounge* e nove *lounge* per i membri fondatori della struttura, nella parte ovest; 12 *skyrooms* e quattro *skylounge* (questi ultimi appositamente costruiti per Euro 2000), in quella est. Le sedici *rooms* della zona est possono essere affittate per l'intera stagione o semplicemente per una partita.<sup>28</sup> Sono inoltre disponibili un *Royal box* per 40 persone, 1.564 posti *business*, 202 sedute per i *vip*, 2.500 posti auto coperti al di sotto dell'ArenA (questo parcheggio, chiamato *The Transferium*, come tutti quelli dello stadio è gestito dal Comune di Amsterdam) e ristoranti per tutti i gusti (dalla cucina mediterranea a quella orientale).

Tutti i cibi e le bevande offerti dai 50 punti di ristoro disseminati in ogni parte dello stadio presentano un prezzo in euro e il pagamento si effettua con l'ArenA Card, una *chipcard* che può essere usata per acquistare tutto. Questa carta è un mezzo molto efficace per dar vita ad iniziative pubblicitarie e promozionali da parte degli *sponsor* e dei *partner*.<sup>29</sup>

Nelle vicinanze dell'ingresso principale è ubicato il *fanshop* ufficiale dell'Ajax, che offre un vasto campionario di articoli legati al club; un'altra opportunità interessante, sfruttata da circa 100.000 persone all'anno, è quella di effettuare il *tour* guidato all'interno dello stadio.

Al suo interno sono collocate 83 telecamere con sistema a circuito chiuso per sorvegliare sia l'interno che l'esterno, una sala di controllo tecnologicamente all'avanguardia ed un sistema che regola in maniera elettronica gli accessi. In ogni caso è necessario realizzare costantemente significativi investimenti per permettere all'impianto di mantenersi sicuro, funzionante ed all'avanguardia.

Da quando l'Amsterdam ArenA ha aperto nell'agosto del 1996, una grande mole di lavoro è stata portata a termine (in un'ottica di marketing territoriale) per creare un nuovo centro città in Olanda: l'ArenA Boulevard, cresciuta di fronte allo stadio. Quest'ultima è caratterizzata dalla presenza della Pathé ArenA multiplex (un cinema con 14 sale), dell'Heineken Music Hall (una sala concerti che può accogliere fino a 5.000 spettatori), di una gran varietà di *megastore*, della Villa ArenA (uno *shopping centre* dedicato all'arredamento per la casa), di alti edifici usati per gli uffici, di caffè e di ristoranti. Lo sviluppo dell'ArenA Boulevard è uno tra i più ambiziosi progetti odierni di Amsterdam e per il prossimo futuro è in

<sup>28</sup> Le *skyroom* e le *skylounge* rappresentano delle stanze lussuose con una spettacolare vista sul terreno dell'Amsterdam ArenA. Sono posizionate nella parte est e le prime occupano una superficie di 26 m<sup>2</sup>, con la possibilità di contenere fino a 10 persone, mentre le seconde sono di 87 m<sup>2</sup> ed offrono venti confortevoli posti a sedere.

<sup>29</sup> Riferimenti tratti da [www.amsterdamarena.nl](http://www.amsterdamarena.nl) (ultimo accesso giugno 2008).

programma l'edificazione di due nuove torri (alte 150 metri), che ospiteranno un insieme di uffici e di appartamenti. L'idea è quella di farla diventare uno splendido luogo dove lo sport, l'intrattenimento, la cultura e gli eventi attrarranno ogni anno milioni di persone.

Dal punto di vista amministrativo è presente un *Managing Director* che, nonostante si faccia carico di numerose attività (tra le quali le funzioni di *PR*, gli affari interni e le questioni legali), si deve avvalere di un *team* composto da quattro persone, ognuna a capo di un dipartimento: Finanziario, Commerciale, Facility, Eventi.

La filosofia aziendale dell'ArenA prevede la cessione di alcune attività ad imprese esterne (*outsourcing*), ad esempio di quelle di *cleaning* dell'impianto o di organizzazione degli eventi. La divisione Finanziaria si occupa della società che gestisce lo stadio; quella Commerciale di redigere i contratti con i responsabili degli avvenimenti (football club, Federazioni, imprese, promotori di concerti o di altre manifestazioni); l'area Facility è responsabile della manutenzione ordinaria e non; il Dipartimento Eventi gestisce la produzione e l'organizzazione di ogni tipologia di attività accolta all'interno dell'impianto. Per ogni avvenimento viene nominato un *Event-manager ad hoc* che si occupa di tutti gli aspetti legati al suo allestimento (pianificazione, contatto col cliente, attività e servizi di supporto) per fornire un supporto specifico in base alle necessità del cliente, in un'ottica di dialogo e di confronto costante tra le parti.

L'Amsterdam ArenA conserva uno *staff* fisso di 57 individui (in un'età compresa tra i 20 ed i 50 anni), mentre il resto del personale viene reclutato a seconda della tipologia di avvenimento ospitata: per quelli maggiormente importanti può arrivare fino a 1.500 elementi, di cui 400 *steward*, 100 guardie private addette alla sicurezza, 50 soggetti del gruppo addetto alle pulizie, 250 per il servizio *VIP-catering* e 700 operatori del reparto ristorazione.

Fa parte del *management* dello stadio anche l'Amsterdam ArenA Advisory, una divisione indipendente che si occupa di consulenza. È composta da *project manager*, consulenti e dipendenti dell'impianto, che possiedono esperienza a livello di pianificazione, sviluppo e gestione delle strutture costruite per lo sport e per l'intrattenimento. Godono di un'enorme competenza, arricchita dall'esperienza di 10 e più anni di gestione dell'ArenA e sono in grado di offrire una fonte unica di conoscenza ad una clientela di tipo internazionale.<sup>30</sup>

L'Advisory, nata insieme al progetto della nuova struttura e mantenuta in

---

<sup>30</sup> La sezione ha lavorato per clienti in Africa, Asia, Europa, Sud America e Stati Uniti. È stata ingaggiata per fornire un servizio di consulenza nello sviluppo di nuovi stadi, come in occasione dei Campionati Europei di calcio del 2000 (Belgio-Olanda) e del 2004 (Portogallo), dei Mondiali di calcio del 2006 (Germania) e delle prossime Olimpiadi estive di Pechino (Cina) del 2008. Ha offerto anche aiuto nella programmazione e nell'assistenza ai Paesi che si sono candidati ad ospitare Euro 2012 e la Coppa del Mondo 2014. Tra le Nazioni che si sono proposte per organizzare gli Europei di calcio del 2012 c'è stata l'Italia; l'Advisory ha fornito aiuto alla Figg nella messa a punto dei documenti necessari (da presentare all'Uefa), per formalizzare la candidatura del nostro Paese ad accogliere la manifestazione.

vita anche dopo la realizzazione della stessa, rappresenta un'organizzazione *leader* nel suo settore ed annovera tra i suoi clienti club calcistici, proprietari di stadi, promotori di eventi, sviluppatori di progetti, agenzie d'investimento e governative. Fornisce servizi non solo per i soggetti coinvolti nello sviluppo d'impianti di grandi dimensioni, ma anche per quelli che si occupano di strutture più piccole.

L'esperienza accumulata dall'Advisory attraverso la gestione dell'ArenA consente a questa sezione di fornire assistenza in ogni fase del ciclo di sviluppo del progetto, da quella preliminare di studio fino a quella operativa, dallo sviluppo fisico di nuovi impianti o dalla ristrutturazione di quelli esistenti a quella gestionale di stadi già realizzati. Tutto ciò permette di rispettare le scadenze, il *budget*, il livello qualitativo e gli aspetti della comunicazione e dell'organizzazione.

L'Advisory ha stilato un prospetto in cui elenca le fasi fondamentali della progettazione e dello sviluppo di uno stadio:

- Introduzione (definizione degli obiettivi e sviluppo del *concept*, identificazione del finanziamento e della proprietà, messa a punto del modello di *business* e di quello gestionale, studio di fattibilità, predisposizione del *budget*);
- Pianificazione (specificazione dei requisiti tecnici, funzionali, organizzativi, spaziali ed ambientali, creazione di una filosofia gestionale, sviluppo dell'organizzazione operativa);
- Contrattualistica (preparazione dei contratti con le parti terze e degli accordi con i fornitori di *catering* e di servizi);
- Costruzione (sistemi ed equipaggiamento, cura della manutenzione dell'impianto, definizione della struttura organizzativa, acquisizione del personale);
- Gestione (procedure, organizzazione e preparazione dello *staff*, avvenimenti, *marketing & management*).

All'interno dell'attività di consulenza dell'Advisory si può rinvenire un prodotto molto importante: il *Crowd Management Model*, che definisce tre differenti aree chiave (*Security, Safety, Service*) consentendo di controllare le masse all'interno di uno stadio; l'obiettivo è di renderlo sicuro e confortevole sia per i visitatori che per il segmento *business*. Il modello, personalizzato per ogni evento ma universale nei concetti basilari, si occupa della gestione della sicurezza, dei confort e dei servizi per gli spettatori (dall'acquisto dei biglietti al ritorno a casa), mediante l'utilizzo della tecnologia integrata dell'*electronic entrance-system* e del *camera system*.

I traguardi del *management* dell'Amsterdam ArenA non sono semplici da stabilire, poiché sono numerosi gli attori coinvolti e lo stadio, oltre a rappresentare un prodotto dal grande valore economico, ha anche una forte connotazione simbolica. In linea di massima si possono individuare due linee di sviluppo cui fare ricorso per identificare un insieme di obiettivi: la prima riguarda il miglioramento dei servizi forniti, la seconda concerne la creazione e la esplorazione di nuove frontiere nel marketing e più in generale nella gestione complessiva.

Lungo la prima direttrice si possono collocare varie mete da raggiungere nel breve-medio termine: conservare un elevato numero di spettatori alle partite di pallone, rendere stabile il numero di grandi concerti organizzati annualmente, incrementare gli eventi di massa e quelli *business to consumer*, supportare in misura sempre più specifica i promotori di eventi, consolidare il numero delle persone che si recano ad effettuare i *tour* guidati all'interno dell'impianto, rendere maggiormente importante il segmento *business to consumer*, riuscire ad arrivare fino a 10 milioni di visitatori l'anno presso l'ArenA Boulevard e giungere ad organizzare sino a 90 avvenimenti annuali. Oggi lo stadio olandese ospita complessivamente più di 70 eventi su base stagionale (di cui il 35% è legato al *business* del pallone);<sup>31</sup> la possibilità di tagliare il traguardo dei 90 dipende in larga misura dai risultati sportivi conseguiti dal club calcistico dell'Ajax.

Lungo il secondo asse, invece, è doveroso posizionare gli obiettivi di lungo periodo: accogliere nuove attività e manifestazioni dentro e fuori l'impianto, sfruttare la pratica del *naming* perché diventi una fonte significativa d'introiti per il futuro, rendere partecipi più soggetti negli investimenti per aumentare l'appetibilità del prodotto stadio e la soddisfazione della domanda.

L'intento con cui è stato ideato e realizzato il progetto è quello di soddisfare le esigenze dei vari *target* di clientela coinvolti nell'utilizzo della struttura. Il *management*, dopo aver individuato i Fattori Rilevanti di Acquisto caratterizzanti ogni segmento della domanda, ha messo a punto strumenti diversificati per rendere maggiormente attraente l'impianto.

Per la società dell'Ajax lo stadio rappresenta uno strumento fondamentale per poter interagire con i clienti *business*, con i tifosi e con i frequentatori saltuari, offrendo loro una struttura accogliente, all'avanguardia e dotata di tutti i confort.

Gli *sponsor* ed i *partner* commerciali dell'ArenA hanno rinvenuto in esso un mezzo per sviluppare attività promozionali e di comunicazione, invitando i clienti o il personale interno ad assistere dal vivo ad un evento oppure affittando appositi spazi (*skyroom*, *skylounge* o lo stesso campo da gioco) per svolgere attività di *catering* e di *hospitality*.

Un elemento di successo nei confronti degli spettatori e dei tifosi, al di là della comodità dell'impianto e della qualità degli avvenimenti ospitati, è la sicurezza che lo caratterizza, che crea un'atmosfera e un ambiente positivo, adatti ad accogliere segmenti di clientela non abituali. I bambini, le donne, le famiglie e le persone anziane, allontanate dagli stadi dai fenomeni di violenza degli anni '80, sono quindi tornate a recarvisi.

Il cliente di maggior peso dell'Amsterdam ArenA è la società calcistica dell'Ajax, senza il cui supporto il progetto non si sarebbe potuto realizzare. La squadra olandese ha stipulato un contratto di affitto di 30 anni ed ha posto all'interno dell'impianto i suoi uffici e la sua sede, l'Ajax Museum, l'Official Ajax Fanshop, un campo di allenamento e quattro spogliatoi.

<sup>31</sup> Cfr. M. VULPIS, *Quando lo stadio diventa business*, in *Italia Oggi*, 4/02/2003.

L'opportunità di giocare in uno stadio dall'immagine futuristica, confortevole e sicuro permette al club d'incrementare il giro d'affari, elevando il livello delle entrate legate ai servizi extra e, ancor più importante, instaurando un rapporto saldo e profondo con i *supporter*. Per dare un'idea la squadra di Amsterdam vende più dell'80% dei biglietti sottoforma di abbonamenti e dispone di una lista d'attesa di oltre 4.500 tifosi.

In generale l'Ajax ha messo a punto un portafoglio di offerte composito, poiché si muove in un'ottica *marketing oriented* ed ha la possibilità di disporre di dati aggiornati ed ordinati in un *database* relativo alla domanda e di fornire attività e servizi a seconda delle specifiche esigenze dei vari tipi di clientela.

L'ArenA interagisce anche con altri soggetti, in particolare quelli del settore della promozione e dell'organizzazione di eventi. La società Mojo Concerts, *leader* nell'organizzazione di spettacoli musicali in Olanda, è uno dei principali clienti fissi dello stadio; dall'apertura dell'ArenA ad oggi ha organizzato 40 concerti *pop*.

Usufruiscono dell'impianto anche la KNVB (*Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond*, cioè la Federazione calcistica olandese), la IEP (società che organizza in *partnership* con l'ArenA i tornei internazionali estivi di calcio) e la ID&T (una delle imprese trainanti nel campo dell'organizzazione di eventi *dance*, che organizza ogni estate a partire da quella del 2000 lo spettacolo *Sensation*, il quale richiama circa 70.000 persone).

Le otto compagnie co-fondatrici dello stadio, infine, rappresentano una fascia di clientela molto importante e produttiva, poiché lo utilizzano per presentazioni aziendali, incontri, seminari, cene di lavoro ed attività per il personale interno. In cambio del loro impegno finanziario queste società hanno ottenuto numerosi benefici, tra cui delle *lounge* (posizionate nella parte ovest della struttura) che si affacciano sul terreno di gioco, l'impiego del loro *brand* nell'attribuire il nome ad alcune sale utilizzate per servizi di ristorazione e di ospitalità ed esclusivi diritti pubblicitari.

#### 8. *L'applicazione del marketing mix nella gestione dell'ArenA*

L'ArenA, come già detto, ospita annualmente più di 70 avvenimenti essendo una struttura flessibile in grado di accogliere una vasta gamma di attività, da quelle calcistiche a quelle musicali e teatrali, fino a quelle promozionali e di offrire spazi per conferenze ed iniziative legate al segmento *corporate*. Dall'apertura fino all'estate del 2007 è stata visitata da circa 20 milioni di persone.<sup>32</sup>

La caratteristica più importante dello stadio è di poter essere rimodellato secondo la tipologia di avvenimento ospitata, grazie al suo *design* moderno e funzionale. L'acquisto dei biglietti per ogni evento si tiene in più di 850 punti vendita disseminati in tutta l'Olanda. Il calcio (con l'Ajax in primissimo piano) rappresenta il reale *core business* dell'impianto: al suo interno si giocano le partite

<sup>32</sup> Cfr. [www.amsterdamarena.nl](http://www.amsterdamarena.nl) (ultimo accesso giugno 2008).

casalinghe del club per la coppa nazionale ed il campionato, oltre a quelle delle coppe europee (anche se nella stagione 2007-2008 la squadra olandese è stata eliminata dopo il primo turno della Coppa Uefa) ed alcuni degli incontri della Nazionale olandese. In totale, fino alla scorsa estate, sono stati disputati più di 262 *match*, inclusi 186 del campionato olandese e 27 della Champions League (nel 1998 è stata ospitata la finale di questa competizione); la squadra nazionale ne ha invece disputati 26 (compresi quelli di Euro 2000).

All'interno dello stadio è stata ricavata l'ArenA Amphi, «un impianto nell'impianto»,<sup>33</sup> poiché il *management* ha valutato che gli eventi capaci di attirare 50.000 persone sarebbero stati in numero limitato. È costituita da un'area semicircolare ispirata al modello degli antichi anfiteatri greci ed è collocata nella zona nord dell'impianto, separata da un muro posto alle spalle del palco e da un soffitto ribassato, facilmente rimovibili in un giorno.

Questa struttura, utilizzata prevalentemente nei momenti in cui il *football* osserva dei periodi di riposo, ha una capienza da 5.000 a 12.000 persone ed è perfetta per accogliere gli eventi di piccola e di media dimensione. Al suo interno sono organizzati incontri, sport *indoor* (pallavolo e tennis), spettacoli di pattinaggio su ghiaccio e rappresentazioni teatrali; essa raffigura un significativo punto di ritrovo anche per il mondo del *business*, quindi può essere sfruttata da aziende, *sponsor* e *partner*, ai quali il *management* mette a disposizione servizi e soluzioni per effettuare presentazioni aziendali e di prodotto, congressi, incontri, seminari e pranzi di lavoro (allestibili addirittura sul terreno di gioco).

Il suo punto di forza è dato dalle numerose possibilità di mettere a punto politiche promozionali per ogni tipologia di spettatore interessato ai vari eventi ed attività che si tengono al suo interno. C'è l'opportunità di suddividere le promozioni in base al *target* a cui sono indirizzate: spettatori, azionisti, clienti *business* e diverse proposte sono strettamente connesse con la città di Amsterdam che, in una prospettiva di *city marketing*, è ritenuta un prodotto da mostrare e da 'vendere' ai clienti-consumatori insieme all'utilizzo della struttura. Da questo rapporto di scambio reciproco ambedue le parti traggono un grande valore.

Tornando alle varie tipologie di *target*, in particolare il segmento *business* necessita di attività promozionali fortemente customizzate e studiate su misura. La società dell'Ajax fornisce a questa categoria l'opportunità di utilizzare specifiche promozioni concernenti i pacchetti pubblicitari e comunicativi, come la cartellonistica, lo sfruttamento degli schermi *large screen*, le inserzioni su Ajax Life (rivista ufficiale degli Ajax Supportes Club con una tiratura di circa 80.000 copie) e su Ajax Magazine (periodico ufficiale della squadra che pubblica 35.000 copie), oltre alla possibilità di organizzare tornei aziendali.

Per l'attività di comunicazione il *management* può utilizzare diversi mezzi con cui interagire e trasmettere informazioni ai vari segmenti di clientela, differenziando tra comunicazione *stadium related* ed *event related*. Inoltre, per le

<sup>33</sup> S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, cit., 27.

varie iniziative ed eventi ospitati, mette a punto politiche di *pricing* adatte a soddisfare tutti i segmenti di clientela e un articolato sistema di prezzi per ogni settore del portafoglio prodotti dello stadio. Il vantaggio dell'impianto olandese è quello di trovarsi di fronte a una elasticità della domanda non molto elevata, grazie all'alta qualità degli avvenimenti offerti e, soprattutto, in funzione del blasone della squadra di calcio ospitata (l'Ajax).

TABELLA 7 – *IL MARKETING MIX RELATIVO ALL'AMSTERDAM ARENA*

| ELEMENTI DEL<br>MARKETING MIX | PUNTI DI FORZA DELLO STADIO                                                                                                                                      |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Il prodotto                   | Struttura flessibile in grado di accogliere una vasta gamma di attività, perché può essere rimodellata in base alla tipologia di avvenimento                     |
| La comunicazione              | Possibilità di mettere a punto, utilizzando diversi mezzi, politiche promozionali valide per ogni tipologia di <i>target</i> a cui sono indirizzate              |
| Il prezzo                     | Articolato sistema di prezzi per soddisfare ogni segmento di clientela ed elasticità della domanda non elevata grazie all'alta qualità degli avvenimenti offerti |

### *Conclusioni*

In definitiva l'esigenza di pervenire ad un giusto equilibrio tra logiche sportive e manageriali obbliga le società professionistiche a focalizzare l'attenzione non solo sulle vicende agonistiche, ma anche sugli aspetti più propriamente gestionali. Tra questi si annoverano il processo di messa a punto del *budgeting* previsionale e consuntivo, la compartecipazione finanziaria con gli *sponsor* privati che possono dare il loro nome allo stadio e l'ampliamento della gamma dei servizi offerti al pubblico, considerato non solo come semplice tifoso, ma più in generale come cliente.

L'Amsterdam ArenA, per il fatto che soddisfa l'insieme di caratteristiche che uno stadio di nuova generazione dovrebbe possedere, diventa un modello di riferimento. La peculiarità che ne ha permesso la realizzazione è legata alla collaborazione cui ha dato vita un insieme di soggetti pubblici e privati; la *partnership* che si è formata, infatti, ha consentito di far fronte all'elevata necessità di fonti di finanziamento e soprattutto di conseguire un ottimo equilibrio tra la logica urbanistico-sociale e quella commerciale.

Un ulteriore fattore chiave di cui può beneficiare è dato dalla bassa elasticità della domanda, che dipende in gran parte dal blasone della squadra di calcio ospitata. Non in tutti i casi però lo stadio possiede il vantaggio di accogliere una società rinomata e con un gran seguito di tifosi; quindi soprattutto gli impianti dei 'piccoli' club non possono godere di un elemento tanto importante per le politiche di *pricing*.

Una testimonianza che non tutti gli esempi concreti hanno successo è stata fornita dall'Italia. Il caso a cui ci si vuole riferire è quello del Giglio di Reggio

Emilia, posseduto a suo tempo dalla società Mirabello 2000, di cui la A.C. Reggiana era la principale azionista. Il 13 luglio 2005, però, a causa di vicende extrasportive venne decretato il fallimento della Reggiana Calcio. Attualmente non vi è ancora un referente in grado di fornire delle risposte riguardanti la gestione dello stadio. In questo momento esso non è proprietà di alcun ente privato essendo parte integrante del fallimento della società di calcio, ma nel contempo non è nemmeno di proprietà dell'ente pubblico Comune come avviene di norma nel contesto italiano.

Nel nostro Paese, infatti, quasi tutti gli impianti sono di proprietà delle amministrazioni comunali, tranne ad esempio l'Olimpico di Roma, posseduto da Coni Servizi (società del ministero dell'Economia e 'braccio operativo' del Coni). Presso la struttura romana sono in corso lavori di ristrutturazione per adeguarla agli standard UEFA dei cosiddetti stadi a cinque stelle, in vista della finale di Champions League del 2009. Questo *restyling* si inserisce nell'ambito del più ampio progetto di riqualificazione dell'area del Foro Italico, che ha l'obiettivo di elevare il numero annuo di visitatori, con chiari vantaggi dal punto di vista economico.

In ultima analisi si è potuto osservare che ci sono esempi di successo, ma anche possibilità di fallimento, come è avvenuto in Italia nel caso del primo esempio di struttura di proprietà della squadra di calcio. Questo consiglia di agire con molta cautela, soprattutto nel nostro Paese, dove la questione stadi è ancor più intricata che nella maggior parte degli altri più importanti Stati europei.

*Bibliografia*

- ALBANESE E., MASSONE V., *Si fa presto a dire stadio*, in *Analisi giuridica dell'economia*, n. 2/2005.
- ASCANI F., *Sponsor e sport*, Rizzoli, Milano, 1991.
- ASCANI F., *Sport management*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1998.
- BOF F., MONTANARI F., SILVESTRI G. (a cura di), *Il Management del Calcio*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- BRONZO E., *Il futuro è l'erba sintetica, in campo Fifa e Uefa*, in *Il Sole 24 Ore Sport*, n. 6, anno 4.
- CARUSO R., *La natura economica del calcio*, in Bof F., Montanari F., Silvestri G. (a cura di), *Il Management del Calcio*, Franco Angeli, Milano, 17-30, 2008.
- CARUSO R., *Il Calcio tra Mercato, Relazioni e Coercizione*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol. 4, n. 1, 71-88, 2008.
- CHERUBINI S., *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Esperienze internazionali nel marketing sportivo*, Giappichelli, Torino, 1998.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Media e co-marketing sportivo. Strategie di convergenza nel mercato globale e locale*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Campioni e co-marketing sportivo*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Internet sport co-marketing*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., SANTINI A., *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- DESBORDES M., *Marketing and Football: an international perspective*, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2006.
- FALSANISI G., GIANGRECO E.F., *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione in Borsa*, Rubbettino, Catanzaro, 2001.
- GERAINT J., SHEARD R., VICKERY B., *Stadia: A Design and Development Guide*, Architectural Press, New York, 2007.
- LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKI S., *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004.
- MARCOTTI G., *Glasgow, 42 suite e pranzo con un vip*, in *Corriere dello Sport*, 30/10/2002.
- MULLIN B.J., HARDY S., SUTTON W.A., *Sport Marketing*, Human Kinetics Publishers, Champaign, 2007.
- PENN R., *Sport and Health: The Return of the Local*, Lancaster University, 2007.
- PENN R., *The English Football Stadium as a Site of Post-Modern Consumption: Text and Image*, Lancaster University, 2007.
- PIANTONI G., *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, Etas, Milano, 1999.
- PROPERSI A., ROSSI G., *La sponsorizzazione*, Pirola, Milano, 1989.
- RUBINO F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- SHEARD R., *Sports Architecture*, Spon Press, New York, 2000.

- 
- SORRENTINO A., *Erba sintetica, Sheva & C. fanno le prove*, in *La Repubblica*, 26/09/2003.
- TIRRITO G.D., *Il modello inglese: il calcio business*, in *Analisi giuridica dell'economia*, n. 2/2005.
- TURANO G., *Tutto il calcio miliardo per miliardo. Il pallone da Rocco ad Abramovich*, Il Saggiatore, Milano, 2007.
- VERONESE L., *Dal nuovo stadio Juve 35 milioni a stagione*, pubblicato su [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 22/04/2008.
- VULPIS M., *Il calcio si allea in nome del business*, in *Italia Oggi*, 15/10/2002.
- VULPIS M., *Quando lo stadio diventa business*, in *Italia Oggi*, 4/02/2003.



**REDDITO E CAPITALE NELLE SOCIETÀ DI CALCIO  
: LA MASSIMA SERIE ITALIANA 1998–2007**

di *Mario Nicolliello\**

SOMMARIO: Introduzione – 1. L’analisi del Conto Economico delle società di calcio – 1.1 I ricavi – 1.2 I costi – 1.3 Il reddito operativo e il reddito netto – 2. L’analisi dello Stato Patrimoniale – 2.1 Il capitale investito – 2.2 La struttura finanziaria – Considerazioni conclusive – Bibliografia

CLASSIFICAZIONE JEL: L83, M31

*Introduzione*

Dall’inizio degli anni Novanta del secolo XX, l’attività calcistica europea ha mutato la propria fisionomia. Se in precedenza essa era considerata semplice divertimento sportivo e, in quanto tale, era analizzata solo sul piano squisitamente agonistico, quasi disinteressandosi del contorno economico, da una decina di anni le Università e i centri studi hanno invece iniziato a investigarla nella sua natura di settore economico. La presenza di numerose informazioni sul comparto ha reso perciò possibile valutare la dimensione economico-finanziaria del fenomeno calcistico.<sup>1</sup>

---

\* Dottorando di ricerca in Economia aziendale, Università degli studi di Brescia. E-mail: nicoliel@eco.unibs.it.

<sup>1</sup> Per un approfondimento sulla natura economica del settore calcistico si rimanda a R. CARUSO, *Il calcio tra mercato, relazione e coercizione*, in *Riv. Diritto e Economia dello sport*, n. 1, 2008, 71-88. L’autore ricorda tra l’altro le due impostazioni presenti in letteratura circa la definizione economica del settore: la prima considera il calcio un sub-settore dell’industria dello spettacolo (calcio come bene di mercato); la seconda lo interpreta come bene pubblico, in grado di rivestire un ruolo sociale positivo. Nel saggio Caruso evidenzia la natura “multipla” del calcio – il quale presenta caratteristiche di bene sia di mercato sia relazionale –, la concettualizza riferendosi alla teoria triangolare delle relazioni sociali, giungendo a definire il calcio come “*un bene congiunto indivisibile, prodotto e consumato simultaneamente da una pluralità di agenti che presenta nel contempo le caratteristiche di un bene di mercato, le caratteristiche di un bene relazionale e*

La nuova era del cosiddetto *calcio-business* è cominciata ad inizio degli anni Novanta nel Paese che per primo è stato investito dalla rivoluzione televisiva: l'Inghilterra. Da allora i miliardi di euro provenienti dallo sfruttamento dei diritti televisivi hanno sommerso le società professionistiche. Questo flusso ininterrotto di liquidità investita nel settore calcistico ha causato una metamorfosi nelle modalità di conduzione gestionale delle società di calcio, le quali hanno dovuto abbinare alla gestione sportiva anche la finanziaria e commerciale.

Se in precedenza l'unica cosa importante per i *club* erano i risultati sul campo, ora diventano importanti anche quelli economici, patrimoniali e finanziari. Ciò vale soprattutto per le società che hanno deciso di quotare i propri titoli sui mercati regolamentati. Appare quindi chiaro come il calcio possa essere analizzato alla stregua di qualsiasi altro settore dell'economia e con gli strumenti propri dell'analisi economica, statistica e finanziaria.

Il presente lavoro muove dalla volontà di delineare l'attuale situazione del settore calcistico in Italia al fine di poterne analizzare le peculiarità e le criticità. A tal fine sarà condotta un'analisi economico-finanziaria delle Società per Azioni calcistiche italiane basata sugli ultimi dati di bilancio disponibili.<sup>2</sup> L'indagine verterà dapprima sull'analisi delle classi di valore del Conto economico, soffermandosi in particolare sulla composizione del fatturato e sui costi per il personale. In tale ambito si cercherà di capire se sussistono differenze tra grandi e piccole società e tra il campionato italiano e i principali campionati europei. Successivamente sarà esaminato lo Stato patrimoniale dei *club* calcistici, evidenziando soprattutto la composizione del capitale investito e la struttura finanziaria delle società. Obiettivo ultimo del lavoro sarà comprendere se i club italiani abbiano intrapreso o meno la strada della diversificazione dell'attività, abbinando al *business* sportivo anche il commerciale e spostando la propria attenzione dal settore calcistico in senso stretto all'industria dell'*entertainment* in generale.

---

*componenti di coercizione, Tutte le componenti presentano intensità variabili, ma la componente relazionale non può essere mai nulla“.*

Al riguardo per un'analisi degli obiettivi delle organizzazioni calcistiche si confrontino: P.J. SLOANE, *The economics of professional football: The football Club as a Utility Maximizer*, *Scot.J.Of Pol.Econ.*, vol.18, n. 2, 1971, 121-146; R.FORT, J.QUIRK, *Owner Objectives and Competitive Balance*, *J. Of Sport Econ.*, vol.5, n. 1, 2004, 20-32; A. ZIMBALIST, *Sport as business*, *Oxf.Rev. of Econ. Pol.*, vol. 19, n. 4, 2003, 503-511. Per approfondimenti sulla teoria triangolare delle relazioni sociali si consulti K. BOULDING, *Ecodynamics*, Sage, Londra, 1978.

<sup>2</sup> Per un'analisi approfondita dei bilanci delle società di calcio da punto di vista teorico si rimanda G. RUSCONI, *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990; F. MANNI, *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, Torino, 1991; C. TEODORI, *L'economia ed il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 1995; G.BASILE-M.BRUNELLI-G.CAZZULLO, *Le società di calcio professionistiche*, Buffetti, Roma, 1997; G. DE VITA, *Il bilancio di esercizio nelle società di calcio professionistiche*, Lega Calcio serie C, Firenze, 1998; A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino, 1999; L. A. BIANCHI-D. CORRADO, *I bilanci delle società di calcio. Le ragioni di una crisi*, Egea, Milano, 2004; F. RUBINO, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004; F. MELIDONI-G. M. COMMITTERI, *Il bilancio delle società di calcio*, Ipsosa, Milano, 2004; M. VALERI, *Standard*

## 1. L'analisi del Conto economico delle società di calcio

### 1.1 I Ricavi

Il giro d'affari complessivo dei venti *club* partecipanti al campionato di Serie A nel 2005/06 è stato di un miliardo e 400 milioni di euro (*Tabella 1*).

Osservando i dati emerge una distribuzione eterogenea dei ricavi tra grandi e piccole squadre. Il 60% del fatturato totale è stato infatti prodotto soltanto da quattro società – che risultano essere poi anche quelle vincitrici dei trofei sportivi (campionati e coppe) – mentre il restante 80% delle squadre si deve accontentare soltanto del 40% dei proventi complessivi. Calcolando sulla distribuzione dei ricavi l'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI)<sup>3</sup> emerge un risultato pari a 1.065. Dato

TABELLA 1 – VALORE DELLA PRODUZIONE DELLE SOCIETÀ DI SERIE A 2005/06

(BILANCIO AL 30/06/06. DATI IN MILIONI DI EURO)

|            | Valore produzione | Note        |
|------------|-------------------|-------------|
| Juventus   | 252,7             |             |
| Milan      | 248,3             | 31/12/2006  |
| Inter      | 210,5             | consolidato |
| Roma       | 128,7             |             |
| Lazio      | 77,7              |             |
| Fiorentina | 60,0              | 31/12/2006  |
| Palermo    | 54,1              |             |
| Udinese    | 46,9              |             |
| Sampdoria  | 38,1              | 31/12/2006  |
| Messina    | 30,7              | 30/06/2005  |
| Parma      | 29,9              |             |
| Lecce      | 29,7              |             |
| Chievo     | 29,5              |             |
| Siena      | 28,2              | 31/12/2006  |
| Cagliari   | 27,1              |             |
| Reggina    | 26,4              | 30/06/2005  |
| Livorno    | 23,4              |             |
| Empoli     | 21,5              |             |
| Ascoli     | 21,4              |             |
| Treviso    | 20,8              |             |
| Totale     | 1405,4            |             |

Fonte: Il Sole 24 Ore, 24/06/07

*Ias/Ifrs e nuove esigenze di disclosure nel bilancio delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 2008.

<sup>3</sup> L'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI) è impiegato per misurare il grado di concorrenza presente

quest'ultimo che se paragonato con il medesimo indice di altri settori industriali italiani denota un basso tasso di concentrazione della Serie A, mentre se lo si pone in relazione con l'HHI degli altri campionati europei il giudizio muta.

In particolare, nel 2006 l'HHI del settore delle telecomunicazioni in Italia è stato pari a 5.032, mentre nel settore elettrico si è attestato a 1.643;<sup>4</sup> entrambi superiori all'HHI della Serie A. Sempre nel 2006 l'HHI della Premier League inglese è stato pari a 635, quello della massima lega brasiliana è risultato pari a 719;<sup>5</sup> ambedue inferiori rispetto al dato del campionato italiano, il quale in ultima analisi presenta un grado di concentrazione moderato rispetto ad altri settori industriali italiani, ed elevato rispetto ad altre leghe calcistiche europee o mondiali.

I maggiori ricavi da parte dei grandi *club* si spiegano osservando il numero dei loro tifosi, che non sono circoscritti nella città o nella provincia di appartenenza della squadra, ma sono localizzati in tutto il territorio nazionale. Le *pay-tv* sono perciò propense a corrispondere importi elevati pur di accaparrarsi il diritto a trasmettere i *match* casalinghi di questi *club*, puntando sulla possibilità di ottenere un elevato ritorno economico con la vendita delle partite sia in abbonamento annuale o mensile sia in *pay-per-view*. Le piccole società invece, avendo pochi tifosi (per lo più concentrati nella regione o soltanto addirittura nella provincia di appartenenza della squadra) non risultano appetibili per i *network* satellitari, i quali offrono per l'acquisto dei diritti cifre irrisorie se paragonate a quelle dei grandi *club*.

Analogo discorso può essere svolto per i ricavi derivanti dagli *sponsor* e dalla vendita dei *gadgets*. I grandi *club* competono sui grandi palcoscenici internazionali e quindi le aziende fanno a gara per poter inserire il loro marchio sull'abbigliamento ufficiale della squadra; i piccoli invece devono accontentarsi di *sponsor* a livello locale che sperano di ottenere introiti nella specifica realtà geografica di riferimento.

Affiora perciò una spaccatura netta tra grandi e piccoli *club*, la quale si ripercuote sia a livello gestionale che strategico, originando due realtà aziendali completamente diverse. I grandi *club* infatti, scommettendo sull'aumento dei ricavi provenienti dall'espansione della televisione a pagamento, dai contratti di sponsorizzazione e dal *merchandising*, hanno investito per rafforzare

---

in un determinato mercato. L'indice è dato dalla somma dei quadrati delle quote di mercato (esprese in percentuale) da ciascun *player*

$$HHI = \sum_{i=1}^n (q_i * 100)^2 \quad \text{dove } q \text{ è la quota di mercato del } \textit{player} \text{ } i\text{-esimo.}$$

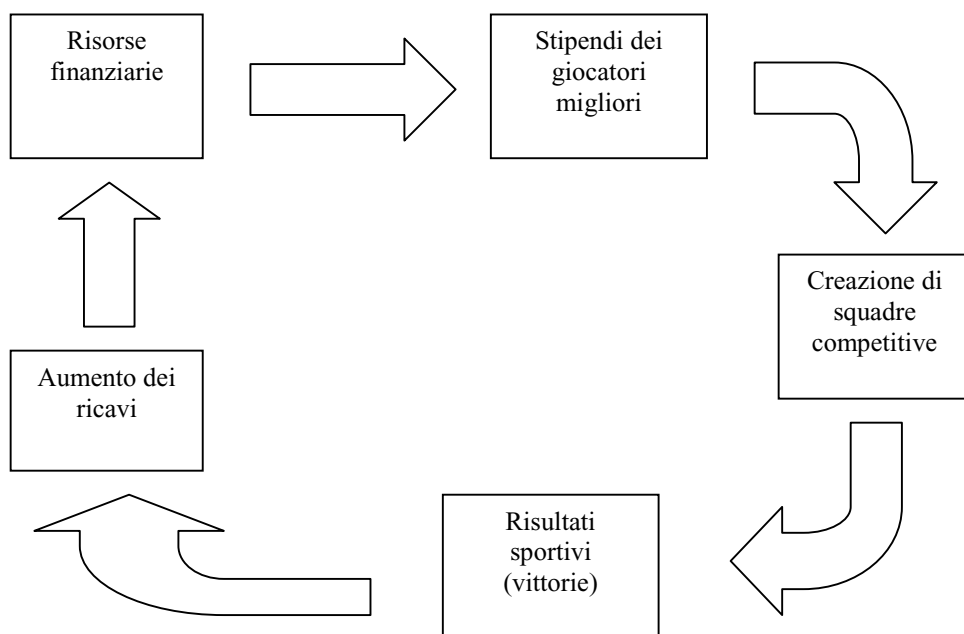
Il valore di HHI è sempre positivo e al massimo pari a 10.000, nel caso vi sia un solo attore nel mercato. Un valore di HHI compreso tra 1.000 e 1.800 indica che il mercato è moderatamente concentrato; un valore superiore a 1.800 si registra in mercati concentrati.

<sup>4</sup> L'indice di Herfindahl-Hirschman del mercato elettrico è tratto dalla relazione annuale 2007 dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas (pubblicata sul sito internet [www.autorità.energia.it](http://www.autorità.energia.it)); l'indice del settore delle telecomunicazioni è invece tratto dalla relazione annuale dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato (disponibile sul sito [www.agcm.it](http://www.agcm.it)).

<sup>5</sup> I due indici sono stati calcolati su dati tratti dal sito [www.fotballeconomy.com](http://www.fotballeconomy.com).

massicciamente la squadra, nel tentativo di mettere in moto un circolo virtuoso (schematizzato sinteticamente nella *Figura 1*) tra risultati sportivi e risultati economici.<sup>6</sup>

FIGURA 1 – CIRCOLO VIRTUOSO TRA RISULTATI SPORTIVI ED ECONOMICI  
(GRANDI CLUB)



Fonte: nostro adattamento da U.LAGO-A.BARONCELLI-S.SZYMANSKI, *Il business del calcio*, cit.,179.

Il ciclo ha inizio con l'aumento dei ricavi, che garantendo alle società notevoli risorse finanziarie permette alle stesse di poter corrispondere elevati stipendi ai propri calciatori. Ciò consente di attrarre i giocatori più forti dal punto di vista tecnico, così da comporre rose molto competitive. La formazione di squadre superiori rispetto alla concorrenza sul piano dello spessore tecnico-tattico conduce, almeno teoricamente, i *team* in oggetto al successo sportivo che in termini diretti consente di raccogliere ulteriori risorse finanziarie necessarie per iniziare nuovamente il ciclo appena descritto.

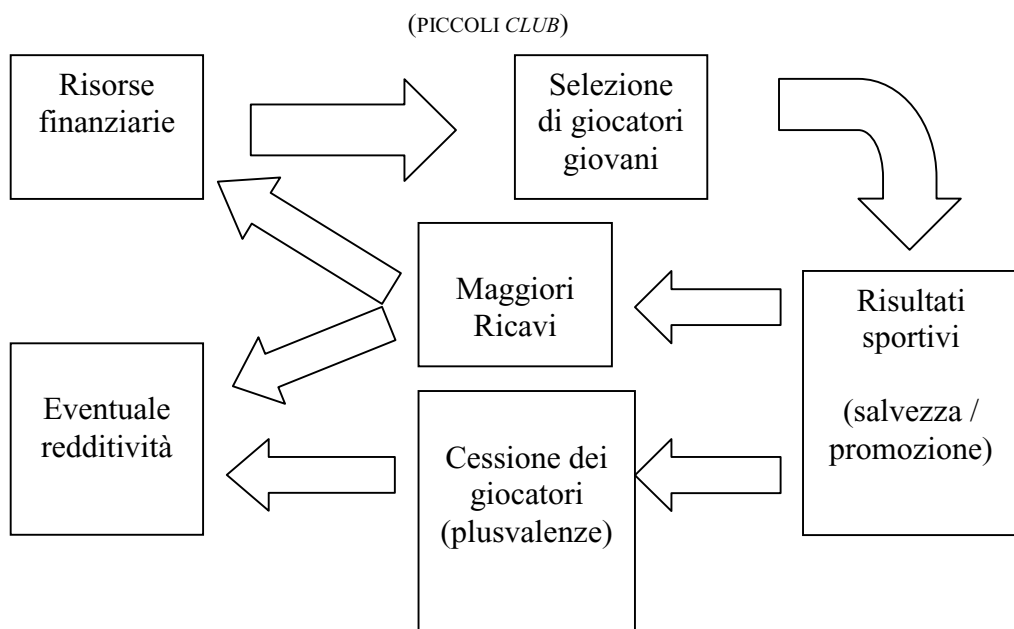
Naturalmente innescare questo circolo virtuoso può rivelarsi arduo e potenzialmente pericoloso. Innanzitutto, per attivarlo occorrono ingenti risorse

<sup>6</sup> L'analisi del circolo virtuoso è tratta da U.LAGO-A.BARONCELLI-S.SZYMANSKI, *Il business del calcio: successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano 2004, 178 e seguenti.

finanziarie, poi non necessariamente la creazione di squadre competitive conduce alla vittoria, infine i risultati sportivi si trasformano in ricavi nella misura in cui il *club* disponga di un vasto pubblico potenziale e sia in grado di sfruttare tutte le opportunità commerciali disponibili.

I piccoli *club* presentano invece obiettivi gestionali completamente diversi rispetto alle squadre maggiori. Se per i grandi *club* i risultati sportivi sono esprimibili in termini di vittorie in campionato o nelle coppe (nazionali ed internazionali), per le provinciali essi sono esprimibili in termini di permanenza in serie A oppure di promozione dalla serie B alla A. Nonostante ciò, anche per questi *club* si può identificare un circolo virtuoso (si confronti la *Figura 2*).<sup>7</sup>

FIGURA 2 – CIRCOLO VIRTUOSO TRA RISULTATI SPORTIVI ED ECONOMICI



Fonte: nostro adattamento da U.LAGO-A.BARONCELLI-S.SZYMANSKI, *Il business del calcio*, cit.,181.

Il circolo virtuoso per una piccola società di calcio comincia con la selezione di giovani giocatori di talento cresciuti nel proprio vivaio, oppure acquistati nelle serie minori di tutto il mondo a prezzi contenuti. Il secondo passo consiste nell'assemblare agli ordini di un allenatore esperto un buon collettivo che faccia emergere il talento dei giovani; se tutto ciò viene realizzato in maniera corretta, si

<sup>7</sup> Ivi, 181.

raggiungono gli obiettivi prefissati in termini di salvezza oppure di promozione. Il raggiungimento di tali risultati consente ai *club* di ottenere maggiori ricavi (da *sponsor*, televisione e botteghino) nonché plusvalenze derivanti dalla cessione dei giocatori più talentuosi.

Ad evidenza con l'entrata in vigore dal settembre 2005 del nuovo regolamento Fifa sullo status e i trasferimenti internazionali dei calciatori, il circolo virtuoso dei piccoli *club* testé descritto potrebbe non essere più facilmente realizzato. Molti giovani giocatori hanno infatti cominciato ad abbandonare le società in cui si sono formati per andare a militare in squadre estere,<sup>8</sup> facendo perciò venir meno ai piccoli *club* la prima fase del circolo, ossia la selezione di giovani talenti cresciuti nel proprio vivaio. Se questi ultimi vengono infatti attratti dalle società estere il piccolo *club* non sarà più in grado di valorizzarli al proprio interno e successivamente incassare lauti proventi dalla loro cessione. Questo aspetto non è affatto marginale, in quanto rischia di minare profondamente l'equilibrio economico delle società. Nei mesi scorsi si sono già alzate voci di protesta da parte di presidenti di squadre provinciali che hanno lamentato il "saccheggio" dei propri vivai da parte di *club* stranieri;<sup>9</sup> sul punto è intervenuta perciò anche la Federcalcio chiedendo alla Fifa e all'Uefa la salvaguardia dei vivai e delle scuole tecniche nazionali.<sup>10</sup>

Comunque, osservando le due tipologie di circolo virtuoso emerge come le grandi squadre e le piccole provinciali – essendo portatrici di obiettivi sia sportivi sia economico-finanziari differenti – nella realtà è come se fossero iscritte a due campionati diversi. Non a caso, confrontando l'albo d'oro degli ultimi 20 campionati

---

<sup>8</sup> Il primo punto dell'art 18 del Regolamento stabilisce che: «*i trasferimenti internazionali sono ammessi solo se il calciatore abbia più di 18 anni*». Il secondo punto dell'articolo presenta poi tre eccezioni alla regola generale: (a) i genitori del calciatore si trasferiscono nel paese della nuova società; (b) il trasferimento avviene all'interno dell'U.E. e il calciatore ha un'età compresa tra 16 e 18 anni, a patto che il nuovo club fornisca al calciatore un'adeguata educazione calcistica, scolastica e una formazione permanente, e assicuri che il calciatore sia seguito nella migliore maniera possibile (ospitato in famiglia o in strutture societarie, guidato da un tutor); (c) il calciatore vive in una località di frontiera e la nuova società ha sede a meno di 50 km dal confine.

Per la consultazione integrale del testo in italiano del Regolamento Fifa si rimanda al sito [www.rdes.it](http://www.rdes.it).

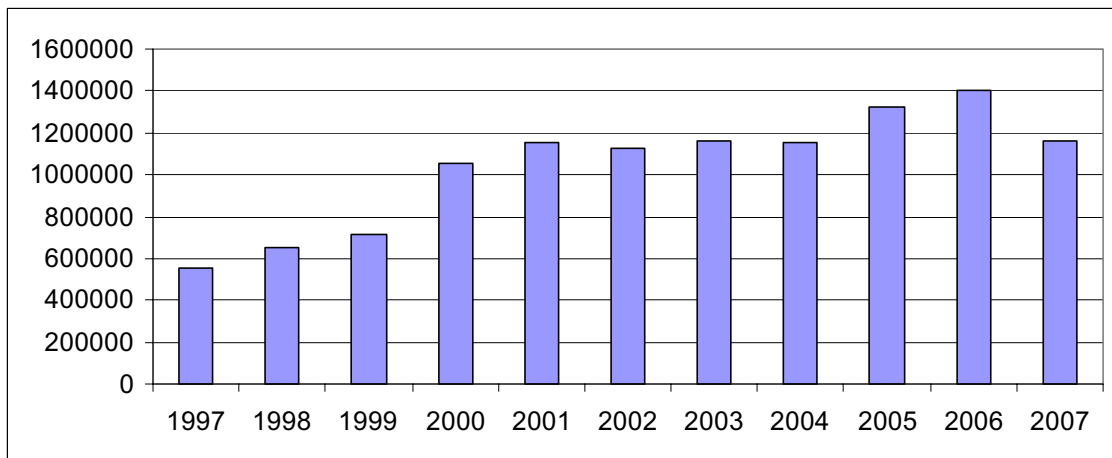
<sup>9</sup> Si vedano: Foti: *Chelsea saccheggia il vivaio, preso 16enne*, pubblicato su [www.ansa.it](http://www.ansa.it), il 19/02/08; R. STRACCA, *Anche il City si porta via i nostri talenti*, in *Corriere della Sera*, 29/06/08.

<sup>10</sup> Cfr. P. ROSSI, *Basta saccheggiare i vivai. La Federcalcio scrive a Blatter*, in *la Repubblica*, 20/02/08. Sul punto si ricorda come l'art. 33 delle Norme organizzative interne della Federcalcio disponga che i calciatori dal 14° anno di età assumono la qualifica di "giovani di serie" nell'ipotesi in cui siano tesserati per una società associata ad una delle Leghe Professionistiche; questa modalità di tesseramento cessa automaticamente nel momento in cui l'atleta sottoscrive un contratto di lavoro sportivo, circostanza che può verificarsi a partire dai 16 anni. L'unica possibilità per i *club* al fine di tutelarsi parrebbe quindi quella di far firmare ai calciatori più promettenti, già all'età di 16 anni, il primo contratto da professionista.

Occorre inoltre sottolineare come la necessità di allevare giovani calciatori di buon livello in seno al *club* si faccia sempre più esigente, poiché l'Uefa ha previsto l'obbligo di schierare, a partire dal 2008/2009, almeno 4 atleti cresciuti nelle giovanili della società e 4 nell'ambito della Federazione di appartenenza. Cfr. F. BOCCA, *L'Europa chiede ai club: in campo giovani e vivai*, in *la Repubblica*, 02/01/08.

italiani, si evince come soltanto in quattro casi il vincitore non sia stato un *club* compreso nella schiera dei magnifici quattro (Milan, Inter, Juventus e Roma): Napoli e Sampdoria trionfatori a cavallo tra anni '80 e anni '90 e Lazio vincitore nel 2000.<sup>11</sup>

FIGURA 3 – I RICAVI TOTALI DELLE SOCIETÀ DI SERIE A DAL 1996-97 AL 2006-07  
( DATI IN MIGLIAIA DI EURO)



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio, Il Sole 24 Ore e Deloitte & Touche.

A partire dalla metà degli anni Novanta i ricavi del calcio hanno subito un'accelerazione straordinaria (*Figura 3*); il dato complessivo del valore della produzione delle società partecipanti al campionato di serie A è infatti aumentato dal 1996/97 al 2006/07 del 111% passando da 551 milioni di euro (1997) fino a 1.163 milioni di euro (2007).<sup>12</sup>

L'incremento di fatturato ha interessato non solo il contesto italiano, ma l'intera attività calcistica europea. Limitando l'analisi alle principali cinque leghe si osserva che l'incremento percentuale registrato dall'Italia è il minimo del gruppo. In Inghilterra il fatturato complessivo è cresciuto negli ultimi 10 anni del 230% (da

<sup>11</sup> Per approfondimenti sul concetto di equilibrio della competizione nel settore calcistico si rimanda a L. GROOT, *De-commercializzare il calcio europeo e salvaguardarne l'equilibrio competitivo: una proposta welfarista*, in *Riv. Dir. Ec. sport*, n. 2, 2005, 63-91; F. HALICIOGLU, *The impact of football point systems on the competitive balance: evidence from some european football leagues*, in *Riv. Dir. Ec. sport*, n. 2, 2006, 67-76; N. GIOCOLI, *L'antitrust in campo*, su [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), febbraio 2006.

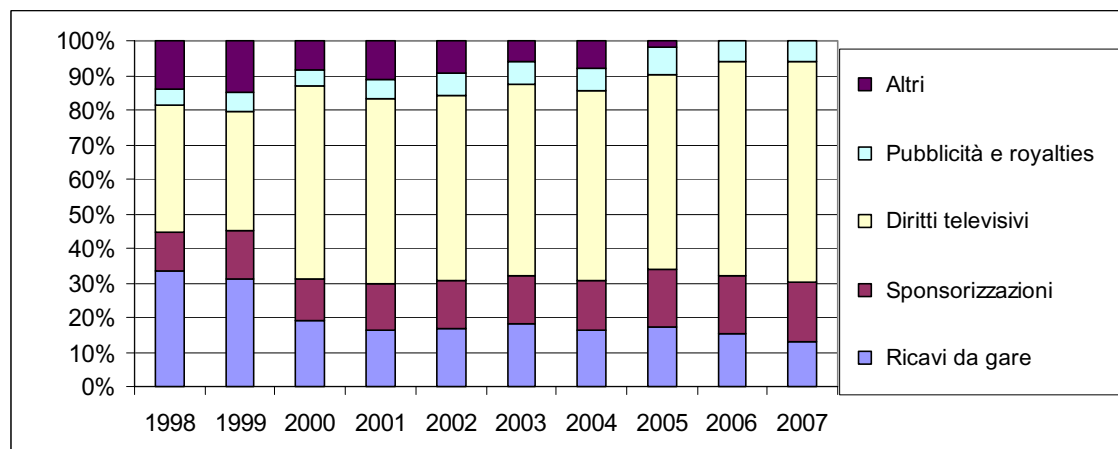
<sup>12</sup> In realtà nell'ultima stagione analizzata il fatturato complessivo della Serie A è diminuito del 17% a causa della retrocessione in serie B della Juventus, la società che come si è visto aveva registrato il maggior fatturato nel 2006.

689 milioni a 2.273 milioni di euro), in Germania del 211% (da 444 milioni a 1.379 milioni di euro), in Spagna del 153% (da 524 milioni a 1.326 milioni di euro) e in Francia del 232% (da 293 a 972 milioni di euro). In particolare, nel 2006/07 la massima serie calcistica europea col giro d'affari più elevato è stata la *Premier League* inglese, ove i venti club hanno assommato un fatturato complessivo di 2 miliardi e 273 milioni di euro. Seguono poi la *Bundesliga* tedesca (1.379 milioni di euro), la *Liga* spagnola (1.326 Euro/mil.), la Serie A italiana (1.326 Euro/mil.) e la *Ligue 1* francese (972 Euro/mil.). Nel complesso il fatturato totale del calcio europeo nel 2006/07 è stato di 13,6 miliardi di euro, il 52% del quale generato dalle cinque leghe principali.<sup>13</sup>

La crescita del fatturato delle società italiane è stata dovuta soprattutto alla vendita dei diritti televisivi, i quali hanno più che compensato la contemporanea riduzione del numero di spettatori presenti allo stadio. Se nel 1998 il valore della produzione della Serie A era composto per il 37% dai diritti televisivi, e per il 34% dai ricavi da gare, nel 2007 l'incidenza dei diritti televisivi ha infatti raggiunto il 63%, mentre i ricavi derivanti dal botteghino si attestano soltanto al 13% (*Figura 4*).

È questa una peculiarità del contesto italiano rispetto a quanto accade nelle altre leghe europee, dove l'incidenza del valore dei diritti televisivi sul fatturato è minore (*Tabella 2*). Nel nostro Paese il 63% del fatturato è da attribuire ai ricavi provenienti dalla cessione dei diritti televisivi, il 24% dai ricavi commerciali (sponsor

FIGURA 4 – COMPOSIZIONE PERCENTUALE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE DEI CLUB DI SERIE A DAL 1998 AL 2007



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio, Il Sole 24 Ore e Deloitte & Touche.

<sup>13</sup> Per ulteriori dati quantitativi sulle principali leghe calcistiche europee si consulti DELOITTE & TOUCHE, *Annual Review of Football Finance*, Manchester, Giugno 2008.

e merchandising) e soltanto il 13% deriva dalla vendita dei biglietti al botteghino e dagli abbonamenti.

A eccezione della Francia – che presenta una situazione simile a quella italiana – negli altri campionati vi è un maggiore equilibrio nella ripartizione dei ricavi. In Inghilterra i diritti televisivi pesano per il 39%, lo stadio per il 35% e i ricavi commerciali per il 26%; in Spagna il 42% dei ricavi proviene dai diritti televisivi, il 32% dai proventi commerciali e il 26% dal botteghino. In Germania invece la classe di valori che incide maggiormente sul fatturato sono i ricavi commerciali (43%), seguiti dai diritti televisivi (35%) e dal botteghino (22%).

TABELLA 2 – *COMPOSIZIONE FATTURATO NELLE PRINCIPALI LEGHE EUROPEE 2006/07*

(DATI IN MILIONI DI EURO E IN PERCENTUALE)

|               | Ricavi da gare              | Ricavi commerciali          | Diritti televisivi          | Totale                       |
|---------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Inghilterra   | 802<br>(35%)                | 591<br>(26%)                | 880<br>(39%)                | 2273<br>(100%)               |
| Germania      | 310<br>(22%)                | 589<br>(43%)                | 480<br>(35%)                | 1379<br>(100%)               |
| Spagna        | 344<br>(26%)                | 425<br>(32%)                | 557<br>(42%)                | 1326<br>(100%)               |
| Italia        | 156<br>(13%)                | 275<br>(24%)                | 732<br>(63%)                | 1163<br>100%                 |
| Francia       | 139<br>(14%)                | 268<br>(28%)                | 565<br>(58%)                | 972<br>(100%)                |
| <b>Totale</b> | <b>1751</b><br><b>(25%)</b> | <b>2148</b><br><b>(30%)</b> | <b>3214</b><br><b>(45%)</b> | <b>7113</b><br><b>(100%)</b> |

Fonte: Deloitte, *Annual Review of Football Finance*, Giugno 2008.

La riduzione così netta in Italia dell'incidenza sul fatturato dei ricavi provenienti dal botteghino è dipesa dalla riduzione del numero di spettatori. Tale riduzione è stata causata probabilmente da tre ordini di ragioni: i) l'ascesa preponderante dei *network* televisivi a pagamento che offrono la diretta di tutte le partite, cosicché il tifoso può guardare la sua squadra del cuore stando comodamente seduto in poltrona; ii) le pessime condizioni in cui versano gli stadi italiani, che dai primi anni Novanta non sono stati più ammodernati diventando così impianti obsoleti rispetto allo standard medio europeo; iii) il fenomeno della violenza tra i tifosi, che causa settimanalmente incidenti o all'interno degli impianti oppure nel percorso di avvicinamento allo stadio.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Per approfondimenti sul tema si rimanda a M. DI DOMIZIO, *La domanda di calcio in Italia:*

TABELLA 3 – PRINCIPALI CLUB EUROPEI PER FATTURATO. STAGIONE 2006/07

(DATI IN MILIONI DI EURO)

| Pos.          | Club                   | Nazione     | proventi da gare | diritti TV | ricavi commerciali | <b>Totale Ricavi</b> |
|---------------|------------------------|-------------|------------------|------------|--------------------|----------------------|
| 1             | Real Madrid            | Spagna      | 82               | 133        | 136                | <b>351</b>           |
| 2             | Manchester United      | Inghilterra | 139              | 90         | 86                 | <b>315</b>           |
| 3             | FC Barcelona           | Spagna      | 89               | 107        | 94                 | <b>290</b>           |
| 4             | Chelsea                | Inghilterra | 111              | 88         | 84                 | <b>283</b>           |
| 5             | Arsenal                | Inghilterra | 135              | 65         | 64                 | <b>264</b>           |
| 6             | AC Milan               | Italia      | 29               | 154        | 46                 | <b>227</b>           |
| 7             | Bayern Munich          | Germania    | 55               | 61         | 107                | <b>223</b>           |
| 8             | Liverpool              | Inghilterra | 57               | 78         | 64                 | <b>199</b>           |
| 9             | Internazionale         | Italia      | 30               | 128        | 37                 | <b>195</b>           |
| 10            | AS Roma                | Italia      | 24               | 105        | 29                 | <b>158</b>           |
| 11            | Tottenham Hotspur      | Inghilterra | 46               | 50         | 57                 | <b>153</b>           |
| 12            | Juventus               | Italia      | 7                | 93         | 45                 | <b>145</b>           |
| 13            | Olympique Lyonnais     | Francia     | 22               | 70         | 49                 | <b>141</b>           |
| 14            | Newcastle United       | Inghilterra | 50               | 38         | 41                 | <b>129</b>           |
| 15            | Hamburg SV             | Germania    | 44               | 36         | 40                 | <b>120</b>           |
| 16            | Schalke 04             | Germania    | 27               | 34         | 53                 | <b>114</b>           |
| 17            | Celtic                 | Scozia      | 51               | 35         | 26                 | <b>112</b>           |
| 18            | Valencia               | Spagna      | 25               | 56         | 27                 | <b>108</b>           |
| 19            | Olympique de Marseille | Francia     | 19               | 46         | 34                 | <b>99</b>            |
| 20            | Werder Bremen          | Germania    | 22               | 51         | 24                 | <b>97</b>            |
| <b>Totale</b> |                        |             |                  |            |                    | <b>3724</b>          |

Fonte: Deloitte, *Football Money League*, Febbraio 2008

Passando all'analisi dei singoli *club*, la *Tabella 3* riporta la graduatoria delle venti principali società europee in base al fatturato nella stagione 2006/07. In vetta alla classifica c'è il Real Madrid con ricavi complessivi pari a 351 milioni di euro; alle sue spalle si posizionano il Manchester United (315 milioni) e il Barcellona

*Serie A 1962-2006*, in *Riv. Dir. Ec. Sport*, n. 1, 2007, 71-90. In particolare la ricerca condotta dall'autore evidenzia come le componenti di lungo periodo che hanno determinato la riduzione del numero degli spettatori negli stadi siano state gli episodi di violenza negli stadi e la ridotta credibilità del «fenomeno». L'impatto dei prezzi sulla domanda non ha invece una significatività statistica elevata. L'autore osserva poi come mentre i paganti abbiano mostrato un'alta sensibilità rispetto ai fenomeni di violenza e ridotta credibilità del movimento calcistico, gli abbonati non sembrano averne risentito. La ricerca smentisce infine il luogo comune che la crisi di spettatori possa essere associata alla prevedibilità del risultato.

(290 milioni). Le quattro squadre italiane si classificano al sesto (Milan), nono (Inter), decimo (Roma) e dodicesimo posto (Juventus). Nel complesso sono presenti nella graduatoria sei *club* inglesi, quattro a testa per Italia e Germania, tre spagnoli, due francesi e uno scozzese. Analizzando la ripartizione di fatturato delle singole società emerge quanto già sottolineato in precedenza: nei ricavi dei *club* italiani la cessione dei diritti televisivi assume un peso molto più rilevante rispetto a quanto accade nelle squadre estere.

Il fatturato del Real Madrid si compone infatti per il 39% di proventi commerciali, per il 38% di ricavi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi e per il 23% dei proventi da gare. La squadra spagnola costituisce un ottimo esempio di *club* che ha sviluppato oltre all'attività sportiva anche quella commerciale, basata principalmente sulle sponsorizzazioni e sul merchandising. Un'area, quest'ultima, che non è sfruttata dalle squadre italiane, le quali basano le loro entrate essenzialmente sui diritti televisivi (che rappresentano il 68% del totale dei ricavi del Milan, il 66% del valore della produzione dell'Inter, il 67% del fatturato totale della Roma e il 64% di quello della Juventus). Il Manchester produce il 44% del proprio giro d'affari con i proventi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti, il 29% del fatturato deriva dai diritti televisivi e il 27% dalle attività commerciali. Il *club* inglese ha quindi realizzato un modello gestionale interamente basato sullo stadio di proprietà. Fattispecie che in Italia sembra lungi dall'essere realizzata, basti pensare che nessuno dei *club* della Serie A è proprietario dell'impianto in cui disputa le gare casalinghe di campionato e coppa. Assenza, questa, che priva le società italiane di una leva gestionale di grande rilievo in quanto la proprietà dello stadio può garantire: i) solidità finanziaria, in quanto rappresentando un asset materiale evita la pericolosa dipendenza dei bilanci dai diritti televisivi; ii) maggior sicurezza degli impianti, che vengono direttamente gestiti dalla società di calcio; iii) fidelizzazione del pubblico e sfruttamento del marchio societario.

## 1.2 I costi

La principale classe di costo di una società calcistica è rappresentata dalle retribuzioni corrisposte ai giocatori e ai tecnici, la cui incidenza sul valore della produzione nella Serie A 2006/07 risulta in media pari al 57% (*Tabella 4*).

A differenza di quanto visto per i ricavi, osservando l'incidenza delle retribuzioni sul totale dei ricavi non emerge una spaccatura netta tra grandi e piccole squadre. Ci sono infatti *club* di minori dimensione come Siena, Cagliari e Sampdoria che registrano valori percentuali superiori a quelli delle grandi squadre. Limitando invece l'analisi soltanto al dato assoluto, le differenze tra grandi squadre e squadre provinciali sono notevoli: le prime quattro squadre (Inter, Milan, Juventus e Roma) assommano il 60% dell'ammontare complessivo della spesa annua della serie A (473 milioni di euro su un costo complessivo di 797 milioni).

La *Tabella 5* indica invece l'andamento del rapporto tra costo del lavoro e valore della produzione in Italia dal 1997 al 2007. Come si può osservare il dato

risulta crescente fino al 2002, anno in cui l'incidenza percentuale raggiunge addirittura il 90%, e poi in calo dal 2003 al 2006, quando il peso percentuale del costo del personale sul valore della produzione è pari al 56,9%, per poi crescere nuovamente nel 2007 e attestarsi al 62,1%. Osservando invece solamente il dato relativo alle retribuzioni si evidenzia come esse siano costantemente in calo di anno dal 2000 in poi.

TABELLA 4 – INCIDENZA DEL COSTO DEL PERSONALE SUL VALORE DELLA PRODUZIONE. SERIE A 2005/06

|               | Valore produzione<br>(A) | Costo del personale<br>(B) | (B/A)      |
|---------------|--------------------------|----------------------------|------------|
| Siena         | 28,2                     | 21,9                       | 78%        |
| Cagliari      | 27,1                     | 20,1                       | 74%        |
| Sampdoria     | 38,1                     | 28,3                       | 74%        |
| Parma         | 29,9                     | 21,8                       | 73%        |
| Treviso       | 20,8                     | 14,6                       | 70%        |
| Fiorentina    | 60,0                     | 40,8                       | 68%        |
| Inter         | 210,5                    | 142,0                      | 67%        |
| Ascoli        | 21,4                     | 13,8                       | 65%        |
| Udinese       | 46,9                     | 26,8                       | 57%        |
| Livorno       | 23,4                     | 12,6                       | 54%        |
| Milan         | 248,3                    | 132,9                      | 54%        |
| Juventus      | 252,7                    | 132,4                      | 52%        |
| Reggina       | 26,4                     | 13,8                       | 52%        |
| Roma          | 128,7                    | 65,5                       | 51%        |
| Lecce         | 29,7                     | 15,1                       | 51%        |
| Palermo       | 54,1                     | 26,4                       | 49%        |
| Chievo        | 29,5                     | 14,3                       | 48%        |
| Messina       | 30,7                     | 12,9                       | 42%        |
| Empoli        | 21,5                     | 9,0                        | 42%        |
| Lazio         | 77,7                     | 31,5                       | 40%        |
| <b>Totale</b> | <b>1405,4</b>            | <b>796,4</b>               | <b>57%</b> |

Fonte: nostra elaborazione su dati Il Sole 24 Ore.

Sul punto si può quindi affermare come i *club* italiani abbiano iniziato il percorso di riduzione degli emolumenti corrisposti ai calciatori. Tale percorso trova conferma nei dati esposti nella *Tabella 6* e nella *Figura 5*, dai quali emerge che i *club* hanno da un lato ridotto i propri organici, dall'altro diminuito il numero dei

calciatori con stipendio milionario.<sup>15</sup>

Estendendo l'analisi delle retribuzioni anche agli altri contesti europei, affiora un dato abbastanza significativo: i *club* italiani sono gli unici che negli ultimi anni hanno ridotto tale classe di bilancio, mentre negli altri quattro campionati osservati l'andamento delle retribuzioni risulta crescente negli ultimi 10 anni. Nonostante tale riduzione, in Italia il rilievo della classe di valore in parola rispetto al giro d'affari complessivo della massima serie risulta ancora elevato attestandosi nel 2006/07 al 62%. Osservando l'incidenza delle retribuzioni sul fatturato negli altri campionati europei, soltanto la *Bundesliga* presenta un rapporto inferiore al 50%, per le altre leghe esso risulta compreso tra il 62% e il 64%.

TABELLA 5 – INCIDENZA DEL COSTO DEL LAVORO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE NELLE SOCIETÀ DI SERIE A DAL 1997 AL 2007

(DATI IN MIGLIAIA DI EURO, VALORI CORRENTI)

|             | Valore della produzione | Costo del Lavoro | %     |
|-------------|-------------------------|------------------|-------|
| <b>1997</b> | 551.000                 | 317.000          | 57,5% |
| <b>1998</b> | 649.833                 | 417.176          | 64,2% |
| <b>1999</b> | 713.737                 | 511.636          | 71,7% |
| <b>2000</b> | 1.058.902               | 659.742          | 62,3% |
| <b>2001</b> | 1.150.676               | 868.054          | 75,4% |
| <b>2002</b> | 1.126.118               | 1.013.815        | 90,0% |
| <b>2003</b> | 1.161.993               | 884.169          | 76,1% |
| <b>2004</b> | 1.152.717               | 844.656          | 73,3% |
| <b>2005</b> | 1.335.693               | 830.326          | 62,2% |
| <b>2006</b> | 1.399.327               | 805.739          | 57,6% |
| <b>2007</b> | 1.163.000               | 722.000          | 62,1% |

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio, Il Sole 24 Ore e Deloitte & Touche.

<sup>15</sup> Un interessante contributo di Szymanski affronta il legame esistente tra i maggiori stipendi corrisposti ai calciatori e il successo sportivo. La ricerca dell'autore – muovendo dal presupposto che nel calcio il talento di un giocatore è osservabile e quindi le società quando acquisiscono i diritti sportivi di un calciatore dovrebbero conoscere la relazione tra prezzo pagato e talento acquisito – dimostra che in linea generale maggiori stipendi conducono a maggiori successi sportivi e conseguentemente a maggiori ricavi. Questi ultimi dipendono però anche da altri fattori come ad esempio il bacino di utenza della società. Per approfondimenti si rimanda a S. SZYMANSKI, *La relazione tra posizione competitiva e posizione reddituale: quali sono le squadre migliori?*, in U.LAGO-A.BARONCELLI-S.SZYMANSKI, *Il business del calcio*, cit., capitolo sesto.

TABELLA 6 – NUMERO DI GIOCATORI TESSERATI DALLE SOCIETÀ DI SERIE A PER CLASSI RETRIBUTIVE, SERIE STORICA 1995–2006

|                             | 94/95              | 95/96              | 96/97              | 97/98              | 98/99              | 99/00              |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 0 - 103 mila Euro annui     | 102<br>24,4%       | 74<br>18,8%        | 78<br>18,3%        | 89<br>20,0%        | 132<br>25,0%       | 168<br>28,4%       |
| 103 - 258 mila              | 101<br>24,2%       | 99<br>25,2%        | 108<br>25,3%       | 90<br>20,2%        | 77<br>14,6%        | 60<br>10,1%        |
| 258 - 516 mila              | 97<br>23,2%        | 112<br>28,5%       | 111<br>26,0%       | 109<br>24,4%       | 124<br>23,4%       | 121<br>20,4%       |
| 516 – 1.033 mila            | 87<br>20,8%        | 79<br>20,1%        | 82<br>19,2%        | 87<br>19,5%        | 90<br>17,0%        | 100<br>16,9%       |
| oltre 1.033 mila Euro annui | 31<br>7,4%         | 29<br>7,4%         | 48<br>11,2%        | 71<br>15,9%        | 106<br>20,0%       | 143<br>24,2%       |
| <b>TOTALE</b>               | <b>418</b><br>100% | <b>393</b><br>100% | <b>427</b><br>100% | <b>446</b><br>100% | <b>529</b><br>100% | <b>592</b><br>100% |

|                             | 00/01              | 01/02              | 02/03              | 03/04              | 04/05              | 05/06              |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 0 - 103 mila Euro annui     | 206<br>32,2%       | 236<br>34,5%       | 169<br>28,3%       | 144<br>25,7%       | 130<br>22,5%       | 160<br>26,3%       |
| 103 - 258 mila              | 56<br>8,8%         | 53<br>7,7%         | 55<br>9,2%         | 73<br>13,0%        | 74<br>12,8%        | 75<br>12,3%        |
| 258 - 516 mila              | 99<br>15,5%        | 82<br>12,0%        | 102<br>17,1%       | 86<br>15,4%        | 107<br>18,5%       | 113<br>18,6%       |
| 516 – 1.033 mila            | 107<br>16,7%       | 111<br>16,2%       | 99<br>16,6%        | 115<br>20,5%       | 129<br>22,3%       | 129<br>21,2%       |
| oltre 1.033 mila Euro annui | 171<br>26,8%       | 203<br>29,6%       | 172<br>28,8%       | 142<br>25,4%       | 139<br>24,0%       | 132<br>21,7%       |
| <b>TOTALE</b>               | <b>639</b><br>100% | <b>685</b><br>100% | <b>597</b><br>100% | <b>560</b><br>100% | <b>579</b><br>100% | <b>609</b><br>100% |

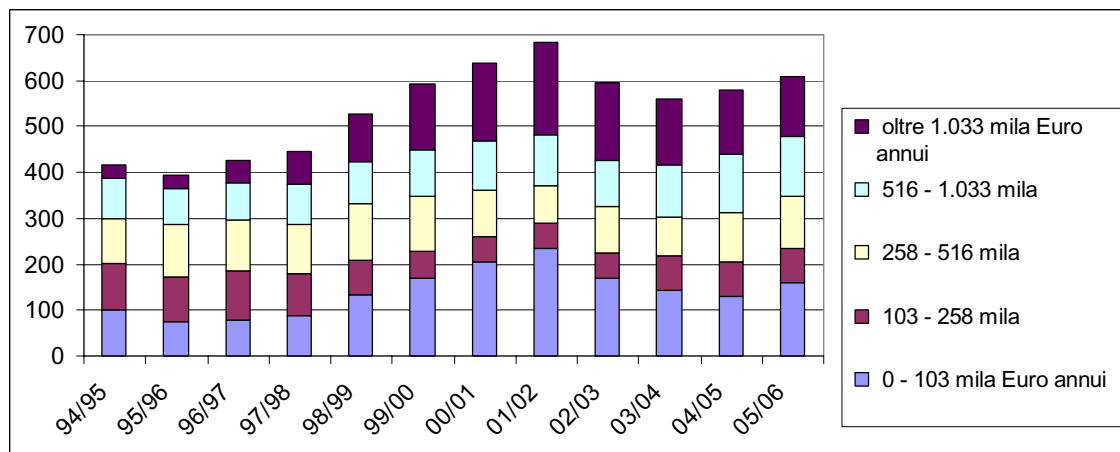
Fonte: www.lega-calcio.it.

### 1.3 Il reddito operativo e il reddito netto

Nella stagione 2005/2006 la differenza tra valore e costi della produzione si presenta negativa per diciassette dei venti *club* di Serie A considerati nell'analisi (Tabella 7). Ciò evidenzia come la gestione caratteristica dei *club* non sia condotta secondo stretti canoni di economicità, in quanto i costi operativi sostenuti dalle società superano di gran lunga l'ammontare totale dei loro ricavi. Osservando invece il valore del risultato netto emerge come per tutte le società, eccetto Juventus e Inter, tale aggregato risulti superiore rispetto al reddito operativo.

La causa principale della differenza tra i due valori è costituita dalle plusvalenze iscritte in bilancio in seguito alla cessione dei calciatori. È solo grazie all'imputazione di questi componenti straordinari che le società riescono a coprire le ingenti perdite derivanti dall'attività operativa e a chiudere un bilancio con un risultato che, seppur negativo, scongiuri eventuali obblighi di ricapitalizzazione della società. Nel complesso la perdita operativa si attesta sui 368 milioni di euro, mentre la perdita d'esercizio complessiva (undici società hanno chiuso il bilancio in «rosso») risulta di 241 milioni.

FIGURA 5 – NUMERO DI TESSERATI DALLE SOCIETÀ DI SERIE A DAL 1995 AL 2006 PER CLASSI DI RETRIBUZIONE



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Approfondendo l'analisi dei due dati aggregati si evince come ai primi quattro *club* possa essere imputato il 66% della perdita operativa e addirittura il 90% della complessiva perdita netta (su quest'ultimo dato influisce pesantemente la perdita consolidata di 181 milioni di euro registrata dall'Inter). Le grandi squadre sono quindi le protagoniste principali sia positivamente sia negativamente; a loro fa capo il 60% del volume d'affari complessivo generato dal settore calcistico italiano, ma sono loro stesse a generare i nove decimi delle perdite d'esercizio complessive. L'analisi del trend storico dei risultati economici è riportata nella *Figura 6*.

TABELLA 7 – REDDITO OPERATIVO E REDDITO NETTO DELLE SOCIETÀ DI SERIE A 2005/06

(DATI IN MILIONI DI EURO)

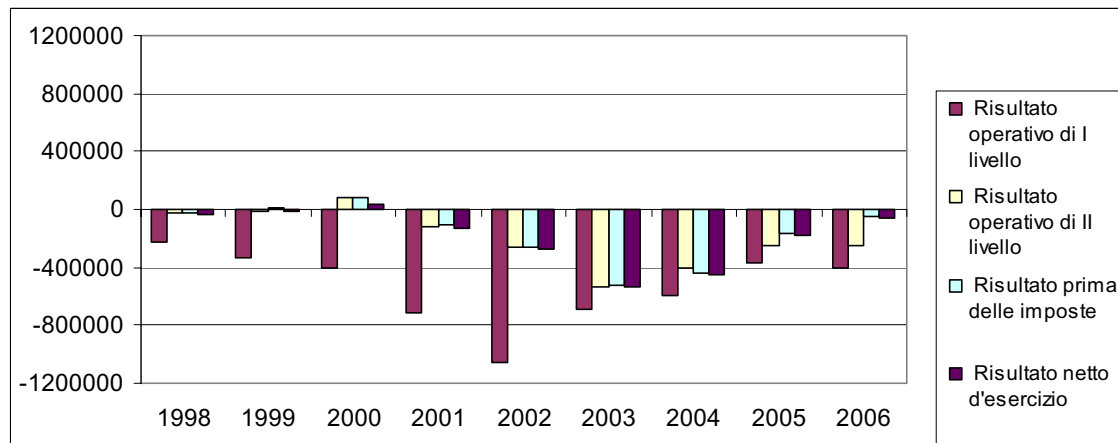
|               | <b>Diff. tra valore e costi produz.</b> | <b>Risultato netto</b> |
|---------------|-----------------------------------------|------------------------|
| Juventus      | -36,1                                   | -36,5                  |
| Milan         | -8,9                                    | 2,5                    |
| Inter         | -172,1                                  | -181,5                 |
| Roma          | -19,9                                   | -0,8                   |
| Lazio         | 0,0                                     | 2,1                    |
| Fiorentina    | -28,6                                   | -19,5                  |
| Palermo       | -10,8                                   | -0,5                   |
| Udinese       | -7,9                                    | 6,5                    |
| Sampdoria     | -14,4                                   | 0,1                    |
| Messina       | -2,1                                    | 0,1                    |
| Parma         | -17,3                                   | 3,0                    |
| Lecce         | -6,0                                    | -4,7                   |
| Chievo        | 0,2                                     | 0,4                    |
| Siena         | -8,6                                    | -8,1                   |
| Cagliari      | -7,2                                    | -3,3                   |
| Reggina       | -4,3                                    | -1,7                   |
| Livorno       | 1,7                                     | 1,3                    |
| Empoli        | -3,8                                    | 0,0                    |
| Ascoli        | -5,6                                    | 2,7                    |
| Treviso       | -6,8                                    | -3,5                   |
| <b>Totale</b> | <b>-358,5</b>                           | <b>-241,5</b>          |

Fonte: Il Sole 24 Ore.

Il risultato operativo di primo livello, ottenuto sottraendo al valore della produzione i costi operativi, risulta sempre negativo nell'intero periodo indagato. Nei primi cinque anni il valore della perdita operativa è crescente e oscilla tra i 222 milioni di euro del 1998 e il miliardo e 54 milioni di euro del 2002. A partire da tale stagione, invece, la perdita operativa inizia a calare attestandosi a 364 milioni di euro nel 2005 e a 402 milioni nel 2006. Il motivo del risanamento della perdita risiede nella riduzione a partire dal 2003 del costo del personale

Il reddito operativo di secondo livello, ottenuto sottraendo a quello di primo livello il valore netto tra plusvalenze e minusvalenze da cessione dei diritti pluriennali, registra nel periodo osservato un andamento altalenante. Nei primi due anni è negativo ma in miglioramento (-20 milioni nel 1998 e -16 milioni nel 1999), nel 2000 risulta essere positivo, dal 2001 in poi è nuovamente negativo per attestarsi nel 2006 a -251 milioni di euro.

FIGURA 6 – EVOLUZIONE DEI PRINCIPALI AGGREGATI REDDITUALI DELLE SOCIETÀ DI SERIE A DAL 1998 AL 2006



Fonte: Nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Il reddito ante-imposte (RAI) segue lo stesso andamento del reddito operativo di secondo livello fino al 2004; nelle ultime due stagioni invece il RAI migliora sensibilmente per l'iscrizione in bilancio di altri proventi derivanti in misura principale dalle plusvalenze ottenute dalla cessione del marchio.<sup>16</sup> Operazione quest'ultima compiuta dalla metà dei club di serie A, che al solo fine di ottenere plusvalenze hanno ceduto il marchio a società appartenenti al loro medesimo gruppo aziendale. Infine, la dinamica del reddito netto d'esercizio mostra un risultato complessivo negativo in ben otto anni sui nove indagati; soltanto nella stagione 1999/2000 il risultato netto registra un utile e non una perdita, peraltro bassissimo in quanto pari solo al 3% della valore della produzione. Nei restanti sei esercizi la perdita complessiva annuale oscilla in termini assoluti tra gli 11 milioni di euro del 1999 e i 535 milioni di euro del 2003. Nell'ultima stagione essa si attesta a 63 milioni di euro, in netta diminuzione rispetto al passato a causa delle plusvalenze ottenute nelle ultime due stagioni osservate in seguito alla cessione del marchio.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> In merito alla cessione del marchio da parte dei club calcistici si consultino: F. ROSCINI VITALI, *Un rimedio solo virtuale*, in *Il Sole 24 Ore*, 26/06/06; G. DRAGONI, *Cessione marchi, bilanci in fuorigioco*, in *Il Sole 24 Ore*, 26/06/06; id., *E Galliani cede il marchio a se stesso*, in *Il Sole 24 Ore*, 21/05/06; id., *Milan e Inter, stop sul marchio*, in *Il Sole 24 Ore*, 28/06/06; id., *Lo sconto della Covisoc*, in *Il Sole 24 Ore*, 14/07/06; id., *Valutato 127 milioni il marchio As Roma*, in *Il Sole 24 Ore*, 7/11/06; id., *Il marchio salva l'Ascoli*, in *Il Sole 24 Ore*, 17/04/07.

<sup>17</sup> Sul punto si sottolinea come la perdita complessiva esposta nella *Tabella 1* (-241 milioni di euro) diverge da quella evidenziata nella *Tabella 2* (-63 milioni di euro). La differenza risiede nella circostanza che nella prima tabella sono riportati i dati del bilancio consolidato dell'Inter, i quali – essendo al netto della plusvalenza riportata dalla cessione del marchio a una società interna al gruppo – registrano una perdita di 181 milioni di euro, circa 150 milioni in meno rispetto a quella riportata nel bilancio d'esercizio della società nerazzurra.

2. L'analisi dello Stato Patrimoniale delle società calcistiche

2.1 Il capitale investito

Il capitale investito delle società di serie A cresce dalla stagione 1997/98 a quella 2005/06 del 90%, passando da 1 miliardo e 87 milioni di euro del 1998 ai 2 miliardi e 65 milioni del 2006. La crescita risulta costante fino al 2002, anno a partire del quale il dato si inizia a diminuire fino al 2005 per poi nuovamente incrementarsi nell'ultimo anno osservato.

La classe dell'attivo maggiormente rilevante è quella relativa ai diritti alle prestazioni sportive dei calciatori, il cui valore oscilla nel periodo 1998-2006 tra il 21% e il 56% del totale delle attività (Tabella 8). In particolare fino al 2002 tale classe di valore supera sempre il 50% del totale dell'attivo, poi a partire dal 2003 con l'entrata in vigore del Decreto Legge 24 dicembre 2002, n. 282 (convertito dalla Legge 21 febbraio 2003, n. 27) le società hanno svalutato il loro parco giocatori e conseguentemente il valore dei diritti è calato repentinamente, attestandosi nel

TABELLA 8 – CAPITALE INVESTITO NELLE SOCIETÀ DI SERIA A DAL 1998 AL 2006  
( DATI IN MIGLIAIA DI EURO )

|                                   | 30/06/1998       |             | 30/06/1999       |             | 30/06/2000       |             | 30/06/2001       |             | 30/06/2002       |             |
|-----------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| Liquidità netta                   | -180             | 0%          | -19.857          | -1%         | 61.253           | 3%          | -83.709          | -3%         | -91.638          | -2%         |
| Altre attività a breve            | 377.912          | 35%         | 501.519          | 30%         | 684.390          | 28%         | 884.403          | 30%         | 1.056.027        | 29%         |
| <b>Attivo circolante</b>          | <b>377.732</b>   | <b>35%</b>  | <b>481.662</b>   | <b>29%</b>  | <b>745.643</b>   | <b>31%</b>  | <b>800.694</b>   | <b>27%</b>  | <b>964.389</b>   | <b>26%</b>  |
| Diritti alle prest. dei giocatori | 570.899          | 53%         | 914.944          | 56%         | 1.316.194        | 55%         | 1.635.502        | 56%         | 2.033.477        | 55%         |
| Oneri pluriennali ex lege 282     | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%          |
| Altre attività immobilizzate      | 138.452          | 13%         | 250.503          | 15%         | 344.413          | 14%         | 498.798          | 17%         | 675.406          | 18%         |
| <b>Attivo fisso</b>               | <b>709.351</b>   | <b>65%</b>  | <b>1.165.447</b> | <b>71%</b>  | <b>1.660.607</b> | <b>69%</b>  | <b>2.134.300</b> | <b>73%</b>  | <b>2.708.883</b> | <b>74%</b>  |
| <b>Capitale investito netto</b>   | <b>1.087.083</b> | <b>100%</b> | <b>1.647.109</b> | <b>100%</b> | <b>2.406.250</b> | <b>100%</b> | <b>2.934.994</b> | <b>100%</b> | <b>3.673.272</b> | <b>100%</b> |
|                                   | 30/06/2003       |             | 30/06/2004       |             | 30/06/2005       |             | 30/06/2006       |             |                  |             |
| Liquidità netta                   | -129.604         | -4%         | -69.214          | -3%         | -262.569         | -13%        | -149.699         | -7%         |                  |             |
| Altre attività a breve            | 875.769          | 29%         | 605.754          | 25%         | 507.592          | 26%         | 590.215          | 29%         |                  |             |
| <b>Attivo circolante</b>          | <b>746.165</b>   | <b>25%</b>  | <b>536.540</b>   | <b>22%</b>  | <b>245.023</b>   | <b>12%</b>  | <b>440.516</b>   | <b>21%</b>  |                  |             |
| Diritti alle prest. dei giocatori | 639.985          | 21%         | 566.883          | 24%         | 574.159          | 29%         | 533.186          | 26%         |                  |             |
| Oneri pluriennali ex lege 282     | 1.059.764        | 36%         | 859.610          | 36%         | 679.892          | 34%         | 348.508          | 17%         |                  |             |
| Altre attività immobilizzate      | 534.516          | 18%         | 424.036          | 18%         | 473.203          | 24%         | 743.193          | 36%         |                  |             |
| <b>Attivo fisso</b>               | <b>2.234.265</b> | <b>75%</b>  | <b>1.850.529</b> | <b>78%</b>  | <b>1.727.254</b> | <b>88%</b>  | <b>1.624.887</b> | <b>79%</b>  |                  |             |

2002 al 21% e nel 2006 al 26% del capitale investito.<sup>18</sup> Comunque nel bilancio tali diritti sono sempre presenti anche se assumono una diversa denominazione. A partire dal 2003 infatti, nello Stato Patrimoniale compare la classe “Oneri pluriennali da ammortizzare ex D.L. 282”, che rappresenta la parte di svalutazione dei diritti pluriennali non imputata nel Conto Economico ma capitalizzata per essere poi spesata annualmente attraverso il processo di ammortamento.

Per quanto riguarda le altre classi dell’attivo si segnala come nel periodo indagato il dato della liquidità netta sia sempre negativo poiché il valore dell’indebitamento bancario a breve supera in termini assoluti quello delle disponibilità liquide. Il valore delle attività a breve infine, pur attestandosi intorno al 30% del capitale investito risulta sempre inferiore a quello delle passività a breve (riportato nella *Tabella 9*).

TABELLA 9 – COMPOSIZIONE DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO SOCIETÀ DI SERIE A DAL 1998 AL 2006

(DATI IN MIGLIAIA DI EURO)

|                                   | 30/06/1998       |             | 30/06/1999       |             | 30/06/2000       |             | 30/06/2001       |             | 30/06/2002       |             |
|-----------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| Passività a breve                 | 656.121          | 60%         | 1.026.341        | 62%         | 1.571.235        | 65%         | 1.904.297        | 65%         | 2.400.509        | 65%         |
| Passività a m-l<br>termine        | 178.668          | 16%         | 352.966          | 21%         | 461.584          | 19%         | 571.179          | 19%         | 794.732          | 22%         |
| Patrimonio Netto                  | 289.933          | 27%         | 279.039          | 17%         | 338.653          | 14%         | 592.958          | 20%         | 757.141          | 21%         |
| Risultato netto<br>d'esercizio    | -37.639          | -3%         | -11.237          | -1%         | 34.777           | 1%          | -133.440         | -5%         | -279.110         | -8%         |
| <b>Fonti di<br/>finanziamento</b> | <b>1.087.083</b> | <b>100%</b> | <b>1.647.109</b> | <b>100%</b> | <b>2.406.249</b> | <b>100%</b> | <b>2.934.994</b> | <b>100%</b> | <b>3.673.272</b> | <b>100%</b> |
|                                   | 30/06/2003       |             | 30/06/2004       |             | 30/06/2005       |             | 30/06/2006       |             |                  |             |
| Passività a breve                 | 2.344.239        | 79%         | 1.756.421        | 74%         | 1.078.585        | 55%         | 971.343          | 47%         |                  |             |
| Passività a m-l<br>termine        | 449.130          | 15%         | 584.475          | 24%         | 580.787          | 29%         | 599.653          | 29%         |                  |             |
| Patrimonio Netto                  | 722.654          | 24%         | 498.219          | 21%         | 488.612          | 25%         | 558.231          | 27%         |                  |             |
| Risultato netto<br>d'esercizio    | -535.593         | -18%        | -452.046         | -19%        | -175.707         | -9%         | -63.824          | -3%         |                  |             |
| <b>Fonti di<br/>finanziamento</b> | <b>2.980.430</b> | <b>100%</b> | <b>2.387.069</b> | <b>100%</b> | <b>1.972.277</b> | <b>100%</b> | <b>2.065.403</b> | <b>100%</b> |                  |             |

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio.

<sup>18</sup> Ai sensi dell’Art. 3 co. 1-bis della Legge 27/2003 “*le società sportive possono iscrivere in apposito conto nel primo bilancio da approvare successivamente alla data di entrata in vigore della presente disposizione tra le componenti attive quali oneri pluriennali da ammortizzare, con il consenso del collegio sindacale, l’ammontare delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti, determinato sulla base di un’apposita perizia giurata. Le società che si avvalgono della facoltà di cui al comma 1 devono procedere, ai fini civilistici e fiscali all’ammortamento della svalutazione iscritta in dieci rate annuali di pari importo*“. Lo scopo del provvedimento è stato consentire alle società sportive, in deroga ai principi

## 2.2 La struttura finanziaria

Analizzando la composizione delle fonti di finanziamento nel periodo 1998-2006 (Tabella 9) emerge l'eccessivo ricorso all'indebitamento delle società di calcio in luogo dell'immissione nell'attività di capitali a titolo di rischio. La classe principale del passivo risulta essere, lungo tutto l'arco temporale osservato, i debiti a breve termine: i quali registrano però un andamento decrescente nelle ultime tre stagioni.

Soffermandosi ulteriormente sull'indebitamento, si può osservare come nel corso dell'intero periodo osservato il valore dei mezzi di terzi risulti sempre superiore rispetto al valore della produzione (Tabella 10). In particolare si sottolinea come il rapporto segua un andamento decrescente dal 1998 fino al 2002, passando da 0,78 a 0,35; a partire dall'anno successivo l'indice risulta poi crescente passando da 0,42 del 2003 a 0,89 del 2006. Questo trend si spiega osservando un contemporaneo aumento del valore della produzione e decremento dei mezzi di terzi.

TABELLA 10 – RAPPORTO TRA VALORE DELLA PRODUZIONE E MEZZI DI TERZI DAL 1998 AL 2004

|       | 30/06/1998 | 30/06/1999 | 30/06/2000 | 30/06/2001 | 30/06/2002 |
|-------|------------|------------|------------|------------|------------|
| VP    | 649.833    | 713.737    | 1.058.902  | 1.150.676  | 1.126.118  |
| MT    | 834.789    | 1.379.307  | 2.032.819  | 2.475.476  | 3.195.241  |
| VP/MT | 0,78       | 0,52       | 0,52       | 0,46       | 0,35       |
|       | 30/06/2003 | 30/06/2004 | 30/06/2005 | 30/06/2006 |            |
| VP    | 1.161.993  | 1.152.717  | 1.335.693  | 1.399.327  |            |
| MT    | 2.793.369  | 2.340.896  | 1.659.372  | 1.570.996  |            |
| VP/MT | 0,42       | 0,49       | 0,80       | 0,89       |            |

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio.

e alle regole ordinariamente applicabili in sede di formazione del bilancio, la ripartizione in più esercizi delle perdite permanenti di valore dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti sorte in conseguenza alla crisi che ha coinvolto il settore del calcio. Presupposto per potere procedere alla svalutazione dei diritti pluriennali è l'esistenza, alla data di entrata in vigore della norma, di una "perdita durevole" di valore dei diritti non recuperabile in futuro e determinata per mezzo di una perizia all'uopo realizzata. Dalla perizia giurata, redatta in forma analitica, devono risultare: i) il valore attribuibile a ciascun diritto pluriennale; ii) i criteri di stima adottati; iii) le ragioni che ne suggeriscono l'adozione e gli elementi che inducono a considerare che le svalutazioni siano di natura durevole. Per approfondimenti si rimanda a ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ (OIC), *Criteri per la rilevazione in bilancio delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni degli sportivi professionisti in relazione al disposto dell'art. 18-bis della legge 23/03/1981 n.91*, Roma, maggio 2003.

Analizzando nello specifico la situazione delle singoli *club*, dalla *Tabella II* emerge come l'indebitamento complessivo delle venti società di Serie A nella stagione 2005/06 (pari a 1 miliardo e 542 milioni di euro) sia superiore al totale del valore della produzione. In particolare undici società risultano indebitate per un importo superiore al giro d'affari; su tutte spicca il dato della Lazio che presenta un indebitamento complessivo più che doppio rispetto al valore della produzione.

Nel complesso si può inoltre affermare come il settore calcistico italiano sia sottocapitalizzato, poiché il patrimonio netto complessivo è pari a un quinto del valore dell'indebitamento totale. Soltanto una società (la Roma) presenta mezzi propri superiori rispetto a quelli di terzi, mentre quattro *club* (Inter, Siena, Treviso e Messina) presentano un patrimonio netto negativo.

TABELLA 11 – RAPPORTO TRA INDEBITAMENTO, VALORE DELLA PRODUZIONE E PATRIMONIO NETTO NEI CLUB DI SERIE A 2005/06

|               | Valore produzione (A) | Debiti totali (B) | Patrimonio netto (C) | B/A (%)     | C/B (%)    |
|---------------|-----------------------|-------------------|----------------------|-------------|------------|
| Juventus      | 252,7                 | 141,8             | 41,5                 | 56%         | 29%        |
| Milan         | 248,3                 | 289,7             | 77,6                 | 117%        | 27%        |
| Inter         | 210,5                 | 385,2             | -122,9               | 183%        | -32%       |
| Roma          | 128,7                 | 65,4              | 67,8                 | 51%         | 104%       |
| Lazio         | 77,7                  | 158,9             | 29,6                 | 204%        | 19%        |
| Fiorentina    | 60,0                  | 55,6              | 51,1                 | 93%         | 92%        |
| Palermo       | 54,1                  | 50,1              | 24,5                 | 93%         | 49%        |
| Udinese       | 46,9                  | 70,9              | 37,3                 | 151%        | 53%        |
| Sampdoria     | 38,1                  | 56,7              | 16,4                 | 149%        | 29%        |
| Messina       | 30,7                  | 34,1              | -0,2                 | 111%        | -1%        |
| Parma         | 29,9                  | 30,1              | 28,8                 | 101%        | 96%        |
| Lecce         | 29,7                  | 18,4              | 11,1                 | 62%         | 60%        |
| Chievo        | 29,5                  | 33,6              | 15,1                 | 114%        | 45%        |
| Siena         | 28,2                  | 22,6              | -4,9                 | 80%         | -22%       |
| Cagliari      | 27,1                  | 36,3              | 7,0                  | 134%        | 19%        |
| Reggina       | 26,4                  | 32,4              | 4,0                  | 123%        | 12%        |
| Livorno       | 23,4                  | 7,4               | 2,6                  | 32%         | 35%        |
| Empoli        | 21,5                  | 13,8              | 10,1                 | 64%         | 73%        |
| Ascoli        | 21,4                  | 17,1              | 1,4                  | 80%         | 8%         |
| Treviso       | 20,8                  | 22,3              | -1,9                 | 107%        | -8%        |
| <b>Totale</b> | <b>1405,4</b>         | <b>1542,4</b>     | <b>296,0</b>         | <b>110%</b> | <b>19%</b> |

Fonte: nostra elaborazione su dati Il Sole 24 Ore.

### Considerazioni conclusive

Le considerazioni svolte nelle pagine precedenti hanno delineato il mutamento generale che ha interessato il mondo del calcio in questo ultimo decennio.

I principali aspetti riguardanti le società di serie A emersi nell'analisi sono stati:

- a) la riduzione dei proventi derivanti dal botteghino;
- b) l'incremento delle entrate provenienti dalla cessione dei diritti televisivi;
- c) la concentrazione di oltre il 60% del totale dei ricavi in soli quattro *club*;
- d) la diversa composizione dei ricavi delle società italiane rispetto a quelle europee;
- e) la crescita dei compensi corrisposti ai calciatori fino ai primi anni del duemila, cui è seguita una diminuzione a partire dal 2003;
- f) la presenza costante di risultati della gestione caratteristica negativi, causati dal sostenimento di costi operativi di gran lunga superiori al valore della produzione.
- g) la sottocapitalizzazione delle società, le quali presentano mezzi di terzi abbondantemente superiori rispetto ai mezzi propri.

Nel complesso la situazione generale delle società di serie A non sembra positiva, con i *club* endemicamente in perdita che non riescono a contenere i costi operativi ad un livello inferiore a quello dei ricavi tipici. Il *management* calcistico ha condotto finora la gestione societaria secondo criteri anti-economici, ricorrendo ad artifici contabili (iscrizione di plusvalenze derivanti dalla permuta di calciatori sopravvalutati o dalla cessione del marchio a società appartenenti al medesimo gruppo aziendale<sup>19</sup>) al fine di non evidenziare in bilancio ingenti perdite d'esercizio, rinviando così al futuro nuovi versamenti di capitali di rischio.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Sul punto si confronti M. VALERI, *Standard Ias/Ifrs e nuove esigenze di disclosure nel bilancio delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 2008, 45 e seguenti.

<sup>20</sup> Scrive Marco Vitale: «il calcio italiano è oggi uno dei clamorosi casi di *mismanagement* degli ultimi cinquant'anni (dopo la chimica e la siderurgia). Non a caso l'addetto più competente, cioè l'allenatore, è quello più fragile e sballottato dai capricci del presidente, del direttore sportivo e del direttore generale, la triade che regge il calcio italiano con risultati non esaltanti. (...) Il calcio è un mondo fortemente gerarchizzato, dove, però, alla gerarchia formale (il presidente è una figura che non può essere messa in discussione), non corrisponde una cultura del rispetto delle regole (nel calcio professionistico abbiamo avuto scandali su passaporti, doping, falsi bilanci, scommesse; mentre nel calcio dilettantistico vi è una totale trasgressione rispetto alle norme che dovrebbero regolarne l'attività). Questo connubio di autoritarismo e irregolarità produce una cultura sostanzialmente del *malaffare*. Il calcio italiano può diventare un settore florido e socialmente di sviluppo quando le pressioni esterne lo costringeranno a cambiare regole e mentalità. (...) Fino a 20 anni fa, il calcio era un piccolo settore che generava piccole perdite e in cui il *mismanagement* non rappresentava un costo sociale rilevante. Oggi, conti alla mano, non può essere più così. Ma al forte sviluppo economico, in gran parte provocato dall'esplosione dei diritti Tv, non ha fatto seguito il ricambio della classe dirigente e dei metodi di gestione». M. VITALE-G. ORMEZZANO, *Fenomeno Chievo: economia, costume, società, una squadra di quartiere contro il calcio miliardario*, Libri Scheiwiller, Milano 2002, 37.

Le società calcistiche italiane non hanno ancora quindi compiuto la trasformazione da semplici *club* a imprese operanti nel settore del tempo libero, in grado di attirare – oltre che lo zoccolo duro della tifoseria per quanto attiene ai profili sportivi dell’attività economica – anche l’appassionato o il semplice curioso interessati anche ai prodotti aziendali legati all’aspetto dell’*entertainment*.

Si ritiene che per risolvere le attuali problematiche economico-finanziarie e muovere verso una concezione più allargata di attività aziendale le società debbano lavorare congiuntamente su due fronti: i) la riduzione del costo del lavoro; ii) la diversificazione delle fonti di ricavo.

Per quanto concerne il primo aspetto occorre rimarcare come la tendenza alla riduzione delle retribuzioni di calciatori e tecnici sia già in corso nel campionato italiano, anche se l’incidenza sul valore della produzione di tale voce di costo rimane ancora elevata. Ai *club* spetta ora di consolidare questo aspetto, da un lato riducendo la rosa dei giocatori e dall’altro investendo ingenti risorse nei vivai, così da valorizzare al proprio interno i giovani calciatori. In particolare, l’investimento nel vivaio comporta ritorni non immediati, ma che nel lungo termine possono condurre a rilevanti diminuzioni dell’onerosità dei contratti e a significativi incrementi dei ricavi provenienti dalla vendita dei giocatori formati internamente.

In merito al secondo aspetto, l’indagine svolta ha evidenziato come attualmente il fatturato della Serie A sia costituito in maniera assai preponderante dai proventi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi. Per ampliare le fonti di ricavi le società devono realizzare una strategia di diversificazione correlata,<sup>21</sup> che consenta di sfruttare le potenzialità legate all’immagine del *club* e dei suoi giocatori, attraverso la realizzazione di iniziative commerciali indirizzate non solo al mercato dei tifosi ma anche ad una clientela più ampia. Tali potenzialità si riferiscono in particolare alle attività di gestione diretta dello stadio e di *merchandising*, entrambi foriere di ricavi di entità non trascurabili a patto che ci sia una integrazione di strumenti e competenze di natura manageriale in seno all’organizzazione e un’evoluzione degli obiettivi e delle modalità operative delle società calcistiche.<sup>22</sup>

Lo stadio rappresenta un *asset* fondamentale per le società nel perseguimento di condizioni di equilibrio economico sufficientemente stabili nel

<sup>21</sup> Le strategie di diversificazione consistono nell’intraprendere attività che si discostano dal *core business* dell’impresa. Ci sono tre diverse tipologie di diversificazione: a) conglomerata: i business acquisiti presentano irrilevanti connessioni tecnologiche o di mercato con le attività dell’impresa acquirente; b) non strettamente correlata: si basa sulla possibilità di realizzare economie di scopo attraverso la condivisione di risorse intangibili o di attività di supporto tra i business tradizionali dell’impresa e quelli oggetto di diversificazione; c) correlata: si ha con lo sviluppo interno o con l’acquisizione di business complementari a quelli già esistenti nell’impresa, caratterizzati da intense ed estese interrelazioni lungo le rispettive catene del valore. Per maggiori approfondimenti si vedano: H.I. ANSOFF, *Strategies for diversification*, in *Har. Bus. Rev.*, n. 5, 1957; A. CARIOLA-M. LA ROCCA-D. MONTEFORTE, *Diversificazione e performance di impresa*, Mc Graw Hill, Milano 2006; R.M. GRANT, *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, terza ediz., Il Mulino, Bologna, 2006.

<sup>22</sup> Per una disamina sulle “avvertenze per l’uso della diversificazione” si rimanda a U.LAGO-A. BARONCELLI-S. SZYMANSKI, *Il business del calcio*, cit, 285 e seguenti.

tempo. Esso costituisce infatti oltre ad una componente rilevante dell'attivo immobilizzato – che offre maggiori garanzie ai finanziatori rispetto ad *intangibles*, quali i diritti alle prestazioni dei calciatori – anche un importante strumento per la creazione di valore attraverso il suo utilizzo. Attualmente in Italia la maggior parte degli impianti di gioco sono di proprietà dei comuni che li affittano ai *club*. Ne consegue che le società non hanno la possibilità di influire sul loro utilizzo e incontrano non pochi ostacoli nel procedere a opere di ammodernamento e ristrutturazione che favoriscano un utilizzo polivalente degli stessi impianti. Soltanto l'acquisizione della proprietà dello stadio consentirebbe ai *club* di eliminare rilevanti costi di locazione, gestire direttamente gli spazi pubblicitari, utilizzare la struttura anche per altre attività lucrative (ristoranti, negozi, alloggi, sale convegni, musei sportivi).<sup>23</sup>

Il *merchandising*, ossia la gestione e la commercializzazione di beni e servizi di vario genere con il nome o il marchio della società è la fonte di ricavi attualmente meno sfruttata dai *club* italiani. Come dimostra l'esperienza maturata soprattutto dai *club* inglesi e spagnoli, tale fonte di ricavo ha potenzialità di sviluppo enormi, in quanto può far leva sull'attaccamento alla squadra da parte dei suoi tifosi e sulla popolarità del calcio. In Italia negli ultimi anni, sono aumentati i punti vendita delle squadre dove acquistare svariati *gadget* e accessori, insieme ai tagliandi delle partite. Tuttavia molte società non si occupano in via diretta della gestione del proprio marchio, bensì preferiscono affidarla ad aziende specializzate, limitandosi a ricevere come corrispettivo il pagamento di royalty, calcolate in percentuale sulle vendite. Tutto ciò non permette di cogliere appieno i benefici economici derivanti dalle attività di *merchandising*. Ai *club* italiani spetta dunque approfondire ulteriori sforzi in tale settore, consci delle potenzialità che esso possiede. Naturalmente l'applicazione di modelli operativi che hanno avuto successo all'estero non può essere replicata senza tener conto delle specificità del contesto nazionale: in proposito occorre considerare da un lato la differente cultura dei tifosi italiani rispetto ad esempio a quelli britannici, dall'altro l'esistenza di un mercato parallelo abusivo e la scarsa protezione del marchio consentita dalla legislazione italiana.<sup>24</sup>

Al fine di abbinare la dimensione sportiva con quella manageriale i *club* dovrebbero altresì adottare strutture organizzative più complesse delle attuali, responsabilizzando i diversi manager di funzione o divisione.<sup>25</sup> La riorganizzazione diviene propedeutica allo sviluppo di un nuovo circuito finanziario che, muovendo dallo sfruttamento del marchio a fini commerciali e dalla proprietà dello stadio, sia

<sup>23</sup> Naturalmente occorre valutare anche le implicazioni che la costruzione o la ristrutturazione di uno stadio determina sulle finanze di chi investe nell'opera. Per approfondimenti sul punto si rimanda a G. TURANO, *Tutto il calcio miliardo per miliardo*, Il Saggiatore, Milano, 2007, 76-77.

<sup>24</sup> Si cfr. M. VALERI, *Standard Ias/Ifrs e nuove esigenze di disclosure nel bilancio delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 2008, 65-68.

<sup>25</sup> Sulla responsabilizzazione dei manager delle società calcistiche si veda F. BOF, P. PREVITALI, *Codice etico, modelli organizzativi e responsabilità amministrativa: l'applicazione del d.lgs 231/2001 alle società di calcio professionistiche*, in *Riv. Dir. Ec. sport*, n. 1, 2008, 89-103.

in grado di generare un incremento futuro dei ricavi. La diversificazione dell'attività aziendale rappresenta infatti l'unica strada per svincolare i *club* dalla figura del presidente-mecenate (disposto illimitatamente a mantenere in vita la società nonostante i pessimi risultati gestionali) e far entrare a pieno titolo le società calcistiche nel settore dell'*entertainment*.

*Bibliografia*

- ANSOFF H.I., *Strategies for diversification*, in *Harvard Business Review*, n. 5, 1957.
- AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO, *Relazione annuale 2007*, pubblicata su [www.agcm.it](http://www.agcm.it), aprile 2007.
- AUTORITÀ PER L'ENERGIA ELETTRICA E IL GAS, *Relazione annuale 2007*, pubblicata su [www.autorita.energia.it](http://www.autorita.energia.it), luglio 2007.
- BANKS S., *Going Down. Football in crisis*, Mainstream, Edimburgo, 2002.
- BASILE G., BRUNELLI M., CAZZULLO G., *Le società di calcio professionistiche*, Buffetti, Roma, 1997.
- BEHA O. - DI CARO A., *Indagine sul calcio*, Bur, Milano, 2006.
- BELLINAZZO M., FILIPPONE N., *Corsa agli stadi privati ma spalti semivuoti*, in *Il Sole 24 Ore*, 2/06/08.
- BIANCHI L.A., CORRADO D., *I bilanci delle società di calcio. Le ragioni di una crisi*, Egea, Milano, 2004.
- BOCCA F., *L'Europa chiede ai club: in campo giovani e vivai*, in *la Repubblica*, 02/01/08.
- BOF F., MONTANARI M., SILVESTRI G. (a cura di), *Il management del calcio. La partita più lunga*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- BOF F., PREVITALI F., *Codice etico, modelli organizzativi e responsabilità amministrativa: l'applicazione del d.lgs 231/2001 alle società di calcio professionistiche*, in *Rivista di Diritto e Economia dello sport*, vol. 4, n. 1, 89-103, 2008.
- CARIOLA A.- LA ROCCA M.-MONTEFORTE D., *Diversificazione e performance di impresa*, Mc Graw Hill, Milano, 2006.
- CARUSO R., *Il calcio tra mercato, relazione e coercizione*, in *Rivista di Diritto e Economia dello sport*, vol. 4, n. 1, 71-88, 2008.
- CENTRO SUDI LEGA CALCIO, *Analisi economico finanziaria dei bilanci delle società di Serie A e Serie B. Stagioni 1998-2006*, Milano, 2007.
- DELOITTE & TOUCHE, *Football Money League. Gate Receipts*, Manchester, 2008.
- DELOITTE & TOUCHE, *Football Money League. The reign of Spain*, Manchester, 2007.
- DELOITTE & TOUCHE, *Annual Review of Football Finance*, Manchester, 2008.
- DELOITTE & TOUCHE, *Annual Review of Football Finance*, Manchester, 2007.
- DE VITA G., *Il bilancio di esercizio nelle società di calcio professionistiche*, Lega Calcio serie C, Firenze, 1998.
- DI DOMIZIO M., *La domanda di calcio in Italia: Serie A 1962-2006*, in *Rivista di Diritto e Economia dello sport*, vol. 3, n. 1, 71-90, 2007.
- DRAGONI G., *Cessione marchi, bilanci in fuorigioco*, in *Il Sole 24 Ore*, 26/06/06.
- DRAGONI G., *Milan e Inter, stop sul marchio*, in *Il Sole 24 Ore*, 28/06/06.
- DRAGONI G., *Lo sconto della Covisoc*, in *Il Sole 24 Ore*, 14/07/06.
- DRAGONI G., *Valutato 127 milioni il marchio As Roma*, in *Il Sole 24 Ore*, 7/11/06.
- FALSANISI G., GIANGRECO E. F., *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione*, Rubbettino, Catanzaro, 2001.
- FORT R., QUIRK J., *Owner Objectives and Competitive Balance*, in *Journal of Sport Economics*, vol.5, n.1, 20-32, 2004.
- GIOCOLI N., *L'antitrust in campo*, pubblicato su [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), febbraio 2006.
- GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, terza ediz., Il Mulino, Bologna, 2006.

- GROOT L., *De-commercializzare il calcio europeo e salvaguardarne l'equilibrio competitivo: una proposta welfarista*, in *Rivista di Diritto e Economia dello sport*, vol. 1, n. 2, 63-91, 2005.
- HALICIOGLU F., *The impact of football point systems on the competitive balance: evidence from some european football leagues*, in *Rivista di Diritto e Economia dello sport*, vol. 2, n. 2, 67-76, 2006.
- LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKI S., *Il business del calcio: successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004.
- MANNI F., *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, Torino, 1991.
- MARZOLA P.L., *L'industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1990.
- MASUCCI M., *Le società calcistiche*, Cacucci, Bari, 1988.
- MELIDONI F., COMMITTERI G.M., *Il bilancio delle società di calcio*, Ipsoa, Milano, 2004.
- NAPOLITANO S. - LIGUORI M., *Il pallone nel burrone*, Editori Riuniti, Roma, 2004.
- ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ (OIC), *Criteri per la rilevazione in bilancio delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni degli sportivi professionisti in relazione al disposto dell'articolo 18-bis della legge 23/3/1981, n. 91*, Roma, 2003.
- RUBINO F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- ROSCINI VITALI F., *Un rimedio solo virtuale*, in *Il Sole 24 Ore*, 26/06/06.
- ROSSI P., *Basta saccheggiare i vivai. La Federcalcio scrive a Blatter*, in *la Repubblica*, 20/02/08.
- RUSCONI G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990.
- SLOANE P.J., *The economics of professional football: The football Club as a Utility Maximizer*, in *The Scottish Journal of Political Economy*, vol.18, n.2, 121-146, 1971.
- SPANO F.M., *Le società di calcio: aspetti organizzativi, gestionali e di rilevazione*, Cuesp, Milano, 2004.
- STRACCA R., *Anche il City si porta via i nostri talenti*, in *Corriere della Sera*, 29/06/08.
- TANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino, 1999.
- TEODORI C., *L'economia ed il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 1995.
- TURANO G., *Tutto il calcio miliardo per miliardo*, Il Saggiatore, Milano 2007.
- VALERI M., *Standard Ias/Ifrs e nuove esigenze di disclosure nel bilancio delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 2008.
- VERONESE L., *Il calcio inglese campione di ricavi*, in *Il Sole 24 Ore*, 15/02/08.
- VERONESE L., *Ricavi, lo stadio fa la differenza*, in *Il Sole 24 Ore*, 29/04/08.
- VITALE M., ORMEZZANO G., *Fenomeno Chievo: economia, costume, società, una squadra di quartiere contro il calcio miliardario*, Libri Scheiwiller, Milano, 2002.
- ZIMBALIST A., *Sport as business*, in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19, n. 4, 503-511, 2003.

**“LA CELEBRAZIONE DELLO SPIRITO UMANO” NELLE  
DECISIONI DEL TRIBUNALE NAZIONALE ANTIDOPING**

di *Flavia Tortorella\**

SOMMARIO: 1. La genesi: l’adozione del World Anti-Doping Code – 1.1 Sull’indipendenza di potere – 1.2 Sull’autonomia di giudizio – 2. Problematiche giuridiche connesse – 3. Da Losanna a Bruxelles – 4. Conclusioni – Bibliografia

*1 La genesi: l’adozione del World Anti-Doping Code<sup>1</sup>*

23 gennaio 2008: il Giudice di Ultima Istanza in materia di *doping* viene ribattezzato «*Tribunale Nazionale Antidoping*».<sup>2</sup> Con la riforma dello Statuto del Comitato Olimpico Nazionale Italiano si inaugura una consapevolezza nuova, che svela la fisionomia di un Organo deputato non solo a decidere dei casi di *doping* ma anche a preservare, a livello mondiale, lo «spirito sportivo» nazionale.<sup>3</sup>

---

\* Specializzata in Diritto Sportivo, membro del Comitato di redazione della presente *Rivista*. Collabora con la cattedra di Diritto Civile dell’*Alma Mater Studiorum* di Bologna e con la cattedra di Sistemi Giuridici Comparati dell’Università Roma Tre. E-mail: [flavia.tortorella@alice.it](mailto:flavia.tortorella@alice.it).

<sup>1</sup> Nel Libro primo delle Norme Sportive Antidoping viene espressamente statuito che: “*Il Codice è il documento fondamentale e universale su cui si basa il Programma Mondiale Antidoping nello sport. La finalità del Codice è quella di promuovere la lotta al doping attraverso una armonizzazione universale degli elementi fondamentali di tale attività di contrasto. Il Codice è sufficientemente specifico per determinare la piena armonizzazione nelle problematiche per le quali l’uniformità è necessaria mentre nelle altre aree è sufficientemente generale per consentire flessibilità alle modalità di attuazione dei principi antidoping concordati*”, in [www.coni.it](http://www.coni.it) (maggio 2008).

<sup>2</sup> Per una disamina completa del percorso di attuazione del Codice Mondiale Antidoping si veda: L. MUSUMARRA, *Il Doping*, in AA.VV., *Diritto dello Sport*, Le Monnier Università, 2004, 221 ss. La modifica rientra fra quelle apportate dalla Giunta Nazionale del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (di seguito, CONI), con Delibera n. 319 del 23 luglio 2008, che ha approvato le modifiche e/o integrazioni al Documento tecnico attuativo del Programma Mondiale Antidoping, così come approvato dal Consiglio Nazionale del CONI, con deliberazione n. 1311 del 30 giugno 2005, disponibili on line all’indirizzo web [www.coni.it](http://www.coni.it) (maggio 2008).

<sup>3</sup> Le Norme Sportive Antidoping, sotto la rubrica “*Principi fondamentali del Codice mondiale antidoping*”, enunciano che “*Lo spirito sportivo rappresenta la celebrazione dello spirito umano*,

Le Norme Sportive Antidoping<sup>4</sup> agli occhi dell'interprete delineano la funzione del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (di seguito, CONI) nella sua qualità di Ente pubblico preposto all'adozione di tutte le misure preventive e repressive del *doping* nell'ambito dell'Ordinamento sportivo italiano.<sup>5</sup> Come massima autorità in materia di adozione e attuazione delle Norme Sportive Antidoping, esso è ente esponenziale dell'Organizzazione Antidoping Nazionale (di seguito, NADO).

Nella sua veste di CONI-NADO, ha provveduto a costituire un reticolato di organi<sup>6</sup> dotati di funzioni proprie con lo scopo di dare attuazione al Codice Mondiale Antidoping:<sup>7</sup> un Comitato per i Controlli Antidoping (di seguito,

---

*del corpo e della mente [...]*".

<sup>4</sup> Costituiscono la fonte normativa primaria ed espressamente qualificata come esclusiva all'interno dell'Ordinamento sportivo in materia di *doping*. Nelle stesse norme antidoping, e precisamente nella parte relativa all'adozione del Codice WADA, si legge che: "*Le Norme sportive antidoping italiane, adottate dal CONI-NADO quali uniche regole antidoping nell'ambito dell'ordinamento sportivo italiano, analogamente ai regolamenti di gara, sono norme che concorrono a disciplinare le situazioni in cui si svolge l'attività sportiva. Gli affiliati, i tesserati ed i licenziati, ivi compresi gli Atleti Minori, con la sottoscrizione del tesseramento e del consenso informato, per questi ultimi da parte dell'esercente la potestà genitoriale, accettano incondizionatamente queste Norme per partecipare alle attività sportive. Le Norme sportive antidoping italiano sono altresì cogenti per tutti gli Atleti italiani non tesserati a FSN o DSA, ma inseriti nell'RTP. Le Norme sportive antidoping non sono subordinate né vincolate ai requisiti e ai criteri giuridici vigenti in materia di procedura penale o di diritto del lavoro*".

Per una disamina esaustiva delle Norme Sportive Antidoping si rinvia a G. GENTILE, *L'armonizzazione della normativa antidoping*, in *Riv. Dir. Ec. Sport*, n. 1, 2008, 23.

<sup>5</sup> Nel Libro Primo delle Norme sportive antidoping è espressamente previsto: "*Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) è l'Ente pubblico che cura in Italia l'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale, nonché l'adozione di misure di prevenzione e repressione del doping nell'ambito dell'ordinamento sportivo. Il CONI ha adottato il codice della Word Anti-Doping Agency (WADA) ed è in Italia l'Organizzazione antidoping nazionale (NADO) riconosciuta dalla WADA. La NADO è l'ente nazionale al quale compete la massima autorità e responsabilità in materia di adozione e attuazione delle Norme sportive antidoping, ivi comprese la direzione dei prelievi dei campioni, la gestione dei risultati dei test e la conduzione dei dibattimenti [...]*".

<sup>6</sup> La delibera della Giunta Nazionale del CONI del 23 gennaio 2008, n. 19, ha modificato la previsione inerente gli organi preposti a dare attuazione al Programma Mondiale Antidoping, contenuta nel Libro Primo, ridisegnando il ruolo della Commissione Antidoping, quale organismo di consulenza del CONI e delle strutture deputate all'attività antidoping previste e di supporto al CONI-NADO; oltre ad aver introdotto la previsione sul Comitato per l'Esenzione a Fini Terapeutici (di seguito, CEFT), con la funzione di provvedere ai compiti di cui all'art. 4 del Codice WADA.

<sup>7</sup> Si ricorda che il Comitato Olimpico Internazionale (di seguito, CIO) il 10 novembre 1999 ha istituito la Word Anti-Doping Agency (di seguito, WADA), come fondazione privata secondo il diritto elvetico, composta in maniera paritetica, negli organi di vertice, da esponenti del mondo sportivo e da rappresentanti governativi. Tra le funzioni principali della WADA appare opportuno ricordare: la promozione e il coordinamento, a livello internazionale, della lotta contro il *doping*; un'azione volta a fornire a livello internazionale l'armonizzazione delle modalità e delle procedure scientifiche relative ai prelievi, alle metodologie di analisi e all'omologazione dei risultati, nonché delle sanzioni previste in relazione ai singoli Paesi. La WADA ha prodotto a sua volta il Codice Mondiale Antidoping unificato (World Anti-Doping Code) che, sostituendo il precedente Codice

CCA),<sup>8</sup> al quale spetta l'esecuzione dei controlli antidoping nel rispetto degli standard internazionali; un Ufficio di Procura Antidoping (di seguito, UPA);<sup>9</sup> che ha il compito di emanare in via esclusiva gli atti necessari ai fini dell'accertamento delle responsabilità di coloro che hanno agito in violazione delle Norme Sportive Antidoping.

Infine è stato creato il Giudice di Ultima Istanza in materia di *doping* (oggi Tribunale Nazionale Antidoping),<sup>10</sup> al quale vengono riconosciute funzioni differenziate oltre che una posizione di *trait d'union* con il panorama internazionale, allorché si designa il Tribunale Arbitrale dello Sport (in seguito, TAS)<sup>11</sup> di Losanna, quale unica sede di impugnazione delle decisioni da esso emesse.

### 1.1 Sull'indipendenza di potere

La qualifica di «organismo indipendente di Giustizia»<sup>12</sup> è espressamente assegnata al TNA dalla normativa antidoping, che definisce l'ambito di cognizione delle controversie ad esso spettanti e traccia in termini la relativa competenza.<sup>13</sup>

Mentre la cognizione del TNA risulta sin dall'origine ferma su tutte le

---

del Movimento Olimpico adottato dal CIO, costituirebbe il mezzo elaborato per il raggiungimento degli scopi dell'Agenzia. In Italia il CONI, con deliberazione n. 482 del 21 ottobre 2003, ha provveduto ad adottare il documento tecnico attuativo del Codice WADA, entrato in vigore il 1° gennaio 2004.

<sup>8</sup> L'attività della CCA è regolamentata da un apposito documento Disciplinare che costituisce la Parte Prima, Libro Secondo, delle Norme Sportive Antidoping.

<sup>9</sup> L'attività dell'UPA è regolamentata da un apposito documento Disciplinare e da specifiche Istruzioni operative che costituiscono entrambi la Parte Seconda, Libro Secondo, delle Norme Sportive Antidoping.

<sup>10</sup> Nel Libro Primo delle Norme Sportive Antidoping si designa: “*Il Tribunale Nazionale Antidoping (“TNA”), organismo indipendente di Giustizia, che agisce in posizione di piena autonomia di giudizio, con lo scopo di assicurare il primo ed unico grado di giudizio per i soggetti non tesserati alle FSN ed alle DSA e per gli atleti di livello internazionale o nei casi di doping relativi a competizioni inquadrati in un evento sportivo internazionale ovvero di perseguire l'obiettivo della maggiore omogeneità possibile delle decisioni in materia di doping prese nel previsto unico grado di giustizia sportiva federale per gli atleti di livello nazionale e gli altri tesserati [...]*”. La definizione formulata dalla norma appena riportata viene ratificata anche dall'art. 1, comma secondo, del documento Disciplinare relativo all'attività del Tribunale che costituisce la parte Quinta delle Norme Sportive Antidoping.

<sup>11</sup> Nel Libro Primo delle Norme Sportive Antidoping si prevede espressamente che: “*Completato il procedimento innanzi al TNA, è possibile presentare appello esclusivamente al Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS)*”.

<sup>12</sup> La definizione normativa del TNA si rinviene nelle Norme Sportive Antidoping che ne qualificano la fisionomia sia nel Libro Primo sotto la rubrica: “*dell'adozione del Codice WADA*”, sia nel dettato dell'art. 1 del Disciplinare dell'Organo.

<sup>13</sup> I due percorsi, nonostante tendano ad identificarsi, dovrebbero tenersi distinti perché se ne possa individuare la singola portata giuridica: la giurisdizione da una parte e la competenza dall'altra. Dove infatti la prima indica la cognizione delle controversie spettanti ad un determinato organo, la seconda risolve la distribuzione dei conflitti, devoluti ad un giudice piuttosto che ad un altro.

questioni afferenti la materia del *doping*, la sua competenza si è evoluta sino a strutturarsi in modo tale da garantire una griglia di competenza variabile.<sup>14</sup> Inizialmente posto a ricoprire il ruolo di giudice di terza ed ultima istanza, oggi si designa come giudice di appello<sup>15</sup> o, all'occasione, come giudice di primo ed unico grado.

La nozione di organismo indipendente, prescritta in capo al TNA, si riporta senz'altro alla posizione istituzionale da questo rivestita all'interno dell'Ordinamento sportivo, e costituisce il precipitato di un sistema di norme sulle quali riposa la legittimità al giudizio sportivo di ciascuno degli organismi preposti alla lotta al *doping*.<sup>16</sup>

Per ciò che concerne il TNA, le norme in materia risultano consacrate in un apposito documento Disciplinare e in specifiche Istruzioni operative, che occupano la parte Quinta delle Norme Sportive Antidoping: laddove al Disciplinare spetta stabilire le modalità di organizzazione e di funzionamento del TNA, alle Istruzioni operative viene affidato il compito di regolamentare tutto ciò che attiene il procedimento dinanzi allo stesso.

Il ruolo del TNA e l'operato dell'intero apparato predisposto alla lotta contro il *doping* risultano strettamente connessi tra di loro.<sup>17</sup>

Il contenuto del documento Disciplinare si apre con la selezione dei casi lasciati in via esclusiva alla cognizione del TNA e con la circoscrizione di quelli che invece terminano nella competenza<sup>18</sup> di quest'ultimo solo a seguito di un primo

---

<sup>14</sup> Succintamente, la prima Delibera intervenuta ad assegnare una competenza ulteriore al TNA è stata quella adottata dalla Giunta Nazionale del CONI in data 25 giugno 2007, n. 240, mediante la quale gli fu assegnata la competenza di Organo di secondo grado in materia di *doping*; successivamente, con una nuova Delibera del 21 agosto 2007, n. 292, la Giunta Nazionale del CONI ha provveduto a riconoscere al TNA la qualifica di Organo di unico grado. Per entrambe le Delibere si veda, [www.coni.it](http://www.coni.it) (maggio 2008).

<sup>15</sup> Proprio in ordine ai profili di competenza, a seguito delle diverse modifiche intervenute sulle Norme Sportive Antidoping, si rileva l'emanazione ad opera del Tribunale di una norma interpretativa di diritto processuale intertemporale, nella quale, facendosi espressa applicazione del principio *tempus regit actum*, si chiariva: "*se il deferimento da parte dell'UPA è avvenuto prima dell'entrata in vigore della nuova versione delle Norme Sportive Antidoping, sia necessario applicare la vecchia procedura; se, invece, il deferimento sia avvenuto successivamente, si applicherà la nuova Normativa ed il Tribunale (allora ancora GUI) giudicherà in materia di doping, in grado di appello*", delibera del 27 luglio 2007, su [www.coni.it](http://www.coni.it) (maggio 2008).

<sup>16</sup> A tutti gli organi previsti dalla normativa antidoping viene espressamente riconosciuta, nel Libro Primo, una posizione di indipendenza ed autonomia nello svolgimento ciascuno delle proprie funzioni.

<sup>17</sup> Il complesso degli organismi rientrano, infatti, nella gestione di un unico Ufficio Antidoping, a capo del quale vi è la figura di un Dirigente al quale spetta un'attività di coordinamento dei vari organismi ad esso appartenenti.

<sup>18</sup> Proprio in ordine ai profili relativi alla competenza, si vedano le recenti pronunce in cui il Tribunale, chiamato a pronunciarsi sulla prospettata incompetenza a suo carico, provvedeva ad accogliere le ragioni poste a fondamento dell'eccezione, rilevando come, nella fattispecie sottoposta al vaglio, le nuove Norme Sportive Antidoping fossero intervenute solo successivamente al deferimento dell'atleta ad opera dell'UPA e dunque dovesse trovare applicazione la Normativa precedente, che vedeva il Tribunale competente solo in veste di Giudice di terzo ed unico grado.

vaglio effettuato da organismi diversi. Attualmente il Tribunale risulta investito di una competenza esclusiva, volta dunque a garantire un primo ed unico grado di giudizio,<sup>19</sup> in tre ipotesi espressamente contemplate dal dettato normativo, ovvero nei casi in cui:

- a) il procedimento gravi su soggetti non tesserati alle Federazioni sportive nazionali (di seguito, FSN) e Discipline sportive associate (di seguito, DSA),<sup>20</sup>
- b) il procedimento sia a carico di atleti di livello internazionale;
- c) vengano accertati episodi di *doping* nel corso di competizioni inquadrate in un evento sportivo internazionale.

Diversamente dal previsto unico grado di giustizia, al TNA spetta il compito di provvedere, in veste di giudice dell'appello, in tutti quei casi in cui il procedimento sia pendente a carico di Atleti Nazionali.<sup>21</sup> È fatto obbligo, alle singole FSN ed alle DSA, di istituire al proprio interno un Organismo giudicante<sup>22</sup> cui affidare un primo grado di giudizio di natura disciplinare, la cui decisione finale solo eventualmente potrà giungere dinanzi al TNA, ossia in caso di proposto appello contro la decisione emessa in ambito federale. Lo scopo dell'investitura, in qualità di giudice dell'appello, risulta chiaro allorché si guardi al TNA come ad un organo chiamato a pronunciarsi per tutte le discipline sportive e a seguito di pronunce di organismi che decidono ciascuno in applicazione dei propri parametri federali: l'esigenza di omogeneità assurde, allora, a movente nella determinazione della competenza del Tribunale; i giudizi incardinati dinanzi agli organismi interni, costituendo ciascuno espressione di una singola realtà federale, tentano di essere

---

Per le pronunce in esame, Decisione del 14 aprile 2008, n. 18/08, (caso Alessandro Kalc); Decisione del 10 aprile 2008, n. 15/08, (caso Giampaolo Caruso), entrambe su [www.coni.it](http://www.coni.it) (maggio 2008).

<sup>19</sup> La normativa antidoping chiarisce come, per i casi in cui il procedimento disciplinare gravi su atleti non tesserati per alcuna FSN e per una DSA, in ottemperanza alle disposizioni contenute nell'art. 13.2.1. del Codice WADA in materia di appelli che coinvolgono atleti di livello internazionale ed in ossequio al principio del doppio grado di giurisdizione sancito dall'art. 3, comma quinto, dei Principi di Giustizia Sportiva (Delibera del Consiglio Nazionale del CONI del 22 ottobre 2003, n. 1250, e successive modificazioni e integrazioni approvate dalla Giunta Nazionale del CONI del 20 novembre 2003, n. 539), sia consentito proporre appello al TAS solo avverso le decisioni adottate, in primo ed unico grado, dal Tribunale.

<sup>20</sup> Si è registrata l'avvenuta equiparazione tra le FSN e le DSA per effetto dell'avvenuto conferimento anche a queste ultime della personalità giuridica di diritto privato ad opera del novellato art. 15, comma secondo, del D.lgs n. 15 del 2004.

<sup>21</sup> La categoria degli Atleti Nazionali viene fatta coincidere con coloro che risultano tesserati presso una FSN ovvero presso una DSA.

<sup>22</sup> Nel Libro Primo delle Norme Sportive Antidoping, sull'adozione del Codice WADA, viene stabilito che: "[...] Per gli atleti di livello nazionale e gli altri tesserati, le FSN e le DSA devono attribuire al proprio Organismo giudicante, competente a giudicare in ultima istanza sulle impugnazioni avverso le decisioni dei propri Organi di Giustizia Sportiva, la competenza di primo grado in materia di violazione delle Norme sportive antidoping [...]". Occorre precisare, vista la non felice formulazione della norma, come il primo grado di giudizio all'interno di ciascuna FSN o DSA debba essere affidato all'Organismo che in esse avrebbe svolto la funzione di secondo grado di giudizio.

riportati ad unità per meglio garantire, tra le diverse pratiche sportive, un minimo di eguaglianza sotto il profilo sanzionatorio.

In veste di giudice di seconda istanza, al TNA spettava altresì giudicare sugli appelli promossi contro l'eventuale diniego all'esenzione deciso dal Comitato per l'Esenzione a Fini Terapeutici (di seguito, CEFT). Con una recente modifica intervenuta in materia la prescritta competenza in materia di Esenzione è stata sottratta alla cognizione del TNA, e lasciata, in seconde cure, alla competenza del TAS.<sup>23</sup> Occorre rilevare come la sopravvenuta modifica abbia inteso ovviare all'evidente problema che poteva porsi allorchè, nel silenzio della norma in materia, in caso di accoglimento del ricorso, il TNA si fosse trovato nella situazione di dover rilasciare esso stesso il Certificato di Esenzione a Fini Terapeutici originariamente negato.<sup>24</sup>

Appariva, infatti, maggiormente aderente al dettato normativo propendere per il rilascio del Certificato da parte dello stesso TNA, puntualmente firmato da coloro che al suo interno svolgono la funzione tecnica e che, partecipando con diritto di voto, avrebbero contribuito attivamente alla deliberazione sull'esenzione.<sup>25</sup> Una problematica attualmente risolta dalla nuova Normativa Antidoping che ha provveduto ad esautorare la competenza del TNA in materia. Appare opportuno indicare come, in una recentissima giurisprudenza,<sup>26</sup> il TNA, chiamato a pronunciarsi su un diniego all'esenzione, abbia dichiarato l'illegittimità del provvedimento del CEFT qualificando quest'ultimo come organo amministrativo e definendone il provvedimento come «*tamquam non esset*». Dunque, lo stesso TNA, riconoscendo all'attività espletata dal CEFT natura sostanzialmente amministrativa, mostra di condividere la visione di una funzione di controllo ad esso spettante in veste di Autorità giudicante,<sup>27</sup> in una visione marcatamente amministrativistica.

Nello svolgimento delle diverse attività svolte dal TNA è possibile rinvenire

---

<sup>23</sup> L'ultima modifica in materia di Normativa Sportiva Antidoping è avvenuta ad opera della Giunta Nazionale del CONI con deliberazione n. 319 del 23 luglio 2008, disponibile on line all'indirizzo web [www.coni.it](http://www.coni.it) (agosto 2008).

<sup>24</sup> L'unico caso in cui il Tribunale era stato chiamato a pronunciarsi in materia di esenzione a fini terapeutici è quello relativo al deferimento dell'atleta Claudia Girelli (Federazione Italiana Hockey e Pattinaggio), il cui appello innanzi al Tribunale si è concluso con una pronuncia di conferma del diniego all'esenzione, come già predisposto in prime cure dal CEFT, disponibile on line all'indirizzo web [www.coni.it](http://www.coni.it) (febbraio 2008).

<sup>25</sup> La possibilità di rinviare al CEFT il diniego inizialmente negato per ordinarne la concessione, avrebbe comportato un sensibile scollamento tra forma e sostanza poiché, in virtù della competenza di giudicare assegnata al TNA, non si sarebbe potuta rilevare in capo al medesimo una incompetenza nel rilascio effettivo del Certificato di Esenzione.

<sup>26</sup> La decisione in esame è del Tribunale Nazionale Antidoping, 16 maggio 2008, n. 21, (caso Garbo), disponibile on line all'indirizzo web [www.coni.it](http://www.coni.it) (giugno 2008).

<sup>27</sup> Generalmente in capo all'Autorità giudicante vengono riconosciuti entrambi i poteri consistenti nella totale disapplicazione dell'atto amministrativo, qualora ritenuto illegittimo, ovvero nella rinnovazione del medesimo, qualora venga considerato inappropriato.

la distinzione tra coloro che svolgono la funzione giuridica<sup>28</sup> e coloro che spiegano una funzione meramente tecnica:<sup>29</sup> una combinazione evidentemente posta a presidio di quel principio di certezza del diritto che, in materia di *doping*, risulta inscindibile dalla verità medica.

Nel previsto assetto collegiale,<sup>30</sup> ciascuno dei componenti giuridici ordinari ha diritto di voto e la volontà definitiva dell'Organo viene determinata dalla maggioranza dei voti espressi.<sup>31</sup> La figura del Presidente, in capo al quale vengono espressamente riconosciuti una serie di poteri esclusivi,<sup>32</sup> risulta decisiva anche nei casi in cui dovesse verificarsi una parità di voto tra i componenti ordinari: la volontà finale dell'Organo, in questi casi, viene infatti a coincidere con la sua singola manifestazione di volontà. Nonostante i poteri spettanti a quest'ultimo siano espressamente delineati nel documento Disciplinare, occorre rilevare come al Presidente spetti un'ulteriore facoltà, di particolare intensità, ossia quella di determinare, in modo discrezionale, la composizione del Collegio giudicante sotto il profilo funzionale: ad esso viene infatti affidato il compito di decidere sulla partecipazione o meno della componente tecnica ai singoli procedimenti.<sup>33</sup>

<sup>28</sup> Il disposto di cui all'art. 2, comma terzo, del Disciplinare concernente il Tribunale, richiede che: *“Il Presidente, ed i componenti giuridici ordinari debbono essere magistrati, anche a riposo, delle giurisdizioni superiori ordinaria ed amministrativa, professori universitari in materie giuridiche, avvocati ed esperti di diritto sportivo [...]”*.

<sup>29</sup> Oltre alla figura centrale del Presidente e dei sei componenti giuridici, il Tribunale risulta costituito da tre componenti tecnici, dove questi ultimi debbono vantare una particolare esperienza e qualificazione in materia di *doping* nello sport ovvero avere maturato esperienza in materie tecnico-scientifiche.

<sup>30</sup> Finanche la ritrovata composizione collegiale ha valso a determinarne la più adeguata denominazione di Tribunale in una accezione visibilmente più aderente alla realtà.

<sup>31</sup> Assumono particolare rilievo i criteri di determinazione dei *quorum* necessari sia al fine della validità delle riunioni sia al fine del decidere: infatti, per ciò che concerne il *quorum* costitutivo, il Tribunale giudica con la presenza del Presidente o, in caso di sua assenza, del Vice Presidente e di almeno due componenti giuridici ordinari. I componenti tecnici, invece, fanno parte del collegio giudicante esclusivamente quando sussistono particolari esigenze di carattere tecnico-scientifico ovvero quando il Presidente lo ritenga opportuno. Significativo in questa sede è rilevare come i componenti tecnici possano partecipare, su richiesta del Presidente, con poteri meramente consultivi, non essendo loro riconosciuto il diritto di voto. Diversamente, qualora il Tribunale venga chiamato a pronunciarsi in veste di giudice dell'appello in materia di TUEs, si prevede un differente *quorum* costitutivo, essendo richiesta oltre alla presenza del Presidente, ed in sua assenza, del Vice Presidente e di almeno tre componenti giuridici ordinari, la presenza di due componenti tecnici con diritto di voto.

Si rileva che, la recente modifica intervenuta in materia ad opera della Deliberazione n. 319, *opp.cit.*, ha provveduto a portare a due i membri ordinari necessari alla formazione del *quorum* costitutivo, originariamente fermo sulla necessità di tre componenti giuridici ordinari.

<sup>32</sup> I poteri, espressamente riconosciuti in capo alla figura del Presidente, sono regolamentati all'art. 3 del documento Disciplinare del TNA.

<sup>33</sup> Nelle Istruzioni operative del TNA, all'art. 3, comma 14, in riferimento al *quorum* costitutivo necessario ai fini di validità delle riunioni, viene disciplinato che: *“[...] I componenti tecnici fanno parte del collegio giudicante quando sussistono particolari esigenze di carattere tecnico-scientifico ovvero quando il Presidente lo ritenga comunque opportuno. I componenti tecnici, su richiesta del Presidente, partecipano alle deliberazioni in camera di consiglio con funzioni*

Ancora sotto il profilo strutturale, sembra possibile raffigurare la presenza di un vuoto normativo: risulta, infatti, assente nelle Norme Sportive Antidoping la previsione delle ipotesi proprie dell'astensione e della ricasazione, entrambe rivolte a rafforzare l'equidistanza del giudicante. L'assenza di tali fattispecie si traduce nella mancanza di strumenti normativi flessibili mediante i quali poter ovviare ad eventuali casi di incompatibilità sopravvenuta.

Appare opportuno rilevare come nemmeno la dizione dei *Principi di Giustizia Sportiva* del CONI possa supplire ad una simile mancanza, poiché in essi viene espressamente previsto che le figure dell'astensione e ricasazione debbano trovare applicazione nei regolamenti federali, non facendo espressamente rinvio ad alcuna ulteriore fonte normativa. Tuttavia, i medesimi Principi prevedono che la loro applicazione venga estesa a tutti gli organismi di giustizia sportiva, ivi compreso anche il TNA, espressamente menzionato negli stessi.<sup>34</sup> Tuttavia, appare maggiormente opportuno provvedere all'integrazione normativa, mediante l'introduzione dei casi in cui possano trovare applicazione tanto l'astensione quanto la ricasazione, piuttosto che provvedere ad una interpretazione estensiva di Principi palesemente rivolti a garantire un *minimum* di tutela in casi che presentano intense incompatibilità.

La prescritta posizione di indipendenza del TNA trova ulteriore ausilio nella previsione che vede la volontà decisionale dell'Organo sindacabile esclusivamente mediante ricorso al TAS di Losanna, non essendovi alcuna ulteriore e/o diversa sede di impugnazione per la revisione dei provvedimenti da esso emessi. Il TNA, pertanto, sembrerebbe incorporare l'ultimo segmento del procedimento sportivo per *doping*, assorbendo in tutti i casi, sia in veste di giudice unico che di giudice dell'appello, l'ultimo grado di giustizia sportiva.

Diversi appaiono gli indici che confermano la peculiarità del TNA, nella sua ubicazione extrafederale ma nel contempo endordinamentale, così come univoci possono dirsi gli indizi che mostrano come pur godendo di un'autosufficienza rispetto alle strutture federali (dalle quali rifugge ponendosi al di fuori e al di là di esse), il Tribunale manifesti di non ignorarne le dinamiche, costituendo la sede naturale nella quale tutte convergono.<sup>35</sup> Il provvedimento disciplinare assume i caratteri della definitività, laddove l'Ordinamento sportivo non ne consente, al suo interno, alcuna revisione se non prevedendo, quale *extrema ratio*, l'audizione di un

---

*consultive, senza diritto di voto*".

<sup>34</sup> In essi viene sancito espressamente che: "I regolamenti federali devono prevedere le cause di astensione e di ricasazione dei giudici. Le norme che precedono si stendono, per quanto compatibili, alle Procure federali. Le norme che precedono si estendono, per quanto compatibili, ai conciliatori e agli arbitri operanti presso le Federazioni Sportive e il CONI, nonché all'Ufficio di Procura Antidoping ed al Giudice di Ultima Istanza in materia di doping istituiti presso il CONI, secondo le modalità definite dai rispettivi ordinamenti", su [www.coni.it](http://www.coni.it), (maggio 2008).

<sup>35</sup> Risulta da elementi statistici, che il Tribunale, pur rivestendo una posizione di autonomia rispetto all'assetto interno alle singole FSN o DSA, nella sua giurisdizione sportiva tende a contenere tutte le questioni di *doping*, quand'anche siano frutto di un precedente giudizio intrafederale.

organo di respiro internazionale.<sup>36</sup>

## 1.2 Sull'autonomia di giudizio

La dinamica del procedimento sportivo per *doping*, combinando la notizia della prima positività dell'atleta<sup>37</sup> con il suo deferimento ad opera dell'UPA dinanzi al competente Organismo giudicante,<sup>38</sup> mostra un evidente stampo inquisitorio. Nella sua fase embrionale, il procedimento *de quo*, risulta caratterizzato dall'attività prodromica dell'UPA, alla quale viene affidato il compito di svolgere tutte le possibili indagini in merito al caso. È previsto che, sin dal risultato positivo all'analisi di un primo campione, l'atleta sia immediatamente sospeso dall'attività agonistica con un provvedimento d'urgenza che ne legittima l'adozione *inaudita altera parte*.

La disciplina a questo punto, coerentemente con le diverse posizioni degli atleti tesserati nel territorio nazionale e degli atleti di livello internazionale, si sdoppia in due sistemi speculari ma dissimili, nonostante il recente intervento di “ritocco” normativo abbia espressamente previsto, per tutte le categorie di atleti, la possibilità

---

<sup>36</sup> La possibilità di proporre appello dinanzi al TAS viene subordinata al previo esaurimento del procedimento innanzi al TNA. Il testo di cui all'art. 13, delle Norme Sportive Antidoping, statuisce che: [...] *È possibile presentare appello al TAS solo dopo aver completato il procedimento innanzi al Tribunale Antidoping Nazionale*”. Ancor prima della norma appena riportata, nel Libro Primo della stessa normativa antidoping si legge: “*Per i soggetti non tesserati alle FSN ed alle DSA e per gli atleti di livello internazionale o nei casi di doping relativi a competizioni inquadrate in un evento sportivo internazionale, anche in ottemperanza all'art. 13.2.1 del Codice WADA ed in virtù del principio del doppio grado di giurisdizione contemplato dall'art. 3.5 dei Principi di Giustizia Sportiva approvati dal CONI, è consentito proporre appello al TAS soltanto avverso le decisioni adottate, in primo ed unico grado dal Tribunale Antidoping Nazionale*”. Da entrambi i disposti normativi richiamati possono evincersi due conseguenze, entrambe rilevanti: in primo luogo, il ricorso al TAS costituisce, in alcuni casi, lo strumento mediante il quale garantire il doppio grado di giudizio, affidando in tal modo a questa impugnazione un ruolo di garante del diritto alla tutela giurisdizionale; in secondo luogo, la norma, circoscrive chiaramente l'oggetto immediato del procedimento innanzi al TAS, consentendo l'appello soltanto avverso le decisioni del TNA, esternando così l'impossibilità di ricorrere al TAS *per saltum*, ossia senza aver previamente ottenuto una pronuncia dal TNA.

<sup>37</sup> L'art. 4 delle Istruzioni operative relative all'attività dell'UPA, sotto la rubrica “*Procedimento disciplinare*”, sancisce che: “*L'attivazione del procedimento disciplinare da parte dell'UPA può avvenire a seguito di notizia, comunque acquisita, dei fatti presumibilmente costituenti violazione di cui all'art. 2 del Codice WADA recepito dalle Norme Sportive Antidoping nonché di tutti i comportamenti – posti in essere dall'atleta, dal suo rappresentante o accompagnatore, nonché dal personale addetto alle sessioni di prelievo – volti a non assicurare il migliore espletamento delle procedure antidoping ovvero a porre in dubbio la validità del riscontro analitico di positività. Tutte le notizie pervenute all'UPA che per la loro genericità, per impossibilità di identificare i responsabili o per altri motivi non permettono, allo stato, l'inizio di un procedimento, vanno iscritte in un apposito registro denominato “atti relativi”. [...]*”.

<sup>38</sup> Il procedimento disciplinare s'incardina dinanzi all'Ufficio di Procura Antidoping, al quale spetta inoltre curare i rapporti con l'Autorità giudiziaria e trasmettere alla Procura della Repubblica di Roma copia della comunicazione del riscontro analitico di positività di un atleta rilevato dai laboratori accreditati dalla WADA.

di un intervento cautelare precedente all'instaurazione del contraddittorio.<sup>39</sup>

Segnatamente, per quel che concerne gli atleti aderenti ad una FSN o ad una DSA, la immediata sospensione *inaudita altera parte*, ad opera dell'Organismo giudicante di appartenenza, è previsto come atto dovuto, lasciando spazio all'instaurazione del contraddittorio solo in sede di gravame dinanzi al TNA. Gli atleti di livello internazionale, invece, se da un lato scontano la *deminutio* di un grado di giudizio, essendo competente ad emettere il provvedimento cautelare lo stesso TNA che conoscerà anche dell'eventuale impugnazione, dall'altro sembrano senz'altro giovare della discrezionalità del medesimo Giudice in ordine alle sospensioni cautelari che non “devono” ma “possono” essere comminate.<sup>40</sup> La funzione cautelare svolta dal Tribunale non è priva di pregio traducendosi, in ogni caso, in un potere di valutazione preventiva rispetto al possibile deferimento dell'atleta.<sup>41</sup>

Vale la pena sottolineare come, anche in dettagli apparentemente trascurabili, la normativa privilegi l'alto compito svolto dal TNA in una posizione di terzietà ed equidistanza: non può considerarsi casuale la scelta di non lasciare spazi deliberativi agli Organi di giustizia federale in ordine all'opportunità di applicare la sospensione cautelare e, per converso, prescrivere una discrezionalità del Tribunale nel medesimo ambito. L'impianto potrebbe essere letto in un'ottica di comprensibile cautela a fronte di eventuali “protezionismi” che la Federazione di appartenenza potrebbe attuare verso i propri atleti.

Il compito nodale del TNA viene sviscerato nelle Istruzioni operative che

---

<sup>39</sup> Gli artt. 2 e 3 delle Istruzioni operative relative all'attività dell'UPA regolamentano, rispettivamente, la sospensione cautelare per l'atleta tesserato presso una FSN o una DSA il primo, e gli altri casi di sospensione cautelare riguardanti gli atleti di livello internazionale o i casi di positività relativi a competizioni inquadrate in un evento sportivo internazionale, il secondo.

<sup>40</sup> Il disposto di cui all'art. 2, comma secondo, delle Istruzioni operative relative all'attività dell'UPA, sotto la rubrica “*Sospensione cautelare*”, stabilisce che: “*L'Atleta può proporre appello avverso tale provvedimento di sospensione cautelare al Tribunale Antidoping Nazionale nei tempi e con le modalità previste nelle relative istruzioni operative e può altresì chiedere di essere sentito*”.

Diversamente da questa previsione, quella contenuta nel successivo art. 3, sotto la rubrica “*Altri casi di sospensione cautelare*”, sancisce che: “*Con provvedimento del Tribunale Antidoping Nazionale, in via d'urgenza su richiesta dell'UPA, inaudita altera parte, possono essere comminate sospensioni cautelari all'atleta di livello internazionale risultato positivo all'analisi del primo campione o nei casi di positività relativi a competizioni inquadrate in un evento sportivo internazionale [...]*”. La disposizione che precede è stata oggetto di revisione nell'ultimo intervento effettuato con delibera della Giunta Nazionale del CONI del 23 gennaio 2007, n. 19, con il quale si è introdotto l'inciso “*inaudita altera parte*”.

<sup>41</sup> La norma di cui all'art. 3, comma quinto, delle Istruzioni operative relative all'attività dell'UPA, stabilisce espressamente che: “*In caso di accoglimento della richiesta di archiviazione del procedimento formulata dall'UPA ovvero di proscioglimento, di assoluzione o di non luogo a procedere nei confronti del tesserato da parte del Tribunale Antidoping Nazionale, il provvedimento cautelare deve essere immediatamente revocato, senza alcuna possibilità di rivalsa – a qualsiasi titolo – da parte del tesserato, della Società di appartenenza e/o di altri eventuali interessati. Tale provvedimento deve essere immediatamente revocato anche nel caso in cui la controanalisi non confermi l'esito di positività riscontrata in sede di prima analisi*”.

racchiudono le disposizioni procedurali per l'instaurazione<sup>42</sup> e lo svolgimento dell'attività dibattimentale. La dinamica procedimentale risulta scandita da una serie di attività d'impulso tra cui l'esplicito riconoscimento di un potere inquirente in capo al TNA, limitato ai soli casi in cui esso venga chiamato a pronunciarsi come giudice di unico grado. L'indagine viene lasciata, in questi casi, allo stesso TNA che, al suo interno, fruisce di figure tecniche in grado di interpretare il frutto degli accertamenti metodici effettuati nonché eventualmente richiederne di nuovi. Risulta peculiare che un organo di giustizia sia anche preposto a svolgere o a dare impulso ad un'attività sostanzialmente di ricerca e di accertamento. Un dato quest'ultimo che implementa l'estensione della discrezionalità in capo al TNA.

Il procedimento volge, a questo punto, ad una pronuncia che vede il TNA impegnato nella costruzione motivazionale della propria volontà decisoria:<sup>43</sup> una determinazione posta a chiusura di un procedimento che risulta avere, come oggetto immediato, il provvedimento del TNA e, come oggetto mediato, una sanzione sportiva.

Entrambi gli elementi, pur costituendo ciascuno parte della decisione, divergono nella loro individuale portata giuridica: bisognerebbe, allora, distinguere la natura della sanzione ingiunta dalla natura del provvedimento che la contiene, così come dovrebbe valutarsi la rilevanza della prima in modo pienamente autonomo rispetto alle derivazioni che la sua applicazione potrebbe comportare.

Appare opportuno rilevare come, nell'immaginario collettivo, la sanzione venga spesso identificata con una punizione, conseguente alla violazione più o meno grave di un precetto di fonte normativa. Questo dato appare verosimile, la sanzione viene definita anche come un qualsiasi mezzo mediante il quale una norma giuridica impone il suo rispetto.<sup>44</sup> Da quest'ultima prospettiva si percepisce come la funzione primaria della sanzione non sia quella afflittiva, bensì quella di deterrente alla violazione della norma di cui è posta a presidio. Dunque, solo successivamente alla compiuta violazione di un precetto normativo, la sanzione muta in una pena che, nel caso del *doping*, potrebbe mostrare sostanzialmente natura di pena privata,

---

<sup>42</sup> Differente appare la procedura a seconda che il Tribunale sia chiamato ad assicurare il primo ed unico grado, ovvero sia chiamato a pronunciarsi in veste di giudice dell'appello: nel primo caso, che vede protagonisti gli atleti non tesserati, ovvero quelli di livello internazionale o i casi di *doping* relativi a competizioni inquadrate in un evento sportivo internazionale, si assiste alla ricezione degli atti frutto delle indagini svolte dall'UPA; nel secondo caso, concernente gli atleti tesserati sui quali già pende una pronuncia di primo grado, si assiste all'acquisizione di copia degli atti del fascicolo formato dal giudice di prime cure.

<sup>43</sup> Il dettato di cui all'art. 3, comma dodici, dispone che: *“Il Tribunale Antidoping Nazionale, dopo la discussione, provvede dando immediata lettura del dispositivo, salvo che, per la complessità o per l'importanza delle questioni da decidere ovvero per la necessità di rinnovare singoli atti, il Presidente ritenga indispensabile differire la deliberazione ad altra udienza”*. Il successivo comma dodici precisa altresì: *“Qualora non sia possibile procedere alla redazione immediata dei motivi in camera di consiglio, vi si provvede non oltre il quindicesimo giorno da quello della pronuncia, salvo che, per la complessità del procedimento, il Tribunale Antidoping Nazionale indichi un termine più lungo, comunque non superiore a trenta giorni. [...]”*.

<sup>44</sup> G. DE VOTO, G. C. OLI, *Sanzione*, in *Dizionario della lingua italiana*, Firenze, 2000, 2060.

discendendo dalla violazione di una norma di fonte associativa.<sup>45</sup> Volendo considerare la sanzione disciplinare di quale pena privata conseguente ad un inadempimento del patto associativo, non potrebbe precludersi su di essa un sindacato di merito sulla scorta del disposto di cui all'art. 24, comma 3, c.c.<sup>46</sup> allorché rimette al giudice la valutazione dei gravi motivi di esclusione dell'associato.<sup>47</sup> Diversamente, qualora si volesse inquadrare la sanzione disciplinare in termini pubblicistici, nessuno spazio potrebbe trovare un eventuale controllo di merito potendo, il sindacato sull'atto amministrativo irrogativo della sanzione, estendersi esclusivamente al riscontro della ragionevolezza e della congruità della motivazione oltre che, ovviamente, al profilo relativo alla regolare contestazione dell'addebito e al rispetto del principio del contraddittorio.<sup>48</sup>

Tuttavia, guardando al sistema delle fonti del diritto, ci si avvede della posizione gerarchicamente dominante del Codice WADA e degli organismi che prendono legittimazione dalle statuizioni in esso contenute, che risultano titolari di un potere indipendente perché non subordinato ad ulteriori, possibili e concorrenti deliberazioni ad opera di organismi di giustizia diversi. Nonostante questa supremazia appaia assorbente ai fini di una ponderata esegesi della natura del provvedimento del TNA, anche i provvedimenti sportivi in materia di *doping*, prima o poi, potrebbero essere condotti fuori dal sistema esclusivo istituito dal CONI-NADO, chiedendo di essere interpretati secondo una lettura costituzionalmente orientata.<sup>49</sup>

<sup>45</sup> Si è già avuto modo di rilevare come le Norme Sportive Antidoping, nella parte relativa all'adozione del Codice WADA, statuiscono espressamente che: “[...] Gli affiliati, i tesserati ed i licenziati, ivi compresi gli Atleti Minori, con la sottoscrizione del tesseramento e del consenso informato, per questi ultimi da parte dell'esercente la potestà genitoriale, accettano queste Norme per partecipare alle attività sportive. Le Norme Sportive Antidoping italiane sono altresì cogenti per tutti gli Atleti italiani non tesserati alle FSN o DSA, ma inseriti nell'RTP”.

<sup>46</sup> G. CIAN, A. TRABUCCHI, *Poteri del giudice*, in *Commentario breve al Codice Civile*, G. CIAN (a cura di), IV, Padova, 2007, 178. Gli Autori sostengono che la disposizione dettata dall'art. 24 c.c. implichi per il giudice, dinanzi al quale sia proposta l'impugnazione del provvedimento di esclusione, il potere non solo di accertare che questa sia stata deliberata nel rispetto delle regole procedurali stabilite dall'atto costitutivo dell'ente, ma anche di verificarne la legittimità sostanziale. Si esprimono, in specifico, gli Autori rilevando come: “La gravità dei motivi, che possono giustificare l'esclusione di un associato, è un concetto relativo, la cui valutazione non può prescindere dal modo in cui gli associati medesimi lo hanno inteso nella loro autonomia associativa; di tal che, ove l'atto costitutivo dell'associazione contenga già una ben specifica descrizione dei motivi ritenuti così gravi da provocare l'esclusione dell'associato, la verifica giudiziale è destinata ad arrestarsi al mero accertamento della puntuale ricorrenza o meno, nel caso di specie, di quei fatti che l'atto costitutivo contempla come causa di esclusione; [...] quando invece si versi in qualsiasi altra situazione nella quale la prefigurata causa di esclusione implichi un giudizio di gravità di singoli atti o comportamenti, da adoperarsi necessariamente post factum, il vaglio giurisdizionale si estende necessariamente anche a quest'ultimo aspetto [...]”.

<sup>47</sup> F. P. LUISSO, *La giustizia sportiva*, Giuffrè, Milano, 1975, 56.

<sup>48</sup> In ordine alla garanzia dei diritti processuali nell'area della giustizia sportiva si veda P. MORO, *Giustizia sportiva e diritti processuali*, in *La giustizia sportiva: analisi critica della legge 17 ottobre 2003, n. 280*, P. MORO (a cura di), Expert Edizioni, 2004. In giurisprudenza, Cons.Stato, sez. VI, 31 dicembre 1993, FIGC c/ Onesti, in *Foro Amm.*, 1993, 248.

<sup>49</sup> La dottrina, sulla scorta delle pronunce da parte dei giudici dello Stato, ha avuto modo di

## 2. Problematiche giuridiche connesse

A fronte della natura disciplinare della sanzione inflitta, la dottrina in materia sportiva ha da sempre fatto ampio uso della categoria delle questioni tecniche e disciplinari per esprimere e salvaguardare il concetto del vincolo di giustizia, ovvero di quel vincolo, volontariamente assunto dagli affiliati e tesserati all'Ordinamento sportivo, con il quale ci si obbliga ad adire esclusivamente e/o preventivamente gli organi di giustizia interna per la risoluzione delle controversie eventualmente insorte.<sup>50</sup> Nella riserva legislativa a favore degli organi di giustizia sportiva trova, infatti, asilo la materia tecnica e quella disciplinare, con l'irrogazione ed applicazione delle relative sanzioni.<sup>51</sup> Tuttavia, la dottrina è apparsa tempestiva nel rilevare la tenuità della linea di demarcazione fra controversia disciplinare e controversia tecnica.<sup>52</sup> Alla luce di una certa precarietà contenutistica, alcuni ritengono che

---

rilevare come: "Il soggetto inserito nell'ordinamento sportivo, in quanto facente parte anche dell'ordinamento statale, non può infatti vedersi precluso, per tale sua appartenenza alla comunità sportiva, il ricorso all'azione giudiziaria, in quanto, in conformità con la teoria della pluralità degli ordinamenti giuridici, il pluralismo autonomistico degli ordinamenti non comporta la possibilità per gli stessi di ispirarsi a principi contrastanti a quelli che informano l'ordinamento statale. Alla luce di tale interpretazione, la tutela giurisdizionale dello stato è invocabile anche dai soggetti dell'ordinamento sportivo, quando la posizione giuridica soggettiva dedotta in giudizio risulti ancorata a regole di comportamento che abbiano la dignità ed il valore di precetti giuridicamente rilevanti anche per l'ordinamento statale: il giudice statale della controversia deve dunque verificare se, in concreto, in relazione al sindacato giurisdizionale di volta in volta richiesto, sussista una situazione giuridica soggettiva (diritto soggettivo o interesse legittimo) meritevole di tutela secondo l'ordinamento statale", così C.G. IZZO, *La giustizia sportiva*, in *Giurisprudenza sistematica di diritto civile e commerciale*, W. BIGIARI (fondata da), UTET, 2007, 267.

<sup>50</sup> Secondo quanto legislativamente previsto nel sistema delineato dal Decreto-Legge 19 agosto 2003, n. 220, convertito, con modificazioni, in Legge 17 ottobre 2003, n. 280, in *Gazz. Uff.*, 18 ottobre 2003, n. 243.

Per una disamina completa in materia, si veda M. SANINO, F. VERDE, *Il diritto dello sport*, Cedam, Padova, 2008; R. M. PELLEGRINI, *L'evoluzione dei rapporti tra fenomeno sportivo e ordinamento statale*, Giuffrè, Milano, 2007.

<sup>51</sup> Decreto-Legge 19 agosto 2003, n. 220, convertito in legge 17 ottobre 2003, n. 280, in *Gazz. Uff.*, 18 ottobre 2003, n. 243, sotto la rubrica *Disposizioni urgenti in materia di giustizia sportiva*, al suo art. 2, comma primo, sancisce 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; [...]".

<sup>52</sup> Lo hanno sottolineato G. AIELLO, A. CAMILLI, *Il Caso Rosi: il riparto di giurisdizione sul provvedimento disciplinare sportivo*, in *Riv. Dir. Spor.*, 1996, 274-276. Gli Autori rilevano come, pur condividendo la posizione della carenza assoluta di giurisdizione statale per le controversie tecniche, le classificazioni avrebbero contorni sfumati se poste in relazione alle applicazioni giurisprudenziali.

Il caso Rosi costituì un'ipotesi di ricorso alla giurisdizione amministrativa, che venne criticato in base alla asserita natura tecnica della controversia in materia di *doping*. In senso contrario, ovvero che l'assunzione di sostanze c.d. «*dopanti*» sia un illecito disciplinare la CAF del 13 maggio 1991, in *Foro It.*, 1991, III, 337, con nota di G. VIDIRI, *Il caso Maradona: la giustizia*

l'irrogazione di una sanzione per *doping* debba seguire, almeno astrattamente, un giudizio di delibazione (quindi confinato alla legittimità) di fronte al giudice amministrativo,<sup>53</sup> laddove altri hanno invece rilevato come le questioni di *doping* verrebbero in verità risolte sulla base di regolamenti tecnici e atterrebbero esclusivamente all'omologazione dei risultati della competizione.<sup>54</sup>

Nelle decisioni in materia di *doping* convivono certamente elementi tecnici e profili di natura disciplinare. Tuttavia, la ricerca di una natura giuridica da attribuire ai provvedimenti del TNA elide una simile questione: la natura della controversia, sia essa prevalentemente tecnica o disciplinare, nulla aggiungerebbe alla intangibilità di una decisione emessa a tutela di un bene giuridico rilevante, espressione di un potere indipendente ed autonomo laddove, la ratifica del Codice WADA ha generato un sistema di tutela *ad hoc* nel quale trovano legittimazione esclusivamente gli interventi degli organi preposti all'irrogazione, e successiva applicazione, della sanzione sportiva.

Una copiosa giurisprudenza in materia<sup>55</sup> ha mostrato di assecondare la giustiziabilità della sanzione disciplinare sportiva tutte le volte in cui gli effetti della sua applicazione rilevino all'esterno, andando a comprimere situazioni giuridiche soggettive ritenute rilevanti. Con l'esaurimento dei gradi di giustizia sportiva ciascuna delle questioni sportive ha mostrato di cedere al sindacato del giudice togato.

Tuttavia, dinanzi alla cogenza del sistema normativo sportivo emerge nitidamente come la struttura predisposta alla lotta contro il *doping* venga condotta nei sistemi nazionali mediante una ricezione personale ad opera dei diversi sistemi di Governo. La decisione del TNA si pone a presidio dell'operatività effettiva del sistema, costituendo uno degli organi cui si è inteso delegare la corretta esecuzione del Programma Mondiale Antidoping. Attualmente la realtà fattuale ha evidenziato alcune fragilità nella riservata autonomia della giustizia sportiva<sup>56</sup> che hanno condotto all'eventualità di prospettare un sindacato esterno alle maglie associative anche per questioni ritenute da sempre inattaccabili, quali le sanzioni per *doping*.

Il sistema di giustizia sportiva ha mostrato più volte, nel corso del tempo,

---

*sportiva e quella ordinaria a confronto.*

<sup>53</sup> Il Landesgericht di Monaco il 17 maggio 1996 ha decretato che, nel rispetto dei principi propri di uno stato di diritto, una squalifica per *doping*, non aggravata da recidiva, non può eccedere i due anni. Nel caso in cui la sanzione comporti una afflizione maggiore di quella stabilita come massima, dovrebbe aprirsi un sindacato che avrebbe ad oggetto la proporzionalità della sanzione, in *Riv. Dir. Sport.*, 1996, 833, con nota di M. DE CRISTOFARO, *Al crepuscolo la pretesa di «immunità» giurisdizionale delle federazioni sportive?*, *ivi*.

<sup>54</sup> G. AIELLO, A. CAMILLI, *Il Caso Rosi*, cit., 280.

<sup>55</sup> Si veda per tutte le argomentazioni del TAR Lazio, sez. III *Ter*, 26 agosto 2006, n. 4671, in *Foro It.*, n. 9, 2006, 19-20.

<sup>56</sup> Si pensi al percorso effettuato dalla ormai soppressa Camera di Conciliazione e Arbitrato per lo Sport, le cui decisioni furono portate dianzi ai giudici amministrativi, facendo valere la natura di provvedimento amministrativo del lodo emesso al termine del procedimento. In dottrina, si veda G. NAPOLITANO, *Caratteri e prospettive dell'arbitrato amministrato sportivo*, in *Gior.dir.amm.*, n. 10, 2005, 1159.

di rendere le proprie determinazioni accessibili ad una giustizia ulteriore e concorrente, ma solo entro precisi margini giuridici: la competenza del giudice amministrativo cade dove cade l'offesa alle situazioni giuridiche soggettive rilevanti.

Un giudizio di rilevanza che, in materia di *doping*, potrebbe ritenersi già compiuto se solo si avesse riguardo alla scelta legislativa di ascrivere il *doping* fra i delitti punibili dallo Stato;<sup>57</sup> una scelta che mostra di aver attuato un giudizio di opportunità e di averlo risolto in senso affermativo, riconoscendo innegabile rilevanza alle possibili situazioni coinvolte.<sup>58</sup>

La giurisprudenza amministrativa ha individuato, dal canto suo, posizioni soggettive degne di tutela giurisdizionale anche in tema di giustizia disciplinare: l'affermazione della giurisdizione statale, e più precisamente del giudice amministrativo, si è radicata là dove la misura sanzionatoria disciplinare mostrava di ridondare all'esterno dell'ambito sportivo, con conseguente "sconfinamento" nell'ambito di tutela giuridica apprestata dall'Ordinamento statale, in relazione ai profili lavorativi ed economici del soggetto, nonché dei corollari che ne discendono in tema di immagine e carriera sportiva.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> La fattispecie delittuosa del *doping* è contenuta nella legge 14 dicembre 2000, n. 376, in *Gazz. Uff.*, 18 dicembre 2000, n. 294.

In riferimento all'armonizzazione tra profili penalistici e profili disciplinari, si osservi che la giustiziabilità in materia di *doping* mostra di avere due volti poiché duplici sono i piani di azione nei quali il fenomeno viene ad esplicare i suoi effetti: il *doping* è reato per una legge italiana e viene perseguito nella sua veste di condotta penalmente illecita, come fatto giuridicamente rilevante per l'Ordinamento dello Stato ma, allo stesso tempo, esso integra un comportamento vietato dall'Ordinamento sportivo nella sua veste di violazione della normativa antidoping, come tale perseguito sotto il profilo disciplinare. Nonostante vi sia una coesistenza fra i diversi piani di azione, non è possibile affermarne anche la complementarietà, neppure sul piano valutativo, poiché non tutti i fatti di *doping* integrano una fattispecie penalmente rilevante. Mancando una simmetria nella fase di accertamento del fatto viene necessariamente meno la funzionalità reciproca dei diversi piani di azione. Da questa consapevolezza prende vita la totale autonomia che caratterizza il dialogo fra il procedimento sportivo ed il processo penale. Per una disamina completa, in dottrina si veda G. AIELLO, *La legge antidoping e i suoi riflessi sull'assetto dei rapporti tra ordinamento statale ordinamento sportivo*, in *Profili attuali di diritto sportivo e legge antidoping*, (a cura di) G. GAMBONI, Milano, 2002, 47; R. GUARINIELLO, *La legge sul doping tra Corte di Cassazione e Ministero della salute*, in *Foro It.*, 2002, II, 281.

<sup>58</sup> È stato più volte rilevato in dottrina come la tutela dei beni giuridici tutelati dalla fattispecie penale del *doping* risaltino aspetti diversi ed ulteriori rispetto a quelli presi in considerazione dalla realtà sportiva. In proposito si veda, M. CINGOLATI, *Il doping secondo la Cassazione: qual è il bene giuridicamente tutelato dalla legge 14 dicembre 2000, n. 376*, in *Riv.it.med.leg.*, 2003, II, 423.

<sup>59</sup> TAR Lazio sez. III *ter*, 22 agosto 2006, nn. 7331, 4671 e 4666, in *Foro Amm. TAR*, 2006, 2967, con nota di G. MANFREDI, *Osservazioni sui rapporti tra ordinamento statale e ordinamento sportivo*; in tema si veda anche V. VIGORITI, *Giustizia disciplinare e giudice amministrativo*, in *Corr. Giur.*, 2007, 1121.

Specificamente, la rilevanza esterna all'ordinamento sportivo delle sanzioni disciplinari inflitte dagli organi di giustizia sportiva è stata riconosciuta in relazione: a) alla squalifica di un atleta per la durata di un anno, che, per la sua entità, poteva incidere in maniera rilevante sullo *status* di tesserato, impedendogli l'espletamento dell'attività agonistica, in tal senso, TAR Lazio, sez. III *ter*, 14 dicembre 2005, n. 13616, (Matteis c. FIGC e altri); b) alla sospensione da qualsiasi

Dall'istituzione del TNA, e più in generale dall'entrata in vigore del Codice WADA, nessun soggetto si è mai rivolto alla giustizia statale chiedendo la revisione del provvedimento emanato. Nonostante questo dato sia certamente indicativo della difficoltà di porre in discussione la supremazia del Codice WADA e degli organi di giustizia da esso legittimati, una parte della dottrina<sup>60</sup> ha proposto una visione del TAN e della sanzione disciplinare per *doping* attualmente inesplorata, che potrebbe raffigurare il germe di un problema prossimo.

Guardando ad altri settori dell'esperienza giuridica è possibile registrare una costante in materia disciplinare: il riconoscimento di una natura sostanzialmente amministrativa all'attività in cui si esplica il potere disciplinare.<sup>61</sup>

La legittimazione ad adire la via giurisdizionale potrebbe rifarsi ad una ricostruzione della natura del provvedimento, della singola FSN prima e del TNA poi, in termini di ricorsi amministrativi, espliciti nelle forme proprie del ricorso gerarchico.<sup>62</sup> La categoria giuridica presa a confronto consente l'appellabilità di un provvedimento, di natura sostanzialmente amministrativa, all'organo immediatamente sovraordinato a quello che lo ha emesso, ed è volto a sollecitare il riesame del provvedimento. La formula processuale del ricorso gerarchico aprirebbe successivamente la via al ricorso giurisdizionale, dinanzi al giudice amministrativo, che potrà essere adito solo a seguito della definitività dell'atto che s'intende impugnare. Questa condizione, posta come filtro all'attività giurisdizionale, implica

---

attività agonistica per quattro mesi, irrogata ad un calciatore professionista per violazione al regolamento dell'attività antidoping, unitamente ad una multa ed all'ulteriore misura della soggezione a controlli senza preavviso per la durata di quattro mesi a decorrere dal termine della squalifica, in considerazione della valenza anche economica della sospensione e del contenuto patrimoniale della multa, in tal senso, TAR Lazio, sez. III *ter*, 19 aprile 2005, n. 2801 (Guardiola Sala c. FIGC e altri,).

<sup>60</sup> P. D'ONOFRIO, *Manuale operativo di diritto sportivo*, Maggioli, 2007. L'Autore, dopo aver argomentato sulla pretesa facoltatività di adire il TNA, propone un ricorso diretto della sanzione sportiva per *doping* inflitta dalla FSN e confermata in appello dalla CAF, dinanzi al giudice amministrativo.

<sup>61</sup> Guardando ad altri settori dell'esperienza giuridica si ha modo di confermare testimoniare questa costante: la Suprema Corte di Cassazione rileva come "*La Commissione disciplinare del Consiglio nazionale dei consulenti del lavoro non è un organo giurisdizionale speciale istituito prima della Costituzione e quindi non è sottratto al divieto da essa posto con l'art. 102, comma 2, di istituzione di giudici straordinari o speciali. Ne consegue che le relative delibere hanno natura amministrativa e non giurisdizionale e possono conseguentemente essere impugnate davanti al Tar [...]*", Cass.civ., sez. III, 29 settembre 2006, n. 21250, in *Giust. Civ. Mass.*, 2006, 9.

<sup>62</sup> La fattispecie del ricorso gerarchico si dirama nelle differenti forme del ricorso gerarchico proprio od improprio, a seconda della natura delle relazioni configurabili, sul piano organizzatorio, stante la natura privatistica delle FSN. Simili rimedi, in base ad una nota distinzione, sono classificabili come "impugnatori" o "non impugnatori": e, questo, a seconda che essi investano o meno l'annullamento di un atto autoritativo; ovvero implicino la decisione di una potenziale lite fra privati. Poiché sembrerebbe che le FSN e con esso il TNA partecipano, nell'esplicazione dei loro poteri, alla potestà pubblica del CONI, la prima delle due tesi appare preferibile, risultando più coerente con l'autarchia della quale costituiscono espressione i provvedimenti adottati nell'ambito dell'ordinamento sportivo. In tal senso si veda M. ANTONIOLI, *Sui rapporti fra giurisdizione amministrativa e ordinamento sportivo*, in *Dir.proc.amm.*, 2005, 4.

che la parte legittimata al ricorso esaurisca preliminarmente tutti i gradi gerarchici all'interno dell'Autorità che ha emesso il provvedimento, essendo prodromica, all'acquisto del carattere definitivo dell'atto, la preventiva escussione di tutti i ricorsi interni.

La natura definitiva del provvedimento, in passato ancorata all'esaurimento di tutti i ricorsi gerarchici interni, non si ritiene più condizione necessaria per l'espletamento del ricorso giurisdizionale.<sup>63</sup> Di talchè la ricorribilità dinanzi al giudice amministrativo risulta consentita anche direttamente, ossia senza aver raggiunto preventivamente la definitività dell'atto.

Volendo, dunque, tentare un accostamento fra i ricorsi amministrativi e gli appelli promossi dinanzi agli organi di giustizia sportiva, bisogna rilevare come la definitività del provvedimento sanzionatorio disciplinare per *doping* dovrà farsi coincidere con l'esperimento di tutti i gradi di giustizia sportiva previsti. Bisogna ritenere che si deroghi in materia alla regola generale secondo cui la definitività di un atto non comporta condizione di procedibilità dell'impugnativa giurisdizionale.<sup>64</sup>

Assorbendo il procedimento innanzi al TNA l'ultimo grado di giustizia sportiva, l'eventuale impugnazione giurisdizionale dovrà avere ad oggetto il provvedimento emesso da quest'ultimo. Diversamente, il provvedimento disciplinare emesso dall'organismo federale, e proposto *per saltum* dinanzi al giudice amministrativo, dovrà considerarsi improcedibile e/o inammissibile, mancando la prodromica audizione del TNA. Non appare, infatti, condivisibile la visione che ritiene l'audizione del TNA meramente facoltativa,<sup>65</sup> tanto da dedurre la ricorribilità innanzi al giudice amministrativo mediante l'immediata impugnazione della sanzione disciplinare emessa dal giudice sportivo federale.

A parte il più elementare rilievo che vede l'appellabilità di una pretesa tanto quanto la sua azionabilità come istanze facoltative *tout court* – non esistendo

---

<sup>63</sup> Dalla lettura combinata degli artt. 2 e 20, comma 2, della legge 6 dicembre 1971, n. 1034, si rinviene la mancata condizione della definitività dell'atto impugnato per la promozione del ricorso giurisdizionale, allorché si disciplina: “[...] nei casi di atti amministrativi non definitivi, la proposizione del ricorso amministrativo non è più condizione di proponibilità dell'impugnativa giurisdizionale”. Allo stesso modo come il dettato di cui all'art. 20, comma 1, della medesima legge rileva che il ricorso giurisdizionale “è proponibile contro la decisione sul ricorso gerarchico ed, in mancanza, contro il provvedimento impugnato”.

Ci si limita a segnalare in materia V. BACHELET, *I ricorsi amministrativi nel sistema della giustizia amministrativa*, in *Riv.trim.dir.pubbl.*, 1966, 247; A. M. SANDULLI, *Ricorso amministrativo*, in *Noviss.dig.it.*, Vol. XV, Torino, 1968, 975; Per gli autori successivi si veda G. GHETTI, *Autotutela della pubblica Amministrazione*, in *Dig.disc.pubbl.*, Vol. II, Torino, 1987; V. CAPUTI JAMBRENGHI, *La funzione giustiziale nell'ordinamento amministrativo*, Milano, 1991; L. ARCIDIACONO, *Ricorsi amministrativi*, in *En.giur.*, Vol. XXVII, Roma, 1991, 2; L. MAZZAROLLI, *I ricorsi amministrativi*, in *AA.VV., Dir.amm.*, III ed., Vol. II, Bologna, 2001, 2123; P. VIRGA, *Diritto amministrativo. Atti e ricorsi*, Vol. II, VI ed., Milano, 2001, 281.

<sup>64</sup> A ben guardare, infatti, il principio secondo cui la definitività dell'atto non costituisce condizione per la proposizione del ricorso giurisdizionale, risulta inconciliabile con la previsione legislativa della pregiudiziale sportiva, secondo cui il ricorso al giudice amministrativo risulta sempre subordinato al previo esaurimento dei gradi di giustizia sportiva.

<sup>65</sup> In tal senso P. D'ONOFRIO, *Manuale operativo di diritto sportivo*, cit., 310.

un dovere alla tutela giurisdizionale ma semmai un onere alla stessa –, bisogna eccepire compiutamente come l'istanza dinanzi al TNA non possa qualificarsi come meramente facoltativa, alla luce di quell'ambito di competenza che lo porta ad essere anche giudice di unico grado.

Le potenziali antinomie fra le FSN ed il TNA potrebbero registrarsi tanto sotto il profilo sostanziale, attesa l'attività svolta da entrambi, quanto sotto il profilo soggettivo.<sup>66</sup> I due provvedimenti mostrano, infatti, di maturare una diversa consistenza: mentre il provvedimento disciplinare, posto a chiusura del procedimento federale, non può e non costituisce un rimedio definitivo, la decisione del TNA, assorbendo l'ultimo grado di giustizia sportiva, assume una valenza risolutiva, costituendo il necessario *trait d'union* per la successiva attività giurisdizionale.

Ad implementare l'ineguale processo di maturazione dei provvedimenti disciplinari vi sarebbe inoltre la natura strettamente privatistica riconosciuta ai singoli atti delle FSN, anche nelle attività espressamente qualificate come pubblicistiche dal dettato normativo.<sup>67</sup> L'intervenuto riconoscimento rende difficilmente riconducibile la decisione federale in materia di *doping* all'alveo dei provvedimenti amministrativi.<sup>68</sup>

Qualora si ritenesse che la pregiudiziale sportiva non comprenda anche il giudizio innanzi al TAS, ed il procedimento dinanzi a quest'ultimo risulti quindi alternativo ad una eventuale impugnazione dinanzi al giudice amministrativo, si profila la possibilità di un eventuale contrasto di giudicati qualora vengano esercitate entrambe le impugnative. Rifacendosi nuovamente alla figura del ricorso amministrativo, potrebbe trovare applicazione il principio che vuole il ricorso giurisdizionale prevalere sul contestuale esperimento del ricorso gerarchico. Tuttavia, dovrebbe ritenersi prevalente il giudizio dell'organo espressamente

<sup>66</sup> La giurisprudenza ha mostrato, in diverse sedi, di considerare i rapporti fra ordinamento dello Stato e ordinamento sportivo analizzandoli avendo riguardo non al soggetto che agisce, ma alla natura dell'attività svolta, secondo un criterio oggettivo. Deve ritenersi dunque recessiva la forma rivestita dalla FSN, costituenti associazioni di natura privatistica, tutte quelle volte in cui le norme che si assumono violate attengono non già alla vita interna delle stesse, bensì ad interessi pubblici. In tal senso si vedano Cass., sez.un., 23 marzo 2004, n. 5775, su [www.jurisdata.it](http://www.jurisdata.it), (maggio 2007); Cons.St., sez. VI, 9 luglio 2004, n. 5025, su [www.giust.amm.it](http://www.giust.amm.it), (maggio 2007).

<sup>67</sup> La dottrina propensa a riconoscere una natura sostanzialmente amministrativa in capo alla FSN sembra non prendere debitamente in conto del dettato di cui all'art. 23, commi 1bis, Statuto CONI, in cui si statuisce che, nelle materie espressamente riconosciute dal precedente comma 1 come a valenza pubblicistica, tra cui figura l'attività rivolta alla repressione del *doping*, “[...] La valenza pubblicistica dell'attività non modifica l'ordinario regime di diritto privato degli singoli atti e delle situazioni giuridiche soggettive connesse”, su [www.coni.it](http://www.coni.it), (giugno 2008).

Il presente dettato normativo, evidenziando il regime privato non solo dei singoli atti bensì anche delle situazioni giuridiche soggettive connesse, scoraggia una visione puramente pubblicistica dell'attività svolta dalle FSN e la conseguenziale possibilità per il giudice amministrativo di effettuare un vaglio su di essa.

<sup>68</sup> L'espressa qualificazione di attività a valenza pubblicistica delle questioni afferenti il *doping* ed il riconoscimento dell'inalterata natura privatistica dei singoli atti in cui detta attività si esplica, tendono ad escludere la presenza di un soggetto pubblico cui riferire il provvedimento disciplinare.

preposto alla revisione dei provvedimenti del TAN, ossia il TAS.

La materia del *doping*, nella sua realtà fattuale, sembra costituire un *genus* lasciato interamente alla cognizione del TNA<sup>69</sup> che, governandola oltre le soglie dell'Ordinamento cui appartiene, sembra mettere a dura prova le coordinate costituzionali, laddove escludono la possibilità di costituire giudici "speciali".<sup>70</sup> D'altronde, l'intrinseca natura giurisdizionale dell'attività svolta resterebbe confermata anche alla più severa verifica di sussistenza dei requisiti tipici e primari della giurisdizione, non ultimo il principio della precostituzione.<sup>71</sup>

L'individuazione del bene giuridico tutelato ed il potere riconosciuto in capo all'organo preposto a garantirlo dovrebbero considerarsi indici, se non certi quanto meno rilevanti, della natura di un provvedimento. La sanzione sportiva potrebbe mostrare un contenuto spesso talmente gravoso da investire anche il piano dei c.d. effetti riflessi, ossia la sfera che attiene l'aspetto patrimoniale, morale e sociale del soggetto coinvolto. Questo non deve necessariamente comportare un trasferimento di tutela, magari in ambito giurisdizionale, bensì una maggiore responsabilità del Giudice sportivo chiamato a pronunciarsi, poiché le questioni di *doping*, assumendo un essenziale valore<sup>72</sup> di specialità, sembrano rendere speciale anche la tutela apprestata dagli organi di giustizia sportiva.

Nonostante la normativa antidoping identifichi il bene primario nella

---

<sup>69</sup> Di certo l'indipendenza del TNA, se appare ampiamente scortata all'interno dell'Ordinamento sportivo dalle norme che la confermano, potrebbe non costituire una identica certezza nell'Ordinamento Generale, dove il potere giurisdizionale viene espressamente riconosciuto (*rectius*: riservato) ai giudici dello Stato nella loro veste di organi legittimati per legge. Il dettato costituzionale, intervenuto a conforto del sistema vivente, non lascia spazio ad interpretazioni neppure ipotetiche e vane, poiché chiaramente circoscrive i confini di quello che costituisce il terzo potere nello Stato di diritto.

<sup>70</sup> Il dettato costituzionale al suo art. 102, comma secondo, recita che: "*Non possono essere istituiti giudici straordinari o giudici speciali*". Fra le tante pronunce in materia, rilevano Cass.civ., sez. III, 29 settembre 2006, n. 21250, in *Giust. Civ. Mass.*, 2006, 9; Cass.civ., sez.un., 3 maggio 2005, n. 9097, in *Giust. Civ.*, 2006, 9, 1814; Cass.civ., sez. III, 24 ottobre 2003, n. 16006, in *D&G*, 2004, 3, 119; Cass.civ., sez.un., 11 febbraio 2002, n. 1904, in *Giust.Civ.Mass.*, 2002, 218; Cass.civ., sez. III, 27 luglio 2001, n. 10284, in *Giust.Civ. Mass.*, 2001, 1484; Cass.civ., sez.un., 23 maggio 1994, n. 432, in *Giust. Civ. Mass.*, 1994, 701; TAR Lazio, sez. II, 12 dicembre 1987, n. 1867, in *Foro Amm.*, 1988, 2275.

<sup>71</sup> Si ricorda la nozione di attività giurisdizionale fatta propria da Redenti allorché la definiva come "*attuazione delle sanzioni*", dove la sanzione veniva anche definita il "*precetto secondario*" contenuto nelle norme sostanziali, in quel meccanismo di reazione che l'ordinamento giuridico mette in moto non appena si verifica il fenomeno della violazione del precetto primario.

<sup>72</sup> Guardando nuovamente ad altri settori dell'esperienza giuridica, effettivamente gli ampi poteri riconosciuti ad alcuni congegni contenziosi sembrano assorbire il concetto di giudice speciale. Si segnala, in questo senso, una pronuncia della Corte Suprema nella quale si riconobbe come "[...] *La Commissione centrale degli esercenti le professioni sanitarie, preposta a decidere le impugnazioni proposte avverso i provvedimenti in materia disciplinare emessi dalla Commissione provinciale dei medici chirurghi, è un organo giurisdizionale speciale istituito prima della Costituzione e, quindi, sottratto al divieto, imposto dall'art. 102, comma 2, cost. di istituzione di giudici speciali o straordinari*", Cass. civ., sez. III, 27 luglio 2001, n. 10284, in *Giust. Civ. Mass.*, 2001, 1484.

depurazione da prestazioni atletiche surrettiziamente alterate, la medesima sembra tradursi in una somma algebrica di beni giuridicamente rilevanti, cui costantemente riferirsi nell'accordare loro una tutela.

Nel tentativo di conciliare le antinomie registrate, bisognerebbe forse lasciare che l'autodichia delle formule di giustizia sportiva si conservi, limitandosi a programmare un intervento statale, sulle medesime istanze, solo dove la prima abbia fallito.

Quello che sembra costituire un dato determinante è che la ricezione di un Codice mondiale, per la repressione del fenomeno *doping*, sembra costituire l'unico strumento in grado di registrare i successi e gli insuccessi delle singole realtà nazionali. L'inauspicata apertura alla giurisdizione dello Stato minerebbe di certo la consistenza del dialogo tra i vari ordinamenti nazionali sportivi, prolungando i tempi di attesa per il raggiungimento di una ineliminabile esigenza di certezza del diritto.

### 3. *Da Losanna a Bruxelles*

La nostra esperienza nazionale ha mostrato, negli ultimi tempi, un sempre maggiore coinvolgimento, una volta eccezionale e raro, degli Arbitri di Losanna, chiamati a pronunciarsi sulle sanzioni per *doping* inflitte dagli Organi interni di giustizia sportiva.

La pronuncia del TAS<sup>73</sup> s'innesta anch'essa sulla struttura preposta dal Codice Mondiale Antidoping, rivestendo una posizione sovranazionale, rispetto agli organismi endordinamentali che ne precedono la pronuncia. Il procedimento arbitrale, non essendo confinato ad un sindacato di sola legittimità, si estende al profilo del merito.

Nonostante possa pacificamente registrarsi una certa conformità delle decisioni del TAS con quelle espresse dal TNA, nel plesso delle sanzioni ascritte per i fatti costituenti *doping* si rinvencono strumenti particolarmente afflittivi.<sup>74</sup> Gli arbitri di Losanna hanno mostrato di condividere i criteri guida applicati dal TNA, le cui decisioni risultano le sole legittimate a costituire oggetto di impugnazione dinanzi ai primi.

Dalla sanzione dell'inibizione alla previsione dell'impossibilità, in casi particolari, di frequentare impianti sportivi, può risultare a volte una gravosità della sanzione, nel suo momento funzionale, che non risultava astrattamente prevedibile nel suo momento genetico. I profili lavoristici,<sup>75</sup> eventualmente coinvolti dall'applicazione di una sanzione disciplinare, potrebbero costituire degli ulteriori

<sup>73</sup> Per una disamina di questo Organo si veda M. CICOGLIA, *Il Tribunal Arbitral Du Sport (TAS) di Losanna*, in *Giustizia sportiva e arbitrato*, C. VACCÀ (a cura di), Milano, 2006, 139.

<sup>74</sup> Le sanzioni sportive per fatti costituenti *doping* vengono disciplinate all'art. 10 delle Norme Sportive Antidoping.

<sup>75</sup> Sul rapporto di lavoro sportivo si veda M. COLUCCI, *Il rapporto di lavoro nel mondo dello sport*, in *Lo sport e il diritto*, M. COLUCCI (a cura di), Jovene, 2004, 17.

casi di rilevanza per l'Ordinamento Generale e fortificare la visione di un bene giuridico meritevole di tutela giurisdizionale.<sup>76</sup>

D'altronde, la rilevanza di alcuni aspetti si è manifestata ponendo in discussione la stessa normativa antidoping: nella regione degli effetti riflessi si è avuto modo di registrare una pronuncia da parte della Corte di Giustizia Europea<sup>77</sup> che, al di là delle contestate ragioni poste alla sua base,<sup>78</sup> sembra quasi indicare un percorso, consegnare un orientamento, offrire uno spunto.

La riflessione volgeva al riconoscimento di una eventuale natura economica della sanzione per *doping*. La motivazione *in nuce* presidiava la rilevanza dell'aspetto sportivo nell'applicazione delle Norme Sportive Antidoping, rispetto a qualsiasi aspetto economico ad esse sotteso. Sembra possibile ricavare, nella pronuncia della Corte, un esplicito riconoscimento della normativa antidoping come questione "puramente sportiva". La Corte, forse, non mostra di offrire criteri certi per individuare in che modo qualificare una regola come "puramente sportiva" e, dunque, quando si debba ritenere legittimo confinarla nell'area della rilevanza meramente sportiva ma, allo stesso tempo, ne incoraggia la presenza.

Quanto proviene dalla Comunità Europea è un sentimento di cautela, che sembra lasciare la discussione di questioni prettamente sportive, quali quelle concernenti la normativa antidoping, alle sedi più opportune e competenti senza per questo escluderne un eventuale sindacato di merito volto a coglierne profili ulteriori e concorrenti.<sup>79</sup>

Dall'aver ritenuto legittima ed opportuna l'operazione di ritaglio in qualche modo *a priori* di quelle parti maggiormente inerenti all'essenza dello sport (ove la dimensione economica è assente o assolutamente accessoria) e lasciate alla regolamentazione autonoma dell'ordinamento di pertinenza, si è giunti all'aver optato per la valutazione di indivisibilità della stessa attività sportiva, riproponendo come prioritaria la questione della loro (possibile) qualificazione come attività economica.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> A ben guardare, la sanzione sportiva per *doping* potrebbe comportare un depauperamento nella sfera economica del soggetto coinvolto se si avesse riguardo all'incisione, sotto il profilo dell'immagine, della carriera sportiva, ovvero dell'impossibilità di prestare attività lavorativa presso impianti sportivi qualora colpiti dalla sanzione dell'inibizione.

<sup>77</sup> Corte di Giustizia Europea, 18 luglio 2006, Meca-Medina & Majcen c. Commissione europea, C-519/04 P, la cui traduzione in lingua italiana è reperibile in *Riv. Dir. Sport*, n.2, 2006, 133-147.

<sup>78</sup> In senso critico si è espresso G. INFANTINO, *Meca-Medina: un passo indietro per il modello sportivo europeo e la specificità dello sport*, su [www.uefa.com](http://www.uefa.com), (maggio 2008).

<sup>79</sup> Dal suo inter argomentativo la Corte ha statuito che la circostanza per cui una norma mostri di avere un carattere puramente sportivo non per questo sottrae all'ambito di applicazione del Trattato la persona che esercita l'attività sportiva disciplinata da tale norma nè tantomeno l'organo che l'ha emanata.

<sup>80</sup> Da questa prospettiva, l'analisi della Corte ha inteso dimostrare che lo sport a livello comunitario non è sinonimo di "eccezione" in senso assoluto, potendo senz'altro costituire oggetto di deroghe, anche in vista della riconosciuta specialità, ma pur sempre nel rispetto dei diritti e delle libertà garantite dal Trattato UE.

Semberebbe che la direttiva comunitaria miri a salvaguardare l'idea che gli organismi sportivi, tra cui le FSN ed il TNA, si ispirino al principio della ragionevolezza e della proporzionalità anche a fronte di norme prettamente tecnico-sportive.<sup>81</sup> Una simile conclusione, effettivamente, potrebbe condurre ad una ulteriore erosione della autonomia dell'Ordinamento sportivo; ed invero, potrebbe determinare un fluire costante di tutte le misure disciplinari, adottate in ambito sportivo, nell'area di osservanza della normativa comunitaria.

D'altronde, la prerogativa delle questioni di *doping* sembra fluire anche nelle parole scolpite in una pronuncia del TNA, il quale, evocando l'autonomia e la specificità cui spesso si riferiscono gli ideali comunitari, rileva come "*l'Ordinamento sportivo debba ricercare anzitutto in se stesso la regola o le regole dei rapporti che si svolgono al suo interno*".<sup>82</sup>

La Corte di Giustizia inaugura la possibilità di far migrare le questioni di *doping* dall'ambito strettamente sportivo allorché da esse si elevino conseguenze rilevanti sotto il profilo economico e concorrenziale.

Per il supremo Giudice comunitario, pertanto, il regolamento antidoping, pur mirando al perseguimento di obiettivi puramente sportivi, potrebbe ricadere nell'ambito del diritto europeo, sotto l'ala del diritto comunitario alla concorrenza, nel momento in cui influisce sulle attività economiche.

La Corte di Giustizia inaugura la possibilità di far migrare le questioni di *doping* dall'ambito strettamente sportivo allorché da esse si elevino conseguenze rilevanti sotto il profilo economico e concorrenziale.

Per il supremo Giudice comunitario, pertanto, il regolamento antidoping, pur mirando al perseguimento di obiettivi puramente sportivi, potrebbe ricadere nell'ambito del diritto europeo, sotto l'ala del diritto comunitario alla concorrenza, nel momento in cui influisce sulle attività economiche.

La rivoluzione, sottesa all'esperienza comunitaria, sta nell'aver assistito all'impugnazione di una regola da sempre ritenuta inattaccabile, quella in materia di sostanze dopanti.

Alla luce di quanto rilevato, bisognerebbe iniziarsi alla possibilità che vi siano esiti finali discordanti al termine di giudizi effettuati da diverse Autorità: un dato che andrebbe accettato in quanto appartenente alla fisiologia e non alla patologia delle evenienze e profondamente legato alla distinzione di vocazioni cui ogni ordinamento tende.

---

<sup>81</sup> Per una disamina completa delle differenti posizioni del Tribunale della Comunità Europea e la Corte di Giustizia, si veda, R.M. PELLEGRINI, *L'evoluzione dei rapporti tra fenomeno sportivo e ordinamento giuridico*, Milano, 2007, 184.

<sup>82</sup> Così Tribunale Antidoping Nazionale, 26 ottobre 2007, n. 12, nella cui pronuncia si legge che: "*Nell'ambito dell'ordinamento sportivo, il Codice Mondiale Antidoping adottato dal CONI e i vari Regolamenti antidoping, dettando una serie di precetti e di relative sanzioni, hanno la finalità di tutelare il diritto fondamentale degli atleti alla pratica di uno sport libero dal doping e di promuovere la salute, la lealtà e la parità di trattamento di tutti gli atleti del mondo*", su [www.coni.it](http://www.coni.it), (giugno 2008).

#### 4. Conclusioni

Gli aspetti coinvolti dall'eventuale applicazione di una sanzione sportiva per *doping* hanno a disposizione diverse sedi dell'Ordinamento sportivo nelle quali attecchire ed evolversi: dagli organismi di giustizia federale, chiamati a pronunciarsi in prima battuta sui casi che coinvolgono atleti tesserati, alla giurisdizione del TNA, con un ruolo di giudice di unico grado o di organo d'appello, per convergere, infine, dinanzi al TAS di Losanna.

La scelta, attuata dalla recentissima modifica intervenuta in materia, di privare il TNA della competenza a giudicare sui casi di esenzione a fini terapeutici ha ovviato alla possibilità che fosse lo stesso TNA a rilasciare il certificato di esenzione originariamente negato. La medesima competenza viene attualmente riconosciuta in capo al TAS di Losanna.

La natura giuridica da riconoscere ai provvedimenti del TNA costituisce un interrogativo a cui le teorie fino ad oggi formulate non mostrano di saper accordare una risposta certa. La portata sanzionatoria della pronuncia del TNA, pur essendo idonea a sussumerla nelle questioni di ordine disciplinare, non mostra di poterne escludere una visione mista, ispirata dai caratteri speciali di un provvedimento, che sembra riassumere in sé gli elementi tipici del provvedimento amministrativo insieme alle componenti proprie del rimedio sportivo.

Il Codice WADA appare sostanzialmente rivolto a creare una condizione di soggezione necessaria a scoraggiare il ricorso alle pratiche dopanti, oltre che a costituire una cartina di tornasole, che serve a valutare il grado di evoluzione di un sistema giuridico, il ruolo del Giudice, l'elasticità dell'interpretazione. Il TNA, nel suo governo disciplinare, tenta di sanare la frattura dei valori sportivi mediante un'applicazione pura del diritto perché, come ricorda Pietro Rescigno in un suo saggio, «*al di là della preparazione e della sensibilità di chi è chiamato a pronunciarsi è sempre difficile distinguere il confine tra ortodossia ed eresia, tra verità ed errore*».<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Da P. RESCIGNO, *Persone e gruppi sociali*, Editoriale scientifica, Napoli, 2006, 45.

*Bibliografia*

- G. AIELLO, A. CAMILLI, *Il Caso Rosi: il riparto di giurisdizione sul provvedimento disciplinare sportivo*, in *Rivista di Diritto Sportivo*, 1996
- G. AIELLO, *La legge antidoping e i suoi riflessi sull'assetto dei rapporti tra ordinamento statale ordinamento sportivo*, in *Profili attuali di diritto sportivo e legge antidoping*, (a cura di) G. GAMBONI, Milano, 2002
- M. ANTONIOLI, *Sui rapporti fra giurisdizione amministrativa e ordinamento sportivo*, in *Diritto processuale amministrativo*, 2005
- L. ARCIDIACONO, *Ricorsi amministrativi*, in *Enciclopedia giuridica* Vol. XXVII, Roma, 1991
- V. BACHELET, *I ricorsi amministrativi nel sistema della giustizia amministrativa*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 1966
- V. CAPUTI JAMBRENGHI, *La funzione giustiziale nell'ordinamento amministrativo*, Milano, 1991
- G. CIAN, A. TRABUCCHI, *Poteri del giudice*, in *Commentario breve al Codice Civile*, G. CIAN (a cura di), IV, Padova, 2007
- M. CICOGLIA, *Il Tribunal Arbitral Du Sport (TAS) di Losanna*, in *Giustizia sportiva e arbitrato*, C. VACCÀ (a cura di), Milano, 2006
- M. CINGOLATI, *Il doping secondo la Cassazione: qual è il bene giuridicamente tutelato dalla legge 14 dicembre 2000, n. 376*, in *Rivista italiana di medicina legale*, 2003
- M. COLUCCI, *Il rapporto di lavoro nel mondo dello sport*, in *Lo sport e il diritto*, M. COLUCCI (a cura di), Jovene, 2004
- G. DE VOTO, G. C. OLI, *Sanzione*, in *Dizionario della lingua italiana*, Firenze, 2000
- P. D'ONOFRIO, *Manuale operativo di diritto sportivo*, Maggioli, 2007
- G. GENTILE, *L'armonizzazione della normativa antidoping*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, n.1, 2008
- G. GHETTI, *Autotutela della pubblica Amministrazione*, in *Digesto delle discipline pubbliche*, Vol. II, Torino, 1987
- R. GUARINIELLO, *La legge sul doping tra Corte di Cassazione e Ministero della salute*, in *Foro Italiano*, 2002
- G. INFANTINO, *Meca-Medina: un passo indietro per il modello sportivo europeo e la specificità dello sport*, reperibile on line all'indirizzo web [www.uefa.com](http://www.uefa.com), (maggio 2008)
- C.G. IZZO, *La giustizia sportiva*, in *Giurisprudenza sistematica di diritto civile e commerciale*, W. BIGLAVI (fondatore), UTET, 2007
- F. P. LUISO, *La giustizia sportiva*, Giuffrè, Milano, 1975
- P. MORO, *Giustizia sportiva e diritti processuali*, in *La giustizia sportiva: analisi critica della legge 17 ottobre 2003, n. 280*, P. MORO (a cura di), Expert Edizioni, 2004
- L. MAZZAROLI, *I ricorsi amministrativi*, in AA.VV., *Diritto amministrativo*, III ed., Vol. II, Bologna, 2001
- L. MUSUMARRA, *Il Doping*, in AA.VV., *Diritto dello Sport*, Le Monnier Università, 2004
- G. NAPOLITANO, *Caratteri e prospettive dell'arbitrato amministrato sportivo*, in *Gior.dir.amm.*, n. 10, 2005
- R.M. PELLEGRINI, *L'evoluzione dei rapporti tra fenomeno sportivo e ordinamento giuridico*, Milano, 2007

P. RESCIGNO, *Persone e gruppi sociali*, Editoriale scientifica, Napoli, 2006

M. SANINO, F. VERDE, *Il diritto dello sport*, Cedam, Padova, 2008

A. M. SANDULLI, *Ricorso amministrativo*, in *Novissimo digesto italiano*, Vol. XV, Torino, 1968

V. VIGORITI, *Giustizia disciplinare e giudice amministrativo*, in *Corriere Giuridico*, 2007

P. VIRGA, *Diritto amministrativo. Atti e ricorsi*, Vol. II, VI ed., Milano, 2001



## REGOLAMENTAZIONE INTERNAZIONALE

---



**RISOLUZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO DELL'8 MAGGIO 2008  
SUL LIBRO BIANCO SULLO SPORT (2007/2261 (INI))  
P6\_TA(2007)0 100**

*Il Parlamento europeo,*

- visti gli articoli 6 del Trattato UE e 149 del Trattato CE, quali modificati dal Trattato di Lisbona, concernenti il contributo dell'Unione europea alla promozione dei profili europei dello sport, tenendo conto delle specificità dello sport, delle sue strutture fondate sul volontariato e della sua funzione sociale ed educativa,
- visto il Libro bianco sullo sport (COM(2007)0391),
- vista la relazione di Helsinki del dicembre 1999 e la dichiarazione di Nizza del dicembre 2000 sulle caratteristiche specifiche dello sport e la sua missione sociale in Europa,
- vista l'iniziativa della Presidenza britannica sul calcio europeo che ha condotto all'elaborazione dello studio "Independent European Sport Review 2006" (Studio indipendente sullo sport europeo 2006),
- vista la giurisprudenza pronunciata dalla Corte di giustizia delle Comunità europee e dal Tribunale di primo grado e le decisioni della Commissione su materie attinenti allo sport,
- vista la direttiva 2000/43/CE del Consiglio, del 29 giugno 2000, che attua il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica,<sup>1</sup> che vieta qualsiasi forma di discriminazione razziale nei settori dell'occupazione, dell'istruzione, dalla protezione sociale, dell'assistenza sanitaria e dell'accesso a beni e servizi,
- vista la direttiva 2007/78/CE del Consiglio, del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro,<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GU L 180 del 19.7.2000, pag. 22.

<sup>2</sup> GU L 303 del 2.12.2000, pag. 16.

- viste le sue risoluzioni del 13 giugno 1997 sul ruolo dell’Unione europea nel settore dello sport<sup>3</sup> e del 3 giugno 2003 sulle donne e lo sport,<sup>4</sup>
- vista la sua risoluzione del 29 marzo 2007 sul futuro del calcio professionistico in Europa,<sup>5</sup> vista la sua risoluzione del 13 novembre 2007 sul ruolo dello sport nell’istruzione,<sup>6</sup>
- vista la sua risoluzione del 14 aprile 2005 sul doping nello sport,<sup>7</sup>
- vista la sua risoluzione del 14 marzo 2006 sulla lotta al razzismo nel calcio,<sup>8</sup>
- visti il Codice mondiale sul doping del 2003 (World anti-doping Code (2003)) e la sua revisione nel 2007,
- viste la relazione e le conclusioni della prima conferenza europea sulla governance dello sport: “The rules of the Game” (Le regole del gioco) tenutasi a Bruxelles il 26 e 27 febbraio 2001,
- visto il memorandum d’intesa sottoscritto tra la Commissione e la FIFA nel 2006 allo scopo di rendere il calcio una leva di sviluppo per i paesi dell’Africa, dei Caraibi e del Pacifico,
- viste l’esperienza acquisita a seguito dell’Anno europeo dell’educazione attraverso lo sport (2004) e la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 sulle competenze chiave per l’apprendimento permanente,<sup>9</sup>
- visto l’articolo 45 del suo regolamento,
- visti la relazione della commissione per la cultura e l’istruzione e i pareri della commissione per i problemi economici e monetari, della commissione per l’occupazione e gli affari sociali, della commissione per il mercato interno e la protezione dei consumatori, della commissione per lo sviluppo regionale, della commissione giuridica, della commissione per le libertà civili, la giustizia e gli affari interni e della commissione per i diritti della donna e l’uguaglianza di genere (A6-0 149/2008),

---

<sup>3</sup> GU C 200 del 30.6.1997, pag. 252.

<sup>4</sup> GU C 68 E del 18.3.2004, pag. 605.

<sup>5</sup> Testi approvati, P6\_TA(2007)0 100.

<sup>6</sup> Testi approvati, P6\_TA(2007)0 503.

<sup>7</sup> GU C 33 E del 9.2.2006, pag. 590.

<sup>8</sup> GU C 291 E del 30.11.2006, pag. 143.

<sup>9</sup> GU L 394 del 30.12.2006, pag. 10.

- A. considerando il ruolo integratore dello sport e il suo potenziale contributo alla coesione sociale, come pure alla coesione interna delle regioni,
- B. considerando che lo sport europeo è parte inalienabile dell'identità europea e della cultura e cittadinanza europee e che lo sport europeo è basato sull'impegno e l'entusiasmo di milioni di atleti, volontari e sostenitori attivi in un gran numero di società e federazioni sportive, un vasto movimento che ha prodotto molti atleti, atlete e squadre di alta levatura e che ha fatto dello sport un elemento molto apprezzato della nostra società, nella quale gli eventi sportivi sono estremamente popolari,
- C. considerando che lo sport svolge un ruolo molto importante nelle società europee, ma che alcuni settori dello sport di competizione devono comunque far fronte a nuove minacce e sfide come le pressioni commerciali, lo sfruttamento dei giocatori e degli sportivi minorenni, il doping, il razzismo, la violenza, le partite truccate, la corruzione, le frodi nelle scommesse e il riciclaggio di denaro sporco,
- D. considerando che lo sport deve svolgere un particolare ruolo nella società quale strumento di inclusione e di integrazione sociale e considerando che lo sport rappresenta un importante strumento per la promozione di un dialogo interculturale e fornisce un eccezionale contributo allo sviluppo e alla promozione di importanti valori sociali, culturali ed educativi come la lealtà, la tolleranza e il reciproco rispetto, la solidarietà, il rispetto delle regole, lo spirito di squadra e l'autodisciplina; considerando il ruolo particolare dello sport nella società europea in termini di salute, istruzione, integrazione sociale e valori culturali grazie a organizzazioni basate sul volontariato,
- E. considerando che, a norma dell'articolo 149 del Trattato CE quale modificato dal Trattato di Lisbona, l'azione dell'Unione europea è intesa a sviluppare la dimensione europea dello sport, promuovendo la lealtà e l'apertura nelle competizioni sportive e la cooperazione tra gli organismi responsabili dello sport e proteggendo l'integrità fisica e morale degli sportivi, in particolare dei più giovani tra di essi; considerando che l'azione a livello di Unione europea dovrebbe integrare quella di altri attori senza modificare l'attuale ripartizione delle competenze,
- F. considerando che, in vista della ratifica del trattato di Lisbona e del nuovo articolo 149, occorre impartire un orientamento strategico al ruolo dello sport in Europa chiarendo l'applicazione del diritto comunitario al settore dello sport, considerando che è insoddisfacente dal punto di vista delle organizzazioni sportive un'impostazione caso per caso per tener conto della specificità dello sport, impostazione che renderà permanente l'incertezza giuridica esistente;

- considerando che bisogna moltiplicare le misure inerenti allo sport a livello UE pur nel rispetto dell'autonomia, della specificità e dell'autoregolamentazione delle organizzazioni sportive,
- G. considerando che l'articolo 149 del Trattato CE, quale modificato dal Trattato di Lisbona invita la Comunità a promuovere l'equità e l'apertura nelle competizioni sportive, e considerando che l'applicazione delle norme di concorrenza allo sport comporta un divario crescente tra i club sportivi a beneficio di quelli più ricchi o più famosi e pregiudica lo svolgimento equo delle competizioni sportive e, pertanto, contraddice l'obiettivo definito in tale articolo 149,
- H. considerando l'autonomia delle organizzazioni sportive e delle loro strutture rappresentative, come gli enti di organizzazione dei campionati professionistici e il fatto che la responsabilità organizzativa spetta principalmente ai consigli direttivi degli enti sportivi e, in certa misura, agli Stati membri e alle parti sociali,
- I. considerando che lo sport professionistico diventa sempre più importante e contribuisce al ruolo sociale dello sport; considerando che il diritto della concorrenza e le disposizioni del mercato interno si applicano allo sport professionistico in quanto attività economica,
- J. considerando che lo sport rientra nel campo di applicazione della legislazione dell'Unione europea, in particolare per quanto riguarda il principio di democrazia rappresentativa e partecipativa in seno agli organi decisionali delle istituzioni sportive europee e l'articolo 13 del trattato CE, che vieta le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o l'orientamento sessuale; considerando che in alcuni casi lo sport non può tuttavia essere assimilato ad un'attività economica ordinaria a motivo delle sue caratteristiche essenziali e specifiche,
- K. considerando che le attività di volontariato nel settore dello sport rafforzano la coesione e l'inclusione sociale e promuovono la democrazia locale e la cittadinanza attiva, e inoltre hanno un valore economico implicito, poiché senza volontari le attività sportive diventerebbero molto più costose e molte delle attività sociali legate allo sport scomparirebbero; considerando che è necessario promuovere le strutture del volontariato sportivo e incoraggiare il volontariato nello sport mediante misure che assicurino un'adeguata protezione dei volontari e ne riconoscano il ruolo economico e sociale,
- L. considerando che la mancanza di attività fisica favorisce l'obesità e le patologie croniche come le malattie cardiovascolari e il diabete e che pertanto questa

- situazione grava sul bilancio sanitario degli Stati membri,
- M. considerando che negli ultimi dieci anni è diminuito il numero di lezioni di educazione fisica sia nelle scuole elementari che nelle scuole secondarie e che gli Stati membri presentano notevoli disparità per quanto riguarda gli impianti e le strutture sportive; considerando che lo sport offre ai giovani utili opportunità di partecipazione e di impegno personale nella società e può contribuire a tenerli lontani dalla delinquenza,
- N. considerando che il doping mina il principio della competizione trasparente e leale sottoponendo gli atleti e le atlete a pressioni ingiustificabili,
- O. considerando che il Codice mondiale sul doping del 2003 ha permesso di stabilire una norma per l'armonizzazione delle legislazioni nazionali nel mondo intero; considerando che gli sforzi dell'Agenzia mondiale antidoping (WADA) si concentrano tuttavia principalmente sullo sport al massimo livello,
- P. considerando che l'Unione europea trarrebbe beneficio da un approccio meglio coordinato alla lotta contro il doping, in particolare se si definissero posizioni comuni nei confronti di WADA, UNESCO e Consiglio d'Europa e si procedesse a uno scambio d'informazioni e buone pratiche tra governi, organizzazioni antidoping nazionali e laboratori,
- Q. considerando che, nonostante taluni progressi conseguiti nel settore dell'uguaglianza di genere a livello europeo, continuano a persistere ineguaglianze tra uomini e donne nello sport; che i programmi di allenamento destinati ai giovani atleti di talento, uomini e donne, devono essere aperti a tutti e non devono creare discriminazioni basate sulla nazionalità o sul genere tra cittadini e residenti europei,
- R. considerando che tutti i residenti devono avere accesso allo sport e che occorre pertanto tenere conto delle specifiche esigenze di determinati gruppi come i disabili, i migranti e le persone provenienti da ambienti svantaggiati, e che in particolare gli sportivi disabili non devono subire discriminazioni rispetto ai non disabili per quanto riguarda la parità di accesso allo sport negli Stati membri,
- S. considerando che lo sport si rivolge a tutti i cittadini indipendentemente dal sesso, dalla razza, dall'età, dalla disabilità, dalla religione, dalla nazionalità, dall'orientamento sessuale e dal contesto sociale o economico e che lo sport può rappresentare una forza di inclusione e integrazione sociale, e considerando che il Parlamento e la Commissione hanno più volte condannato ogni forma di violenza, razzismo e xenofobia,
- T. considerando che la violenza durante le manifestazioni sportive permane un

problema irrisolto e può assumere diverse forme; considerando che le grandi manifestazioni sportive fungono da richiamo, per tutta la loro durata, per fenomeni come la prostituzione e la tratta di donne e bambini,

- U. considerando che, secondo uno studio presentato durante la presidenza austriaca nel 2006, lo sport ha generato un valore aggiunto di 407 miliardi EUR nel 2004, ossia il 3,7% del PIL dell'Unione europea, dando lavoro a 15 milioni di persone e garantendo un impiego pari al 5,4% della forza lavoro; considerando che lo sport contribuisce così alla realizzazione degli obiettivi di Lisbona in materia di crescita e occupazione e funziona come strumento di sviluppo locale, regionale e rurale e considerando che può essere associato allo sviluppo turistico attraverso la riqualificazione delle infrastrutture e la creazione di nuove partnership per il finanziamento di impianti sportivi e di svago,
- V. considerando che la crescente pirateria digitale (in particolare la trasmissione dal vivo e in differita non autorizzata di eventi sportivi) è una grave minaccia per il settore sportivo, nonostante che vi sia scarsa consapevolezza del problema,
- W. considerando che la schiacciante maggioranza delle attività sportive si svolge senza fini di lucro e che buona parte di esse dipendono da sostegni finanziari per assicurare a tutti i cittadini un accesso alle attività sportive; considerando l'importanza degli aiuti finanziari a favore dello sport di base e dello sport per tutti, sempre che siano concessi conformemente al diritto comunitario; considerando che lo sport organizzato in quasi tutti gli Stati membri si basa su specifiche strutture di gestione senza scopi di lucro a livello di base, molto dipendenti dall'impegno di volontari, con forme specifiche di personalità giuridica o di status che forniscono il requisito per una serie di agevolazioni finanziarie e fiscali,
- X. considerando che gli Stati membri non hanno definito chiaramente il concetto di sport e non hanno ancora deciso se esso costituisce o meno un servizio di pubblica utilità, il che giustificerebbe taluni vantaggi economici (ad esempio gli abbattimenti fiscali),
- Y. considerando che vi è una diminuzione nella quantità di donazioni e di fondi governativi e considerando che per sopravvivere la maggior parte delle organizzazioni sportive senza fini di lucro deve percepire introiti da un'attività commerciale, in modo da adempiere effettivamente ai propri obiettivi sociali, e quindi tali organizzazioni sono soggette alla legislazione dell'Unione europea,
- Z. considerando che le organizzazioni sportive dispongono di numerose fonti di reddito come, ad esempio, le quote sociali dei loro aderenti, la vendita di biglietti, la pubblicità e le sponsorizzazioni, le lotterie, i diritti corrisposti dai mezzi di comunicazione di massa, la redistribuzione dei proventi all'interno delle leghe

e delle federazioni sportive, la commercializzazione di prodotti derivati, gli aiuti pubblici, i proventi generati dalla gestione di lotterie, giochi e scommesse di proprietà dello Stato o da esso dati in concessione che rappresentano di gran lunga la più importante fonte di reddito in numerosi Stati membri,

- AA. considerando che i diritti dei mezzi d'informazione sono divenuti una delle principali fonti di reddito dello sport professionistico in Europa, reddito che è fra l'altro reinvestito anche in formazione di base, strutture e progetti comunitari e che le manifestazioni sportive sono una fonte popolare di contenuto per numerosi proprietari di mezzi di comunicazione di massa,
- AB. considerando che le organizzazioni sportive dell'Unione europea considerano indispensabili i contributi al finanziamento dello sport non professionistico da parte delle lotterie statali e di organismi autorizzati che gestiscano giochi d'azzardo a favore dell'interesse generale; considerando che, a tutt'oggi, non è stata proposta né discussa seriamente alcuna altra soluzione durevole e politicamente realizzabile per porre rimedio alle notevoli perdite che deriverebbero da tali fonti di finanziamento qualora venisse autorizzato il funzionamento di imprese a fini di lucro in Stati membri che sinora hanno applicato politiche di gioco restrittive,
- AC. considerando che le attività di scommesse sportive si sono sviluppate in modo incontrollato (in particolare, le scommesse transfrontaliere su Internet); considerando che un certo numero di partite sono state truccate e che scandali legati alle scommesse sono recentemente esplosi negli Stati membri, compromettendo l'integrità dello sport e delle competizioni sportive,
- AD. considerando che gli sviluppi economici e sociali, che sono comuni nella maggior parte degli Stati membri, grazie alla commercializzazione crescente, alle richieste di finanziamento pubblico, al numero crescente di partecipanti e alla stagnazione del numero di volontari, hanno creato nuove sfide per l'organizzazione dello sport in Europa,
- AE. considerando che le squadre nazionali svolgono un ruolo essenziale, non soltanto dal punto di vista dell'identità bensì anche per garantire la solidarietà con lo sport di base e, pertanto, è opportuno sostenerle,
- AF. considerando che lo sviluppo di un mercato autenticamente europeo dei giocatori e degli sportivi di ambo i sessi e l'aumento del livello delle retribuzioni in taluni sport professionistici non hanno fatto altro che incrementare le attività degli agenti dei giocatori, e che per tale motivo negli Stati membri risulta necessaria una formazione specifica destinata

ai manager sportivi e agli agenti dei giocatori,

- AG. considerando che la forte internazionalizzazione del settore ha conferito dimensioni transfrontaliere alla corruzione nello sport; quando gli enti di gestione si imbattono in problemi di corruzione transfrontalieri di dimensione europea devono potersi rivolgere alla Commissione per assistenza, ogniqualvolta sia necessario,
- AH. considerando che i sistemi delle licenze, approvati dai rispettivi organizzatori di competizioni, mirano a far sì che tutte le società professionistiche ad alto livello rispettino le stesse regole fondamentali di gestione finanziaria e di trasparenza e considerando che devono essere rese compatibili con le norme in materia di concorrenza del mercato interno e non possono andare al di là di quanto necessario per il conseguimento di un obiettivo legittimo come la sana organizzazione e il corretto funzionamento del settore sportivo,
- AI. considerando che, a causa della stessa natura dello sport organizzato, le strutture sportive europee sono, di norma, meno sviluppate rispetto alle strutture sportive a livello nazionale ed internazionale mentre lo sport europeo è organizzato secondo strutture continentali e non a livello dell'Unione europea,
- AJ. considerando che il Libro bianco sullo sport fa spesso riferimento all'integrazione orizzontale dello sport nell'ambito dei programmi di finanziamento europei e considerando che l'Unione europea deve tenere anche conto della dimensione dello sport nelle sue azioni, in particolare per rispettare l'autonomia, la specificità e l'autoregolamentazione delle organizzazioni sportive e per promuovere lo sport a livello europeo; considerando l'importanza dei risultati di un dialogo strutturato tra tutte le parti interessate per comprendere la specificità dello sport,
- AK. considerando che la Commissione ha deciso di fare dell'attività fisica a vantaggio della salute un punto di riferimento delle sue attività connesse con lo sport; che il Consiglio d'Europa ha dimostrato l'importanza di un dialogo innovativo ed effettivo con il movimento sportivo in Europa, consultando nelle sue riunioni le parti interessate del settore dello sport a livello governativo e non governativo,
- AL. considerando che il dialogo sociale a livello europeo può contribuire a rispondere alle preoccupazioni comuni dei datori di lavoro e degli sportivi e a esaminare gli accordi relativi alle relazioni professionali e alle condizioni di lavoro in tale settore,

- AM. considerando che lo sport può apportare un contributo a diversi aspetti delle relazioni esterne dell'Unione europea quale elemento dei programmi di aiuto esterno e quale componente di dialogo con i paesi partner nel quadro della diplomazia pubblica dell'Unione europea,
- AN. considerando che le organizzazioni sportive europee, gli organizzatori di manifestazioni sportive e tutti gli enti competenti dovranno fissare obiettivi ambientali per garantire la sostenibilità ambientale delle loro attività,

*L'organizzazione dello sport*

1. plaude alla pubblicazione del Libro bianco sullo sport e spera che serva da base perché il mondo sportivo e la Commissione possano avviare un dialogo fruttuoso e continuo; apprezza l'importanza che attribuisce la Commissione allo sport adottando questo Libro bianco;
2. si compiace del fatto che gli Stati membri abbiano ufficialmente riconosciuto lo sport nel trattato di Lisbona allo scopo di adottare in avvenire una politica europea coerente in questo campo, tenendo conto, al contempo, della specifica natura dello sport, delle sue strutture basate sull'attività volontaria e della sua funzione sociale ed educativa permettendo alla Commissione di promuovere e completare, ma non di regolamentare, le iniziative degli Stati membri e delle organizzazioni sportive; rileva che le attuali strutture europee per lo sport si basano sul principio della nazionalità;
3. ritiene che la Commissione debba esercitare le competenze complementari relative allo sport, di cui all'articolo 149 del Trattato CE quale modificato dal Trattato di Lisbona, conformemente al principio di sussidiarietà, rispettando l'autonomia delle organizzazioni sportive e dei relativi organi direttivi e tenendo debitamente conto della specificità dello sport;
4. chiede alla Commissione europea di tenere debitamente conto della specificità dello sport non adottando un'impostazione caso per caso, fornendo una maggiore sicurezza giuridica con l'adozione di orientamenti chiari sull'applicabilità delle norme europee agli sport e sostenendo l'organizzazione di studi e di seminari sulla concreta applicazione dell'acquis communautaire allo sport; invita la Commissione a garantire chiarezza, coerenza e visibilità pubblica alle disposizioni comunitarie affinché i servizi sportivi di interesse generale possano raggiungere i propri obiettivi e contribuire ad una migliore qualità di vita dei cittadini europei; chiede inoltre alla Commissione di sorvegliare e riesaminare sistematicamente l'applicazione del diritto comunitario in conformità del

trattato CE per tener conto delle nuove realtà al fine di individuare e risolvere questioni in sospeso o emergenti;

5. concorda con la Commissione sul fatto che la maggior parte dei problemi possono essere risolti mediante l'autoregolamentazione in linea con i principi del buon governo, a condizione che sia rispettato il diritto comunitario; ritiene che una partnership e un dialogo strutturato tra la Commissione e il movimento sportivo siano essenziali per la buona gestione del mondo dello sport e per evitare l'incertezza giuridica in merito all'autonomia e all'autoregolamentazione delle organizzazioni sportive; concorda con la Commissione per quanto riguarda la tenuta di un dialogo strutturato in due parti: a) il forum annuale europeo sullo sport, con la partecipazione di tutte le parti sportive interessate e b) discussioni tematiche con un numero limitato di partecipanti;
6. plaude alla partecipazione delle seguenti parti al dialogo strutturato proposto:
  - federazioni sportive europee,
  - organizzazioni sportive interdisciplinari europee, in particolare i Comitati olimpici europei, il Comitato paralimpico europeo (C.I.P.) e le organizzazioni non governative sportive europee per le olimpiadi speciali,
  - le organizzazioni sportive nazionali e i comitati olimpici e paralimpici nazionali,
  - gli altri attori nel settore dello sport rappresentati a livello europeo, comprese le parti sociali,
  - le altre organizzazioni europee e internazionali, in particolare gli organismi sportivi del Consiglio d'Europa e gli organi dell'ONU come l'UNESCO e l'OMC;
7. è del parere che un'organizzazione sportiva sia libera di gestire le proprie attività allorché il suo regolamento è puramente sportivo, ma, laddove comporti delle restrizioni, esse devono essere proporzionate, ovvero fondate e necessarie per raggiungere gli obiettivi sportivi perseguiti, nel quadro della legislazione dell'Unione europea;
8. riconosce i ruoli dei principali attori degli sport di squadra a livello professionistico, vale a dire i club in quanto unità fondamentali, datori di lavoro dei giocatori e principale collegamento con i tifosi, i sindacati dei giocatori quali rappresentanti dei lavoratori, le leghe come organizzatori delle competizioni a livello nazionale e rappresentanti dei datori di lavoro insieme ai club, e gli organi di governo dello sport quali tutori dello sport e delle regole del gioco: quattro componenti tutte operanti ai fini della

salute, dell'integrità e della solidarietà nello sport;

9. raccomanda che le associazioni di categoria di tutte le persone coinvolte nello sport (atleti, allenatori/tecnici, arbitri, ecc.) siano adeguatamente rappresentate in seno agli organi decisionali delle federazioni internazionali e nazionali;
10. ritiene che a causa della grande massa di capitali investita nei trasferimenti di giocatori le transazioni finanziarie debbano avvenire apertamente e in modo trasparente tra tutte le parti interessate e reputa che, in funzione dello sport, il sistema dovrebbe essere gestito dagli organi dirigenti competenti;
11. sottolinea l'importanza del volontariato nel settore dello sport quale importante incentivo e mezzo di promozione dell'inclusione sociale e della sensibilizzazione dei giovani; invita gli Stati membri e la Commissione ad incoraggiare ulteriormente le azioni di volontariato nel settore dello sport e delle organizzazioni sportive durante l'ideazione della politica a livello nazionale ed europeo;
12. chiede agli Stati membri e agli organi di governo del settore sportivo di promuovere attivamente il ruolo sociale e democratico dei tifosi, incoraggiando la creazione e lo sviluppo di federazioni di tifosi e promuovendo il loro coinvolgimento nella gestione e nell'amministrazione del gioco; è del parere che a tale riguardo il modello del "Supporters Direct" rappresenti l'esempio ottimale e invita la Commissione, gli Stati membri e gli organismi sportivi a promuovere la sua diffusione;
13. invita la Commissione a promuovere una maggiore partecipazione delle organizzazioni sportive non governative al dialogo tra gli Stati membri e la Commissione, organizzando riunioni governative insieme alle organizzazioni sportive non governative analoghe alle riunioni ministeriali o di dirigenti sportivi o alle riunioni dei gruppi di lavoro della Commissione;
14. si compiace del memorandum firmato dalla Francia e dai Paesi Bassi sul Libro bianco sullo sport e invita la Commissione a chiarire lo status dello sport nel diritto comunitario, in determinati aspetti, come la composizione delle squadre, lo status degli agenti dei giocatori, i diritti audiovisivi, ecc.;
15. chiede alla Commissione che, nel quadro del nuovo dialogo strutturato, accordi particolare attenzione al Comitato delle regioni prendendo in considerazione i suoi contributi a livello regionale e locale al seguito e all'avvio delle misure contenute nel Libro bianco sullo sport;

16. chiede alle federazioni sportive internazionali, europee e nazionali di recepire nei loro statuti il diritto di ricorso ai tribunali ordinari, anche se riconosce che il principio dell'autoregolamentazione, mediante le autorità nazionali, le leghe e le gare, sostiene e giustifica le strutture del modello europeo di sport e i principi fondamentali che presiedono all'organizzazione delle gare sportive;
17. esorta la Commissione a promuovere l'applicazione e il rafforzamento, a livello nazionale ed europeo, di sistemi di autorizzazione basati sull'autoregolamentazione e volti ad incrementare il buon governo, nonché a creare condizioni di parità per quanto riguarda la trasparenza finanziaria e la stabilità; raccomanda l'adozione di misure volte a conseguire la trasparenza finanziaria e il controllo dei costi nello sport europeo, onde assicurare non solo la stabilità, ma anche una situazione paritaria fra i concorrenti europei nel settore dello sport; riconosce l'utilità della concessione di licenze, da parte degli organizzatori delle competizioni a livello nazionale ed europeo, ai club professionistici, che garantiscano che questi ultimi posseggono la struttura necessaria e rispondono alle condizioni materiali richieste per partecipare alle competizioni;
18. invita gli organizzatori di competizioni sportive nazionali ed europee a garantire che i sistemi di licenze che scelgono per le associazioni sportive siano conformi alle norme fondamentali sulla trasparenza finanziaria, siano non discriminatori e conformi ai principi e alle disposizioni fondamentali del mercato interno e a impedire ogni distorsione della concorrenza; ritiene che le organizzazioni sportive europee dovranno altresì provvedere affinché siano rispettati gli obblighi di trasparenza e di autorizzazione e siano sanzionate le eventuali violazioni;
19. plaude alla proposta della Commissione di organizzare un congresso con l'UEFA, l'Associazione delle leghe calcio professionistiche d'Europa (EPFL), la federazione internazionale dei calciatori professionisti (Fifpro), le associazioni nazionali e gli organismi nazionali responsabili dell'organizzazione di manifestazioni sportive professionistiche allo scopo di discutere sul sistema delle licenze e sulle migliori prassi nel settore specifico; esorta la Commissione ad inviare a detto congresso altre associazioni rappresentative del settore;

### *Il doping*

20. chiede agli Stati membri di concordare un'impostazione legislativa comune verso il doping in modo da assicurare un trattamento giuridico equivalente in tutti gli Stati membri e da definire posizioni comuni in relazione alla

WADA, all'UNESCO e al Consiglio d'Europa; invita gli Stati membri che non abbiano ancora sottoscritto la Convenzione UNESCO contro il doping nello sport a farlo;

21. invita l'Unione europea, come partecipante alla WADA, a stabilire, in materia di lotta contro il doping, a rafforzare in primo luogo le reti esistenti e a stabilire soltanto in un secondo momento nuove forme di cooperazione tra le forze dell'ordine, i laboratori accreditati dalla WADA, Europol e Interpol al fine di instaurare uno scambio di informazioni tempestivo e sicuro sulle nuove sostanze dopanti e sulle nuove pratiche;
22. invita la Commissione ad attuare le azioni 4 e 5 del piano d'azione "Pierre de Coubertin" in modo da promuovere lo sviluppo di partenariati tra le forze di polizia degli Stati membri, i laboratori accreditati dalla WADA e Interpol per scambiarsi informazioni sulle nuove sostanze e pratiche di doping in modo tempestivo e in un ambiente sicuro e agevolare e sostenere attivamente la creazione di una rete di organizzazioni nazionali antidoping degli Stati membri;
23. esorta gli Stati membri a trattare il traffico di sostanze dopanti illegali alla stessa stregua del traffico di droghe e ad adattare le rispettive legislazioni nazionali in tal senso; invita la Commissione a esaminare le modalità per dar seguito a tale raccomandazione avanzata nel Libro bianco;
24. chiede una serie di misure volte a prevenire e contrastare il doping e che servano anche ad evitare programmi sovraccarichi che mettano gli atleti sotto pressione; sottolinea la necessità di lottare contro le irregolarità tramite controlli, ricerche, sperimentazioni, monitoraggi a lungo termine da parte di medici indipendenti, l'istruzione e, allo stesso tempo, la prevenzione e la formazione; invita le società professionistiche e le organizzazioni sportive a impegnarsi a lottare contro il doping e a controllarne il rispetto delle norme mediante controlli interni ed esterni indipendenti;
25. chiede lo sviluppo di un piano di azione sulla lotta al doping nelle fasi preliminari delle prossime Olimpiadi che si svolgeranno nell'Unione europea (Londra 2012);
26. chiede che siano resi disponibili stanziamenti per la ricerca sul doping attraverso il Settimo programma quadro per la ricerca e il Programma di sanità pubblica;
27. invita gli Stati membri a garantire un'informazione e un'educazione più

complete a favore dei nuovi sportivi per quanto riguarda le sostanze che migliorano le prestazioni, la prescrizione di farmaci che possono contenerle nonché gli effetti di tali sostanze sulla salute;

### *Istruzione, giovani e salute*

28. sottolinea il ruolo dello sport nell'istruzione, in quanto insegna ai giovani i valori della tolleranza e del reciproco rispetto, dell'onestà e del rispetto delle regole del fair play, nonché in materia di prevenzione sanitaria, soprattutto gli sforzi per affrontare l'obesità;
29. plaude alla proposta della Commissione di promuovere lo sport e l'educazione fisica quali elementi importanti di un'educazione di qualità e quali mezzi per rendere le scuole più attrattive e migliorare gli standard accademici; appoggia le raccomandazioni della Commissione agli Stati membri concernenti lo sviluppo di strategie a livello nazionale che mirino, nell'ambito dei programmi di istruzione, ad ampliare e a potenziare l'attività fisica di bambini e scolari fin da un'età molto precoce; sottolinea l'importanza di finanziare nelle scuole l'attività motoria, che è fondamentale per la crescita psico-fisica dei più piccoli, oltre a costituire uno strumento primario per la tutela della salute dei giovani e meno giovani;
30. invita gli Stati membri ad incoraggiare l'ulteriore promozione dello sport e dell'esercizio fisico quali elementi importanti che permettono di migliorare la qualità dei sistemi educativi nazionali e ad avvalersi pienamente delle opportunità offerte dai programmi comunitari nel settore della mobilità a tutti i livelli di educazione, di formazione professionale e di apprendimento permanente;
31. raccomanda agli Stati membri di riconoscere l'esigenza di fornire fin dall'inizio una formazione per una "doppia carriera", sportiva e accademica, dei giovani atleti, al fine di assicurare il reinserimento degli sportivi professionisti nel mercato del lavoro al termine della loro carriera, con particolare attenzione per l'istruzione dei più giovani; a tale riguardo ritiene che siano necessari un'attenta vigilanza nonché un controllo regolare della formazione al fine di garantirne la qualità; ritiene altresì necessario creare centri di formazione locali di alto livello che tutelino gli interessi morali, educativi e professionali degli sportivi;
32. invita la Commissione e gli Stati membri a rafforzare le misure preventive e il controllo della salute dei giovani sportivi e ad assicurare che siano rispettati tutti i diritti sanciti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti del fanciullo;

33. plaude all'intenzione della Commissione di introdurre l'assegnazione di un distintivo europeo alle scuole che sostengono e promuovono attivamente l'esercizio fisico nell'ambito dei programmi scolastici;
34. riconosce con la Commissione che l'investimento nei giovani sportivi e nelle giovani sportive di talento è indispensabile per lo sviluppo sostenibile dello sport e ritiene che vi sia un'autentica sfida per il movimento sportivo a garantire la formazione locale dei giocatori; ritiene che la regola UEFA dei giocatori provenienti dal vivaio possa servire da esempio ad altre federazioni, leghe e club;
35. richiama in tale contesto al compito conferito all'Unione europea dal trattato di Lisbona di tutelare l'integrità fisica e psichica soprattutto degli sportivi più giovani;
36. chiede alla Commissione di riconoscere la legalità di misure atte a favorire la promozione dei giocatori provenienti da programmi di formazione, come per esempio, un numero minimo di giocatori formati localmente, a prescindere dalla loro nazionalità, nelle squadre professionistiche;
37. chiede alla Commissione di incoraggiare gli interventi degli organismi sportivi volti a proteggere i giovani sportivi nel rispetto della specificità dello sport, pronunciandosi apertamente a favore di una più rigorosa applicazione delle norme del regolamento della FIFA che vietano il trasferimento di giocatori di età inferiore ai 16 anni all'interno dell'Unione europea e sostenendo il principio secondo cui la firma del primo contratto professionistico di ogni giocatore deve avvenire con la società che lo ha formato;
38. invita la Commissione e gli Stati membri a combattere lo sfruttamento dei giovani nello sport e la tratta di bambini, applicando rigorosamente le norme e le leggi esistenti; ritiene auspicabile un grado più elevato di certezza del diritto, in particolare per quanto riguarda l'applicazione della "regola dei giocatori allevati in casa";
39. deplora la pratica dei governi degli Stati membri che vendono campi sportivi scolastici a fini edilizi; ritiene che gli Stati membri dovrebbero essere incoraggiati a garantire che i bambini dispongano di impianti idonei per impegnarsi nelle attività sportive e fisiche a scuola; invita gli Stati membri ad agevolare il libero accesso delle persone sotto i 14 anni a tutte le gare nazionali e internazionali;
40. stante la necessità di adottare un approccio orizzontale per le questioni

attinenti alla protezione dell'ambiente e della salute, raccomanda alla Commissione di incoraggiare la promozione della tutela dell'ambiente e della salute in occasione di manifestazioni sportive europee; si compiace della decisione della Commissione di promuovere la stipula di convenzioni ecologiche nell'ambito del dialogo politico con gli Stati membri e le altre parti interessate;

41. riconosce l'importanza dello sport per la protezione della salute e raccomanda a tal fine che i detentori dei diritti di trasmissione promuovano le attività sportive con questo obiettivo in mente;
42. ricorda che la cooperazione tra settore sportivo e settore sanitario è un aspetto importante talché la collaborazione tra organizzazioni e/o associazioni sportive, da un lato, e casse malattia e medici, dall'altro, è divenuta una prassi sempre più frequente e rappresenta pertanto un enorme valore aggiunto per il sistema sanitario, determinando nel contempo risparmi sui costi; ritiene indispensabile che i giovani siano educati a rendersi conto dell'importanza di un'alimentazione sana, in particolare dell'interrelazione tra cibo ed esercizio fisico, attraverso eventi a livello europeo come la giornata del cibo senza additivi con codice E o E-free Food Day;
43. sottolinea l'importanza dell'esercizio fisico e dello sport per ridurre l'obesità ed eliminare stili di vita non sani, in quanto questo fenomeno ha un notevole impatto positivo sia sulla salute dei cittadini sia sulla riduzione dei costi dei fondi di assicurazione sanitaria; esprime tuttavia preoccupazione per il fatto che l'estensione dell'orario di lavoro e le attuali condizioni occupazionali in generale scoraggiano i lavoratori dal praticare regolarmente l'esercizio fisico e dal dedicarsi allo sport con maggiore determinazione; invita la Commissione a mettere a punto e a pubblicare, insieme alle federazioni sportive, orientamenti e raccomandazioni europei sull'attività fisica prima della fine del 2008;
44. invita gli Stati membri a predisporre il quadro per organizzare i campionati scolastici europei e i campionati universitari europei, al fine di preparare i giovani alla prestazione e incoraggiare il dialogo interculturale;

#### *Inclusione sociale e antidiscriminazione*

45. sottolinea che lo sport è uno degli strumenti più efficaci per l'integrazione sociale e, in quanto tale, dovrebbe essere promosso e sostenuto in maggior misura dall'Unione europea, ad esempio attraverso programmi speciali destinati agli organizzatori di eventi sportivi e ricreativi a livello europeo,

nazionale e locale; ritiene che tali opportunità debbano essere estese in particolare agli organizzatori di eventi sportivi che promuovano l'integrazione e coinvolgano i disabili; ritiene che, nel quadro dell'Anno europeo del dialogo interculturale 2008 si debba accordare particolare attenzione al ruolo dello sport quale luogo per eccellenza della coesistenza interculturale nonché elemento costitutivo del dialogo e della cooperazione con i paesi terzi;

46. sottolinea l'importanza di promuovere la pratica sportiva, garantendo l'accesso allo sport per tutti e la parità di opportunità, investendo nella formazione di insegnanti e tecnici sportivi e di più negli impianti pubblici sportivi;
47. invita la Commissione e gli Stati membri a considerare lo sport non solo come prerogativa per le persone normodotate, ma anche come un importante strumento di riscatto ed inclusione sociale dei soggetti con forme di disabilità; a questo proposito, sollecita la Commissione e gli Stati membri a sostenere azioni e iniziative concrete per promuovere una maggiore integrazione dei soggetti disabili nelle discipline sportive tradizionali;
48. si compiace dell'iniziativa della Commissione di incoraggiare le organizzazioni sportive e gli Stati membri ad adeguare le infrastrutture sportive e scolastiche alle esigenze dei disabili e chiede un modo più agevole perché gli insegnanti di educazione fisica possano intraprendere studi nozioni di kinesiterapia e terapia fisica, consentendo quindi loro di lavorare con allievi parzialmente disabili, a seconda della condizione in cui si trovano;
49. plaude alla decisione della Commissione e degli Stati membri di sostenere ulteriori misure per le persone con disabilità; esorta la Commissione a garantire che tutti i diritti sociali riconosciuti agli atleti siano ugualmente accessibili agli atleti disabili;
50. si compiace del Libro bianco sullo sport della Commissione; deplora però che l'aspetto di genere non sia adeguatamente tenuto in considerazione, soprattutto per quanto riguarda la parità di retribuzione per lavoro di pari valore, e il fatto che le atlete guadagnino meno dei loro omologhi maschili;
51. si compiace dell'intenzione della Commissione di integrare la questione del genere in tutte le sue attività collegate con lo sport, annettendo particolare attenzione all'accesso allo sport dei migranti e delle donne appartenenti a minoranze etniche, all'accesso delle donne a posti decisionali nel settore dello sport e alla visibilità mediatica delle donne che si occupano di sport;

52. invita gli Stati membri a valorizzare di più i successi conseguiti dalle donne nelle discipline sportive, prevedendo fin dall'inizio un riconoscimento di tipo economico e introducendo disposizioni legali onde impedire che siano realizzate competizioni sportive che assegnino alle donne premi monetari o di altro tipo a livello inferiore;
53. invita gli Stati Membri a promuovere una copertura mediatica delle attività sportive femminili per consentire la proposta di personalità di riferimento femminili e il superamento di stereotipi di genere, nonché ad offrire opportunità di carriera alle donne in settori legati al mondo dello sport, anche in funzioni decisionali;
54. invita gli Stati membri ad adeguare sempre di più le infrastrutture sportive alle esigenze di accesso delle persone e, in particolare, dei bambini disabili, ma anche degli anziani e delle donne, considerato l'aumento dell'aspettativa di vita attiva e l'importanza dello sport a sostegno della salute fisica e psichica e di trarre insegnamento dalle migliori pratiche in questo settore; invita gli Stati membri a monitorare l'utilizzo dei fondi pubblici destinati allo sport verificando che siano equamente distribuiti per le esigenze degli sportivi di entrambi i sessi;
55. segnala il ruolo particolarmente significativo dello sport nel settore dell'inclusione sociale di persone provenienti da ambienti non privilegiati, in particolare i migranti; invita, in tale ambito, gli Stati membri ad inserire attività sportive e programmi nelle azioni finanziate dal Fondo sociale europeo allo scopo di conseguire l'integrazione sociale e l'inclusione dei gruppi svantaggiati;
56. valuta positivamente l'orientamento della Commissione nel riconoscere il ruolo dello sport come utile strumento d'integrazione della popolazione migrante e, più in generale, come strumento d'inclusione sociale e propone che l'accesso allo sport e l'integrazione nelle infrastrutture sportive sociali debbano essere considerati come un indicatore dell'integrazione sociale e come un fattore per l'analisi del fenomeno dell'esclusione sociale;
57. sottolinea l'importanza del ruolo delle regioni e delle amministrazioni locali nell'organizzazione di manifestazioni sportive a carattere professionistico e ricreativo, nello sviluppo di infrastrutture nonché nella promozione dello sport e di uno stile di vita sano fra i cittadini dell'Unione europea, in particolare i giovani in età scolare;
58. invita le organizzazioni sportive e gli Stati membri ad adottare le più rigorose misure per combattere il razzismo e la discriminazione nello sport;

ritiene che l'arena sportiva sia il luogo di lavoro dell'atleta professionista e invita la Commissione e gli Stati membri a garantire un luogo di lavoro libero da discriminazioni;

59. invita la Commissione e tutti gli Stati membri a trasporre ed attuare con efficacia le direttive 2000/43/CE del Consiglio, del 29 giugno 2000, che attua il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica<sup>10</sup> e 2000/78/CE del Consiglio, del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro;<sup>11</sup>
60. invita le organizzazioni sportive professionali e i club sportivi ad avviare campagne per affrontare tutte le forme di discriminazione, razzismo e xenofobia prima, durante e dopo le attività sportive e gli incontri sportivi, operati dai partecipanti agli incontri e dagli spettatori, sia all'interno, sia all'esterno degli stadi;

#### *Sport e paesi terzi*

61. insiste sul fatto che lo sviluppo attraverso lo sport non deve portare a un affaticamento fisico e invita l'Unione europea ad affrontare il problema nel suo dialogo e nella sua cooperazione con i paesi partner;
62. invita la Commissione e gli Stati membri ad includere nel quadro del dialogo e della collaborazione con i paesi terzi questioni quali i trasferimenti di giocatori stranieri, lo sfruttamento di giocatori minorenni, il doping, il riciclaggio di denaro sporco attraverso lo sport e la sicurezza durante lo svolgimento di importanti eventi sportivi internazionali;
63. invita gli Stati membri a sviluppare ulteriormente i meccanismi di accoglienza degli atleti e delle atlete provenienti da paesi terzi, conformemente alle recenti pronunce relative alla migrazione ciclica, ai partenariati con i paesi terzi in materia di mobilità e alla politica sulla migrazione legale prevista per il 2005;
64. invita la Commissione e gli Stati membri, quando si tratta di considerare lo sport nell'ambito delle politiche di sviluppo dell'Unione europea, a creare sinergie con i programmi esistenti dell'ONU, degli Stati membri, delle autorità locali, delle ONG e delle associazioni private

<sup>10</sup> GU L 180 del 19.7.2000, pag. 22.

<sup>11</sup> GU L 303 del 2.12.2000, pag. 16.

*Controllo delle manifestazioni sportive*

65. chiede agli Stati membri di incoraggiare lo scambio di buone pratiche e di informazioni in merito all'instaurazione di un sistema operativo tra forze dell'ordine, iniziative di tifosi, gruppi ed esperti locali antiviolenza e autorità sportive per controllare i gruppi di tifosi a rischio, al fine di prevenire e contrastare i casi di violenza, il razzismo e la xenofobia in occasione di manifestazioni sportive; invita tutte le parti interessate a svolgere un ruolo attivo, sollecitando immediate e più rigorose sanzioni contro il razzismo e la violenza, in campo o sugli spalti, e di trarre insegnamento dall'esperienza degli organizzatori sportivi e dei club in questo settore a livello internazionale ed europeo, per garantire che le autorità pubbliche e gli organizzatori sportivi conseguano elevati standard minimi nelle procedure di attuazione e nei piani di sicurezza per le partite; sottolinea l'esigenza di creare le condizioni necessarie per un approccio maggiormente esaustivo, coinvolgendo tutte le parti interessate in una strategia elaborata per rafforzare gli aspetti non repressivi della risposta alle sfide e concentrandosi in particolare sull'istruzione e sulla formazione;
66. chiede alla Commissione e agli Stati membri di attuare, in materia di cooperazione transfrontaliera di polizia in ambito sportivo, una politica "guidata dall'intelligence" che comprenda lo scambio di informazioni e di intelligence tra i servizi di sicurezza e garantisca, al contempo, il rispetto dei diritti fondamentali e delle norme di protezione dei dati;
67. richiama l'attenzione, in particolare, sulla preziosa esperienza acquisita tramite i Punti nazionali d'informazione sul calcio, competenti del coordinamento e della facilitazione dello scambio di informazioni tra le forze di polizia (comprese valutazioni di rischio e informazioni sui tifosi a rischio), e attraverso il manuale sulla cooperazione internazionale di polizia, esperienza che può svolgere un ruolo fondamentale nella suddetta politica basata sull'intelligence; esorta la Commissione e gli Stati membri ad aumentare la cooperazione reciproca e a sviluppare ed aggiornare ulteriormente questo approccio, ove necessario;
68. si compiace dell'iniziativa della Commissione di prevenire la violenza durante gli eventi sportivi e raccomanda di sviluppare misure per combattere la violenza nello sport a scuola;
69. accoglie con favore lo sviluppo di sistemi nazionali ed europei per la concessione delle licenze alle società sportive e reputa che tali sistemi dovrebbero includere anche disposizioni relative alla prevenzione del razzismo, della xenofobia e della violenza, così come alla tutela dei minori

e al rispetto dei diritti fondamentali;

### *Dimensione economica dello sport*

70. invita la Commissione e gli Stati membri a introdurre norme legislative e/ o a rafforzare le regolamentazioni esistenti attribuendo particolare importanza al rispetto dei diritti della proprietà intellettuale relativi alle comunicazioni commerciali, ai brevetti e alle immagini, ai nomi, ai diritti dei media e agli altri diritti derivati delle manifestazioni sportive organizzate, in modo da proteggere l'economia dello sport professionistico nel rispetto del diritto alle "notizie sintetiche," come stipulato dalla direttiva 2007/65/CE<sup>12</sup> sui servizi mediatici audiovisivi, e lo sviluppo autonomo ed equilibrato dello sport senza mettere in pericolo il giusto equilibrio tra le esigenze legittime delle organizzazioni sportive e le necessità del pubblico di poter accedere e creare informazioni obiettive, istruttive e attuali in forma scritta, visiva e audio; ricorda che è anche importante assicurare che i beneficiari abbiano la possibilità di avere accesso a distanza alle manifestazioni sportive a livello transfrontaliero nell'ambito dell'Unione europea; in particolare, i problemi della commercializzazione "imboscata," la pirateria Internet e le scommesse sportive illegali dovrebbero essere affrontati in via prioritaria dagli Stati membri e dalla Commissione;
71. riconosce il diritto di tutti i mezzi di comunicazione di accedere a manifestazioni sportive organizzate che presentano un estremo interesse per il pubblico, e di riferirne in merito, per assicurare il diritto del pubblico a ottenere tali informazioni e ad essere tenuto al corrente tramite notiziari; riconosce il diritto degli Stati membri di poter adottare misure volte a proteggere il diritto all'informazione e a garantire un ampio accesso del pubblico alla copertura televisiva di eventi sportivi, nazionali e non, di particolare rilevanza per la società, come le Olimpiadi, la Coppa del mondo di calcio e il Campionato europeo di calcio;
72. ribadisce il proprio sostegno agli Stati membri che elaborano un elenco dei principali avvenimenti per il pubblico e che dovrebbero essere diffusi da televisioni che trasmettono in chiaro, ai sensi dell'articolo 3 bis della summenzionata direttiva sui servizi di media audiovisivi, e condanna le azioni penali della FIFA a tale riguardo;
73. raccomanda che gli Stati membri e le federazioni e leghe sportive

---

<sup>12</sup> Direttiva 2007/65/CE del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2007, che modifica la direttiva 89/552/CEE, del Consiglio relativa al coordinamento di determinate disposizioni legislative, regolamentari e amministrative degli Stati membri concernenti l'esercizio delle attività televisive (GU L 332 del 18.12.2007, pag. 27).

- introducano, qualora non esista ancora, la vendita collettiva dei diritti audiovisivi; ritiene che, ai fini della solidarietà, occorra un'equa redistribuzione del reddito tra le società sportive, comprese quelle più piccole, nell'ambito delle leghe e tra di esse e tra sport professionistico e dilettantistico, in modo da evitare una situazione in cui soltanto le grandi società beneficino dei diritti audiovisivi;
74. riconosce che i diritti di proprietà intellettuale nel settore dello sport devono essere tutelati quanto agli altri diritti mediatici; si compiace del fatto che la Commissione riconosca la vendita centralizzata come uno strumento al servizio di una maggiore solidarietà nello sport e insista sulla creazione e il mantenimento di meccanismi di solidarietà; invita le leghe che non hanno previsto tali meccanismi ad adottarli e invita la Commissione ad accettare la vendita centralizzata di diritti audiovisivi come generalmente conforme alle norme comunitarie in materia di concorrenza o, altrimenti, a stabilire un'esenzione per categoria applicabile alla vendita centralizzata di diritti audiovisivi nel settore dello sport, assicurando così la sicurezza giuridica per gli organizzatori di manifestazioni sportive e gli investitori nel settore dei mezzi di comunicazione;
75. afferma che lo sport deve garantire l'interdipendenza dei concorrenti e la necessità di assicurare la non prevedibilità dei risultati delle gare, elementi che potrebbero giustificare l'applicazione, da parte delle organizzazioni sportive, di un quadro specifico sui mercati per la produzione e la vendita di eventi sportivi; tali specifiche caratteristiche, tuttavia, non presuppongono una deroga automatica dalle disposizioni comunitarie in materia di concorrenza per alcuna delle attività economiche generate dallo sport;
76. chiede alla Commissione e agli Stati membri di potenziare ulteriormente i diritti di proprietà intellettuale (DPI) nel settore sportivo e chiede un'azione concreta a tutela dei DPI degli organizzatori di eventi sportivi per quanto riguarda i risultati e l'evento sportivo nel suo complesso, ferma restando la libertà di stampa;
77. invita la Commissione a prestare sufficiente attenzione alla pirateria sportiva nella sua strategia per il settore del contenuto on-line e nella sua lotta contro la pirateria; invita la Commissione e gli Stati membri a potenziare i diritti del settore sportivo, nel contesto dell'Organizzazione mondiale della proprietà intellettuale (WIPO), e il loro dialogo con i paesi terzi;
78. rileva che la frequente discrepanza tra la domanda e l'offerta di biglietti

per grandi eventi sportivi è pregiudizievole per i consumatori; sottolinea che occorre tener pienamente conto degli interessi dei consumatori nell'organizzazione della distribuzione dei biglietti, nonché garantire vendite di biglietti eque e non discriminatorie a tutti i livelli;

79. invita la Commissione e gli Stati membri a preparare un metodo statistico europeo per calcolare l'impatto economico dello sport quale base dei conti statistici nazionali relativi allo sport, che potrebbe condurre a lungo termine alla creazione di un conto satellitare europeo per lo sport;
80. invita la Commissione ad includere nell'ambito dei suoi piani per il futuro immediato l'elaborazione di uno studio sulla valutazione del contributo diretto dello sport per quanto riguarda il PIL, lo sviluppo e l'occupazione come pure il suo contributo indiretto, attraverso l'educazione, lo sviluppo regionale e la maggiore attrattiva dell'Unione europea, all'Agenda di Lisbona;
81. raccomanda agli Stati membri di valorizzare efficacemente il potenziale dello sport creando nuovi posti di lavoro, profittando della crescita economica e rivitalizzando in particolare le regioni svantaggiate; raccomanda inoltre agli Stati membri e all'Unione europea di sostenere di conseguenza lo sport, attraverso gli attuali programmi di finanziamento UE e sottolinea al riguardo l'importante ruolo che lo sport può svolgere in materia di integrazione sociale; riconosce il ruolo del reddito proveniente dai media e da altri diritti di proprietà intellettuale nell'incremento della spesa per i progetti di rivitalizzazione e comunitari;
82. invita gli Stati membri ad organizzare, con l'aiuto della Commissione, lo scambio di migliori prassi tra gli stessi e le federazioni sportive per quanto riguarda l'organizzazione di importanti manifestazioni sportive allo scopo di promuovere lo sviluppo economico sostenibile, la competitività e l'occupazione;
83. propone la creazione di un meccanismo efficace per la promozione della cooperazione transfrontaliera e interregionale onde far un uso migliore degli investimenti in infrastrutture realizzati nel quadro di eventi sportivi; propone inoltre di curare la promozione dello sport attraverso il gruppo europeo di cooperazione territoriale di cui al regolamento (CE) n. 1082/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 5 luglio 2006, relativo a un gruppo europeo di cooperazione territoriale (GECT);<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> GU L 210, del 3 1.7.2006, pag. 19.

84. appoggia il rafforzamento della solidarietà tra lo sport professionistico e amatoriale, in modo tale da incoraggiare le società sportive di piccole dimensioni, promuovere lo sport nelle scuole e sviluppare le relative infrastrutture a livello locale; accoglie con favore il riconoscimento, da parte della Commissione, delle sfide specifiche cui si trovano confrontati lo sport amatoriale e senza scopo di lucro e lo sport che dipende dal volontariato e chiede che di ciò si tenga conto in tutte le componenti economiche della futura politica dello sport;
85. richiama l'attenzione sullo sport non professionistico, sovente trascurato; sottolinea l'importanza di rendere disponibile un maggiore sostegno finanziario, migliori condizioni di lavoro e altri incentivi allo sport non professionistico, compresi i club senza fine di lucro, gli atleti, i dirigenti, gli allenatori/tecnici e gli arbitri dilettanti e volontari;
86. sottolinea inoltre la necessità di garantire che lo Stato assuma gli oneri della sicurezza delle competizioni non professionistiche organizzate da enti senza fini di lucro;
87. invita la Commissione ad aiutare a mantenere, onde assicurare fondi permanenti di finanziamento dello sport non professionistico, il sistema attuale di finanziamento pubblico dello sport non professionistico con i contributi delle lotterie statali e degli organismi autorizzati dell'industria del gioco d'azzardo a favore dell'interesse generale;
88. attende con interesse le conclusioni dello studio indipendente relativo al finanziamento pubblico e privato dello sport di base e dello sport per tutti negli Stati membri e all'impatto dei cambiamenti attualmente in corso nel settore specifico;
89. esprime la propria preoccupazione per una possibile deregolamentazione del mercato dei giochi d'azzardo e delle lotterie; ritiene opportuno utilizzare i profitti derivanti da tali lotterie per scopi d'interesse pubblico, compreso il finanziamento degli sport professionistici e dilettantistici; invita la Commissione e gli Stati membri ad adottare le misure regolamentari che assicurino la protezione dello sport da qualsiasi influenza indebita connessa al mondo delle scommesse, garantiscano l'integrità degli eventi sportivi e assicurino il rispetto dei diritti di proprietà intellettuale degli organizzatori delle manifestazioni agonistiche; invita la Commissione a effettuare uno studio sugli effetti potenziali sulla società e sullo sport di una completa liberalizzazione del mercato dei giochi d'azzardo e delle lotterie e su quali tipi di meccanismi di controllo potrebbero essere utilizzati per tutelare i consumatori;

90. chiede alla Commissione di presentare una proposta che garantisca la trasparenza del settore delle scommesse sportive nell'Unione europea, impedendo l'abuso e la corruzione e rispettando i diritti degli organizzatori di eventi sportivi e chiede alla Commissione e agli Stati membri, di considerare, insieme agli operatori del settore sportivo e delle scommesse, l'ipotesi di creare un quadro funzionante, equo e sostenibile teso ad affrancare tutti gli sport nell'Unione europea dalle scommesse illegali e mantenere la fiducia dell'opinione pubblica sulla correttezza dello sport;
91. rileva che i regimi fiscali discriminatori applicati negli Stati membri a favore degli sportivi possono avere effetti distortivi sulla concorrenza;
92. sottolinea, in comune con la Commissione, la necessità di continuare a prevedere la possibilità di applicare tassi di IVA ridotta alle attività sportive, a motivo del loro importante ruolo sociale e del loro stretto legame con la comunità locale;
93. incoraggia le organizzazioni sportive a reinvestire una percentuale delle entrate generate dalla vendita dei diritti di diffusione e dalle imprese commerciali connesse con un determinato sport, destinando direttamente tale percentuale al finanziamento e al sostegno delle organizzazioni di volontari e senza scopo di lucro relative a detto sport;
94. ritiene importante il riconoscimento della precisa natura delle organizzazioni sportive senza fini di lucro e sostiene che occorre tener conto, nell'ambito del diritto comunitario, della differenza tra organizzazioni volontaristiche, organizzazioni senza fini di lucro e imprese con fini di lucro; invita gli Stati membri a definire, congiuntamente con la Commissione, le sfide fondamentali cui fanno fronte le organizzazioni sportive senza fini di lucro nonché le principali caratteristiche dei servizi offerti da tali organizzazioni;

#### *Questioni concernenti l'occupazione degli addetti al settore dello sport*

95. ritiene non auspicabile che gli atleti professionisti godano di minori diritti rispetto ad altri lavoratori sotto contratto e reputa quindi necessario che gli atleti professionisti dispongano di un ampio e trasparente spettro di diritti come gli altri lavoratori, ivi compreso il diritto di aderire o meno a convenzioni collettive e il diritto di aderire a sindacati professionali e di ricorrere ai tribunali ordinari;
96. afferma che la legislazione antidiscriminatoria UE fondamentale è applicabile al campo dello sport in Europa e chiede alla Commissione

- europea di vegliare affinché eventuali deroghe dovute alla specificità di talune discipline sportive siano legali e di portata limitata; reputa che vi siano casi in cui, tenuto conto delle caratteristiche specifiche dello sport, restrizioni limitate e proporzionate alla libera circolazione possono essere adeguate, utili e necessarie al fine di favorire lo sport negli Stati membri;
97. invita gli Stati membri a assicurare, attraverso le loro legislazioni nazionali, che ogni regola in materia di trasferimento dei giocatori nel contesto europeo rispetti il diritto comunitario, tenendo debitamente conto della specificità dello sport e di altri principi fondamentali, quali il mantenimento della stabilità contrattuale e di quella delle gare;
98. invita gli Stati membri e le organizzazioni sportive a non introdurre nuove norme che creino discriminazioni dirette fondate sulla nazionalità (come la norma 6+5 giocatori proposta dalla FIFA che si contrappone al sistema più proporzionale e meno discriminatorio dei giocatori cresciuti nel vivaio); appoggia il dialogo politico con gli Stati membri quale mezzo per combattere la discriminazione nello sport attraverso raccomandazioni, il dialogo strutturato con le parti sportive interessate e, qualora opportuno, attraverso procedure di infrazione;
99. invita gli Stati membri e gli organismi di regolamentazione competenti ad esaminare le accuse di corruzione e di sfruttamento nel reclutamento e nell'impiego di atleti, in particolare di atleti minorenni provenienti da paesi non appartenenti all'Unione europea;
100. condanna le pratiche illegali di alcuni procuratori di giocatori professionisti e i conseguenti casi di corruzione, riciclaggio di denaro e sfruttamento di giocatori minorenni e di atleti; esprime il parere che tali pratiche danneggiano lo sport in generale; ritiene che l'attuale realtà economica in cui si trovano i procuratori dei giocatori esige che gli organismi che gestiscono lo sport a tutti i livelli, in consultazione con la Commissione, provvedano a migliorare le norme che disciplinano le attività di tali procuratori; a tale riguardo invita la Commissione a sostenere gli sforzi delle associazioni sportive per regolamentare le attività dei procuratori degli sportivi, se necessario presentando una proposta di direttiva a tale riguardo; sostiene i partenariati pubblico-privato rappresentativi degli interessi dello sport come pure le autorità competenti nella lotta contro la corruzione, che contribuiranno a elaborare strategie efficaci di prevenzione e di repressione miranti a debellarla;
101. fa osservare che il riconoscimento delle qualifiche professionali degli agenti dei giocatori è coperto dalla direttiva 2005/36/CE del Parlamento europeo

e del Consiglio del 7 settembre 2005 relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali<sup>14</sup> là dove la professione è soggetta a regole nazionali;

102. insiste sull'esigenza di rispettare la normativa in materia di immigrazione allorché si tratta del reclutamento di giovani talenti stranieri e invita la Commissione ad affrontare il problema della tratta di bambini, nel contesto della decisione quadro del Consiglio 2002/629/CAI, del 19 luglio 2002, sulla lotta alla tratta degli esseri umani e/o in quello dell'applicazione della direttiva 94/33/CE del Consiglio, del 22 giugno 1994, relativa alla protezione dei giovani sul lavoro;<sup>15</sup>
103. esorta gli Stati membri e le associazioni sportive a collaborare nella protezione dell'integrità mentale e fisica dei giovani mediante l'informazione sulla legislazione applicabile, la previdenza sociale per gli sportivi, l'istituzione di norme minime e lo scambio di migliori prassi;
104. invita gli organi di governo sportivi e i club ad impegnarsi nella lotta contro la tratta di esseri umani:
  - sottoscrivendo una carta europea di solidarietà nello sport che ingiunga ai firmatari di rispettare le buone pratiche per quanto riguarda la scoperta, il reclutamento e l'accoglienza di giovani giocatori stranieri;
  - creando un fondo di solidarietà che finanzia programmi preventivi nei paesi più colpiti dalla tratta di esseri umani;
  - modificando, al capitolo sulla tutela dei minori, l'articolo 19 del regolamento FIFA sullo status e sui trasferimenti dei calciatori;
105. si congratula per l'incoraggiamento dato per creare comitati europei di dialogo sociale nel settore dello sport; appoggia, al contempo, i datori di lavoro ed i lavoratori in tale settore ed esorta la Commissione a proseguire il dialogo aperto che porta avanti con tutte le organizzazioni sportive per quanto riguarda tale questione;
106. sottolinea l'importanza del dialogo sociale promosso dalla Commissione in quanto valida piattaforma per promuovere la consultazione sociale e le relazioni stabili tra rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori e assicurare la certezza giuridica e la stabilità contrattuale nello sport; a tale riguardo approva il fatto che l'EPFL e la FIFpro, riconoscendosi reciprocamente quali parti sociali, abbiano chiesto congiuntamente alla Commissione europea l'istituzione formale di un comitato UE per il dialogo sociale nel settore del calcio professionistico, con le società e l'UEFA che vi

<sup>14</sup> GU L 255 del 30.9.2005, pag. 22.

<sup>15</sup> GU L 216 del 20.8.1994, pag. 12.

partecipano su un piede di parità;

107. reputa che gli agenti dei giocatori debbano svolgere un ruolo all'interno di un dialogo sociale rafforzato nel settore dello sport, ruolo che, insieme a una migliore regolamentazione e a un sistema europeo di licenze per gli agenti, impedirebbe anche casi di comportamento inadeguato da parte degli agenti stessi;

#### *Il finanziamento dell'Unione europea dello sport*

108. chiede che nel bilancio del 2009 sia iscritta una linea speciale per le azioni preparatorie nel settore dello sport; poiché l'articolo 149 del Trattato CE, quale modificato dal Trattato di Lisbona prevede misure per incentivare lo sport e poiché un programma specifico di finanziamento dell'Unione europea dello sport non potrebbe essere operativo prima del 2011 – presumendo che il trattato di Lisbona sia ratificato dai 27 Stati membri – riconosce la necessità di preparare il programma mediante azioni preparatorie a partire dal 2009;
109. chiede di avviare il processo di esecuzione per le varie azioni menzionate nel “Piano d'azione Pierre de Coubertin”;
110. è favorevole all'idea di un programma comunitario di politica sportiva basato sulle disposizioni previste dal trattato di Lisbona ed auspica una proposta da parte della Commissione;
111. invita la Commissione a lanciare azioni preparatorie nel settore dell'integrazione sociale e dello sport, concentrandosi su progetti con un chiaro valore aggiunto europeo, ed esorta la Commissione a sostenere progetti che soddisfino questo obiettivo, come l'iniziativa sportiva unificata per le Special Olympics; esorta la Commissione a dedicare una parte di ogni eventuale azione preparatoria intrapresa in futuro in ambito sportivo alla questione della tutela dei minori;
112. invita la Commissione e gli Stati membri a prendere in considerazione la possibilità di creare programmi di sostegno per studenti con particolari qualità fisiche;
113. chiede alla Commissione e agli Stati membri di prevedere, nel quadro delle strategie di sviluppo sostenibile, il finanziamento di infrastrutture e di progetti legati allo sport a titolo del Fondo europeo di sviluppo regionale, come pure la possibilità di accesso ai nuovi strumenti di finanziamento (tra cui JEREMIE e JESSICA);

114. esorta la Commissione a integrare in modo adeguato la dimensione sportiva nelle politiche e nei programmi di finanziamento comunitari attuali, nonché a riferire più volte nel corso di un anno in merito ai progressi di tale integrazione;
115. incarica il suo Presidente di trasmettere la presente risoluzione al Consiglio, alla Commissione, ai governi e ai parlamenti degli Stati membri, alle federazioni sportive nazionali, europee e internazionali, nonché alle leghe e agli organizzatori di gare sportive nazionali.



## REGOLAMENTO DELLA COPPA UEFA 2008/09

### *Estratti sui “calciatori di formazione nazionale” (home-grown players)*

#### IX. Idoneità del calciatore

##### Articolo 17

##### Disposizioni generali

- 17.01 Per poter partecipare alle competizioni UEFA, i calciatori devono risultare iscritti all'UEFA entro i termini appositamente stabiliti per giocare per una società; essi inoltre devono accettare tutte le condizioni richieste qui di seguito. Soltanto i calciatori iscritti possono scontare periodi di sospensione.
- 17.02 Ogni società è responsabile per la compilazione di una lista A dei calciatori (“Lista A”) e di una lista B dei calciatori (“Lista B”), debitamente firmata, del suo invio alla Federazione nazionale di appartenenza per la verifica, la validità, la firma ed il suo inoltro alla UEFA. Queste liste devono contenere il nome, la data di nascita, il numero della maglia ed il nome, la nazionalità e la data di tesseramento di tutti i calciatori che saranno schierati in campo nella Coppa UEFA.
- 17.03 La società si fa carico di tutte le conseguenze legali conseguenti all'invio del calciatore in campo il cui nome non figuri nella lista A o B, o che non sia idoneo a giocare.
- 17.04 L'amministrazione UEFA decide sulle questioni relative all'idoneità dei calciatori. Le decisioni impugnate sono rimesse alla “Commissione Disciplinare e di Controllo” (*Control and Disciplinary Body*).

- 17.05 I calciatori devono essere tesserati con la Federazione nazionale nel rispetto delle sue regole e di quelle della FIFA, in particolare del *Regolamento FIFA sullo Status ed il Trasferimento dei calciatori*.
- 17.06 Un calciatore tesserato con una Federazione nazionale può essere tesserato presso un'altra Federazione nazionale una volta che quest'ultima abbia ricevuto il Certificato di Trasferimento dalla Federazione nazionale che il calciatore sta lasciando.
- 17.07 Escludendo i tre gironi della Coppa Intertoto della UEFA e della Super Coppa UEFA, ed inoltre il paragrafo 17.18 qui di seguito, un calciatore non può giocare le partite della Coppa UEFA per più di una società nel corso della stessa stagione sportiva. Un calciatore sostituito che non sia stato convocato può giocare nella Coppa UEFA per un'altra società nella stessa stagione sportiva, solo se iscritto regolarmente presso l'amministrazione della UEFA ai sensi del presente Regolamento.

*Condizioni per l'iscrizione: Lista A*

- 17.08 Nessuna società può avere più di 25 calciatori nella Lista A nel corso della stagione sportiva. Come minimo, i posti dal 18 al 25 in Lista A (otto posti) sono riservati esclusivamente ai "calciatori di formazione nazionale" (*locally trained players*) e nessuna società può avere più di quattro "calciatori formati dalla federazione" (*association trained players*) elencati nei posti dal 18 al 25 in Lista A. La Lista A deve specificare gli otto calciatori qualificati come "di formazione nazionale", sia che risultino "formati dalla società" sia che risultino "formati dalla Federazione". Le possibili condizioni che impediscono alle società di integrare i requisiti della Lista A sono esposti nell'Allegato VIII.
- 17.09 Un "calciatore di "formazione nazionale" è o un "calciatore formato dalla società" o un "calciatore formato dalla Federazione".
- 17.10 Un "calciatore formato dalla società" è un calciatore che, fra l'età di 15 anni (o dall'inizio della stagione durante la quale il calciatore compie 15 anni) e 21 (o al termine della stagione durante la quale il calciatore compie 21 anni), a prescindere dalla sua nazionalità ed età, è stato tesserato con la sua società attuale per un periodo, continuato o meno, di tre stagioni intere (es. un periodo che vada dalla prima partita ufficiale del campionato nazionale al termine dell'ultima partita ufficiale del campionato nazionale) o di 36 mesi.
- 17.11 Un "calciatore formato dalla federazione" è un calciatore che, fra l'età di

15 anni (o dall'inizio della stagione durante la quale il calciatore compie 15 anni) e 21 (o al termine della stagione durante la quale il calciatore compie 21 anni), a prescindere dalla sua nazionalità ed età, è stato tesserato con una società o con diverse società affiliate alla stessa Federazione nazionale oppure che siano nella società attuale per un periodo, continuato o meno, di tre stagioni intere o di 36 mesi.

- 17.12 Se una società ha meno di otto calciatori di “formazione nazionale” nella sua squadra (es. nei posti dal 18 al 25 in Lista A), allora il numero massimo dei calciatori della Lista A viene conseguentemente ridotto. Inoltre, se una società inserisce un calciatore in uno dei posti dal 18 al 25 in Lista A in difformità con le condizioni presenti in questo articolo, quel calciatore non sarà idoneo a partecipare alle competizioni UEFA per la società in questione e la società non sarà legittimata a sostituirlo nella Lista A.
- 17.13 La Lista A deve essere sottoposta alla UEFA nel rispetto delle seguenti scadenze:
- a) 8 luglio 2008 (mezzanotte, ora europea): per tutte le partite del primo girone di qualificazione;
  - b) 4 agosto 2008 (mezzanotte, ora europea): per tutte le partite del secondo girone di qualificazione;
  - c) 1 settembre 2008 (mezzanotte, ora europea): per tutte le partite dal primo girone.
- 17.14 Per il primo ed il secondo girone di qualificazione della Coppa UEFA, dopo le date menzionate sopra, un calciatore in Lista A può essere sostituito fino alla mezzanotte del giorno prima della partita del primo girone, sempre che la società della federazione nazionale confermi per iscritto che il nuovo calciatore sia idoneo a giocare a livello nazionale nello stesso momento.

*Condizioni per l'iscrizione: Lista B*

- 17.15 Ciascuna società è legittimata a tesserare durante la stagione un numero illimitato di calciatori nella Lista B. La lista deve essere sottoposta entro e non oltre la mezzanotte del giorno prima della partita in questione.
- 17.16 Un calciatore può essere inserito nella Lista B se è nato il 1 gennaio 1987 o successivamente ed è stato convocato a giocare per la società in questione per un periodo ininterrotto di due anni dal compimento del suo quindicesimo compleanno prima di essere iscritto con la UEFA. I calciatori di 16 anni possono essere iscritti sulla Lista B se sono stati tesserati per il club per i due anni precedenti senza interruzione.

*Iscrizione successiva*

- 17.17 Per tutte le partite dall'inizio del turno a 32, una società può inserire tre nuovi calciatori convocabili per le rimanenti partite nel corso di quella Coppa UEFA. Tale iscrizione deve essere completata entro e non oltre il 1 febbraio 2009. Questo termine non può essere prorogato.
- 17.18 Un calciatore facente parte della quota dei tre che ha disputato partite in una competizione UEFA e che intende giocare con un'altra società nella stessa stagione, può eccezionalmente essere tesserato a meno che il calciatore non sia stato utilizzato in campo:
- nella stessa competizione con un'altra società;
  - per un'altra società che sia correntemente nella stessa competizione.

Conseguentemente, se la nuova società del calciatore sta giocando in Coppa UEFA, la sua attuale società non deve aver giocato in Coppa UEFA in quella stagione.

- 17.19 Se l'iscrizione dei nuovi calciatori comporta l'aumento del numero dei calciatori nella Lista A oltre il numero di 25, la società deve eliminare il numero necessario di calciatori tesserati per riportare la squadra nuovamente a 25 calciatori. Se un calciatore formato dalla società elencato fra i posti dal 18 al 25 in Lista A viene rimosso, deve essere sostituito da un altro calciatore formato dalla società; se un calciatore formato dalla federazione inserito fra i posti dal 18 al 25 in Lista A viene rimosso, deve essere sostituito da un altro calciatore formato dalla società o da un altro calciatore formato dalla federazione. I nuovi calciatori tesserati devono indossare i numeri già stampati che non siano stati ancora assegnati.
- 17.20 Se una società non può contare sulle prestazioni di almeno due portieri inseriti nella Lista A, a causa di un infortunio di lunga durata o per malattia, la società in questione può temporaneamente sostituire il portiere in questione e tesserare un nuovo portiere e completare l'inserimento ufficiale della Lista A con un portiere idoneo ad essere chiamato in campo. Se il portiere sostituito era stato inserito come calciatore di "formazione nazionale", il nuovo portiere non ha bisogno di essere un calciatore di "formazione nazionale". La società deve fornire alla UEFA i certificati medici necessari. La UEFA può richiedere ulteriori esami medici del portiere da un esperto chiamato dalla UEFA e a spese della società. Una volta che il portiere infortunato o ammalato è in grado di essere nuovamente convocato può riprendere il suo ruolo al posto del suo sostituto. Il cambio

deve essere comunicato all'amministrazione UEFA 24 ore prima della partita successiva a quella in cui il portiere è tenuto a giocare.

*Numeri dei calciatori*

- 17.21 Dal primo girone, tutti i giocatori convocati, inclusi quelli convocati successivamente, devono indossare i numeri stabiliti dall'1 al 99. Nessun numero può essere utilizzato da più di un calciatore e nessun calciatore può usare più di un numero nel corso della stagione.

## ALLEGATO 1A: Lista di accesso per le competizioni della UEFA 2008/09

| UEFA Champions League       |       |     |     |      | Coppa UEFA          |                             |              |            |  |
|-----------------------------|-------|-----|-----|------|---------------------|-----------------------------|--------------|------------|--|
| Gruppo                      | Q 3   | Q 2 | Q 1 | Rank | Federazione         | First Round                 | Q2           | Q1         |  |
| TH                          |       |     |     |      |                     | TH                          | UIC-11 teams | FP-3 teams |  |
| CH RU                       | N3 N4 |     |     | 1    | Spain               | CW                          | N5 N6        |            |  |
| CH RU                       | N3 N4 |     |     | 2    | England             | CW                          | N5 N6        |            |  |
| CH RU                       | N3 N4 |     |     | 3    | Italy               | CW                          | N5 N6        |            |  |
| CH RU                       | N3    |     |     | 4    | France              | CW                          | N4 N5        |            |  |
| CH RU                       | N3    |     |     | 5    | Germany             | CW                          | N4 N5        |            |  |
| CH RU                       | N3    |     |     | 6    | Portugal            | CW                          | N4 N5        |            |  |
|                             | RU    |     |     | 7    | Romania             | CW                          | N3 N4 N5     |            |  |
|                             | RU    |     |     | 8    | Netherland          | CW                          | N3 N4 N5     |            |  |
|                             | RU    |     |     | 9    | Russia              | CW                          |              | N3         |  |
| CH                          |       | RU  |     | 10   | Scotland            | CW                          |              | N3         |  |
| CH                          |       | RU  |     | 11   | Ukraine             | CW                          |              | N3         |  |
| CH                          |       | RU  |     | 12   | Belgium             | CW                          |              | N3         |  |
| CH                          |       | RU  |     | 13   | Czech Republic      | CW                          |              | N3         |  |
| CH                          |       | RU  |     | 14   | Turkey              |                             | CW           | N3         |  |
| CH                          |       | RU  |     | 15   | Greece              |                             | CW           | N3         |  |
|                             |       | CH  |     | 16   | Bulgaria            |                             | CW RU        | N3         |  |
|                             |       | CH  |     | 17   | Switzerland         |                             | CW RU        | N3         |  |
|                             |       | CH  |     | 18   | Norway              |                             | CW RU        | N3         |  |
|                             |       | CH  |     | 19   | Israel              |                             |              | CW RU N3   |  |
|                             |       | CH  |     | 20   | Serbia              |                             |              | CW RU N3   |  |
|                             |       | CH  |     | 21   | Denmark             |                             |              | CW RU N3   |  |
|                             |       | CH  |     | 22   | Austria             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 23   | Poland              |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 24   | Hungary             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 25   | Slovakia            |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 26   | Croatia             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 27   | Cyprus              |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 28   | Sweden              |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 29   | Slovenia            |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 30   | Bosnia-Herzegovina  |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 31   | Latvia              |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 32   | Lithuania           |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 33   | Finland             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 34   | Moldova             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 35   | Republic of Ireland |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 36   | Georgia             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     |     | 37   | Liechtenstein       |                             |              | CW         |  |
|                             |       |     | CH  | 38   | F.Y.R. Macedonia    |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 39   | Iceland             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 40   | Belarus             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 41   | Albania             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 42   | Estonia             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 43   | Armenia             |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 44   | Azerbaijan          |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 45   | Kazakhstan          |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 46   | Northern Ireland    |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 47   | Wales               |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 48   | Faroe Islands       |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 49   | Luxembourg          |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 50   | Malta               |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 51   | Montenegro          |                             |              | CW RU      |  |
|                             |       |     | CH  | 52   | Andorra             |                             |              | CW         |  |
|                             |       |     | CH  | 53   | San Marino          |                             |              | CW         |  |
| <b>Numero delle società</b> |       |     |     |      | <b>Totale</b>       | <b>Numero delle società</b> |              |            |  |
| 16                          | 18    | 13  | 30  |      | 211                 | 32                          | 26           | 76         |  |

TH = detentore del titolo

CH = società campione nazionale

RU = vice-campione del campionato nazionale

N3 = società classificata al terzo posto del campionato nazionale

N4 = società classificata al quarto posto del campionato nazionale

N5 = società classificata al quinto posto del campionato nazionale

N6 = società classificata al sesto posto del campionato nazionale

CW = campione della coppa nazionale

UIC = società qualificata attraverso la classifica della *Coppa Intertoto* della UEFA

FP = società qualificata attraverso il *Fair Play*

Q = gironi di qualificazione

N.B. Nel caso di modifiche della lista di accesso dopo che tutti i partecipanti siano stati ufficialmente ammessi la priorità alla Coppa UEFA verrà data ai vincitori delle coppe nazionali. Le liste modificate saranno annunciate mediante lettera circolare.

ALLEGATO VIII: *Calciatori di "formazione nazionale"*

Possibili combinazioni in conformità con i requisiti della Lista A (come definito dall'art. 17):

|    | <b>Totali Lista A<br/>(potenziali)</b> | <b>Calciatori<br/>"liberi"</b> | <b>Formati dalla<br/>società</b> | <b>Formati dalla<br/>federazione</b> | <b>Totali Lista A<br/>(effettivi)</b> |
|----|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 25                                     | 17                             | 8                                | 0                                    | 25                                    |
| 2  | 25                                     | 17                             | 7                                | 1                                    | 25                                    |
| 3  | 25                                     | 17                             | 7                                | 0                                    | 24                                    |
| 4  | 25                                     | 17                             | 6                                | 2                                    | 25                                    |
| 5  | 25                                     | 17                             | 6                                | 1                                    | 24                                    |
| 6  | 25                                     | 17                             | 6                                | 0                                    | 23                                    |
| 7  | 25                                     | 17                             | 5                                | 3                                    | 25                                    |
| 8  | 25                                     | 17                             | 5                                | 2                                    | 24                                    |
| 9  | 25                                     | 17                             | 5                                | 1                                    | 23                                    |
| 10 | 25                                     | 17                             | 5                                | 0                                    | 22                                    |
| 11 | 25                                     | 17                             | 4                                | 4                                    | 25                                    |
| 12 | 25                                     | 17                             | 4                                | 3                                    | 24                                    |
| 13 | 25                                     | 17                             | 4                                | 2                                    | 23                                    |
| 14 | 25                                     | 17                             | 4                                | 1                                    | 22                                    |
| 15 | 25                                     | 17                             | 4                                | 0                                    | 21                                    |
| 16 | 25                                     | 17                             | 3                                | 4                                    | 24                                    |
| 17 | 25                                     | 17                             | 3                                | 3                                    | 23                                    |
| 18 | 25                                     | 17                             | 3                                | 2                                    | 22                                    |
| 19 | 25                                     | 17                             | 3                                | 1                                    | 21                                    |
| 20 | 25                                     | 17                             | 3                                | 0                                    | 20                                    |
| 21 | 25                                     | 17                             | 2                                | 4                                    | 23                                    |
| 22 | 25                                     | 17                             | 2                                | 3                                    | 22                                    |
| 23 | 25                                     | 17                             | 2                                | 2                                    | 21                                    |
| 24 | 25                                     | 17                             | 2                                | 1                                    | 20                                    |
| 25 | 25                                     | 17                             | 2                                | 0                                    | 19                                    |
| 26 | 25                                     | 17                             | 1                                | 4                                    | 22                                    |
| 27 | 25                                     | 17                             | 1                                | 3                                    | 21                                    |
| 28 | 25                                     | 17                             | 1                                | 2                                    | 20                                    |
| 29 | 25                                     | 17                             | 1                                | 1                                    | 19                                    |
| 30 | 25                                     | 17                             | 1                                | 0                                    | 18                                    |
| 31 | 25                                     | 17                             | 0                                | 4                                    | 21                                    |
| 32 | 25                                     | 17                             | 0                                | 3                                    | 20                                    |
| 33 | 25                                     | 17                             | 0                                | 2                                    | 19                                    |
| 34 | 25                                     | 17                             | 0                                | 1                                    | 18                                    |
| 35 | 25                                     | 17                             | 0                                | 0                                    | 17                                    |

## REGOLAMENTO DELLA CHAMPIONS LEAGUE 2008/09

### *Estratti sui “calciatori di formazione nazionale” (home-grown players)*

#### IX. Idoneità del calciatore<sup>1</sup>

##### Articolo 17

##### Disposizioni generali

- 17.01 Per poter partecipare alle competizioni UEFA, i calciatori devono risultare iscritti all'UEFA entro i termini appositamente stabiliti per giocare per una società; essi inoltre devono accettare tutte le condizioni richieste qui di seguito. Soltanto i calciatori iscritti possono scontare periodi di sospensione.
- 17.02 Ogni società è responsabile per la compilazione di una lista A dei calciatori (“Lista A”) e di una lista B dei calciatori (“Lista B”), debitamente firmata, del suo invio alla Federazione nazionale di appartenenza per la verifica, la validità, la firma ed il suo inoltro alla UEFA. Queste liste devono contenere il nome, la data di nascita, il numero della maglia ed il nome, la nazionalità e la data di tesseramento di tutti i calciatori che saranno schierati in campo nella Coppa UEFA.
- 17.03 La società si fa carico di tutte le conseguenze legali conseguenti all'invio del calciatore in campo il cui nome non figuri nella lista A o B, o che non sia idoneo a giocare.
- 17.04 L'amministrazione UEFA decide sulle questioni relative all'idoneità dei calciatori. Le decisioni impugnate sono rimesse alla “Commissione Disciplinare e di Controllo” (*Control and Disciplinary Body*).

---

Il Regolamento della Champions League della UEFA 2008/2009 è stato originalmente redatto in lingua inglese ed è disponibile sul sito [www.uefa.com](http://www.uefa.com). Esclusivamente la versione inglese fa testo, mentre la presente traduzione è stata redatta dalla dott.ssa Flavia Tortorella (e-mail: [flavia.tortorella@alice.it](mailto:flavia.tortorella@alice.it)) per la *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* (RDES – [www.rdes.it](http://www.rdes.it)) al fine di rendere più comprensibile la lettura di questo importante documento.

- 17.05 I calciatori devono essere tesserati con la Federazione nazionale nel rispetto delle sue regole e di quelle della FIFA, in particolare del *Regolamento FIFA sullo Status ed il Trasferimento dei calciatori*.
- 17.06 Un calciatore tesserato con una Federazione nazionale può essere tesserato presso un'altra Federazione nazionale una volta che quest'ultima abbia ricevuto il Certificato di Trasferimento dalla Federazione nazionale che il calciatore sta lasciando.
- 17.07 Escludendo i tre gironi della Coppa Intertoto della UEFA e della Super Coppa UEFA, ed inoltre il paragrafo 17.18 qui di seguito, un calciatore non può giocare le partite della Coppa UEFA per più di una società nel corso della stessa stagione sportiva. Un calciatore sostituito che non sia stato convocato può giocare nella Coppa UEFA per un'altra società nella stessa stagione sportiva, solo se iscritto regolarmente presso l'amministrazione della UEFA ai sensi del presente Regolamento.

*Condizioni per l'iscrizione: Lista A*

- 17.08 Nessuna società può avere più di 25 calciatori nella Lista A nel corso della stagione sportiva. Come minimo, i posti dal 18 al 25 in Lista A (otto posti) sono riservati esclusivamente ai "calciatori di formazione nazionale" (*locally trained players*) e nessuna società può avere più di quattro "calciatori formati dalla federazione" (*association trained players*) elencati nei posti dal 18 al 25 in Lista A. La Lista A deve specificare gli otto calciatori qualificati come "di formazione nazionale", sia che risultino "formati dalla società" sia che risultino "formati dalla Federazione". Le possibili condizioni che impediscono alle società di integrare i requisiti della Lista A sono esposti nell'Allegato VIII.
- 17.09 Un "calciatore di "formazione nazionale" è o un "calciatore formato dalla società" o un "calciatore formato dalla Federazione".
- 17.10 Un "calciatore formato dalla società" è un calciatore che, fra l'età di 15 anni (o dall'inizio della stagione durante la quale il calciatore compie 15 anni) e 21 (o al termine della stagione durante la quale il calciatore compie 21 anni), a prescindere dalla sua nazionalità ed età, è stato tesserato con la sua società attuale per un periodo, continuato o meno, di tre stagioni intere (es. un periodo che vada dalla prima partita ufficiale del campionato nazionale al termine dell'ultima partita ufficiale del campionato nazionale) o di 36 mesi.
- 17.11 Un "calciatore formato dalla federazione" è un calciatore che, fra l'età di

15 anni (o dall'inizio della stagione durante la quale il calciatore compie 15 anni) e 21 (o al termine della stagione durante la quale il calciatore compie 21 anni), a prescindere dalla sua nazionalità ed età, è stato tesserato con una società o con diverse società affiliate alla stessa Federazione nazionale oppure che siano nella società attuale per un periodo, continuato o meno, di tre stagioni intere o di 36 mesi.

- 17.12 Se una società ha meno di otto calciatori di "formazione nazionale" nella sua squadra (es. nei posti dal 18 al 25 in Lista A), allora il numero massimo dei calciatori della Lista A viene conseguentemente ridotto. Inoltre, se una società inserisce un calciatore in uno dei posti dal 18 al 25 in Lista A in difformità con le condizioni presenti in questo articolo, quel calciatore non sarà idoneo a partecipare alle competizioni UEFA per la società in questione e la società non sarà legittimata a sostituirlo nella Lista A.
- 17.13 La Lista A deve essere sottoposta alla UEFA nel rispetto delle seguenti scadenze:
- a) 8 luglio 2008 (mezzanotte, ora europea): per tutte le partite del primo girone di qualificazione;
  - b) 4 agosto 2008 (mezzanotte, ora europea): per tutte le partite del secondo girone di qualificazione;
  - c) 1 settembre 2008 (mezzanotte, ora europea): per tutte le partite dal primo girone.
- 17.14 Per il primo ed il secondo girone di qualificazione della Coppa UEFA, dopo le date menzionate sopra, un calciatore in Lista A può essere sostituito fino alla mezzanotte del giorno prima della partita del primo girone, sempre che la società della federazione nazionale confermi per iscritto che il nuovo calciatore sia idoneo a giocare a livello nazionale nello stesso momento.

*Condizioni per l'iscrizione: Lista B*

- 17.15 Ciascuna società è legittimata a tesserare durante la stagione un numero illimitato di calciatori nella Lista B. La lista deve essere sottoposta entro e non oltre la mezzanotte del giorno prima della partita in questione.
- 17.16 Un calciatore può essere inserito nella Lista B se è nato il 1 gennaio 1987 o successivamente ed è stato convocato a giocare per la società in questione per un periodo ininterrotto di due anni dal compimento del suo quindicesimo compleanno prima di essere iscritto con la UEFA. I calciatori di 16 anni possono essere iscritti sulla Lista B se sono stati tesserati per il club per i due anni precedenti senza interruzione.

*Iscrizione successiva*

- 17.17 Per tutte le partite dall'inizio del turno preliminare, una società può inserire tre nuovi calciatori convocabili per le rimanenti partite nel corso della competizione. Tale iscrizione deve essere completata entro e non oltre il 1 febbraio 2009. Questo termine non può essere prorogato.
- 17.18 Un calciatore facente parte della quota dei tre che ha disputato partite in una competizione UEFA e che intende giocare con un'altra società nella stessa stagione, può eccezionalmente essere tesserato a meno che il calciatore non sia stato utilizzato in campo:
- nella stessa competizione con un'altra società;
  - per un'altra società che sia nella stessa competizione.

Conseguentemente, se la nuova società del calciatore sta giocando in Coppa UEFA, la sua attuale società non deve aver giocato in Coppa UEFA in quella stagione.

- 17.19 Se l'iscrizione dei nuovi calciatori comporta l'aumento del numero dei calciatori nella Lista A oltre il numero di 25, la società deve eliminare il numero necessario di calciatori tesserati per riportare la squadra nuovamente a 25 calciatori. Se un calciatore formato dalla società elencato fra i posti dal 18 al 25 in Lista A viene rimosso, deve essere sostituito da un altro calciatore formato dalla società; se un calciatore formato dalla federazione inserito fra i posti dal 18 al 25 in Lista A viene rimosso, deve essere sostituito da un altro calciatore formato dalla società o da un altro calciatore formato dalla federazione. I nuovi calciatori tesserati devono indossare i numeri già stampati che non siano stati ancora assegnati.
- 17.20 Se una società non può contare sulle prestazioni di almeno due portieri inseriti nella Lista A, a causa di un infortunio di lunga durata o per malattia, la società in questione può temporaneamente sostituire il portiere in questione e tesserare un nuovo portiere e completare l'inserimento ufficiale della Lista A con un portiere idoneo ad essere chiamato in campo. Se il portiere sostituito era stato inserito come calciatore di "formazione nazionale", il nuovo portiere non ha bisogno di essere un calciatore di "formazione nazionale". La società deve fornire alla UEFA i certificati medici necessari. La UEFA può richiedere ulteriori esami medici del portiere da un esperto chiamato dalla UEFA e a spese della società. Una volta che il portiere infortunato o ammalato è in grado di essere nuovamente convocato può riprendere il suo ruolo al posto del suo sostituto. Il cambio deve essere comunicato all'amministrazione UEFA 24 ore prima della partita successiva a quella in cui il portiere è tenuto a giocare.

*Numeri dei calciatori*

- 17.21 Dal primo girone, tutti i giocatori convocati, inclusi quelli convocati successivamente, devono indossare i numeri stabiliti dall'1 al 99. Nessun numero può essere utilizzato da più di un calciatore e nessun calciatore può usare più di un numero nel corso della stagione.

## ALLEGATO 1A: Lista di accesso per le competizioni della UEFA 2008/09

| UEFA Champions League |       |     |     |      | Coppa UEFA          |             |              |            |
|-----------------------|-------|-----|-----|------|---------------------|-------------|--------------|------------|
| Gruppo                | Q 3   | Q 2 | Q 1 | Rank | Federazione         | First Round | Q2           | Q1         |
| TH                    |       |     |     |      |                     | TH          | UIC-11 teams | FP-3 teams |
| CH RU                 | N3 N4 |     |     | 1    | Spain               | CW          | N5 N6        |            |
| CH RU                 | N3 N4 |     |     | 2    | England             | CW          | N5 N6        |            |
| CH RU                 | N3 N4 |     |     | 3    | Italy               | CW          | N5 N6        |            |
| CH RU                 | N3    |     |     | 4    | France              | CW          | N4 N5        |            |
| CH RU                 | N3    |     |     | 5    | Germany             | CW          | N4 N5        |            |
| CH RU                 | N3    |     |     | 6    | Portugal            | CW          | N4 N5        |            |
|                       | RU    |     |     | 7    | Romania             | CW          | N3 N4 N5     |            |
|                       | RU    |     |     | 8    | Netherland          | CW          | N3 N4 N5     |            |
|                       | RU    |     |     | 9    | Russia              | CW          |              | N3         |
| CH                    |       | RU  |     | 10   | Scotland            | CW          |              | N3         |
| CH                    |       | RU  |     | 11   | Ukraine             | CW          |              | N3         |
| CH                    |       | RU  |     | 12   | Belgium             | CW          |              | N3         |
| CH                    |       | RU  |     | 13   | Czech Republic      | CW          |              | N3         |
| CH                    |       | RU  |     | 14   | Turkey              |             | CW           | N3         |
| CH                    |       | RU  |     | 15   | Greece              |             | CW           | N3         |
|                       |       | CH  |     | 16   | Bulgaria            |             | CW RU        | N3         |
|                       |       | CH  |     | 17   | Switzerland         |             | CW RU        | N3         |
|                       |       | CH  |     | 18   | Norway              |             | CW RU        | N3         |
|                       |       | CH  |     | 19   | Israel              |             |              | CW RU N3   |
|                       |       | CH  |     | 20   | Serbia              |             |              | CW RU N3   |
|                       |       | CH  |     | 21   | Denmark             |             |              | CW RU N3   |
|                       |       | CH  |     | 22   | Austria             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 23   | Poland              |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 24   | Hungary             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 25   | Slovakia            |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 26   | Croatia             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 27   | Cyprus              |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 28   | Sweden              |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 29   | Slovenia            |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 30   | Bosnia-Herzegovina  |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 31   | Latvia              |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 32   | Lithuania           |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 33   | Finland             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 34   | Moldova             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 35   | Republic of Ireland |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 36   | Georgia             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     |     | 37   | Liechtenstein       |             |              | CW         |
|                       |       |     | CH  | 38   | F.Y.R. Macedonia    |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 39   | Iceland             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 40   | Belarus             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 41   | Albania             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 42   | Estonia             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 43   | Armenia             |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 44   | Azerbaijan          |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 45   | Kazakhstan          |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 46   | Northern Ireland    |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 47   | Wales               |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 48   | Faroe Islands       |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 49   | Luxembourg          |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 50   | Malta               |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 51   | Montenegro          |             |              | CW RU      |
|                       |       |     | CH  | 52   | Andorra             |             |              | CW         |
|                       |       |     | CH  | 53   | San Marino          |             |              | CW         |

| Numero delle società |    |    |    | Totale | Numero delle società |    |  |    |
|----------------------|----|----|----|--------|----------------------|----|--|----|
| 16                   | 18 | 13 | 30 | 211    | 32                   | 26 |  | 76 |

TH = detentore del titolo

CH = società campione nazionale

RU = vice-campione del campionato nazionale

N3 = società classificata al terzo posto del campionato nazionale

N4 = società classificata al quarto posto del campionato nazionale

N5 = società classificata al quinto posto del campionato nazionale

N6 = società classificata al sesto posto del campionato nazionale

CW = campione della coppa nazionale

UIC = società qualificata attraverso la classifica della *Coppa Intertoto* della UEFA

FP = società qualificata attraverso il *Fair Play*

Q = gironi di qualificazione

N.B. Nel caso di modifiche della lista di accesso dopo che tutti i partecipanti siano stati ufficialmente ammessi la priorità al campionato UEFA verrà data ai vincitori dei campionati nazionali. Le liste modificate saranno annunciate mediante lettera circolare.

ALLEGATO VIII: *Calciatori di "formazione nazionale"*

Possibili combinazioni in conformità con i requisiti della Lista A (come definito dall'art. 17):

|    | <b>Totali Lista A<br/>(potenziali)</b> | <b>Calciatori<br/>"liberi"</b> | <b>Formati dalla<br/>società</b> | <b>Formati dalla<br/>federazione</b> | <b>Totali Lista A<br/>(effettivi)</b> |
|----|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 25                                     | 17                             | 8                                | 0                                    | 25                                    |
| 2  | 25                                     | 17                             | 7                                | 1                                    | 25                                    |
| 3  | 25                                     | 17                             | 7                                | 0                                    | 24                                    |
| 4  | 25                                     | 17                             | 6                                | 2                                    | 25                                    |
| 5  | 25                                     | 17                             | 6                                | 1                                    | 24                                    |
| 6  | 25                                     | 17                             | 6                                | 0                                    | 23                                    |
| 7  | 25                                     | 17                             | 5                                | 3                                    | 25                                    |
| 8  | 25                                     | 17                             | 5                                | 2                                    | 24                                    |
| 9  | 25                                     | 17                             | 5                                | 1                                    | 23                                    |
| 10 | 25                                     | 17                             | 5                                | 0                                    | 22                                    |
| 11 | 25                                     | 17                             | 4                                | 4                                    | 25                                    |
| 12 | 25                                     | 17                             | 4                                | 3                                    | 24                                    |
| 13 | 25                                     | 17                             | 4                                | 2                                    | 23                                    |
| 14 | 25                                     | 17                             | 4                                | 1                                    | 22                                    |
| 15 | 25                                     | 17                             | 4                                | 0                                    | 21                                    |
| 16 | 25                                     | 17                             | 3                                | 4                                    | 24                                    |
| 17 | 25                                     | 17                             | 3                                | 3                                    | 23                                    |
| 18 | 25                                     | 17                             | 3                                | 2                                    | 22                                    |
| 19 | 25                                     | 17                             | 3                                | 1                                    | 21                                    |
| 20 | 25                                     | 17                             | 3                                | 0                                    | 20                                    |
| 21 | 25                                     | 17                             | 2                                | 4                                    | 23                                    |
| 22 | 25                                     | 17                             | 2                                | 3                                    | 22                                    |
| 23 | 25                                     | 17                             | 2                                | 2                                    | 21                                    |
| 24 | 25                                     | 17                             | 2                                | 1                                    | 20                                    |
| 25 | 25                                     | 17                             | 2                                | 0                                    | 19                                    |
| 26 | 25                                     | 17                             | 1                                | 4                                    | 22                                    |
| 27 | 25                                     | 17                             | 1                                | 3                                    | 21                                    |
| 28 | 25                                     | 17                             | 1                                | 2                                    | 20                                    |
| 29 | 25                                     | 17                             | 1                                | 1                                    | 19                                    |
| 30 | 25                                     | 17                             | 1                                | 0                                    | 18                                    |
| 31 | 25                                     | 17                             | 0                                | 4                                    | 21                                    |
| 32 | 25                                     | 17                             | 0                                | 3                                    | 20                                    |
| 33 | 25                                     | 17                             | 0                                | 2                                    | 19                                    |
| 34 | 25                                     | 17                             | 0                                | 1                                    | 18                                    |
| 35 | 25                                     | 17                             | 0                                | 0                                    | 17                                    |

## REGOLAMENTAZIONE NAZIONALE

---



**DECRETO 16 APRILE 2008, ASSICURAZIONE OBBLIGATORIA PER  
GLI SPORTIVI**  
*Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per le Politiche Giovanili  
e le Attività Sportive*

(GU n. 152 del 1-7-2008 )

Titolo I  
DISPOSIZIONI GENERALI

Capo I  
Soggetti assicurati

IL MINISTRO PER LE POLITICHE GIOVANILI E LE ATTIVITÀ  
SPORTIVE

di concerto con

IL MINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

e con il

IL MINISTRO DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE

Visto il decreto legislativo 23 febbraio 2000, n. 38, recante «Disposizioni in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali»;

Visto l'art. 51 della legge 27 dicembre 2002, n. 289, recante disposizioni in materia di assicurazione degli sportivi;

Visto in particolare il comma 2-bis dell'art. 51 della citata legge, come sostituito dall'art. 6, comma 4 del decreto-legge 30 giugno 2005, n. 115, nel testo modificato dalla legge di conversione 17 agosto 2005, n. 168, secondo il quale con decreto del Ministro per i beni e le attività culturali, di concerto con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali e con il Ministro dell'economia e

delle finanze, sono stabilite le modalità tecniche per l'iscrizione all'assicurazione obbligatoria degli sportivi, nonché i termini, la natura, l'entità delle prestazioni e i relativi premi assicurativi;

Visto l'art. 1 del decreto-legge 18 maggio 2006, n. 181, commi 19, lettera a), e 22, come modificati dalla legge di conversione 17 luglio 2006, n. 233, secondo cui sono attribuite al Presidente del Consiglio dei Ministri le funzioni di competenza statale attribuite al Ministero per i beni e le attività culturali dagli articoli 52, comma 1, e 53 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, in materia di sport;

Visto il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 giugno 2006, con il quale sono state delegate le funzioni in materia di politiche giovanili e attività sportive al Ministro senza portafoglio per le politiche giovanili e le attività sportive;

Visto l'art. 28, comma 1, del decreto-legge 1° ottobre 2007, n. 159, convertito, con modificazioni, in legge 29 novembre 2007, n. 222, che ha disposto la soppressione della Cassa di previdenza per l'assicurazione degli sportivi» (Sportass);

Considerato che l'attività svolta dalle federazioni sportive nazionali, dalle discipline sportive associate e dagli enti di promozione sportiva in attuazione del presente decreto deve considerarsi finalizzata alla realizzazione di interessi fondamentali dell'attività sportiva ed assume quindi, come affermato da una costante giurisprudenza del giudice amministrativo (da ultimo Consiglio di Stato, sez. VI, 10 settembre 2007, n. 4743) rilevanza pubblicistica;

Sentito, ai sensi dell'art. 2 del decreto legislativo 23 luglio 1999, n. 242, il CONI per le federazioni sportive nazionali e le discipline sportive associate, nonché gli enti di promozione sportiva;

De cetera:

#### Art. 1

##### Soggetti assicurati e soggetti obbligati alla stipula dell'assicurazione obbligatoria

1. L'assicurazione obbligatoria oggetto del presente decreto è stipulata nell'interesse degli sportivi dilettanti tesserati con le federazioni sportive nazionali, le discipline sportive associate e gli enti di promozione sportiva, riconosciuti dal CONI, con la qualifica di atleta, tecnico o dirigente, di seguito denominati «soggetti assicurati».

2. Le federazioni sportive nazionali, le discipline sportive associate e gli enti di promozione sportiva, di seguito denominati «soggetti obbligati», sono tenuti alla stipula dell'assicurazione obbligatoria oggetto del presente decreto, per conto e nell'interesse dei soggetti assicurati.
3. Ai fini dell'applicazione del presente decreto:
  - a) per atleti si intendono tutti i soggetti tesserati che svolgono attività sportiva a titolo agonistico, non agonistico, amatoriale o ludico;
  - b) per dirigenti si intendono tutti i soggetti tesserati con tale qualifica dai soggetti obbligati;
  - c) per tecnici si intendono tutti i soggetti tesserati in qualità di maestri, istruttori, allenatori, collaboratori e le analoghe figure comunque preposte all'insegnamento delle tecniche sportive, all'allenamento degli atleti ed al loro perfezionamento tecnico.

#### Art. 2.

##### Premio assicurativo

1. Ai fini della tutela assicurativa oggetto del presente decreto, i soggetti assicurati sono tenuti al pagamento del premio assicurativo esclusivamente per il tramite dei soggetti obbligati.

#### Art. 3.

##### Ambito di applicazione della tutela assicurativa

1. L'assicurazione obbligatoria riguarda le conseguenze degli infortuni accaduti ai soggetti assicurati durante ed a causa dello svolgimento delle attività sportive, degli allenamenti e durante le indispensabili azioni preliminari e finali di ogni gara od allenamento ufficiale, ovvero in occasione dell'espletamento delle attività proprie della qualifica di tecnico o dirigente rivestita nell'ambito dell'organizzazione sportiva dei soggetti obbligati.
2. L'assicurazione opera a condizione che le attività di cui al comma 1 si svolgano secondo le modalità, i tempi e nelle strutture o nei luoghi previsti dai regolamenti sportivi delle singole organizzazioni.
3. L'assicurazione opera senza limiti di età e per il mondo intero, a condizione che le attività di cui al comma 1 siano svolte nelle occasioni e circostanze previste dai regolamenti sportivi e dai calendari o da

accordi dei soggetti obbligati, purchè definiti in data certa antecedente all'evento che ha generato l'infortunio.

4. La garanzia assicurativa ha inizio dal momento del tesseramento e cessa alle ore 24 del quindicesimo giorno successivo alla data di scadenza del tesseramento stesso.

#### Art. 4.

##### Titolo per le prestazioni assicurative

1. Per avere diritto alle prestazioni assicurative oggetto del presente decreto è necessario essere tesserati in data certa antecedente all'infortunio, secondo le modalità previste dai soggetti obbligati, ed essere in regola con il pagamento del premio assicurativo in data certa antecedente all'infortunio, fatto salvo quanto previsto dall'art. 3, comma 4, e dall'art. 15.

#### Art. 5.

##### Infortunati indennizzabili

1. Ai fini del presente decreto si intende per infortunio l'evento improvviso che si verifichi, indipendentemente dalla volontà dell'assicurato, nell'esercizio delle attività di cui all'art. 3, comma 1, del presente decreto, e produca lesioni corporali obiettivamente constatabili che abbiano per conseguenza la morte o l'invalidità permanente.
2. Sono altresì indennizzabili le lesioni corporali che abbiano nell'infortunio la loro causa diretta, esclusiva e provata e che producano la morte o l'invalidità permanente del soggetto assicurato entro un anno dall'infortunio denunciato.

#### Art. 6.

##### Condizioni per l'indennizzabilità dell'infortunio

1. L'indennizzo è corrisposto per le conseguenze dirette ed esclusive dell'infortunio che siano indipendenti da condizioni fisiche o patologiche preesistenti o sopravvenute. L'influenza che l'infortunio può aver esercitato su tali condizioni, come pure il pregiudizio che esse possono portare all'esito delle lesioni prodotte dall'infortunio, sono conseguenze indirette e quindi non indennizzabili.
2. Nei casi di preesistenti mutilazioni o difetti fisici, l'indennità per invalidità permanente è liquidata per le sole conseguenze dirette

cagionate dall'infortunio, come se esso avesse colpito una persona fisicamente integra senza riguardo al maggior pregiudizio derivato dalle condizioni preesistenti, fatto salvo quanto previsto per gli atleti disabili dall'art. 17.

3. In deroga a quanto stabilito al comma 1, per i soli infortuni che determinano la morte del soggetto assicurato, purchè avvenuti in occasione di una manifestazione sportiva indetta dalla organizzazione sportiva per la quale il soggetto assicurato risulti tesserato, iscritta nei calendari ufficiali ed avvenuta nei limiti della struttura deputata allo svolgimento della manifestazione stessa, la prestazione assicurativa è dovuta anche se il decesso sia una conseguenza indiretta dell' infortunio.

#### Art. 7.

##### Estensione della tutela assicurativa per gli allenamenti

1. L'assicurazione si estende alle conseguenze di infortuni che avvengono durante gli allenamenti, anche individuali, purchè questi siano previsti, disposti, autorizzati, o controllati dall'organizzazione sportiva del soggetto obbligato. In tal caso, ai fini dell'ammissione dell'infortunio al beneficio assicurativo, la relativa denuncia è accompagnata da una dichiarazione resa dal legale rappresentante dell'organismo sportivo per il quale il soggetto assicurato è tesserato, che si assume la responsabilità della veridicità della dichiarazione resa.

#### Art. 8.

##### Estensione della tutela assicurativa per il rischio in itinere

1. L'assicurazione opera anche in occasione di trasferimenti, con qualsiasi mezzo effettuati, come passeggeri o in forma individuale, verso e dal luogo di svolgimento delle attività di cui all'art. 3, comma 1, del presente decreto, esclusi gli incidenti verificatisi in conseguenza di infrazioni o comunque di inosservanza delle norme che regolano il trasferimento.
2. L'assicurazione opera a condizione che l'infortunio sia occorso in località compresa lungo una direttrice di marcia compatibile con il percorso necessario per recarsi presso il luogo deputato alle attività oggetto del presente decreto ed in data e orario compatibili con la necessità di pervenire in tempo utile presso tale luogo ovvero lungo il percorso e con il tempo necessario per il rientro presso il luogo di destinazione al termine dell'attività stessa.

## Art. 9.

## Esclusione della tutela assicurativa

1. Fatte salve altre cause di esclusione della garanzia eventualmente concordate con l'assicuratore e compatibili con il presente decreto, l'assicurazione comunque non opera:
  - a) per gli infortuni derivanti da abuso di alcolici e psicofarmaci o da uso non terapeutico di sostanze stupefacenti o psicotrope;
  - b) per l'assunzione di sostanze dopanti, in violazione delle norme dell'ordinamento statale o dell'ordinamento sportivo, accertata in base alle normative vigenti;
  - c) per eventi determinati da un'azione costituente reato commessa dal soggetto assicurato o dalla sua partecipazione a risse o tumulti o dalla violazione di divieti comunque posti dall'ordinamento statale o dall'ordinamento sportivo.

## Art. 10.

## Prestazioni assicurative

1. La prestazione assicurativa oggetto del presente decreto consiste:
  - a) in caso di morte del soggetto assicurato, nella erogazione, in favore degli aventi diritto, di un capitale non inferiore a 80.000,00 euro;
  - b) in caso di una invalidità permanente, nella erogazione, in unica soluzione, di un indennizzo calcolato, in proporzione al capitale di cui alla precedente lettera a), secondo i criteri di cui all'art. 11.
2. I soggetti obbligati possono prevedere anche prestazioni integrative ulteriori rispetto a quelle previste dal comma 1 del presente articolo e dall'art. 13, nonchè forme di assicurazione per la responsabilità civile nei confronti di terzi per atleti, dirigenti e tecnici.

## Art. 11.

## Criteri per la determinazione dell'indennizzo

1. In caso di invalidità permanente, la prestazione assicurativa consiste nella erogazione di un indennizzo la cui misura è determinata facendo applicazione della apposita «tabella lesioni» in allegato A) al presente decreto.

2. I soggetti obbligati possono prevedere una franchigia per gli infortuni che determinano una invalidità permanente in misura inferiore al 10%. Resta fermo che, in caso di lesioni plurime, l'indennizzo è dovuto in misura pari alla somma delle percentuali relative alle singole lesioni subite.

#### Art. 12.

##### Indennizzo per il caso di morte

1. La prestazione assicurativa è eseguita in favore degli eredi, di seguito denominati beneficiari, quando l'infortunio determina la morte del soggetto assicurato entro un anno dal giorno nel quale l'infortunio è avvenuto.
2. Qualora la morte interviene entro un anno dall'infortunio ed a causa dello stesso, l'eventuale indennizzo già corrisposto per l'invalidità permanente, in conseguenza del medesimo infortunio, è detratto dal capitale da erogare in favore dei beneficiari.
3. Qualora, a seguito di un evento indennizzabile, il corpo del soggetto assicurato non venga ritrovato, il capitale viene liquidato ai beneficiari non prima che siano trascorsi sei mesi dalla presentazione dell'istanza di morte presunta, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge. Qualora dopo il pagamento del capitale risulti che l'assicurato è vivo, l'assicuratore ha diritto alla restituzione della somma pagata entro trenta giorni dalla richiesta rivolta ai beneficiari.

#### Art. 13.

##### Indennizzo per prestazioni aggiuntive

1. Sono dovute dall'assicuratore le seguenti prestazioni aggiuntive, nei limiti e alle condizioni contrattualmente definiti:
  - a) nel caso di morte di un soggetto assicurato genitore, il capitale spettante ai figli minorenni conviventi è aumentato del 50%. Ai figli minorenni sono equiparati i figli maggiorenni che siano già portatori di invalidità permanente pari o superiore al 50%;
  - b) al soggetto assicurato che non abbia compiuto il quattordicesimo anno d'età alla data dell'infortunio sono rimborsate le spese documentate sostenute per interventi di chirurgia plastica o stomatologia ricostruttiva conseguenti all'infortunio subito;

- c) nel caso di morso di animali, insetti e aracnoidi, che comportino un ricovero in istituto di cura ed a seguito di relativa diagnosi che accerti detto evento, al soggetto assicurato sono rimborsate le relative spese documentate;
- d) nel caso di avvelenamento acuto da ingestione o assorbimento involontario di sostanze che comporti almeno un ricovero con pernottamento in istituto di cura ed a seguito di relativa diagnosi ospedaliera anche di sospetto avvelenamento, al soggetto assicurato sono rimborsate le relative spese documentate;
- e) nel caso di ricovero del soggetto assicurato in istituto di cura, a seguito di diagnosi di assideramento, congelamento, colpi di sole o di calore e folgorazione, sono rimborsate le relative spese documentate;
- f) qualora l'infortunio, a causa dell'entità delle lesioni, determini l'impossibilità di frequentare lezioni per un periodo che, a norma delle disposizioni ministeriali vigenti, comporta la perdita dell'anno scolastico, al soggetto assicurato è corrisposto un indennizzo incrementato del 20%.

#### Art. 14.

##### Scelta dell'assicuratore

1. I soggetti obbligati scelgono l'assicuratore attraverso una procedura competitiva, nel rispetto dei principi di trasparenza e parità di trattamento, ed individuano, a tal fine, la misura dei premi assicurativi posti a base di gara tenendo conto delle prestazioni oggetto del contratto e delle peculiarità delle diverse discipline sportive. Alla procedura competitiva, alla quale deve essere data adeguata pubblicità, devono essere comunque invitati non meno di cinque concorrenti.
2. La procedura competitiva di cui al comma 1 è svolta dalle federazioni sportive e dalle discipline sportive associate nel rispetto delle disposizioni contenute nel Codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163.
3. Il CONI, nell'esercizio delle sue funzioni di controllo sull'attività dei soggetti obbligati, vigila sulla corretta applicazione delle disposizioni contenute nel presente articolo. A tal fine i soggetti obbligati danno comunicazione al CONI dell'espletamento delle procedure competitive e del relativo esito.

Art. 15.

Pagamento del premio

1. Il pagamento del premio da parte del soggetto obbligato è condizione per il perfezionamento della procedura di tesseramento.
2. Il tesseramento effettuato in assenza del pagamento del premio assicurativo, fatto salvo quanto previsto dal comma 3, è inefficace e determina, a carico del soggetto obbligato, l'applicazione delle sanzioni previste dall'ordinamento sportivo.
3. In caso di omesso pagamento del premio da parte del soggetto obbligato, qualora l'assicurato possa esibire la tessera associativa per la qualifica rivestita al momento del sinistro, comunque rilasciata dal soggetto obbligato prima della data dell'infortunio, l'assicuratore provvede ad erogare la prestazione assicurativa, fatto salvo il diritto di rivalsa ai sensi dell'art. 1916 del codice civile.

Titolo II

PREVENZIONE DEGLI INFORTUNI DERIVANTI DALL'ESERCIZIO  
DELLA PRATICA SPORTIVA

Capo I

Prevenzione degli infortuni

Art. 16.

Attività di informazione ed educazione

1. Il Ministro con delega per le attività sportive, di intesa con il Ministro della salute e sentiti il CONI e il Comitato italiano paralimpico, individua le linee guida per l'informazione e l'educazione alla sicurezza nell'ambito sportivo e, avvalendosi anche dei soggetti obbligati, promuove campagne informative finalizzate alla prevenzione degli infortuni derivanti dall'esercizio della pratica sportiva.
2. Le campagne informative sono rivolte prevalentemente ai giovani ed alle categorie a maggior rischio e promuovono la conoscenza delle normative tecniche di sicurezza e delle possibili soluzioni preventive.
3. Campagne informative devono essere altresì effettuate per dare adeguata informazione alle disposizioni in materia di assicurazione obbligatoria contro gli infortuni nell'esercizio della pratica sportiva.

Art. 17.  
Soggetti disabili

1. Con separato decreto, sentito il Comitato italiano paralimpico, possono essere emanate speciali disposizioni per l'assicurazione obbligatori a dei soggetti disabili.

Art. 18.  
Disciplina transitoria

1. I soggetti obbligati devono adeguare i rapporti assicurativi in essere alla data di entrata in vigore del presente decreto alle disposizioni ivi contenute entro il 31 marzo 2009.

Il presente decreto è trasmesso ai competenti organi di controllo ed è pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana. Roma, 16 aprile 2008

Il Ministro per le politiche giovanili e le attività sportive  
Melandri

Il Ministro dell'economia e delle finanze  
Padoa Schioppa

Il Ministro del lavoro e della previdenza sociale  
Damiano

## GIURISPRUDENZA NAZIONALE

---



## **RAPPORTO DI LAVORO DEL MASSAGGIATORE IN UNA SOCIETÀ SPORTIVA**

*Cass. civ., Sez. lavoro, 11 aprile 2008, n. 9551*

### Svolgimento del processo

Con ricorso depositato in data 19 novembre 1993, C.F. adiva il Pretore di Messina deducendo di avere prestato attività lavorativa subordinata alle dipendenze della A.S.R. Miraglia s.r.l. nel periodo corrente dal 1954 sino al 30 settembre 1993 per 12-16 ore al giorno, incluse le domeniche ed i giorni festivi, e di avere seguito la squadra di calcio in trasferta e nei ritiri estivi e di non avere ricevuto, alla cessazione del rapporto, il t.f.r.

Evidenziava che non era stato assicurato presso l'INPS con la dovuta decorrenza, e che non aveva percepito il premio per il 1993, nè la tredicesima per gli anni 1982, 1992 e 1993 nè ancora la quattordicesima ed il residuo dei premi partite. Aggiungeva che annualmente gli veniva fatto sottoscrivere un contratto avente validità dal 1 luglio al 30 giugno dell'anno successivo in cui veniva indicata la retribuzione annua che percepiva. Chiedeva, quindi, il riconoscimento del proprio diritto ad ottenere dalla società convenuta la somma di lire 488.074.427 – come da conteggi che allegava – o di quella diversa da determinarsi in corso di causa tramite c.tu., con interessi legali e rivalutazione monetaria, a titolo di differenze retributive ed altre indennità per l'attività espletata, con la qualifica di massaggiatore.

Si costituiva la società resistente che eccepiva l'incompetenza del giudice per essere la controversia devoluta agli organi della Federazione italiana gioco calcio in ragione dello statuto e della clausola compromissoria contenuta nel contratto annualmente stipulato tra le parti; eccepiva la prescrizione quinquennale per tutte le pretese asseritamente dovute anteriori al 22 novembre 1988 (per essere stato il ricorso introduttivo notificato il 22 novembre 1993); nel merito contestava la quantità e qualità della prestazione lavorativa perchè il C. aveva spiegato la sua opera solo per l'attività di massaggiatore per poche ore al giorno – dovendo la presenza dello stesso allo stadio ritenersi dettata da ragioni non lavorative ma di attaccamento allo sport ed alla squadra – ricevendo un corrispettivo adeguato alla prestazione effettuata, accettato dallo stesso e stabilito in maniera globale, che sicuramente rispondeva al dettato costituzionale. Deduceva infine che non erano dovute alcune

voci dei conteggi quali “ritiri e trasferte” (perchè prestazioni tipiche nelle squadre di calcio), tfr (perchè conglobato nel compenso annuo).

Dopo l’espletamento dell’istruttoria, il Pretore rigettava l’eccezione di incompetenza e condannava la società in favore del C. stesso al pagamento della somma di lire 249.713.564, al lordo delle ritenute fiscali e previdenziali, con interessi e rivalutazioni monetarie oltre alla rifusione delle spese giudiziali.

Avverso tale sentenza proponeva gravame la società ed il Tribunale di Messina rigettava l’appello e condannava la società stessa alle spese del giudizio.

Nel pervenire a tale conclusione il Tribunale – per quanto ancora interessa in questa sede di legittimità – osservava : che le disposizioni statutarie e regolamentari delle Federazioni sportive, volte a demandare ad organi federali la cognizione di controversie di carattere economico tra società sportive e tesserati, in quanto non costituiscono atti normativi primari non possono derogare alle norme statali della giurisdizione del giudice ordinario; che non operava l’eccepita prescrizione quinquennale dovendosi riconoscere la fittizietà dei rapporti a termine, per essersi in presenza di un unico rapporto protrattosi ininterrottamente sino al 1993; che i diversi contratti annuali erano sottoscritti al solo fine di eludere le disposizioni di cui alla *L. n. 230 del 1962*; che stante la mancata apposizione della firma sub la clausola n. 3 del contratto annuale in ragione del suo carattere vessatorio non poteva ritenersi operante perchè, essendo volta a non contestare il trattamento economico globale riconosciuto al C., importava una rinuncia anticipata del prestatore di lavoro a spettanze previste da norme inderogabili di legge sicché doveva reputarsi nulla ex *art. 1418 c.c.*; che nel caso in esame non poteva trovare applicazione la *L. n. 23 marzo 1981, n. 91*, dal momento che detta legge trova applicazione per le figure professionali di cui all’art. 2, tra le quali non vi è quella del massaggiatore; che al C. dovevano riconoscersi le diverse indennità ed i diversi emolumenti economici richiesti a titolo di lavoro straordinario, di mancati riposi settimanali, ferie, tredicesima mensilità e tfr.

Avverso tale sentenza propone ricorso per cassazione la A.S.R. Miraglia s.r.l. in liquidazione, già A.C.R. Messina s.p.a. Resiste con controricorso C.F..

Ambedue le parti hanno depositato memorie ex *art. 378 c.p.c.*

#### Motivi della decisione

1. Va in primo luogo dichiarato infondata l’eccezione di inammissibilità del ricorso per cassazione sollevata dal C. in quanto al fine del computo del termine di sessanta giorni (dalla notifica della sentenza impugnata) oltre il quale non può ex *art. 325 c.p.c.*, comma 2, proporsi impugnazione non deve

farsi riferimento alla data della notifica del ricorso ad esso C. ma alla data di consegna dell'atto all'ufficiale giudiziario.

2. Con il primo motivo del ricorso la società deduce violazione e falsa applicazione di norme di diritto (*art. 808 c.p.c.*), della *L. n. 533 del 1973, artt. 4 e 5*, della *L. n. 91 del 1981, art. 4, comma 5*, (*art. 360 c.p.c., n. 3*).

Assume al riguardo la società ricorrente che non può condividersi l'assunto del Tribunale di Messina che gli art. 24 dello statuto della Federazione italiana Gioco Calcio e art. 42 della Giustizia sportiva – norme che introducono il c.d. “vincolo di giustizia sportiva” – non sono idonee a derogare alla disciplina statutale sulla giurisdizione, riservata dalle leggi dello Stato o ad altri atti muniti di pari efficacia.

Ed invero sostiene la ricorrente che nel caso di specie doveva trovare applicazione il ed. “vincolo sportivo”, che imponeva di devolvere la presente controversia agli organi di giustizia sportiva perchè la della *L. n. 91 del 1981, art. 4, comma 5*, prevede espressamente che nei contratti di lavoro stipulati tra società e dipendenti sportivi possono essere inserite clausole compromissorie per il deferimento ad arbitri delle liti concernenti l'attuazione del contratto medesimo, e perchè per tali clausole non vengono richiamate le limitazioni imposte dagli artt.; *L. n. 533 del 1973, artt. 4 e 5. 2.1.* Con il secondo motivo la ricorrente denuncia violazione e falsa applicazione di norme di diritto (*artt. 1341, 1342, 1363, 1418, 2126, 2099 c.c., art. 36 Cost.*) nonchè difetto della motivazione circa un punto decisivo della controversia (*art. 360 c.p.c., nn. 3 e 5*).

Lamenta la società ricorrente che il giudice d'appello ha errato nell'escludere la validità ed operatività della clausola di cui all'art. 3 del contratto stipulato annualmente tra le parti, in forza del quale il trattamento economico doveva considerarsi comprensivo di “ogni altro emolumento, indennità o assegno cui, per qualsivoglia titolo, il massaggiatore abbia eventualmente diritto per legge, consuetudine generale o particolare o norma contrattuale preesistente, in conseguenza od in relazione all'attività svolta nella sua qualità di tesserato”. Ed invero, non poteva condividersi l'affermazione del giudice d'appello secondo cui la suddetta clausola era soggetta, quanto alla sua approvazione, alla disciplina di cui all'*art. 1342 c.c.*, nè sotto altro versante poteva disconoscersi l'intima connessione tra l'art. 3 ed il successivo articolo 4 del contratto, che nel prevedere il divieto e la nullità di qualsiasi pattuizione di emolumenti non risultante dal contratto medesimo non faceva altro che ribadire il principio di onnicomprensività del trattamento retributivo previsto dalla precedente disposizione contrattuale. Doveva, infine, darsi rilievo alla circostanza che il massaggiatore di una squadra di calcio può svolgere la

sua attività soltanto se tesserato ed affiliato alla Federazione, sicchè nessuna possibilità è data alle parti di costituire il relativo rapporto al di fuori dello schema contrattuale predisposto dalla Lega, attraverso il quale si realizza oltre che la composizione degli interessi economici, anche il tesseramento e la sottoposizione alle norme ed ai principi dell'ordinamento federale, con una consequenziale permeabilità della autonomia collettiva al meccanismo di integrazione degli effetti contrattuali *ex art. 1374 c.c.*

Ne conseguiva, nel caso di specie, che la causa giustificatrice delle clausole contrattuali scrutinate trovava il proprio fondamento in ben precise norme organizzative interne alla FIGC.

Per concludere, il Tribunale di Messina, nell'esaminare la clausola di conglobamento di cui al contratto di lavoro, avrebbe dovuto tener conto che il compenso mensile del C. superava all'epoca i quattro milioni mensili e che non vi era stata alcuna violazione di diritti inderogabili da parte della società. Z.Z. Con il terzo motivo infine la A.S.R. Miraglia s.r.l. lamenta violazione e falsa applicazione di norme di diritto (*L. n. 91 del 1981*) nonchè motivazione su un punto decisivo della controversia (*art. 360 c.p.c., nn. 3 e 5*).

Deduce al riguardo la società che il giudice d'appello, nel ritenere tassativa la disposizione della *L. n. 91 del 1981, art. 2*, non ha tenuto nella dovuta considerazione la ratio di tale disposizione, non preoccupandosi di dare conto delle ragioni per cui le norme federali annoverano anche i massaggiatori tra gli sportivi professionisti, stabilendo altresì che il loro rapporto di lavoro sia regolato da contratti predisposti ed approvati dalla lega in conformità a quanto previsto dall'art. 4 della suddetta legge. La qualificazione del professionismo sportivo non può essere ricondotta alle quattro figure esemplificate dalla suddetta norma, ma deve essere di volta in volta rintracciata nella disciplina dettata in materia dalle varie federazioni sportive sulla base delle valutazioni operate dal CONI, tenuto conto dell'evoluzione che, sul piano organizzativo, può aversi nelle strutture societarie. Così per la Federazione Gioco Calcio nella categoria dei tecnici, di cui esiste apposito albo, sono espressamente compresi oltre agli allenatori, ai direttori tecnico-sportivi ed ai preparatori atletici, anche i medici sociali ed i massaggiatori (art. 13 del Regolamento del settore tecnico), mentre ad esempio per la Federazione Italiana di Atletica Leggera appartengono al ruolo dei tecnici federali tutti coloro ai quali sono affidati, a vantaggio degli atleti, compiti tecnici di istruzione, guida e consiglio nella preparazione e svolgimento delle gare.

3. I motivi del ricorso, da esaminarsi congiuntamente per comportare la

- soluzione di questioni tra loro strettamente connesse, vanno rigettati perché privi di fondamento.
4. La necessità di percorrere un ordinato iter argomentativo porta ad esaminare prima degli altri il terzo motivo del ricorso.
  5. La *L. 23 marzo 1981, n. 91*, dopo avere nell'art. 1 enunciato che l'attività sportiva è libera e può essere svolta in forma collettiva o individuale, professionistica o dilettantistica, statuisce testualmente poi nell'art. 2 che "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".
    - 5.1. In dottrina è problema dibattuto se l'elencazione degli sportivi professionisti contenuta nel citato art. 2 debba considerarsi tassativa o debba, invece, reputarsi esemplificativa e consentire l'intera applicazione della *L. n. 91 del 1981* anche ad altri soggetti non menzionati nella disposizione.
    - 5.2. La Corte ritiene che debba seguirsi l'opinione secondo cui l'elencazione debba considerarsi tassativa per avere il legislatore adoperato non espressioni generiche, tali da permettere una classificazione dell'art. 2 in termini di norma aperta. Per di più assume incisivo rilievo a sostegno di quanto ora detto la considerazione che una legge speciale, quale quella in esame, che contiene sotto molti versanti numerose e vistose regole, sovente in senso peggiorativo, rispetto alla disciplina generale del rapporto di lavoro subordinato non può estendersi per analogia ai lavoratori non espressamente contemplati nel dettato normativo, e non può, neanche, accreditare una interpretazione estensiva volta ad includere: tra i tecnici, singolarmente indicati nel già citato art. 2, anche figure – quali il medico sociale ed il massaggiatore sportivo – che hanno professionalità significativamente diverse da quelle indicate nella summenzionata norma. Nella stessa ottica volta a negare ogni approccio ermeneutico diretto ad ampliare l'ambito operativo della *L. n. 91 del 1981, art. 2*, si è fatto riferimento anche all'art. 4 della stessa legge. Si è rilevato, infatti, che tale disposizione prevede che alla costituzione del rapporto di lavoro dello sportivo professionista sportivo, soggetto alla *L. n. 91 del 1981*, si provveda attraverso un contratto individuale stipulato conformemente ad un contratto tipo che recepisca gli accordi stipulati a livello collettivo.

Previsione questa che, si è aggiunto, costituisce un ulteriore impedimento a

che – in assenza di contratti collettivi regolanti l'attività di categorie di lavoratori non contemplati nell'art. 2 – possa procedersi ad una interpretazione analogica o semplicemente estensiva delle figure di professionisti cui applicare la *L. n. 91 del 1981*.

Nè, infine, può essere sottaciuto che tale realtà fattuale, giustificatrice di una diversa disciplina normativa tra le diverse figure di sportivi, è alla base del anche del decreto 13 marzo 1995 del Ministero della Sanità contenente “norme sulla tutela sanitaria degli sportivi professionistici” che, proprio in ragione della specificità delle singole professionalità, detta a tutela della salute distinte disposizioni “per i professionisti diversi dagli atleti indicati nella *L. 23 marzo 1981, n. 91, art. 2*”.

5.3. La ricca articolazione delle discipline sportive e la necessità di ricorrere per la buona riuscita delle prestazioni e degli eventi sportivi al contributo di molti operatori volti a fornire le loro prestazioni nell'ambito dell'attività agonistica hanno indotto, quindi, il legislatore non solo a differenziare, come si è visto, gli sportivi professionisti tra quelli espressamente indicati e quelli non menzionati nella *L. n. 91, art. 2*, ma anche a fissare, con l'art. 3 della legge stessa, all'interno dei primi dei diversi criteri per la qualificazione del rapporto lavorativo.

Ed invero, come ha più volte ribadito questa Corte di Cassazione, la *L. 23 marzo 1981, n. 91*, in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti, detta regole per la qualificazione del rapporto di lavoro dell'atleta professionista, stabilendo specificamente all'art. 3 i presupposti della fattispecie in cui la prestazione pattuita a titolo oneroso costituisce oggetto di contratto di lavoro subordinato, laddove per le altre figure di lavoratori sportivi contemplate Nell'art. 2 (allenatori, direttori tecnico sportivi e preparatori atletici) la sussistenza o meno del vincolo di subordinazione deve essere accertata di volta in volta nel caso concreto, in applicazione dei criteri forniti dal diritto comune del lavoro (cfr. ex plurimis: Cass. 28 dicembre 1996 n. 11540; Cass. 17 gennaio 1996 n. 354; Cass. 8 giugno 1995 n. 6439), che devono anche trovare applicazione pure per tutti gli altri sportivi professionisti.

6. L'infondatezza del primo e del secondo motivo del ricorso si presenta come mero corollario delle considerazioni ora svolte.
- 6.1. Ed infatti l'inapplicabilità della normativa di cui alla *L. n. 91 del 1981* nei sensi innanzi enunciati al rapporto di lavoro degli sportivi professionisti, come il massaggiatore, non espressamente indicati nell'art. 2 della legge stessa, comporta, che il relativo contratto con la società calcistica –

assoggettabile alle regole generali applicabili al rapporto di lavoro subordinato in presenza dei presupposti caratterizzati detto rapporto – non consente, alla stregua del disposto dell'*art. 806 c.p.c.*, comma 2, che le relative controversie siano decise da arbitri in mancanza di una espressa previsione di legge o di accordi collettivi di lavoro; circostanze queste non ricorrenti nel caso di specie per non essere applicabile al rapporto lavorativo de quo la *L. n. 91 del 1981, art. 4*, e per non essere stata provato che il ricorso all'arbitrato sia oggetto di una espressa previsione da parte di un accordo collettivo di lavoro.

7. E le esigenze garantistiche comportanti l'assoggettamento del rapporto lavorativo del massaggiatore – e di altri lavoratori sportivi non rientranti come questi (ad esempio medico sociale) tra i professionisti tassativamente indicati nella *L. n. 91, art. 2*, – al plesso normativo regolante i generali rapporti di lavoro subordinato determinano come consequenziali ricadute anche l'assoggettamento del relativo rapporto lavorativo, dapprima, alla *L. n. 230 del 1962* ed, ora, al *D.Lgs. n. 368 del 2001*, (così come novellato della *L. n. 247 del 2007, art. 1, commi 39 e 40*) sui contratti a termine, nonché l'applicabilità del patto di conglobamento (nei compensi corrisposti per le prestazioni lavorative di corrispettivi ulteriormente dovuti al lavoratore subordinato per legge o per contratto, quali la tredicesima mensilità, il compenso per ferie e per le festività), che può essere riconosciuta però solo se dal patto di conglobamento risultino gli specifici titoli cui è riferibile la prestazione patrimoniale complessiva, perché solo in tal caso è superabile la presunzione che il compenso stabilito è dovuto quale corrispettivo della sola prestazione ordinaria, rendendosi possibile il controllo giudiziale circa l'effettivo riconoscimento al lavoratore dei diritti inderogabilmente spettanti per legge o per contratto (cfr. in tali sensi: Cass. 4 giugno 2002, n. 8097, cui adde ex plurimis: Cass. 20 ottobre 1998, n. 10395).

Quanto ora detto non comporta però l'accoglimento della censura mossa dalla società alla impugnata sentenza per avere accolto la richiesta di spettanze economiche rivendicate a vario titolo dal C., senza tenere conto del patto di conglobamento intervenuto tra essa società ed il C. stesso. Ed invero, in violazione del principio dell'autosufficienza del ricorso per cassazione, la società ricorrente non ha esplicitato il contenuto del suddetto patto al fine di consentire a questo giudice di legittimità, sulla base del solo ricorso, un esame sulla rilevanza della censura mossa e sulla validità del suddetto patto, non valendo a tali fini il mero e generico richiamo, nel contratto di lavoro firmato dal C., al principio dell'onnicomprendività della retribuzione a questi corrisposta.

9. Per quanto sinora detto il ricorso – seppure a seguito dell'esercizio dei poteri correttivi di cui all'ultimo comma dell'*art. 384 c.p.c.*, – va rigettato e va, in

ragione dei compiti di nomofilachia devoluti a questa Corte di cassazione, enunciato principio di diritto “la *L. 23 marzo 1981, art. 2*, opera una distinzione tra le figure tassativamente indicate di sportivi professionisti (atleti, allenatori, direttori tecnico-sportivi), cui va applicata la suddetta *L. n. 91* e gli altri sportivi professionisti (quali massaggiatori, medici sociali, ecc.) non indicati in detta disposizione, il cui rapporto di lavoro, qualora ne ricorrano gli estremi, è assoggettato invece alle generali norme regolanti il rapporto di lavoro subordinato. Ne consegue, per quanto attiene alla individuazione delle controversie arbitrate, l’applicabilità del disposto dell’*art. 806 c.p.c.*, comma 2, e, sul piano del diritto sostanziale, l’applicabilità anche della generale normativa sui contratti termine (*L. n. 230 del 1962*, ed ora *D.Lgs. n. 368 del 2001*, novellato dalla *L. n. 247 del 2007, art. 1, comma 39 e 40*) nonché del principio dell’onnicomprendività della retribuzione e del patto di conglobamento, sempre che dal detto patto risultino gli specifici titoli cui è riferibile la prestazione patrimoniale complessiva”.

10. In ragione della soccombenza la società ricorrente va condannata al pagamento delle spese del presente giudizio di cassazione ed agli onorari difensivi liquidati come in dispositivo.

P.Q.M.

La Corte:

Rigetta il ricorso e condanna la ricorrente al pagamento delle spese del presente giudizio di cassazione, liquidate in Euro 16,00, oltre Euro 2.500,00, (duemilacinquecento/00) per onorari difensivi, ed oltre IVA, CPA e spese generali come per legge.

Così deciso in Roma, il 25 febbraio 2008

Depositato in Cancelleria il 11 aprile 2008

**ILLECITO SPORTIVO – CONDIZIONAMENTO PSICOLOGICO  
DEGLI ARBITRI**

***TAR Lazio, Sez. III ter, Sentenza 19 marzo 2008, n. 2472***

Il Tribunale Amministrativo Regionale del Lazio – Sezione Terza Ter  
composto dai Magistrati:  
Italo Riggio – Presidente  
Giulia Ferrari Consigliere – relatore  
Diego Sabatino Primo – referendario

ha pronunciato la seguente

**SENTENZA**

sul ricorso n. 7711/06, proposto dal sig. Luciano Moggi, rappresentato e difeso dagli avv.ti Pierluigi Giammaria, Fulvio Gianaria, Paolo Trofino e Federico Tedeschini e con questi elettivamente domiciliato in Roma, Largo Messico n. 7, presso lo studio dell'avv. Tedeschini,

contro

la Federazione Italiana Giuoco Calcio – FIGC, in persona del Presidente pro tempore, rappresentata e difesa dagli avv.ti Luigi Medugno e Letizia Mazzarelli presso il cui studio in Roma, via Panama n. 58, è elettivamente domiciliata,

il Comitato Olimpico Nazionale Italiano – CONI, in persona del Presidente pro tempore, rappresentato e difeso dall'avv. Alberto Angeletti presso il cui studio in Roma, via Giuseppe Pisanelli n. 2, è elettivamente domiciliato,

il Ministero per i giovani e lo sport, in persona del Ministro pro tempore, rappresentato e difeso dall'Avvocatura generale dello Stato presso i cui Uffici in Roma, Via dei Portoghesi n. 12, è per legge domiciliato, nonché

nei confronti dell'Associazione Calcio Milan s.p.a., in persona del Presidente pro tempore, rappresentata e difesa dagli avv.ti Leandro Cantamessa, Andrea Di Porto, Filippo Satta, Fabio Fazzo e Filippo Lattanzi e con questi elettivamente domiciliata

in Roma, via G. da Palestrina n. 47, presso lo studio dell'avv. Satta, della Juventus Football Club s.p.a., in persona del Presidente pro tempore, non costituita in giudizio,

della Football Club Internazionale s.p.a., in persona del legale rappresentante pro tempore, non costituita in giudizio,

del Football Club Messina Peloro s.r.l., in persona del Presidente pro tempore, non costituita in giudizio,

del sig. Antonio Giraudo, non costituito in giudizio,

del sig. Adriano Galliani, non costituito in giudizio,

del sig. Leonardo Meani, non costituito in giudizio,

con l'intervento ad opponendum

del Codacons e dell'Associazione Utenti Servizi Turistici Sportivi e della Multiproprietà, Sezione Tifosi dell'Inter e della Roma, in persona dei rispettivi Presidenti pro tempore, anche ricorrenti incidentali, entrambi rappresentati e difesi dall'avv. Carlo Rienzi ed elettivamente domiciliati in Roma, viale Mazzini n. 73,

per l'annullamento, previa sospensiva, della decisione della Corte Federale della FIGC del 25 luglio 2006, nella parte in cui è stata confermata la sanzione, inflitta al ricorrente dalla Commissione d'Appello Federale del 14 luglio 2006, dell'inibizione per cinque anni dai ranghi federali, con proposta al Presidente Federale di preclusione alla permanenza in qualsiasi rango o categoria della FIGC, e l'ammenda di Euro 50.000,00 per la commissione di illecito sportivo e non una sanzione meno affittiva per la violazione dei soli principi di cui all'art. 1 del Codice di giustizia sportiva; di ogni altro atto presupposto, successivo o comunque connesso, con espresso riferimento all'atto di deferimento della Procura Federale ed alla decisione della Commissione d'Appello Federale del 14 luglio 2006, nella parte in cui è stata disposta a suo carico la predetta sanzione, nonché, per quanto occorra, l'ordinanza della medesima CAF del 3 luglio 2006, con la quale è stata respinta l'eccezione di carenza di giurisdizione della CAF nei suoi confronti.

Visto l'atto di costituzione in giudizio della Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC);

Visto l'atto di costituzione in giudizio del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI);

Visto l'atto di costituzione in giudizio dell'Associazione Calcio Milan s.p.a.;

Visto l'atto di intervento ad opponendum ed il ricorso incidentale del Codacons e dell'Associazione Utenti Servizi Turistici Sportivi e della Multiproprietà, Sezione Tifosi dell'Inter e della Roma;

Vista l'istanza, verbalizzata dal ricorrente nella Camera di consiglio del 22 agosto 2006, di rinvio pregiudiziale alla Corte di Giustizia della Comunità europea;

Visto il primo atto di motivi aggiunti, notificato dal ricorrente il 10 agosto 2006 e depositato il successivo 11 agosto 2006;

Visto il secondo atto di motivi aggiunti, notificato dal ricorrente il 4 aprile 2007 e depositato il successivo 12 aprile 2007;

Viste le memorie prodotte dalle parti in causa costituite a sostegno delle rispettive difese;

Visti gli atti tutti della causa;

Relatore alla pubblica udienza del 13 marzo 2008 il Consigliere Giulia Ferrari; uditi altresì i difensori presenti delle parti in causa, come da verbale;

Ritenuto e considerato, in fatto e in diritto, quanto segue:

#### FATTO

1. Con ricorso notificato in data 2 agosto 2006 e depositato il successivo 4 agosto, il sig. Luciano Moggi impugna, tra gli altri, la decisione della Corte Federale della FIGC del 25 luglio 2006, nella parte in cui è stata confermata la sanzione, inflittagli dalla Commissione d'Appello Federale in data 14 luglio 2006, dell'inibizione per cinque anni dai ranghi federali, con proposta al Presidente Federale di preclusione alla permanenza in qualsiasi rango o categoria della FIGC, e l'ammenda di Euro 50.000,00 per la commissione di illecito sportivo e non una sanzione meno afflittiva per la violazione dei soli principi di cui all'art. 1 del Codice di giustizia sportiva, e ne chiede l'annullamento.

Esponde, in fatto, che la vicenda disciplinare che l'ha visto coinvolto, nella qualità di direttore generale della società calcistica Juventus, insieme ad altri tesserati e ad alcune squadre di calcio, ha avuto inizio a conclusione di un'indagine attivata a seguito di intercettazione di utenze telefoniche sue e di personaggi di rilievo della FIGC, del settore arbitrale e di squadre militanti nel campionato di serie A. Dal 2004 la Procura della Repubblica di Napoli ha attivato un'indagine che, partita da ipotesi di scommesse

illegali nel mondo del calcio, si è poi estesa, raccogliendo ed utilizzando intercettazioni telefoniche disposte sulle sue utenze. Gli atti raccolti dalla Procura di Napoli sono stati trasmessi all'Ufficio indagini della FIGC che, all'esito di una brevissima attività diretta essenzialmente alla conferma degli atti raccolti dall'Autorità giudiziaria, ne ha seguito pedissequamente l'impostazione, rilevando l'esistenza di responsabilità sue, di dirigenti di altre società (Milano, Fiorentina e Lazio), di alcuni organi della Federazione (Presidente e vice Presidente) e di arbitri e designatori.

A seguito del deferimento alla CAF questa, con decisione del 14 luglio 2006, ha disposto nei suoi confronti l'inibizione per cinque anni, con proposta al Presidente Federale di preclusione alla permanenza in qualsiasi rango o categoria della FIGC, e l'ammenda di Euro 50.000,00.

Avverso la predetta decisione egli ha proposto appello alla Corte Federale che, con decisione del 25 luglio 2006, ha confermato le sanzioni a suo carico.

2. Avverso i predetti provvedimenti il ricorrente è insorto deducendo:
  - A) In via pregiudiziale:
    - a) Sull'ammissibilità del ricorso per sussistenza di situazioni soggettive rilevanti per l'ordinamento. In subordine: illegittimità dell'art. 1 L. n. 280 del 2003 per violazione degli artt. 24 e 103 Cost. – Carenza di giurisdizione della CAF e della Corte Federale. Preliminarmente il ricorrente afferma che, ai sensi dell'art. 2 L. 17 ottobre 2003 n. 280, la competenza a conoscere la controversia è del giudice amministrativo. Diversamente opinando, ove cioè si ritenesse che non esiste un giudice naturale da adire per la verifica degli atti adottati dall'ordinamento sportivo, il cit. art. 2 sarebbe incostituzionale.

Aggiungasi che in data 16 maggio 2006 egli aveva presentato le dimissioni dalla carica di direttore generale nel F.C. Juventus, richiedendo ed ottenendo, contestualmente, la cancellazione dall'Elenco speciale dei Direttori sportivi. Segue da ciò che, ai sensi dell'art. 36, settimo comma, NOIF, non avrebbe potuto essere sottoposto a procedimento di giustizia domestica ad opera di un organo appartenente ad un ordinamento settoriale del quale egli non faceva più parte.
  - B) Nel merito:
    - b) Violazione e falsa applicazione del principio del giusto procedimento.

- b') Carenza di giurisdizione e falsa applicazione del principio del giusto procedimento. Essendosi egli dimesso dalla propria carica il 16 maggio 2006, la CAF prima e la Corte Federale poi avrebbero dovuto dichiarare la propria carenza di giurisdizione.
- b'') Illegittima acquisizione ab origine delle intercettazioni telefoniche; rinvio pregiudiziale ex art. 234 del Trattato Ce. Le intercettazioni telefoniche, che hanno portato all'attivazione del procedimento penale dinanzi alla Procura della Repubblica di Napoli e di quello disciplinare dinanzi alla CAF, sono state illegittimamente acquisite. Aggiungasi che la società che le ha effettuate non è stata scelta a seguito di una procedura di evidenza pubblica. Le intercettazioni, dunque, sono state effettuate, raccolte, gestite e classificate in violazione della normativa comunitaria in materia di appalti di forniture e di servizi, con la conseguente necessità che gli atti siano rimessi, ex art. 234 del Trattato Ce, alla Corte di giustizia.
- Data la premessa, da essa discende che l'intero sistema probatorio, in base al quale egli è stato deferito e giudicato responsabile dei fatti ascrittigli, è viziato da illegittimità derivata.
- b''') Illegittimo avvio e svolgimento del procedimento disciplinare. Il contraddittorio con l'interessato, svolto solo nella fase dibattimentale, avrebbe dovuto essere anticipato alla fase delle indagini.
- b''''') Illegittimo e parziale uso del materiale probatorio. Illegittimamente solo una minima parte delle intercettazioni acquisite a carico del sig. Moggi sono state utilizzate. La scelta di alcune conversazioni anziché di altre ha portato ad una visione distorta dell'intera vicenda.
- b''''') Illegittima ed inesistente valutazione del materiale probatorio. Illegittimamente la CAF ha ratificato ex post, senza svolgere alcuna effettiva attività istruttoria, ipotesi accusatorie costruite dall'ufficio indagini e dalla Procura Federale in totale assenza di contraddittorio.
- c) Violazione e falsa applicazione dell'art. 6 del Codice di Giustizia sportiva – Eccesso di potere per difetto di istruttoria, travisamento dei fatti, assenza dei presupposti, contraddittorietà, disparità di trattamento e violazione del principio di proporzionalità. La decisione della CAF è viziata da palese contraddizione, atteso che gli si imputa di aver alterato la classifica ma non i risultati di singole gare, anzi escludendo che ciò era avvenuto. Aggiungasi che gli arbitri, con i quali egli avrebbe raggiunto l'intesa illecita, sono stati tutti assolti.

3. Con un primo atto di motivi aggiunti, notificato il 10 agosto 2006 e depositato il successivo 11 agosto 2006, il ricorrente impugna nuovamente la decisione della Corte Federale della FIGC del 25 luglio 2006, essendo stata la stessa depositata e resa pubblica nella sua versione integrale solo il 4 agosto 2006.

Reitera nei confronti di detto provvedimento i motivi già dedotti con l'atto introduttivo del giudizio.

4. Con un secondo atto di motivi aggiunti, notificato il 4 aprile 2007 e depositato il successivo 12 aprile 2007, il ricorrente impugna il lodo arbitrale emesso il 7 marzo 2006 dalla Camera di conciliazione ed arbitrato dello sport, che ha dichiarato la propria incompetenza a decidere sulla controversia instaurata dallo stesso ricorrente avverso la decisione della Corte Federale.

Detto lodo è inficiato non solo per vizi di illegittimità derivata ma anche per vizi propri e, in particolare, per eccesso di potere per contraddittorietà, illogicità ed incompletezza della pronuncia. La Camera di conciliazione, che costituisce l'ultimo grado della giustizia sportiva, non poteva dichiararsi incompetente sulla base del medesimo atto e fatto che aveva giustificato la pronuncia della CAF, e della Corte Federale e poi omettere di trarre da tale affermazione le necessarie conseguenze, annullando le pronunce disciplinari adottate nei suoi confronti. In altri termini, la Camera di conciliazione, avendo preso atto che a seguito delle dimissioni presentate egli era uscito dall'ordinamento sportivo, doveva necessariamente concludere nel senso che non poteva essere soggetto a procedimento disciplinare né dalla CAF né dalla Corte Federale della FIGC e per l'effetto doveva annullare le pronunce da esse emesse.

5. Con istanza, verbalizzata nella Camera di consiglio del 22 agosto 2006, il ricorrente ha chiesto il rinvio pregiudiziale alla Corte di Giustizia della Comunità europea.
6. Si è costituita in giudizio la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), che ha preliminarmente eccepito l'inammissibilità del ricorso sotto diversi profili mentre nel merito ne ha sostenuto l'infondatezza.
7. Si è costituito in giudizio il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, che ha preliminarmente eccepito l'inammissibilità del ricorso sotto diversi profili mentre nel merito ne ha sostenuto l'infondatezza.
8. Si è costituita in giudizio l'Associazione Calcio Milan s.p.a., che ha

sostenuto l'infondatezza, nel merito, del ricorso.

9. Con atto di intervento ad opponendum, notificato il 21 agosto 2008, si sono costituiti in giudizio il Codacons e l'Associazione Utenti Servizi Turistici Sportivi e della Multiproprietà, Sezione Tifosi dell'Inter e della Roma, che hanno sostenuto l'inammissibilità e l'infondatezza del ricorso.
10. Il Codacons e l'Associazione Utenti Servizi Turistici Sportivi e della Multiproprietà, Sezione Tifosi dell'Inter e della Roma hanno proposto altresì, uno actu, ricorso incidentale chiedendo l'annullamento della decisione della Corte d'appello federale nella parte in cui ha ridotto le sanzioni comminate dalla CAF.

Detta decisione è, ad avviso dei ricorrenti incidentali, illegittima perché adottata con la presenza di un componente che avrebbe dovuto invece astenersi, nonché per difetto di motivazione.

Le associazioni chiedono altresì la condanna al risarcimento dei danni, che quantificano in almeno due milioni di euro per ciascuno dei soggetti coinvolti.

11. Con memorie depositate alla vigilia dell'udienza di discussione le parti costituite hanno ribadito le rispettive tesi difensive.
12. Con ordinanza n. 4666 del 22 agosto 2006 (confermata dalla VI Sez., del Consiglio di Stato con ord. 30 marzo 2007 n. 1600), è stata respinta l'istanza cautelare di sospensiva.
13. All'udienza del 13 marzo 2008 la causa è stata trattenuta per la decisione.

## DIRITTO

1. Come esposto in narrativa, il sig. Moggi impugna (con l'atto introduttivo del giudizio e con il primo atto di motivi aggiunti) la decisione della Corte Federale della FIGC del 25 luglio 2006, nella parte in cui è stata confermata la sanzione, inflitta nei suoi confronti dalla Commissione d'Appello Federale con atto del 14 luglio 2006, dell'inibizione per cinque anni dai ranghi federali, con proposta al Presidente Federale di preclusione alla permanenza in qualsiasi rango o categoria della FIGC, e l'ammenda di Euro 50.000,00 per illecito sportivo commesso nel periodo in cui era direttore generale della F.C. Juventus s.p.a. nonché (con il secondo atto di motivi aggiunti) il lodo arbitrale emesso il 7 marzo 2006 dalla Camera di conciliazione ed arbitrato dello sport, che ha dichiarato la propria incompetenza a decidere

sulla controversia da lui instaurata avverso la decisione della Corte Federale.

Nell'esame delle diverse eccezioni sollevate dalle parti resistenti il Collegio ritiene di dover dare la priorità a quella relativa al proprio difetto di giurisdizione, sollevata sull'assunto che oggetto del gravame è una sanzione disciplinare sportiva, destinata ad esaurire i propri effetti nell'ambito dell'ordinamento settoriale, con conseguente irrilevanza per l'ordinamento statale alla stregua anche di quanto disposto dall'art. 2, primo comma, lett. b), D.L. 19 agosto 2003 n. 220, convertito con modificazioni dall'art. 1 L. 17 ottobre 2003 n. 280.

La questione relativa alla sussistenza della giurisdizione del giudice adito va infatti esaminata prioritariamente, a prescindere dall'ordine delle eccezioni dato dalla parte, e ciò in quanto la carenza di giurisdizione inibisce al giudice anche di verificare la legittimazione passiva delle parti evocate in giudizio, così come la procedibilità del ricorso. Infatti, le statuizioni sul rito costituiscono manifestazione di potere giurisdizionale, di pertinenza esclusiva del giudice dichiarato competente a conoscere della controversia (Cons.Stato, IV Sez., 22 maggio 2006 n. 3026; TAR Lazio, Sez. III ter, 20 luglio 2006 n. 6180).

L'eccezione non è divisibile.

Ai sensi del D.L. 19 agosto 2003 n. 220, convertito dalla L. 17 ottobre 2003 n. 280, il criterio secondo il quale i rapporti tra l'ordinamento sportivo e quello statale sono regolati in base al principio di autonomia – con conseguente sottrazione al controllo giurisdizionale degli atti a contenuto tecnico sportivo – trova una deroga nel caso di rilevanza per l'ordinamento giuridico della Repubblica di situazioni giuridiche soggettive connesse con l'ordinamento sportivo; in tale ipotesi, le relative controversie sono attribuite alla giurisdizione dell'Autorità giudiziaria ordinaria ove abbiano per oggetto i rapporti patrimoniali tra Società, Associazioni ed atleti, mentre ogni altra controversia avente per oggetto atti del CONI o delle Federazioni sportive nazionali è devoluta alla giurisdizione esclusiva del giudice amministrativo. In altri termini, la giustizia sportiva costituisce lo strumento di tutela per le ipotesi in cui si discute dell'applicazione delle regole sportive, mentre quella statale è chiamata a risolvere le controversie che presentano una rilevanza per l'ordinamento generale, concernendo la violazione di diritti soggettivi o interessi legittimi (Cons.Stato, VI Sez., 9 luglio 2004 n. 5025).

Con precipuo riferimento al principio, introdotto dal cit. art. 2, di autonomia dell'ordinamento sportivo da quello statale, che riserva al primo la disciplina delle questioni aventi ad oggetto "i comportamenti rilevanti sul piano

disciplinare e l'irrogazione ed applicazione delle relative sanzioni disciplinari sportive", questo Tribunale ha già più volte chiarito che detta disposizione, letta unitamente all'art. 1, secondo comma, dello stesso decreto legge, non appare operante nel caso in cui la sanzione non esaurisce la sua incidenza nell'ambito strettamente sportivo, ma rifluisce nell'ordinamento generale dello Stato (TAR Lazio, Sez. III ter, 22 agosto 2006 n. 7331; 18 aprile 2005 n. 2801 e 14 dicembre 2005 n. 13616). In applicazione di detto principio questa Sezione (21 giugno 2007 n. 5645; 8 giugno 2007 n. 5280) ha quindi affermato la propria giurisdizione nei ricorsi proposti dalla soc. Arezzo e da un arbitro avverso le sanzioni inflitte con la decisione della Corte Federale della FIGC per illecito sportivo per fatti connessi alla vicenda della c.d. "calciopoli" (nella quale è stato ritenuto coinvolto anche l'odierno ricorrente), insorta nella stagione calcistica 2005/2006, mentre ha dichiarato (5 novembre 2007 nn. 10894 e 10911) il difetto assoluto di giurisdizione nella controversia promossa da un arbitro per la mancata iscrizione alla Commissione Arbitri Nazionale della serie A e B, fondandosi il provvedimento impugnato su un giudizio basato esclusivamente sulle qualità tecniche espresse dall'arbitro ed essendo, dunque, privo di qualsiasi effetto all'esterno dell'ordinamento sportivo.

Ritiene il Collegio di non dover mutare l'orientamento assunto dalla Sezione nelle succitate decisioni in considerazione delle argomentazioni svolte sul punto dal Cons. giust. amm. sic. (decisione 8 novembre 2007 n. 1048), il quale ha escluso che possa avere rilevanza, per radicare la giurisdizione in capo al giudice amministrativo, l'efficacia esterna di detti provvedimenti sanzionatori (nella specie si trattava della squalifica di un campo di calcio e del conseguente obbligo della squadra locale di giocare su terreno neutro). La tesi svolta dal succitato organo giurisdizionale è che si tratta di conseguenze che normativamente non dispiegano alcun rilievo ai fini della verifica della sussistenza della giurisdizione statale, che il legislatore avrebbe riconosciuto solo nei casi diversi da quelli, espressamente esclusi, perché dall'art. 2, primo comma, D.L. n. 220 del 2003 riservati al giudice sportivo.

Osserva il Collegio che la conclusione del giudice di appello si fonda su un'interpretazione del concetto di autonomia, legislativamente riconosciuta ad un determinato ordinamento giuridico, che non è condivisibile. Autonomia sta a significare inibizione per un ordinamento giuridico di interferire con le proprie regole e i propri strumenti attuativi in un ambito normativamente riservato ad altro ordinamento coesistente (nella specie, quello sportivo), ma a condizione che gli atti e le pronunce in detto ambito intervenuti in esso esauriscano i propri effetti. Il che è situazione che, alla luce del comune buon senso, non ricorre affatto allorché la materia del

contendere è costituita innanzi tutto da valutazioni e apprezzamenti personali, che a prescindere dalla qualifica professionale rivestita dal soggetto destinatario degli stessi e del settore nel quale egli ha svolto la sua attività, investono con immediatezza diritti fondamentali dello stesso in quanto uomo e cittadino, con conseguenze lesive della sua onorabilità e negativi, intuitivi riflessi nei rapporti sociali. Verificandosi questa ipotesi, che è poi quella che ricorre nel caso in esame – atteso che il danno asseritamente ingiusto, sofferto dal ricorrente è, più che nella misura interdittive e patrimoniali comminate, nel durissimo giudizio negativo sulle sue qualità morali, che esse inequivocabilmente sottintendono – è davvero difficile negare all'odierno ricorrente l'accesso a colui che di dette vicende è incontestabilmente il giudice naturale. Una diversa conclusione assumerebbe carattere di particolare criticità ove si consideri, come sarà meglio chiarito in seguito, che in una determinata fase dell'impugnato procedimento è stata negata al ricorrente la stessa appartenenza al cd. "mondo sportivo".

Aggiungasi, ed il rilievo è assorbente, che la necessità per il Collegio di confermare anche in questa occasione le conclusioni già assunte dalla Sezione e non condivise dal giudice di appello siciliano nasce dalla necessità di dare una lettura costituzionalmente orientata dell'art. 2 D.L. n. 220 del 2003.

Costituisce infatti principio ricorrente nella giurisprudenza del giudice delle leggi che, dinanzi ad un dubbio interpretativo di una norma o ad un'aporia del sistema, prima di dubitare della legittimità costituzionale della norma stessa occorre verificare la possibilità di darle un'interpretazione secondo Costituzione (Corte cost. 22 ottobre 1996 n. 356). Ha chiarito la Corte costituzionale (30 novembre 2007 n. 403) che il giudice (specie in assenza di un pressoché consolidato orientamento giurisprudenziale) ha il dovere di adottare, tra più possibili interpretazioni di una disposizione, quella idonea a fugare ogni dubbio di legittimità costituzionale, dovendo sollevare la questione dinanzi al giudice delle leggi solo quando la lettera della norma sia tale da precludere ogni possibilità ermeneutica idonea a offrirne una lettura conforme a Costituzione.

Ha infine aggiunto il giudice delle leggi che in linea di principio le leggi non si dichiarano costituzionalmente illegittime perché è possibile dare di esse interpretazioni incostituzionali, ma perché è impossibile dare delle stesse interpretazioni costituzionali. Ora, nel caso di specie non mancano argomenti e precedenti giurisprudenziali a di-mostrazione che il Legislatore del 2003 ha voluto solo garantire il previo esperimento, nella materia della disciplina sportiva, di tutti i rimedi interni, senza peraltro elidere la

possibilità, per le parti del rapporto, di adire il giudice dello Stato se la sanzione comminata non esaurisce la sua rilevanza all'interno del solo ordinamento sportivo.

Nella vicenda in esame il sig. Moggi impugna le sanzioni disciplinari (interdittive e patrimoniali) comminategli dalla Commissione d'Appello Federale (CAF) e dalla Corte Federale per illeciti commessi durante il Campionato di calcio 2004/2005. Si è già detto che le sanzioni in questione, per la loro natura, assumono rilevanza anche al di fuori dell'ordinamento sportivo – e quindi a prescindere dalle dimissioni rassegnate dal ricorrente dalla carica di direttore generale della F.C. Juventus s.p.a. e dalla richiesta ed ottenuta cancellazione dall'Elenco speciale dei Direttori sportivi – ove solo si considerino non soltanto i riflessi sul piano economico (il ricorrente potrebbe essere chiamato a rispondere, a titolo risarcitorio, sia alla soc. F.C. Juventus, società quotata in borsa, che ai singoli azionisti) ma anche e soprattutto il giudizio di disvalore che da detta sanzione discende sulla personalità del soggetto in questione in tutti i rapporti sociali.

Dunque, le impugnate sanzioni disciplinari sportive, in sé considerate, sono certo rilevanti per l'ordinamento sportivo, ma impingono altresì su posizioni regolate dall'ordinamento generale, onde la relativa tutela spetta a questo giudice, nella propria competenza esclusiva di cui all'art. 3, primo comma, D.L. n. 220 del 2003, pena la violazione dell'art. 24 della Costituzione.

Infine, come già anticipato, ritiene il Collegio che nel caso in esame sussiste un'ulteriore argomentazione che depone a favore del necessario riconoscimento della sua giurisdizione anche a prescindere dalla rilevanza esterna delle sanzioni inflitte al sig. Moggi.

Come si dirà più diffusamente in seguito, il ricorrente in data 16 maggio 2006 ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica di direttore generale della F.C. Juventus s.p.a. ed ha chiesto ed ottenuto la cancellazione dall'Elenco speciale dei Direttori sportivi.

Da questa circostanza la Camera di conciliazione ed arbitrato dello sport ha dedotto la propria incompetenza a decidere sull'istanza di arbitrato depositata dal sig. Moggi il 2 novembre 2006. Se dunque il ricorrente non è più soggetto appartenente all'ordinamento sportivo e non può quindi adire gli organi della giustizia sportiva, deve allora necessariamente ammettersi che può rivolgersi per la tutela della propria posizione giuridica soggettiva agli organi della giustizia statale, a meno che non s'intenda paradossalmente affermare che in ambito sportivo esistono fatti e comportamenti nei confronti dei quali, ancorché sicuramente lesivi dei diritti

fondamentali della persona, l'ordinamento sia statale che sportivo non apprestano rimedi giurisdizionali.

2. Deve essere invece accolta l'eccezione sollevata dal Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) e dichiarato il suo difetto di legittimazione passiva, non essendo a questi imputabile alcuno degli atti impugnati. Ed invero, l'art. 12 dello Statuto del CONI configura la Camera di Conciliazione e Arbitrato per lo Sport come un organo non amministrativo ma arbitrale, rispettoso dei principi di terzietà, autonomia ed indipendenza di giudizio; a ciò si aggiunga che l'art. 20 del regolamento della Camera significativamente precisa che "il lodo è imputabile esclusivamente all'organo arbitrale. In nessun caso il lodo può essere considerato atto della Camera o del CONI" (TAR Lazio, III Sez., 7 aprile 2005 n. 2571).
3. Deve essere invece respinta l'eccezione di improcedibilità dell'atto introduttivo del giudizio per mancato assolvimento della cd. pregiudiziale sportiva.

Come correttamente ha dato atto la stessa difesa della FIGC il sig. Moggi, successivamente alla proposizione dell'atto introduttivo del giudizio, ha esaurito i rimedi interni dell'ordinamento sportivo ed ha successivamente impugnato, con il secondo atto di motivi aggiunti, il lodo arbitrale emesso il 7 marzo 2006 dalla Camera di conciliazione ed arbitrato dello sport, con conseguente superamento della predetta eccezione di improcedibilità del ricorso.

4. Infine, il Collegio ritiene di doversi porre d'ufficio la questione relativa all'ammissibilità del ricorso incidentale, proposto dal Codacons e dall'Associazione Utenti Servizi Turistici Sportivi e della Multiproprietà, Sezione Tifosi dell'Inter e della Roma uno actu con l'intervento ad opponendum.

Ed invero, se non può precludersi la proposizione dell'intervento (adesivo od oppositivo) per la cura di un semplice interesse di fatto, ciò che è, invece, precluso all'interveniente è l'ampliamento dell'oggetto del giudizio con la proposizione di un ricorso incidentale (Cons.Stato, IV Sez., 18 marzo 1997 n. 262; VI Sez., 4 ottobre 1983 n. 703; TAR Catania, I Sez., 29 ottobre 2004 n. 3006; TAR Lazio, II Sez., 17 luglio 2000 n. 5934).

Secondo un costante indirizzo giurisprudenziale, infatti, il ricorso incidentale, previsto dagli artt. 37 TU 26 giugno 1924 n. 1054 e 37 L. 6 dicembre 1971 n. 1034, è un mezzo posto a disposizione del controinteressato intimato per impugnare un provvedimento amministrativo

in una parte e per motivi diversi da quelli adottati dal ricorrente, allo scopo di paralizzare l'azione proposta da quest'ultimo e di ottenere che, nel caso di eventuale possibile fondatezza della sua istanza, il provvedimento impugnato in via principale (o altro provvedimento connesso) venga nel contempo sindacato sotto altri profili, favorevoli allo stesso controinteressato, sì da portare alla finale salvezza del suo contenuto essenziale ovvero al suo rinnovo in senso ugualmente vantaggioso (Cons.Stato, V Sez., 26 luglio 1985 n. 267).

Nella fattispecie le due Associazioni non rivestono in senso sostanziale la posizione di controinteressate, dal momento che le decisioni della CAF prima e della Corte Federale dopo non hanno procurato né ad esse né alla platea dei consumatori, che le stesse rappresentano, un vantaggio diretto, come è invece accaduto, ad es. alla società calcistica Football Club Internazionale s.p.a. che, per effetto della retrocessione in serie B della Juventus e della penalizzazione di punti al Milan, ha ottenuto lo scudetto.

5. Passando al merito del ricorso, preliminare appare l'esame della questione relativa alla sottoponibilità a procedimento disciplinare del sig. Moggi da parte dell'ordinamento sportivo, avendo egli rassegnato le proprie dimissioni dalla carica di direttore generale della F.C. Juventus s.p.a. il 16 maggio 2006 e richiesto ed ottenuto la cancellazione dall'Elenco speciale dei Direttori sportivi.

Giova premettere che, ai sensi dell'art. 36, comma 7, "non possono essere nuovamente tesserati coloro che abbiano rinunciato ad un precedente tesseramento in pendenza di procedimento disciplinare a loro carico".

Da questa norma il ricorrente desume l'illegittimità della prosecuzione del procedimento disciplinare a suo carico, essendo ormai fuori dall'ordinamento sportivo e non potendo più rientrarvi per aver rassegnato le proprie dimissioni "in pendenza" del procedimento disciplinare.

Il sig. Moggi parte infatti dall'assunto che il procedimento disciplinare inizia con il "ricevimento della notizia criminis" da parte dell'Ufficio indagini, avvenuto nel marzo 2006.

A questa conclusione si contrappone quella della Corte Federale, secondo cui il procedimento disciplinare inizia con il "deferimento" dell'interessato, da parte della Procura Federale, alla Commissione di Appello federale, che nella specie è avvenuto il 23 giugno 2006. Il sig. Moggi ha rassegnato le proprie dimissioni il 16 maggio 2006, quindi prima dell'inizio del procedimento. Né possono rilevare, per invocare l'applicabilità dell'art.

36, comma 7, NOIF, le seconde dimissioni ripresentate dallo stesso ricorrente il 3 luglio 2006, e cioè in epoca in cui già non era più tesserato.

Il Collegio ritiene corretta l'impostazione difensiva della FIGC.

Il procedimento, che si conclude con la comminatoria di una sanzione disciplinare a carico di tesserati, inizia, infatti, con il deferimento da parte della Procura Federale della CAF, essendo la fase precedente preordinata all'acquisizione degli elementi di conoscenza necessari per valutare se sussistono o no gli estremi per l'attivazione del procedimento stesso. Solo ove questa prima fase si concluda positivamente ha inizio il procedimento disciplinare a carico del deferito (T.A.R. Lazio, Sez. III ter, 8 giugno 2007 n. 5280).

Sono inoltre prive di giuridica rilevanza le dimissioni nuovamente presentate dal ricorrente il 3 luglio 2006, non ricoprendo egli a quella data più alcuna carica dalla quale potersi dimettere in ragione degli effetti già derivati dalle dimissioni rassegnate il 16 maggio 2006 e della cancellazione predisposta, in pari data, dalla Commissione re-sponsabile della tenuta dell'Elenco speciale dei direttori sportivi.

Data la premessa, la conseguenza è che non è invocabile il cit. settimo comma dell'art. 36 NOIF, che assume a presupposto che le dimissioni siano presentate "in pendenza" di procedimento disciplinare.

Ma il Collegio ritiene che l'inapplicabilità dell'art. 36, settimo comma, NOIF, derivi anche da un'altra ragione.

La norma in questione, infatti, dispone espressamente soltanto che il tesserato dimessosi (in pendenza di procedimento disciplinare) non può successivamente chiedere una nuova iscrizione. Ciò per l'evidente ragione di evitare che le dimissioni siano rassegnate al fine precipuo di interrompere il procedimento in corso, salvo poi chiedere la riammissione nell'ordinamento sportivo.

Nulla prevede, invece, la norma in ordine all'assoggettabilità a procedimento disciplinare del tesserato dimessosi.

Il Collegio ritiene che dalla statuizione espressa del settimo comma non possa trarsi la conseguenza affermata dal ricorrente e che, dunque, nulla impedisca di sottoporre a procedimento disciplinare anche un tesserato già dimessosi.

Al fine di giustificare le conclusioni alle quali il Collegio è pervenuto soccorrono – pur con gli opportuni distinguo connessi alla differente natura del rapporto – i principi pacificamente affermati nell’ambito dell’impiego pubblico, nel quale si ammette in via generale l’esperibilità del procedimento disciplinare nei confronti di un dipendente cessato dal servizio, nelle ipotesi in cui sussista in concreto un interesse giuridicamente qualificato, dell’impiegato o della stessa Amministrazione, ad una valutazione sotto il profilo disciplinare del comportamento tenuto in servizio dal dipendente (Cons.Stato, II Sez., 16 maggio 2001, n. 422; TAR Veneto, II Sez., 22 agosto 2002 n. 4514).

Tali principi possono essere ragionevolmente trasfusi nel caso in esame nel quale l’interesse dell’ordinamento sportivo a sanzionare un tesserato – pur a fronte della sicurezza che lo stesso non potrà in alcun caso, ex art. 36, settimo comma, NOIF, chiedere una nuova iscrizione – deriva dalla necessità non solo di moralizzare il mondo sportivo accertando sempre e comunque il comportamento asseritamente amorale di un ex iscritto ma anche dal fatto che tra le sanzioni comminabili figura anche quella pecuniaria, a nulla rilevando che, come afferma la FIGC nei propri scritti difensivi, questa assumerebbe la natura di obbligazione naturale. Ad avviso della Federazione, infatti, essa potrebbe non essere mai pagata senza che sia possibile, proprio per l’autonomia dell’ordinamento sportivo, ricorrere ai rimedi predisposti, questa volta dall’ordinamento statale, contro i debitori inadempienti.

Il primo motivo di ricorso non è dunque suscettibile di positiva valutazione.

6. Con il secondo motivo di ricorso si deduce innanzitutto l’illegittimità, sotto molteplici profili, dell’intero sistema probatorio basato sulle intercettazioni telefoniche delle utenze del sig. Moggi.

Priva di pregio è la prima censura dedotta con il motivo in esame, con la quale si afferma che illegittimamente le intercettazioni sono state fatte e raccolte da una società che non era stata scelta a seguito di una procedura di evidenza pubblica.

Rileva infatti il Collegio che eventuali vizi, relativi all’affidamento senza ricorso ad una gara, del servizio di intercettazione telefonica alla Telecom Italia s.p.a. (peraltro non evocata in giudizio), non sono idonei a refluire con effetti invalidanti sull’attività posta in essere dalla CAF prima e dalla Corte Federale della FIGC poi e sulle conclusioni alle quali sono pervenuti gli organi in questione anche sulla base di dette intercettazioni, non sussistendo tra le informazioni fornite dalla Telecom Italia s.p.a. e l’uso

che delle stesse è stato fatto in sede di indagine preliminare un rapporto diverso da quello di mera strumentalità materiale del primo rispetto al secondo.

Aggiungasi che il ricorrente non contesta, in punto di fatto, il contenuto delle intercettazioni telefoniche poste a base della sua condanna disciplinare, con la conseguenza che dall'affidamento del servizio ad altra società risultata aggiudicataria di una gara il sig. Moggi non sarebbe stato in grado di ottenere alcun risultato utile.

Di qui la non accoglibilità della richiesta di trasmissione degli atti di causa alla Corte di Giustizia ex art. 234 del Trattato CE (come del resto affermato anche dal Consiglio di Stato nell'ordinanza n. 1600 del 30 marzo 2007, con la quale è stato confermato il diniego di sospensione cautelare di questo Tribunale).

7. Priva di pregio è anche la censura, sempre dedotta con il secondo motivo di ricorso, con la quale si afferma che, illegittimamente, di tutte le intercettazioni raccolte solo alcune sono state utilizzate. La scelta di talune conversazioni anziché di altre avrebbe portato ad una visione distorta dell'intera vicenda.

Rileva il Collegio che le intercettazioni raccolte, stante il loro inequivoco tenore, sono certamente sufficienti a supportare l'intero impianto probatorio con la conseguenza che, ove pure ne fossero state aggiunte altre, la conclusione non muterebbe.

8. Occorre ora passare all'esame della censura più delicata relativa all'utilizzabilità delle intercettazioni telefoniche in sede di procedimento disciplinare a carico di soggetti appartenenti (o che erano appartenuti) all'ordinamento sportivo e alla possibilità di fondare sulle stesse l'intera struttura probatoria.

Sulla questione il Collegio si è già pronunciato (21 giugno 2007 n. 5645) in occasione della decisione emessa su un ricorso proposto da una società sportiva sanzionata nell'ambito della stessa vicenda cd. calciopoli, con argomentazioni dalle quali non intende discostarsi.

Giova premettere che le intercettazioni telefoniche provenienti dal procedimento penale pendente dinanzi all'Autorità giudiziaria napoletana sono state acquisite dagli uffici federali ai sensi dell'art. 2, terzo comma, L. 13 dicembre 1989 n. 401, che consente agli organi della disciplina sportiva di chiedere copia degli atti del procedimento penale a norma

dell'art. 116 c.p.p.

Dette intercettazioni sono state legittimamente valutate in sede amministrativa, in conformità al principio di libera utilizzazione degli elementi di prova acquisiti in procedimenti diversi, che opera in assenza di un principio di tipicità dei mezzi di prova.

Questa Sezione ha anche chiarito, in relazione alla valenza probatoria delle intercettazioni, che “non può essere trascurato come anche la giurisprudenza penale (Cass. pen., V Sez., 9 febbraio 2007 n. 5699 e 16 febbraio 2000 n. 6350), sia pure ai diversi fini del giudizio penale, costantemente afferma che nell'interpretazione dei fatti comunicativi le regole del linguaggio e della comunicazione costituiscono il criterio di inferenza (premessa maggiore) che, muovendo dal testo della comunicazione o comunque della struttura del messaggio (premessa minore), consente di pervenire alla conclusione interpretativa. Sicchè le valutazioni del giudice di merito sono censurabili solo quando si fondino su criteri interpretativi inaccettabili (difetto della giustificazione esterna), ovvero applichino scorrettamente tali criteri (difetto della giustificazione interna)”.

Anche nel caso di specie, l'interpretazione del significato delle intercettazioni coinvolgenti il sig. Moggi è adeguatamente e logicamente motivata nelle decisioni degli organi federali e risulta compatibile con il senso comune e con i limiti di una plausibile opinabilità di apprezzamento, secondo la formula ricorrente nella giurisprudenza penale.

Ne deriva, ancora, che l'interpretazione del fatto comunicativo (e cioè della conversazione intercettata) è incensurabile in questa sede di giurisdizione di legittimità, seppure esclusiva.

Quanto poi alla prospettata inutilizzabilità delle intercettazioni telefoniche, in quanto asseritamente acquisite al di fuori dei limiti di ammissibilità previsti dall'art. 266 del c.p.p., ritiene il Collegio sufficiente osservare come il divieto di utilizzazione concerne il procedimento penale e comunque richiede un accertamento che rientra nella competenza esclusiva del giudice penale (Cass., I Sez., 30 marzo 1993), il quale dispone la distruzione della relativa documentazione (art. 271, terzo comma, c.p.p.).

Deve dunque condividersi l'orientamento giurisprudenziale alla stregua del quale l'inutilizzabilità delle intercettazioni telefoniche non può spiegare effetti oltre gli ambiti processuali penali e, pertanto, non può impedire l'apprezzamento delle stesse in sede disciplinare (TAR Lazio, Sez. III ter, 21 giugno 2007 n. 5645; TAR Bari, I Sez., 19 aprile 2001 n. 1199).

9. Il Collegio esclude, infine, che le intercettazioni sulle quali gli organi di giustizia sportiva si sono basati per comminare le sanzioni non siano idonee ad assurgere a prova dell'illecito contestato al sig. Moggi.

Occorre prendere le mosse dalla condivisibile valutazione, contenuta nella decisione della Corte federale, e, prima ancora della CAF, secondo cui “le trascrizioni delle intercettazioni telefoniche ed ambientali non vengono generalmente in rilievo quali prove in sé degli addebiti rivolti ai deferiti, ma come mera circostanza storica – non disconosciuta nella sua esistenza, né nel suo oggetto, né nella sua veridicità, dagli incolpati – suscettibile di lettura critica, interpretazione logica, collegamento con altri elementi probatori acquisiti, in una parola di valutazione di merito”.

Tale metodo è stato seguito anche con riguardo alla posizione del sig. Moggi, come inequivocabilmente si evince alle pagg. 64 - 68 della decisione della Corte federale, ove il contenuto delle interlocuzioni intervenute tra il ricorrente e i designatori arbitrali è stato sottoposto a vaglio critico e ritenuto condivisibilmente espressivo di un comune intento fraudolento, tale da integrare la fattispecie di cui all'art. 6 del Codice di giustizia Sportiva.

10. Non è suscettibile di positiva valutazione neanche la censura, anch'essa dedotta con il secondo motivo, con la quale si afferma che illegittimamente il contraddittorio con il sig. Moggi si è svolto solo nella fase dibattimentale mentre avrebbe dovuto essere anticipato alla fase delle indagini.

È sufficiente sul punto richiamare quanto già chiarito dal Collegio sub 4 in ordine al momento in cui inizia il procedimento disciplinare. Contrariamente a quanto assunto dal ricorrente, questo inizia, infatti, con il deferimento dell'inquisito alla CAF, con la conseguenza che è solo da quel momento che si deve – come di fatto è avvenuto - assicurare il contraddittorio con l'accusato, il quale viene messo in tal modo in grado di dare il proprio apporto partecipativo al provvedimento conclusivo del procedimento disciplinare di non doversi procedere o di comminatoria di sanzione.

Aggiungasi, al solo fine di moralizzare la vicenda contenziosa, che il sig. Moggi in data 7 giugno 2006 (e, quindi, prima del deferimento avvenuto con atto del 22 giugno 2006) ha comunicato per il tramite dei suoi legali di essere divenuto ormai estraneo all'ordinamento calcistico per effetto delle rassegnate dimissioni e di non intendere, per questo motivo, “presenziare alle audizioni in corso”.

Altro rilievo determinante alla reiezione della censura è connesso al fatto

che le decisioni degli organi di giustizia sportiva in questa sede gravati sono l'epilogo di procedimenti amministrativi (seppure in forma giustiziale) e non già giurisdizionali, con la conseguenza che non possono ritenersi presidiati dalle garanzie del processo.

Come la Sezione ha già chiarito (8 giugno 2007 n. 5280), alla giustizia sportiva si applicano, oltre che le regole sue proprie previste dalla normativa federale, per analogia anche quelle dell'istruttoria procedimentale, ove vengono acquisiti fatti semplici e complessi, che possono anche investire la sfera giuridica di soggetti terzi. Richiamando anche la giurisprudenza formata in tema di ricorsi amministrativi di cui al D.P.R. 24 novembre 1971 n. 1199, si è evidenziata l'inapplicabilità delle regole processuali di formazione in contraddittorio della prova (tipiche specialmente del processo penale).

Pur valorizzando la disciplina contenuta nella legge generale sul procedimento amministrativo, la giurisprudenza costantemente afferma che contraddittorio e partecipazione sono soddisfatti allorché la parte interessata sia adeguatamente informata della natura e dell'effettivo avvio del procedimento e sia posta in condizione di fornire gli apporti ritenuti utili in chiave istruttoria e logico - argomentativa (Cons. Stato, IV Sez., 30 giugno 2003 n. 3925).

11. Con l'ultima, articolata censura, sempre del secondo motivo di ricorso, il sig. Moggi deduce che la decisione della CAF è viziata da palese contraddizione, atteso che gli si imputa di aver alterato la classifica senza alterare il risultato di singole partite. Ove si fosse correttamente proceduto, al più il ricorrente avrebbe potuto essere sanzionato per la minore violazione prevista dall'art. 1 del Codice di Giustizia Sportiva [2] (id est, violazione di doveri di lealtà sportiva), e non per quella prevista dall'art.6 [3] (id est, illecito sportivo).

Anche questa censura non è suscettibile di positiva valutazione.

Risulta infatti palese, da una corretta lettura dell'art. 6, comma 1, del Codice di giustizia sportiva, che ciò che si è inteso qualificare come "illecito sportivo" e severamente sanzionare non è soltanto l'avvenuta alterazione, con mezzi fraudolenti, del risultato di una determinata partita ma, a monte e innanzitutto, la creazione di una struttura sapientemente articolata e fondata su interessati rapporti con i centri decisionali della Federazione e della classe arbitrale, la cui funzione non è certamente quella di assicurare ad una determinata società, all'interno del "sistema calcio", un'immagine di strapotere sul piano organizzativo e funzionale, ma di ingenerare a suo

favore una situazione di sudditanza psicologica da parte sia degli arbitri, condizionandone l'operato a mezzo dello strumento delle designazioni affidate a persone facenti parte della struttura sopra citata, che delle altre società, boicottandole non solo sul piano strettamente competitivo ma anche su quello del mercato delle acquisizioni, e al tempo stesso di assicurare alla società protetta la consapevolezza che in caso di bisogno non mancheranno tempestivi interventi idonei a fronteggiare, con idonee misure, eventuali situazioni di pericolo. Situazione questa agevolmente realizzabile con il concorso di un arbitro compiacente e disponibile a non vedere all'occorrenza falli compiuti sul campo da giocatori della società protetta e a intervenire con severità su quelli, esistenti o no, imputati ai giocatori della squadra avversaria.

In sostanza ciò che appare decisivo, dal punto di vista strutturale, è la circostanza che l'illecito sportivo di cui all'art. 6, I e II comma, del C.G.S. si configura come illecito di pericolo, o, meglio, a consumazione anticipata, concretandosi nel compimento, con qualsiasi mezzo, di atti funzionalmente preordinati ad alterare lo svolgimento o il risultato di una gara ovvero ad assicurare un vantaggio che poi si rifletterà nella classifica.

Non rileva, quindi, al limite, che l'arbitraggio sia stato effettivamente parziale, ma piuttosto l'idoneità degli atti compiuti a conseguire il risultato lesivo, ovvero la messa in pericolo del bene protetto.

12. Quanto alla dedotta disparità di trattamento, a prescindere dalla genericità – e, quindi, dall'inammissibilità – della censura per omessa indicazione dei nominativi di coloro che sarebbero stati destinatari di un diverso e più favorevole trattamento, è assorbente la considerazione che tale figura sintomatica dell'eccesso di potere richiede che situazioni identiche siano disciplinate in modo ingiustificatamente diverso, ed è evidente che tale giudizio di equivalenza risulta precluso dall'accertamento di autonome fattispecie di responsabilità.
13. La reiezione dei motivi dedotti con l'atto introduttivo del giudizio comporta la reiezione dei motivi, pressoché identici, dedotti con il primo atto di motivi aggiunti.
14. Infine, per quanto attiene ai secondi motivi aggiunti dedotti per l'annullamento del lodo arbitrale, essi sono da respingere nella parte in cui prospettano vizi di illegittimità derivati da quelli già denunciati con l'atto introduttivo del giudizio e nella via dei primi motivi aggiunti. Ed invero, a prescindere dal fatto che non risulta chiarito quali fra i vizi imputati agli atti già impugnati si rifletterebbero anche sul lodo, in ragione del suo

contenuto, è assorbente la considerazione che tutte le censure contro di esso dedotte sono state motivatamente disattese.

Non assecondabile è anche l'altro motivo di doglianza, con il quale si imputa al Collegio arbitrale un comportamento contraddittorio per aver dichiarato la sua incompetenza ad emettere il loro arbitrale senza aver contestualmente annullato le pronunce disciplinari adottate a carico del sig. Moggi. Sembra al Collegio agevole opporre che illogica sarebbe la decisione collegiale (non contestata peraltro nella parte afferente la dichiarata incompetenza) se la camera arbitrale, dopo aver dichiarato la sua incompetenza a pronunciare nella materia de qua, si fosse sentita autorizzata ad intervenire con effetti demolitori sulle decisioni in precedenza assunte dai giudici sportivi.

15. Per le ragioni che precedono il ricorso deve essere respinto.

Quanto alle spese di giudizio, può disporsi l'integrale compensazione fra le parti costituite in giudizio.

P.Q.M.

Il Tribunale Amministrativo Regionale del Lazio – Sezione III Ter,

definitivamente pronunciando sul ricorso proposto, come in epigrafe, dal sig. Luciano Moggi: a) dichiara inammissibile il ricorso incidentale proposto dal Codacons e dall'Associazione Utenti Servizi Turistici, Sportivi e Multiproprietà, Sezioni tifosi dell'Inter e della Roma; b) respinge il ricorso principale.

Compensa integralmente tra le parti in causa le spese e gli onorari del giudizio.

Ordina che la presente decisione sia eseguita dall'Autorità amministrativa.

Così deciso in Roma, nella Camera di consiglio del 13 marzo 2008.

Italo Riggio Presidente

Giulia Ferrari Componente – Estensore

Depositata in Segreteria il 19 marzo 2008.

