

Occorre pertanto prioritariamente uscire dal sistema a scatole cinesi e definire in modo chiaro la « missione » di ciascuno degli attuali campionati, in modo da accompagnare e promuovere, attraverso un nuovo tipo di mutualità, gli obiettivi che essi devono perseguire.

Le indicazioni della Commissione prendono le mosse dalle seguenti considerazioni:

a) la Serie A deve mantenere e rafforzare il proprio ruolo di massima « vetrina » nazionale dello sport italiano, promuovendo un riequilibrio tra le squadre che assicuri il più alto livello di competitività;

b) le altre serie professionistiche (B, C1 e C2) devono assumere in modo nuovo e significativo un ruolo di formazione dei giovani in grado di « alimentare » stabilmente l'intero sistema.

Sulla base di questa nuova filosofia, la raccomandazione è quella di prevedere un sistema di distribuzione delle risorse strutturato su due livelli:

primo livello: redistribuzione tra le squadre della Serie A di una serie di voci di entrata volta a promuovere un riequilibrio dei rapporti tra le società che partecipano a tale campionato;

secondo livello: trasferimento di risorse dalla Serie A alle altre serie professionistiche, con il vincolo dell'effettiva utilizzazione di un determinato numero di giovani atleti.

Risorse per il finanziamento del primo livello, da destinare alle società di Serie A

La proposta mira a riallocare alcuni ricavi generali, indirizzandoli alle società della Serie A, che attualmente non ne possono disporre. Si tratta in particolare dei ricavi derivanti da:

sponsorizzazioni del campionato di Serie A e della Coppa Italia;

vendita dei diritti televisivi « in chiaro »;

una quota percentuale dei proventi attualmente derivanti da giochi e scommesse sportivi;

una quota percentuale delle maggiori entrate che si attendono dalla attuazione di progetti di liberalizzazione e modernizzazione dei giochi e delle scommesse, che dovrebbero consentire un significativo recupero delle risorse dirottate sui giochi clandestini (il cui volume di affari è attualmente stimato di importo pari a quello legale), e, magari tramite l'adozione di nuove forme di scommesse « interattive », via *Internet* o cellulare, un ulteriore ampliamento di questo importante mercato. Ovviamente, qualora l'attuazione di tali interventi richiedesse provvedimenti legislativi, la Commissione dichiara fin d'ora la propria disponibilità a promuovere interventi in tal senso.

Meccanismi di redistribuzione

L'insieme delle risorse così determinato potrebbe essere ripartito secondo i criteri di seguito elencati:

il 60 per cento potrebbe essere diviso in parti uguali tra tutte le società della Serie A;

il 33 per cento potrebbe essere assegnato in relazione al risultato sportivo (un criterio applicabile potrebbe essere quello di « premiare », in misura uguale, le prime dieci classificate);

il 7 per cento potrebbe essere destinato alle società retrocesse.

L'obiettivo che si raggiungerebbe con questo sistema è chiaro ed è quello posto all'inizio di queste brevi raccomandazioni: si tratta di realizzare un riequilibrio tra le società della Serie A e di promuovere un intervento di solidarietà a favore di quelle che retrocedono.

Risorse per il finanziamento del secondo livello, da destinare alle società degli altri campionati

Si dovrebbe prevedere l'introduzione di un apposito contributo di solidarietà, che ciascuna società dovrebbe calcolare in proporzione al proprio fatturato, con un'« aliquota » che potrebbe essere fissata, indicativamente, intorno al 4-5 per cento. Tale contributo andrebbe devoluto alla FIGC, che lo dovrebbe poi ripartire tra le altre società professionistiche (B, C1 e C2) e, in parte, alle società dilettantistiche.

Meccanismi di redistribuzione

Le risorse di cui al punto precedente potrebbero essere ripartite dalla FIGC secondo i seguenti criteri:

una quota alle società professionistiche che schierino in campo un numero minimo di atleti italiani *under 21* (ad esempio, almeno 4 per la Serie B, 6 per la C1 e 8 per la C2);

un consistente premio a quelle società dilettantistiche che per un certo numero di anni abbiano perseguito efficaci politiche di valorizzazione dei vivai e dei giovani.

Naturalmente il funzionamento di tali meccanismi, inclusi i criteri di valutazione dei requisiti delle squadre e le quote da destinare a ciascuna serie, dovrebbe essere regolato da norme interne.

Gli obiettivi di tale riordino del sistema sono:

a) eliminare un finanziamento generalizzato alla Serie B che prescinde da qualsiasi criterio di merito;

b) distribuire risorse anche alle Serie C1 e C2, affidando a ciascuna categoria un obiettivo di formazione.

La Commissione auspica, inoltre, nel quadro di una complessiva opera di promozione delle categorie diverse dalla Serie A, che alcuni spazi televisivi (ad esempio il sabato pomeriggio) siano riservati esclusivamente alla trasmissione delle partite di Serie B, al fine di aumentare le possibilità di generare ricavi in modo autonomo.

Una simulazione

Da questa nuova impostazione, le società di *Serie A*, stando ai dati ufficiali ricevuti dalla Commissione nel corso delle audizioni, dovrebbero poter contare su risorse aggiuntive per una cifra compresa tra i 150 ed i 350 milioni di euro, a seconda dell'effettivo andamento dei progetti di liberalizzazione delle scommesse. Ipotizzando, ad esempio, un gettito medio di 250 milioni di euro, le nuove risorse sarebbero così ripartite:

	<i>Importo totale (mil/euro)</i>	<i>Importo per ciascuna squadra (mil/euro)</i>
Totale entrate	250	
60% da ripartire tra tutte le squadre (20)	150	7,50
33% da ripartire tra le prime 10 squadre	82,5	8,25
7 % da ripartire tra le squadre retrocesse (3)	17,5	5,83

Per quanto riguarda le *società di Serie B, C1 e C2*, il *contributo di solidarietà* comporterebbe, ipotizzando che ciascuna squadra di serie A versi una percentuale tra il 4 e il 5 per cento del proprio fatturato (stimando i nuovi ricavi complessivi della Serie A in circa 1.300 milioni di euro), un introito tra i 52 ed i 65 milioni di euro. Qualora si intendesse modificare tale importo, basterebbe intervenire sulla percentuale del contributo.

Si tenga inoltre presente che l'utilizzo di giocatori *under 21* avrebbe come primo effetto una consistente riduzione degli ingaggi. In tale contesto di ridimensionamento dei costi si inserisce pertanto l'ipotesi elaborata dalla Commissione.

Ovviamente, come anticipato, quella qui proposta è soltanto una simulazione. Ciò che interessa alla Commissione è sottolineare l'urgenza di introdurre una nuova logica mutualistica, che metta in moto un circolo virtuoso di riequilibrio del sistema, in grado di aumentarne la competitività e, quindi, la spettacolarità complessiva, nonché di favorire la formazione e la promozione dei vivai, come peraltro avviene in tutti gli altri paesi europei.

L'ispirazione generale cui deve fare riferimento il sistema del calcio, infatti, non può che essere quella di mettere in relazione il vasto patrimonio delle società dilettantistiche con lo sport professionistico. Non bisogna, in altri termini, dimenticare che se l'in-

dustria del calcio è un grande albero, la clorofilla gli deriva dalla passione e dall'organizzazione dello sport giovanile e del mondo dilettantistico.

3. INTERVENTI PER IL RIEQUILIBRIO FINANZIARIO DELLE SINGOLE SOCIETÀ

L'esperienza di questi ultimi anni rende evidente che è altrettanto urgente e necessaria una strategia per il risanamento economico-finanziario delle singole società.

Una nuova classe dirigente

Da questo punto di vista, un primo obiettivo è sicuramente quello di promuovere la formazione e lo sviluppo di una articolata classe dirigente specializzata. Su questo piano, la Commissione fa sicuramente propri gli utili suggerimenti emersi nel corso delle audizioni, ed esprime l'auspicio che si rafforzino ed estendano gli strumenti dedicati alla formazione di un moderno e preparato *management* sportivo, sia a livello federale sia nell'ambito del sistema universitario, che appare ancora povero di corsi specificamente finalizzati al settore. Se è vero che il calcio rappresenta una delle industrie più rilevanti del paese, in tale settore sembra esservi la maggiore sproporzione tra rilevanza economica e investimento in termini di formazione delle risorse.

La riduzione dell'IRAP

Come evidenziato nel corso delle audizioni, le società italiane sono più penalizzate di gran parte di quelle del resto d'Europa sul piano del carico fiscale complessivo: pertanto, appare ragionevole la richiesta di muovere in direzione di una riduzione della pressione fiscale, in particolare con la soppressione o la riduzione dell'IRAP, che incide su tutto il mondo produttivo, ma in maniera particolarmente significativa sulle società di calcio, considerato il peso del tutto prevalente che per esse ha la voce relativa al costo del lavoro. Peraltro, la Commissione ritiene evidente che un intervento in questo senso, oltre ad esulare, dal punto di vista formale, dalle sue competenze, può essere perseguito solo all'interno di un più ampio intervento che coinvolga tutti i comparti produttivi.

Il sistema dei controlli e delle sanzioni

In questo campo la sfida decisiva è quella di restituire efficacia e credibilità al sistema dei controlli e delle sanzioni. Su questo piano, il CONI e la Federazione si stanno già muovendo con una serie di iniziative che la Commissione ritiene condivisibili, nel cui ambito si inserisce coerentemente anche il cosiddetto «lodo Petrucci», che —riducendo l'impatto «sociale» dell'eventuale scomparsa di una squadra— appare idoneo a favorire una più serena applicazione delle norme.

In particolare, appare da raccomandare con forza l'introduzione di sanzioni che consistano in penalizzazioni di punti in classifica, che

sembra poter costituire il più efficace disincentivo per i comportamenti poco virtuosi e gli aggiramenti delle norme. L'introduzione di penalizzazioni in classifica dovrebbe comportare, peraltro, una revisione nella periodicità dei controlli, da effettuare tre volte all'anno (al momento dell'iscrizione, a metà campionato e poco prima della sua fine), in modo da garantire la possibilità di incidere realmente sull'andamento del campionato.

Allo stesso tempo, occorre garantire la serietà dei requisiti economico-finanziari sulla cui base le società vengono giudicate, proseguendo nella linea intrapresa dalla FIGC con la recente introduzione di parametri più stringenti — sulla quale la Commissione esprime il proprio apprezzamento — eventualmente anche attraverso un ulteriore rafforzamento degli stessi: ad esempio, il rapporto minimo tra patrimonio netto contabile e attivo patrimoniale (PA), attualmente pari a 0,10 potrebbe essere alzato fino a 0,33.

Si segnala, infine, la necessità di introdurre norme più rigorose per disciplinare il controllo da parte di un unico soggetto di più squadre di uno stesso campionato.

Un'Autorità indipendente

Sul piano dei controlli, tuttavia, l'esigenza di restituire credibilità ed efficacia a tutto il sistema, a fronte delle complesse e controverse vicende di questi anni, sembra richiedere un ulteriore significativo intervento.

A parere della Commissione, è necessario che nelle procedure di controllo vi sia un passaggio in una sede « esterna » agli ordinari circuiti decisionali e dotata delle più ampie garanzie di indipendenza ed autorevolezza. Questo passaggio esterno può essere realizzato affidando a una « autorità » indipendente il compito, oggi attribuito a Covisoc e Coavisoc, di « segnalare » alla Federazione le situazioni irregolari e i provvedimenti da adottare (che nel nuovo sistema dovrebbero poter comportare significative penalizzazioni in classifica, oltre che l'eventuale esclusione dal campionato). L'autorità agirebbe comunque sulla base del lavoro istruttorio della Covisoc.

È evidente che, per risultare pienamente efficace, questa « esternalizzazione » dei compiti di segnalazione delle irregolarità deve essere affidata a un organismo sulla cui autonomia e autorevolezza non possano sussistere dubbi. Solo in tal modo i suoi giudizi potranno, da una parte, avere la necessaria « legittimazione » agli occhi dell'opinione pubblica e degli interessati e, dall'altra, acquisire un carattere sostanzialmente, se non formalmente, vincolante.

L'ipotesi che la Commissione ritiene più idonea è quella di prevedere un'autorità composta da tre membri, designati dai Presidenti della Consob e del CONI e dal Ministro per i beni e le attività culturali, tra personalità esterne ai loro organismi in possesso di requisiti professionali e personali universalmente riconosciuti e nominate per un periodo di tempo sufficientemente ampio e non rinnovabile. Tale intervento potrebbe essere realizzato con una

autonoma decisione degli organi interni del calcio; la Commissione è comunque disponibile ad intervenire ove si renda necessario un apposito provvedimento legislativo.

Le retribuzioni dei calciatori

Per quanto riguarda le questioni connesse all'equilibrio finanziario delle singole squadre, appare senz'altro necessario ridurre l'incidenza dei costi per le retribuzioni dei calciatori. Su questo tema, oltre ad auspicare una piena assunzione di responsabilità da parte della dirigenza delle società, la Commissione segnala e raccomanda, tra le diverse proposte emerse nel corso delle audizioni, quelle concernenti, in particolare:

l'introduzione di un « tetto salariale » per gli ingaggi complessivi dei giocatori in rapporto al fatturato di ciascuna società (ad esempio, pari al 60 per cento);

l'introduzione nei contratti di clausole che prevedano l'automatica riduzione dell'ingaggio in caso di retrocessione della squadra;

la fissazione di un limite massimo per le « rose » delle squadre (limite che non si dovrebbe applicare, peraltro, ai giocatori provenienti dai vivai della stessa società, in modo da promuovere, anche in questo modo, l'adozione di politiche virtuose sul piano dell'attività giovanile).

La diversificazione dei ricavi

A conclusione di tale paragrafo, si ritiene utile sottolineare la necessità che le società sportive si impegnino nella direzione di una diversificazione dei ricavi, che in Italia sono prevalentemente costituiti dagli introiti da diritti televisivi. A giudizio della Commissione, occorrerebbe sviluppare quella parte di mercato che deriva dai consumatori finali del prodotto calcio; ciò consentirebbe anche di ridurre il rischio economico, diminuendo la dipendenza del sistema da un'unica fonte di ricavo.

In tal senso, come si vedrà meglio nel prossimo paragrafo, la Commissione auspica una valorizzazione economica degli stadi che possa consentire lo sviluppo di attività commerciali atte a garantire una nuova fonte di ricavo per le società.

Oltre a ciò la Commissione ritiene opportuna l'adozione di misure volte a garantire la protezione dei marchi e del *merchandising*, in cui l'Italia appare molto più debole rispetto agli altri paesi europei.

4. LA QUESTIONE DEGLI STADI

Il terzo livello di intervento su cui la Commissione suggerisce di puntare per uno organico riequilibrio del sistema calcio è quello dell'adeguamento strutturale e della revisione delle modalità di gestione degli stadi.

Come si è visto nella prima parte del documento, risulta pressoché unanimemente condivisa la convinzione che:

1) gli stadi italiani siano assai lontani dagli *standard* e dalle *best practices* europei e internazionali, sia con riferimento alle esigenze

direttamente connesse all'evento sportivo, sia in relazione alla loro piena valorizzazione economica e sociale (con i cosiddetti stadi polifunzionali);

2) sia necessario intervenire su tale settore al fine non solo di aumentare complessivamente i proventi ma anche di diversificarne la provenienza rispetto ai ricavi da diritti TV;

3) l'attuale situazione dipenda in modo preponderante, se non esclusivo, dalla distinzione tra soggetto proprietario dell'impianto (nella maggior parte dei casi, l'ente locale) e soggetto che materialmente ne usufruisce.

La Commissione ritiene che sussista un evidente interesse sociale a promuovere un mutamento delle modalità di fruizione da parte della comunità degli stadi e degli eventi sportivi che in essi si svolgono. Auspica perciò con forza il superamento della distinzione tra soggetto proprietario e soggetto fruitore degli stadi, assicurando alle società di calcio — sia professionistiche che dilettantistiche — la loro gestione diretta.

Si tratta di un processo complesso, che richiede interventi distribuiti su una pluralità di livelli. Tanto più che l'obiettivo di fondo può essere conseguito per strade anche sensibilmente diverse: cessione della proprietà o, più realisticamente, del diritto di superficie; costruzione di nuovi impianti da parte delle società; costituzione di apposite società miste tra società di calcio ed enti locali.

In queste condizioni, il primo passo non può che essere quello di aprire un immediato *tavolo di confronto* tra tutti i soggetti interessati — CONI, Federazione, società di calcio, Istituto per il credito sportivo, enti locali, regioni e Stato — per la definizione di un « piano » che, nello spazio di qualche anno, sia in grado di trasferire il « possesso » effettivo e le responsabilità di gestione degli stadi dagli attuali proprietari alle società di calcio. Questo piano dovrebbe definire gli interventi necessari sui diversi livelli coinvolti, comprese probabilmente una serie di modifiche legislative e regolamentari, sia statali, sia regionali e locali:

a) per la semplificazione delle procedure amministrative in materia urbanistica e commerciale;

b) per la definizione di agevolazioni finanziarie per l'acquisto degli stadi o di aree in cui costruirne di nuovi e per la realizzazione degli interventi di ristrutturazione e trasformazione.

La Commissione invita quindi il Governo a farsi tempestivamente promotore di tale iniziativa.

È comunque chiaro che la realizzabilità di un simile piano dipende in larga misura dalla disponibilità di adeguate risorse finanziarie. Considerata la situazione in cui versano le società di calcio, sembra evidente che un ruolo chiave debba essere svolto, su questo piano, dall'istituzione bancaria statutariamente chiamata a sostenere lo sviluppo del mondo dello sport, vale a dire l'Istituto per il credito sportivo.

Da questo punto di vista, la Commissione ritiene che l'Istituto debba conoscere una nuova stagione di protagonismo, con l'adozione di più attive e dinamiche politiche di *partnership* con le società

calcistiche e di prassi pienamente rispondenti alle sue finalità originarie, soprattutto con riferimento alle garanzie richieste alle società per la concessione dei finanziamenti: *l'applicazione di criteri identici a quelli utilizzati dalle comuni banche di affari non appare, infatti, coerente con le finalità che giustificano l'esistenza stessa di una banca pubblica specificamente dedicata a sostenere lo sport.*

In quest'ambito, la Commissione esprime il proprio interesse per quanto è stato realizzato in Inghilterra con il *Taylor Act*, mediante il quale il 2,5 per cento del prelievo statale sui giochi connessi al calcio è stato destinato al processo di privatizzazione degli stadi. Attraverso tali contributi, le società sportive hanno potuto ristrutturare gli stadi, trasformandoli — come si evince dalla tabella sotto riprodotta, elaborata dalla Lega nazionale professionisti — in veri e propri centri polifunzionali che richiamano un numero elevato di persone e che possono costituire perciò luoghi privilegiati di promozione del *merchandising*, garantendo consistenti ricavi alle società sportive.

La Commissione raccomanda pertanto che un analogo meccanismo venga adottato in Italia al fine di favorire il processo di privatizzazione degli stadi, anche in considerazione della sua candidatura ad ospitare i campionati europei del 2012: in particolare, si potrebbe cominciare intanto ad utilizzare, per la realizzazione di tale intervento, una cospicua quota del « Fondo contributi » dell'Istituto per il credito sportivo, che è oggi appunto costituito con il 2,45 per cento degli incassi dei concorsi pronostici, percentuale pressoché identica a quella prevista dal *Taylor Act*.

Cosa c'è negli stadi inglesi?

- **Centri commerciali, hotel, gallerie, sale conferenze, parcheggi, appartamenti, musei, palestre, sale giochi (es. Chelsea)**
- **Cinema, bowling, piste di atletica, ristoranti, palazzetti dello sport (Southampton)**
- **Arene multisport (Leeds)**
- **Negozi, spazi concerti (Blackpool)**
- **Spazi ricreativi per famiglie, multisale per spettacoli, piste di pattinaggio, centri fitness, supermercati alimentari (Swansea)**
- **Centri salute, night club (Sheffield)**
- **Parchi di divertimenti (Oldham)**
- **Sale ricevimenti, centri congressi, servizi di desk top publishing (Leicester)**



Nel 2001/2002, tutti gli stadi inglesi di Premier League erano dotati di corporate (luxury) boxes, dai 13 del Valley Parade (Bradford) ai 180 dell'Old Trafford (Manchester United) e prevedevano pacchetti di ristorazione dedicati

Fonte: Lega nazionale professionisti

5. LA PREVENZIONE DI FENOMENI DI VIOLENZA NEGLI STADI

Gli interventi proposti nel corso delle audizioni e condivisi dalla Commissione — l'adeguamento degli stadi alle norme tecniche e agli *standard* di accoglienza europei; l'attribuzione alle società della responsabilità connesse alla sicurezza al loro interno; la loro trasformazione in senso polifunzionale, con lo sviluppo di attività economiche e culturali complementari a quelle sportive; l'acquisizione, da parte delle società, di un significativo *asset* patrimoniale — appaiono idonei a determinare nel complesso significativi benefici, non solo in termini economici, ma anche sul piano della prevenzione dei fenomeni di violenza.

La Commissione ritiene infatti che tali iniziative possano costituire la base per un radicale e duraturo mutamento delle modalità di fruizione sociale dello spazio urbanistico « stadio » e, conseguentemente, degli stessi eventi sportivi: ci si attende cioè che, all'esito di questi processi, gli stadi smettano di essere « zone franche », abbandonate a se stesse per la maggior parte del tempo e sostanzialmente sottratte alle ordinarie regole del vivere civile quando c'è « la partita », e possano divenire luoghi di aggregazione sociale nell'arco di tutta la settimana; e che gli stessi eventi sportivi tornino ad essere un'occasione di festa cui possano partecipare, oltre che i tifosi « militanti », anche i semplici appassionati, in condizioni di tranquillità e sicurezza, magari portando con sé i figli. Contribuendo a ricondurre il fenomeno calcistico entro la dimensione sociale e culturale che gli è propria: quella di un grande momento di spettacolo, passione e divertimento. E a riassorbire quella esasperazione dei toni e quella esacerbazione degli animi che, oltre a produrre purtroppo gli episodi anche criminosi di cui tutti leggiamo sui giornali, è probabilmente alla radice di gran parte dei problemi che travagliano il mondo del calcio e che hanno spinto la Commissione a promuovere questa indagine conoscitiva.

Naturalmente, la questione violenza non è solo correlata alla questione degli stadi e la Commissione, pur non avendone fatto oggetto specifico dell'indagine, ritiene suo dovere ribadire che, sul piano della sicurezza, occorre senz'altro individuare il modo per accelerare le procedure giudiziarie contro chi commette reati in occasione delle partite, considerato che l'immediatezza della pena sembra essere l'unico strumento veramente efficace per evitare la reiterazione dei comportamenti criminosi da parte dei « soliti noti ».

Vanno poi valutate con attenzione le denunce emerse nel corso delle audizioni con riferimento al ruolo svolto da alcuni mezzi di informazione, che danno luogo in taluni casi a veri e propri reati di istigazione alla violenza. La Commissione ritiene che, al contrario, i *media* debbano farsi carico, più di quanto non accada, della propria indispensabile funzione di supporto nella promozione della cultura dello sport e della corretta competizione sportiva.

6. IL RILANCIO DELLA QUESTIONE ETICA

La Commissione, infine, non può sottrarsi dal rilevare come dalle audizioni sia emersa una unanime esigenza di recupero dei valori

fondanti dello sport da parte di tutto il mondo del calcio professionistico. Il principio fondamentale alla base dell'attività sportiva deve tornare ad essere la crescita della persona e la sua educazione. A tal fine è necessario che il calcio riesca a promuovere i valori della competizione leale, del rispetto reciproco e del senso di responsabilità. I giocatori, che vengono sempre più presi ad esempio dai nostri ragazzi, devono trasmettere loro, attraverso la costante pratica di comportamenti corretti verso l'altro, il piacere del vivere e giocare insieme, senza distinzioni di religione o di razza.

Occorre quindi promuovere lo sport come valore educativo, come virtù capace di rimettere al centro le persone e aiutarle a crescere, non soltanto nelle proprie abilità e competenze tecniche, ma come fattore di sviluppo dei nostri livelli di civiltà, come capitale umano a disposizione di tutta la nazione.