



COMMISSIONE INDIPENDENTE
PER LA VERIFICA DELL'EQUILIBRIO
ECONOMICO E FINANZIARIO DELLE
SOCIETÀ SPORTIVE PROFESSIONISTICHE

Relazione Annuale 2026



**COMMISSIONE INDIPENDENTE
PER LA VERIFICA DELL'EQUILIBRIO
ECONOMICO E FINANZIARIO DELLE
SOCIETÀ SPORTIVE PROFESSIONISTICHE**

Relazione Annuale 2026



COMMISSIONE INDIPENDENTE
PER LA VERIFICA DELL'EQUILIBRIO
ECONOMICO E FINANZIARIO DELLE SOCIETÀ
SPORTIVE PROFESSIONISTICHE

INDICE

RELAZIONE ANNUALE 2026

A CURA DI:
Commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche
(Istituita ai sensi dell'art. 13-bis del D.Lgs. 28 febbraio 2021, n. 36)

ORGANO COLLEGIALE
▪ **Presidente:** Massimiliano Atelli
▪ **Componenti:** Vincenzo Carbone, Gabriele Fava, Ariela Caglio, Francesca Di Donato, Giuseppe Marini, Alessandro Zavaglia

▪ **Segretario Generale:** Mario Morelli
▪ **Vice Segretario:** Alessandro Annessa

COORDINAMENTO EDITORIALE E SCIENTIFICO
▪ **Responsabile del progetto editoriale:** Ariela Caglio
▪ **Redazione:** Paolo Corbi, Ilaria Garcovich, Zelinda Grande
▪ **Contributi:** Alessandro Annessa, Valter Cafferata, Francesca Di Donato, Giuseppe Marini, Mario Morelli, Alessandro Zavaglia
▪ **Analisi dati economico - finanziari:** Concetta Cavaliere, Paolo Ciavolino, Giuseppe Sarnataro

DIRITTI E NOTE LEGALI
Proprietà letteraria riservata
© 2026 Commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche.
Licenza d'uso e riproduzione:
Riproduzione autorizzata con citazione della fonte (Licenza Creative Commons BY-ND 4.0).
Specifiche di distribuzione:
Documento ufficiale distribuito in duplice versione (Volume completo e documento di sintesi). Disponibile in formato digitale sul sito web istituzionale della Commissione.
CODICE DOCUMENTO: REP-2026-01

PROGETTO EDITORIALE, GRAFICO E DI STAMPA
▪ **Cura editoriale e grafica:** Inrete Digital S.r.l. (Sede legale: Via Gustavo Fara 35, 20124 Milano)
▪ **Stampa:** Finito di stampare a Roma, settembre 2026

NOTA METODOLOGICA
La presente Relazione Annuale, redatta ai sensi dell'articolo 13-bis del Decreto Legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, illustra gli esiti dell'attività di verifica e vigilanza svolta dalla Commissione in merito all'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche per l'esercizio di riferimento.

Al fine di garantire l'omogeneità, la trasparenza e la solidità dei flussi informativi analizzati, si delineano di seguito i criteri metodologici adottati per la definizione del perimetro dei dati:

- **Data di cut-off (Chiusura dei dati):** Il quadro statistico, patrimoniale, economico e finanziario esposto all'interno del presente documento è aggiornato alla data perentoria del 31 luglio 2026. I dati pervenuti o consolidatisi successivamente a tale termine saranno oggetto di successiva e separata rendicontazione. Eventuali aggiornamenti normativi o di cronaca istituzionale successivi sono indicati come aggiornamenti redazionali.
- **Fonti informative:** Le analisi si basano sulle evidenze documentali trasmesse dalle società sportive professionistiche; sui documenti ed i report prodotti dalle istituzioni sportive (FIFA, UEFA, FIGC, FIBA, FIP); sui dati di Enti e Autorità pubbliche; sulle analisi economiche svolte da agenzie specializzate nell'ambito dello sport professionistico; sono state, infine, prese in considerazione una serie di informazioni riportate dalle principali testate giornalistiche, nazionali e internazionali.

Doppia versione documentale: in un'ottica di massima accessibilità e trasparenza, il lavoro di rendicontazione è stato strutturato in due formati sinergici:
1. Volume Completo: offre una trattazione estesa e articolata dei contenuti, delle analisi e delle principali evidenze relative al sistema sportivo professionistico, secondo il perimetro tematico della Relazione.
2. Documento di Sintesi: restituisce in forma sintetica e immediata i contenuti, le analisi e le principali evidenze relative al sistema sportivo professionistico secondo il perimetro tematico della Relazione.

Introduzione	4
1 Perimetro, dimensione e assetto del professionismo	8
2 L'equilibrio economico-finanziario nello sport professionistico	25
3 Assetti proprietari, governance e stabilità societaria	85
4 Calcio europeo: competizioni, sistemi di controllo e modelli nazionali a confronto	112
5 Basket: Confronto internazionale	140
6 Istituzione, competenze, assetto e risorse della Commissione	152
7 Attuazione delle funzioni della Commissione e risultati del primo anno	171
8 Crisi, continuità aziendale ed effetti sistemici	189
Conclusioni	212
Ringraziamenti	219



INTRODUZIONE

di Massimiliano Atelli

Presidente della Commissione indipendente per la verifica

dell'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche

Signor Presidente della Camera,

Autorità, Signore e Signori,

desidero innanzi tutto esprimere il ringraziamento mio personale e degli altri componenti del Collegio al Presidente della Camera dei Deputati per l'accoglienza riservatoci, e a tutti i presenti per l'attenzione che ci attestano con la loro partecipazione. Presentiamo, oggi, la prima Relazione annuale della Commissione, che si è insediata il 1° ottobre 2025, per lo svolgimento di un mandato frutto – per i 5/7 dei componenti – della combinazione fra designazione governativa e parere a maggioranza qualificata delle Commissioni parlamentari di settore.

Nella contemporaneità, nell'ambito del generale movimento sportivo – quale straordinario strumento di educazione, salute, inclusione, coesione sociale e sviluppo – la dimensione del professionismo si contraddistingue per la complessità dell'intreccio, fisiologico, fra interessi particolari e interessi generali. Questo intreccio si appunta, nella infinita gamma delle situazioni rilevanti, in capo a soggetti diversissimi: appassionati e tifosi anche quando non nella veste di abbonati, giocatori e dirigenti, fisco e contribuenti comuni, Stato sociale e fruitori delle prestazioni a carico degli enti previdenziali, operatori del settore dell'entertainment e dei giochi legali, sistema bancario e finanziario, attori del sistema produttivo interessati, dall'esterno, ad abbinare il proprio marchio attraverso operazioni di sponsorizzazione, e molto altro ancora. E il riflesso di questo intreccio si riverbera nella coesistenza di più qualità soggettive: un club è, allo stesso tempo, protagonista delle competizioni sportive cui partecipa, ma anche, per limitarsi agli aspetti principali, contribuente ai fini fiscali e datore di lavoro, rispetto alla legge statale.

Il punto di partenza, certamente, resta lo sport nella sua essenza, elevato 4 anni fa, nel nostro Paese, a valore di rango costituzionale, ma il punto di arrivo – per il professionismo – è quel complesso intreccio.¹ Sempre, quel complesso intreccio, nell'ambito del quale ricercare e preservare un equilibrio tanto delicato quanto essenziale.

Per quanto qui più specificamente interessa, ad assumere rilievo è, in via primaria, l'intreccio fra interessi di matrice pubblicistica e interessi di ordine privatistico.

L'autonomia dello sport è un valore fondante, con attitudine a permeare lo spirito di un intero sistema.

Tuttavia, non è possibile assumerne un'accezione che la assolutizzi. Si rischierebbe, altrimenti, di disperdere il senso della distinzione, che deve invece rimanere ben ferma, tra l'autonomia dello sport necessaria e intangibile, e quella che, invece, necessaria e intangibile per lo sport non è, e viene talora difesa a protezione di altri interessi, che trovano nello sport soltanto la loro occasione, senza avere con l'essenza dello sport ne-

cessariamente a che fare.

Per usare una formula icastica, potremmo dire che la distinzione è fra l'autonomia dello sport e per lo sport, e l'autonomia, invece, con lo sport, o, se si preferisce, usando lo sport. Non è soltanto differente, è molto differente. Sarebbe semplicistico e riduttivo farne una questione puramente domestica, limitata, cioè, ai confini nazionali. Con riforme maggiori di quanto realizzato – non senza polemiche, negli ultimi due anni – nel nostro Paese, Regno Unito e Francia hanno mutato in profondità, nello stesso arco temporale, i rispettivi assetti riguardo al calcio professionistico. Stabilendo – in entrambi i casi, con legge statale – che, in UK, l'acquisizione di un club sia subordinata ad una preventiva autorizzazione condizionante di un organismo statale, titolato dalla prossima stagione, sempre ex lege, a rilasciare la licenza per iscriversi al campionato, e che, in Francia, non solo all'organismo di vigilanza è stato attribuito il potere di vietare l'acquisto di un club transalpino a chi sia proprietario di un club straniero, ma sono stati introdotti, fra l'altro, anche un tetto alle retribuzioni dei dirigenti, e un rapporto nella distribuzione dei ricavi da diritti tv fissato per legge tra maggior e minor percipiente.²

Occorre necessariamente aggiungere, con riferimento a quanto accaduto nel Regno Unito e in Francia, che le rispettive Federazioni si sono dichiarate favorevoli al processo di riforma avviato dai rispettivi Governi e Parlamenti, e che FIFA e UEFA, ad oggi, non hanno rilevato nei due provvedimenti una forma di ingerenza governativa nell'autonomia delle istituzioni calcistiche nazionali. Fin qui, si è assunta come riferimento la legislazione dei singoli Stati membri. Ma la necessità di ricondurre al perimetro naturale i confini propri dell'ordinamento sportivo, e, di riflesso, della sua autonomia, ha interessato, in più occasioni, anche il diritto UE. A quest'ultimo riguardo, a metà dello scorso mese di luglio, con una sentenza di grande importanza, la Corte di giustizia europea ha ricordato che, laddove si crei una tensione fra ordinamento sportivo e ordinamento comunitario, riguardo a decisioni regolate dal primo che tocchino le libertà fondamentali stabilite dal secondo

¹ Cfr. Sezioni Unite del Collegio di Garanzia dello Sport, decisione del 5 ottobre 2017, n. 74.

² Nel luglio 2025, il Parlamento inglese ha approvato il "Football Governance Act", che ha istituito un'autorità indipendente, l'Independent Football Regulator (di seguito, IFR), per la vigilanza sui primi 5 campionati calcistici, dalla Premier League alla National League, (116 club di Inghilterra e Galles). Il cambiamento di assetto che ne consegue è profondo. Innanzitutto, sarà la nuova autorità a rilasciare le licenze per la partecipazione ai campionati ai club aventi diritto, sulla base della verifica di criteri stabiliti dallo stesso organo, e non più da Federazioni o Leghe, attraverso un esame sulle fonti di finanziamento e sulla struttura societaria, sull'effettiva disponibilità delle risorse necessarie a far fronte ai propri impegni e sulla governance, le iniziative di coinvolgimento dei tifosi e gli impegni in materia di uguaglianza, diversità e inclusione.

In secondo luogo, l'IFR vigilerà sulle acquisizioni societarie in maniera preventiva e vincolante: da quest'anno i potenziali acquirenti sono tenuti ad ottenere l'idoneità da parte dell'autorità vigilante, dimostrando, da un lato, la propria solidità economico – finanziaria e la fonte delle proprie risorse; dall'altro, la propria integrità (dei gruppi o delle persone fisiche), che sarà verificata sulla base di eventuali condanne per reati penali, procedimenti di natura regolamentare o disciplinare. Ma le nuove norme si spingono ben oltre: anche i dirigenti di vertice di ciascun club dovranno ottenere il via libera da parte dell'IFR, prima di poter assumere l'incarico per il quale sono stati selezionati. Spetterà a loro dimostrare la formazione relativa al ruolo da ricoprire, le competenze, valutate sulla base delle precedenti esperienze professionali, l'integrità, sulla base delle condotte messe in atto personalmente o da società nelle quali si siano in precedenza ricoperte posizioni di responsabilità (in relazione a fallimenti, insolvenza societaria, mancati pagamenti). Nel luglio scorso, è stata invece approvata, in Francia, la "Legge sull'organizzazione, la gestione e il finanziamento dello sport professionistico", ispirata dal Rapporto pubblicato da una commissione d'inchiesta istituita nel 2024 dal Senato, per indagare sui fondi di investimento nel calcio professionistico francese, che ha vissuto, negli ultimi 5 anni, una serie di criticità legate ai bandi per la vendita dei diritti tv domestici. Anche in questo caso, le innovazioni incidono in profondità, comportando i) il ridimensionamento delle attribuzioni delle Leghe, alle quali le Federazioni potranno revocare la "subdelega di servizio pubblico" in caso di gravi difficoltà, ii) la regolazione dell'ingresso di fondi privati e l'affidamento alla Corte dei Conti del controllo sulle società commerciali create da Federazioni o Leghe, per i cui dirigenti è stato inoltre stabilito un tetto alle retribuzioni, allineate a quelle previste per i dirigenti di enti pubblici a carattere commerciale, iii) una maggiore equità nella distribuzione dei ricavi da diritti tv, con un rapporto di 1 a 3 fissato per legge tra maggior e minor percipiente, iv) infine, è stato previsto il coinvolgimento a titolo consultivo delle associazioni di tifosi nella governance dei club. E, per la prima volta nel panorama europeo, è stata introdotta una disciplina specifica riguardo alle proposte di acquisizione di un club francese in regime di multiproprietà con uno straniero, le cd "Multi club ownership". In tali casi, la legge francese ha attribuito alla Direzione Nazionale di Controllo di Gestione (DNCG) di ciascuna disciplina il compito di valutare la legittimità di questo tipo di operazioni, con potere di opporre se del caso un veto.

³ Il 16 luglio scorso, la Corte di giustizia UE, con una decisione destinata a lasciare un segno profondo, ha fissato un principio estremamente importante: quando una sanzione inflitta secondo le regole dell'ordinamento sportivo pregiudica in concreto una delle libertà riconosciute alla persona fisica dal Trattato UE, anche ove si tratti di un tesserato è solo un giudice precostituito "per legge" che può farle acquisire carattere definitivo. In altri termini, per il diritto UE, in simili casi, una misura afflittiva di matrice sportiva deve – per poter acquisire ultimatività di effetti – ottenere l'avallo di un organo giudicante al quale solo la legge statale può dare forma e sostanza di "giudice".



attraverso il Trattato, è l'ordinamento sportivo a doversi adeguare, non viceversa. La definitività di quelle decisioni è infatti conseguibile, per la Corte, solo all'esito del vaglio di un giudice che sia precostituito "per legge".³

È dalla complessità dell'intreccio fra interessi particolari e interessi generali, che per lo sport professionistico origina l'inevitabilità di un sistema delle fonti che si spinga oltre la norma federale, per abbracciare e includere, con riferimento a specifici ambiti, e quello dei controlli finanziari sui club è certamente fra questi, non solo la normativa comunitaria ma anche le legislazioni nazionali. Su questo, occorre tuttavia essere molto chiari, ad evitare fraintendimenti: affermare che alcuni peculiari spazi del sistema sportivo siano regolabili dalla norma statale o da quella comunitaria, o perfino ad esse riservati, non significa che tutto può essere regolato da fonti del diritto di matrice non federale. Il punto è un altro, anzi quello in un certo senso opposto: semplicemente, l'univoca linea di tendenza che si sta sviluppando su scala continentale mette a nudo la fragilità dell'asserzione assolutizzante secondo la quale nessuno spazio del sistema sportivo potrebbe essere regolato, mai, con una fonte diversa dalla norma federale.

Di fronte a queste non contrastate spinte al cambiamento che si sono già oggettivizzate nel nostro Continente, lo scenario viene ad atteggiarsi in modo differente da come si teneva, da molti, a pensarlo: non più mondi separati, ma territori confinanti. Dove il primo tema che viene a porsi è cooperare nell'individuazione del punto più appropriato in cui tracciare una linea di demarcazione utile non già ad alzare muri ma a definire, piuttosto, spazi di convivenza. Senza chiusure a riccio di carattere pregiudiziale, e di contro senza superare, con la norma statale (italiana, piuttosto che inglese o francese), oppure con quella comunitaria, la soglia del necessario.

A ben vedere, quella che sta tramontando in Europa, non è, allora, l'autonomia dell'ordinamento sportivo, quanto un'idea estremizzata di essa. L'idea, in particolare, che nulla di quanto esistente possa essere anche solo posto in discussione, tantomeno in ambito, e con norme, extrafederali. Che per tanto, anzi per troppo tempo sia stato così, non significa anche che la nostra aspettativa sia o debba essere che continuerà ad essere così. Situazioni, regole, cicli, persone: tutto cambia e questo apre e si apre, sempreché ve ne sia la volontà, a rinnovate dinamiche di confronto. Di costruttivo, confronto.

In questa Commissione, convinte e autentiche spinte riformistiche dello sport professionistico italiano potranno trovare – sempre – attento ascolto e fattiva collaborazione, senza pregiudizi né compiacenze. E mi sento di aggiungere che identica postura istituzionale potranno trovarvi quegli sport – diversi da calcio e pallacanestro – che al professionismo intenderanno passare.

Controlli finanziari a garanzia di un interesse generale, dal 1991

Nel nostro ordinamento statale, come in quello delle altre democrazie liberali occidentali, il radicamento di una funzione pubblica si giustifica soltanto laddove sia ravvisato sussistente un interesse generale, nel senso più pieno di questa espressione.

Da questa angolazione, il punto di svolta in materia di controlli finanziari sullo sport professionistico può individuarsi, per il nostro Paese, essenzialmente nella sentenza n. 28164 del 27 giugno 2013 della Corte di Cassazione.⁴ Nell'occasione, la Suprema Corte fu chiamata a stabilire se la Co.Vi.Soc., organo federale all'epoca deputato allo svolgimento

dei compiti di controllo finanziario in parte analoghi a quelli oggi intestati a questa Commissione, potesse essere considerato soggetto avente natura pubblicistica e rientrare fra gli organi di controllo riconducibili al dettato dell'art. 2238 cod. civ. anche quando non svolgente compiti di verifica della destinazione e dell'utilizzo di fondi pubblici provenienti dal C.O.N.I., ma, piuttosto, compiti di verifica dei bilanci delle società di calcio iscritte o iscrivende a campionati professionistici. In quella sede, la Cassazione ha stabilito che, quando la Co.Vi.Soc. operava quale organo di verifica della regolarità dei bilanci delle società calcistiche, entravano in gioco finalità di natura pubblicistica. Ciò perché lo Statuto del C.O.N.I. (artt. 20, comma 4, e 23) riconosce (ancora oggi, va aggiunto) che *"oltre quelle il cui carattere pubblico è espressamente previsto dalla legge, hanno valenza pubblicistica esclusivamente le attività delle Federazioni sportive nazionali relative all'ammissione e all'affiliazione di società, di associazioni sportive e di singoli tesserati; alla revoca a qualsiasi titolo e alla modificazione dei provvedimenti di ammissione o di affiliazione; al controllo in ordine al regolare svolgimento delle competizioni e dei campionati sportivi professionistici; all'utilizzazione dei contributi pubblici..."*. A suffragare questa conclusione, stava allora – come utilmente precisato dalla Corte di Cassazione – anche la legge 23 marzo 1981, n. 91, che all'art. 12, disciplinava la *"garanzia per il regolare svolgimento dei campionati sportivi"* e prevedeva che *"per delega del C.O.N.I."* spettava alle federazioni sportive nazionali attivare i controlli di *"verifica dell'equilibrio finanziario"* delle società e assumere i provvedimenti conseguenti. Oggi, attesa l'intervenuta abrogazione della legge 23 marzo 1981, n. 91 ad opera del Decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, la conclusione raggiunta nel 2013 dalla Suprema Corte conserva intatta la sua attualità basandosi non più sul ricordato art. 12 della prima, bensì sull'art. 13, comma 10 bis, del secondo, dal tenore se possibile ancora più univoco.

Dalla legge del 1991 all'art. 13, comma 10 bis, del Decreto legislativo n. 36 del 2021, per giungere da ultimo all'art. 13 bis di quest'ultimo Decreto, introdotto dalla riforma del 2024, è rimasto dunque fermo che il sistema dei controlli finanziari sulle società sportive professionistiche, e prima ancora le finalità da cui sorge l'esigenza del loro apprestamento e della loro organizzazione, nonché, infine, la soggezione in ogni caso ad un potere pubblico sovraordinato quale quello di approvazione del CONI, trovavano il loro punto di origine nella legge statale, e non al di fuori di essa.⁵

⁵ Nel rispetto dell'autonomia dell'ordinamento sportivo, e in armonia con le coeve esperienze affermatesi in UK, Francia e UE, le odierne coordinate del sistema italiano, riguardo ai controlli finanziari sui club, sono dunque venute conformandosi come segue:

- sul piano regolatorio complessivo, controlli e vigilanza sull'equilibrio economico finanziario delle società sportive professionistiche sono – come in passato – disciplinati dalla legge statale (artt. 13, comma 10 bis e 13 bis, D.lgs. n. 36 del 2021), rappresentando una funzione pubblica a presidio di un interesse generale, nel quale si compendiano i valori primari del regolare svolgimento dei campionati e dell'equa competizione (al riguardo, v. da ultimo Corte federale d'appello, SS.UU., Decisione/0093/CFA-2025-2026);
- alcuna norma dell'ordinamento sportivo potrebbe, conseguentemente, sopprimerli;
- l'allocazione di dette attribuzioni di controllo e vigilanza in capo a questa Commissione è parimenti regolata dalla legge statale (art. 13 bis, del suindicato D.lgs.);
- alcuna norma dell'ordinamento sportivo potrebbe autonomamente disporre una diversa allocazione, in contraddizione con la legge statale, quale sopra indicata.

Guardando alla sostanza e alla forma delle cose, deve individuarsi nella continuità – dalla legge del 1991 sino all'art. 13 bis più volte citato – della regolazione con legge statale dei controlli finanziari sulle società sportive professionistiche la base della perdurante attualità alla decisione chiarificatrice della Corte di Cassazione del 2013, nella parte in cui ha stabilito che essi sono caratterizzati da finalità pubblicistiche, in quanto strumentali al rispetto del regolare svolgimento dei campionati, e, quindi, dell'equa competizione (secondo la Cassazione, più esattamente, "Di tali finalità partecipano i controlli sui bilanci delle società di calcio e sull'esistenza dei requisiti di equilibrio finanziario richiesti dalla F.I.G.C. per l'iscrizione ai campionati").

⁴ La Suprema Corte ha successivamente riaffermato questa posizione con sentenza della sezione V penale, 10 marzo 2015, n. 10108.



1

PERIMETRO, DIMENSIONE E ASSETTO DEL PROFESSIONISMO

1.1 I valori riconosciuti dalla Costituzione allo sport

Con la legge costituzionale 1/2023 il Legislatore ha inserito, all'ultimo comma dell'articolo 33 della Carta costituzionale, il riconoscimento programmatico dei valori dello sport, ponendo fine a una prolungata assenza, quantomeno formale, che non aveva comunque precluso alla dottrina di riconoscere all'attività sportiva un fondamento costituzionale con un'interpretazione estensiva degli articoli della Costituzione, in particolare degli artt. 2, 3, 18, 32 e 33. Il nuovo ultimo comma dell'articolo 33 ha operato quel riconoscimento diretto sollecitato da quanti sottolineavano che lo sport non poteva essere lasciato esclusivamente al Legislatore ordinario, stante la sua rilevanza sociale ed educativa, e ha l'indubbio merito di affermare le tre dimensioni assiologiche fondamentali dell'attività sportiva. In primis il valore "educativo" quale strumento di formazione e crescita personale e di diffusione dei valori della solidarietà, della lealtà, del rispetto della persona e delle regole. Quindi il valore "sociale", teso a finalizzare l'attività sportiva all'aggregazione, all'inclusione e alla lotta all'emarginazione; con particolare riguardo agli individui e alle categorie di persone in condizioni di fragilità o marginalità del più vario tipo, quali quelle di natura socioeconomica, etnico-culturale o fisico-cognitiva. Infine, il valore della promozione del sé, cui rimanda il riferimento al "benessere psicofisico", valore che connette direttamente l'attività sportiva alla tutela della salute di cui all'art. 32 della Costituzione¹.

L'inciso "in tutte le sue forme", contenuto nell'articolo 33, sottolinea poi che la tutela costituzionale è volta ad abbracciare lo sport nella sua accezione più ampia, intersecando, in una visione pubblicistica, la tutela della salute, la tutela del lavoro, l'istruzione, l'urbanistica, l'edilizia, l'ambiente, e così via, in una prospettiva che ribadisce il ruolo di garanzia dello Stato, a salvaguardia dell'identità e dell'integrità dello sport. Al fine di perseguire l'obiettivo fissato dalla norma costituzionale, lo Stato si impegna a finanziare lo sport anche tramite stanziamenti diretti dal bilancio pubblico, distribuendo risorse alle istituzioni rappresentative degli sport praticati nel Paese. Inclusi quelli professionistici.

In questo contesto si colloca il decreto-legge n. 71 del 31 maggio 2024 (convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2024, n. 106), che nell'istituire la Commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche afferma l'impegno dello Stato nel proteggere la solidità finanziaria dello sport professionistico e contrastare le attività fraudolente che ne minano i valori, nell'interesse del sistema e della competizione sportiva, ma anche a tutela della passione identitaria dei tifosi e della tradizione sportiva dei territori.

1.2 L'evoluzione normativa: professionismo e dilettantismo nell'ordinamento italiano

Nel sistema italiano, lo sport ha conosciuto una lunga fase di assenza di disciplina normativa, terminata solo nel 1981, con l'adozione della legge n. 91, che ha introdotto una regolazione organica limitata, però, al solo professionismo sportivo. Tale legge ha rappresentato una svolta storica, riconoscendo rilevanza lavoristica dell'attività sportiva, secondo un modello che demandava alle Federazioni il compito di qualificare come professionistiche le discipline sportive.

Questo assetto ha prodotto una distinzione rigida tra sport professionistico e sport dilettantistico, che nel tempo si è rivelata sempre meno aderente alla realtà economica del settore. Numerose discipline e livelli competitivi, pur caratterizzati da continuità, onerosità e organizzazione imprenditoriale, sono rimasti inquadrati nel dilettantismo. I compensi riconosciuti a chi operava in quel settore sono stati inclusi nella categoria dei c.d. "redditi diversi", portando gli enti previdenziali e assicurativi ad escludere gli stessi

¹ Articolo 33, in vigore dal settembre 2023: "La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme."



dall'assoggettamento ai relativi obblighi, con conseguenti carenze delle tutele lavoristiche e previdenziali. È noto il fenomeno affermatosi negli anni della figura del c.d. professionista di fatto, praticante discipline dilettantistiche con lo stesso impegno sia fisico sia mentale di quelle professionistiche, ma al quale non si applicavano le tutele di cui alla citata legge 91/1981.

La recente riforma dello sport avviata con la legge delega n. 86 del 2019 e attuata, in particolare, con il decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, ha segnato un importante ripensamento complessivo di questo impianto. Il legislatore ha attenuato la centralità della dicotomia sul piano delle tutele lavoristiche, introducendo la nozione unitaria di lavoratore sportivo, definita sulla base del dato sostanziale dell'attività svolta verso il corrispettivo: l'originaria bipartizione tra sportivi professionisti e sportivi dilettanti ha quasi definitivamente perso la sua capacità distintiva e qualificatoria. Professionisti e dilettanti sono tutti similmente lavoratori se le prestazioni sono a fronte di corrispettivo. La nuova disciplina riconosce, quindi, l'attività sportiva retribuita nell'alveo del diritto del lavoro, pur mantenendo una flessibilità coerente con la specificità del settore, attraverso il ricorso a un modello definito in dottrina "a geometria variabile" con l'introduzione, da un lato, di due presunzioni iuris tantum (di lavoro autonomo nel dilettantismo, subordinato nel professionismo) e, dall'altro, di deroghe rispetto al diritto comune. La portata sistemica di tale scelta segna un passaggio decisivo da un "diritto speciale del professionismo" a un "diritto generale del lavoro sportivo". In questo senso, l'intervento normativo opera un adeguamento dell'ordinamento italiano ai modelli europei, nei quali la distinzione tra sport professionistico e dilettantistico non incide sul riconoscimento delle tutele lavoristiche essenziali. Da tempo la Corte di giustizia europea aveva affermato che la nozione di lavoratore nello sport **"non può essere interpretata in vario modo, con riferimento agli ordinamenti nazionali, ma ha portata comunitaria. Tale nozione dev'essere definita in base a criteri obiettivi che caratterizzano il rapporto di lavoro sotto il profilo dei diritti e degli obblighi delle persone interessate. Ora, la caratteristica essenziale del rapporto di lavoro è la circostanza che una persona fornisca, per un certo periodo di tempo, a favore di un'altra e sotto la direzione di quest'ultima, prestazioni in contropartita delle quali riceva una retribuzione"** (Corte giust. 13 aprile 2000, Lehtonen, causa C-176/96).

1.3 Il perimetro del professionismo sportivo

La legge 23 marzo 1981, n. 91 attribuiva alle Federazioni sportive nazionali il compito qualificatorio della professionalità degli atleti delle diverse discipline agonistiche, in sostanza delegava loro di governare il discrimine tra professionismo e dilettantismo. Una dicotomia fondata non sul livello economico delle prestazioni sportive, né sulla continuità dell'attività, bensì sul riconoscimento istituzionale dei settori professionistici da parte degli stessi organismi sportivi, secondo le direttive del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), un impegno ordinatorio mai però assolto per l'impossibilità a emanare le richieste indicazioni.

Il decreto legislativo n. 36 del 2021, pur innovando profondamente la disciplina del lavoro sportivo, ha confermato la distinzione tra ambito professionistico e dilettantistico, ancorandola, per quanto riguarda il professionismo, all'esistenza di società sportive costituite in forma lucrativa e operanti in settori formalmente qualificati come professionistici dalle federazioni competenti.

La rinnovata dicotomia non è più costitutiva dello status di lavoratore sportivo e non "marca più", come in passato, la distinzione tra chi poter considerare un lavoratore sportivo e no. La riforma del 2021 ha attenuato in modo significativo la centralità della differenza tra professionisti e dilettanti, quanto meno sul piano delle tutele che vengono garantite agli uni e agli altri in conseguenza della specialità della disciplina del rapporto

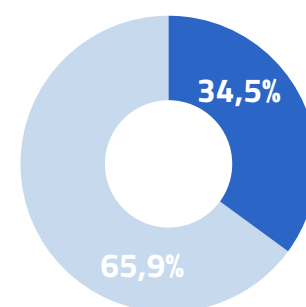
50
Federazioni
sportive Nazionali
(FSN)

4
Federazioni
che riconoscono il
professionismo

di lavoro sportivo. Ma seppur depotenziato, il compito di identificare quali discipline siano professionistiche e quali dilettantistiche è rimasto in capo alle Federazioni sportive nazionali con la conseguenza che il professionismo sportivo continua a interessare un numero circoscritto di discipline, mentre la maggior parte degli atleti, pur svolgendo attività ad altissimo livello e spesso con corrispettivi rilevanti, opera nell'ambito del lavoro sportivo dilettantistico, secondo un assetto che riflette la scelta strutturale della legge n. 91 del 1981, oggi in parte abrogata ma non del tutto superata dalla riforma. Allo stato attuale, tra le 50 Federazioni sportive nazionali (FSN) che fanno capo al CONI solo 4 riconoscono il professionismo: FIGC (Serie A, Serie B, Serie C maschili e Serie A femminile) e FIP (Serie A maschile), che organizzano l'attività per squadre; FCI (ciclismo maschile) e FIG (golf), nell'ambito dell'attività individuale².

Delle quattro Federazioni sportive che attualmente ammettono il professionismo, solo due, la F.I.G.C. e la F.I.P., presiedono a discipline incluse negli elenchi di sport di squadra riconosciuti dal Coni e quindi sono oggetto dell'attività di vigilanza economico – finanziaria della Commissione, atteso che il comma 2 dell'articolo 13-bis del decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, affida alla Commissione il compito di svolgere la propria attività di controllo e vigilanza relativamente alle società sportive professionistiche partecipanti ai campionati relativi a discipline di sport a squadra.

1.4 I dati INPS sui lavoratori sportivi / 2025



Atleti ■
Direttori e preparatori ■

Secondo l'Osservatorio lavoratori dello spettacolo e sportivi, pubblicato a maggio 2026 dall'INPS / Coordinamento Generale Statistico Attuariale, il numero degli sportivi con almeno un contributo versato nel 2025 è pari a 13.686, con un incremento del 3,3% rispetto all'anno precedente; tra loro, il 65,6% appartiene alla FIGC, e il 34,4% alle altre federazioni (Ciclismo, Golf, Pallacanestro). Si tratta dei lavoratori dello sport secondo la nuova disciplina del lavoro sportivo ai sensi del decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36 e successive modificazioni, con riferimento alle disposizioni che comportano l'iscrizione al Fondo Pensione dei Lavoratori Sportivi gestito dall'INPS e alla Gestione separata (art. 2, comma 26, della L. n. 335/1996) degli Enti sportivi professionistici e dilettantistici. A livello territoriale, più della metà degli sportivi lavora al Nord (53,4%), soprattutto nel Nord-ovest (31%). Il Centro rappresenta il 25,2%, il Sud il 16,1% e in coda le Isole con il 5,3%. Quanto alla composizione interna, il 65,9% degli sportivi è costituito da allenatori, direttori tecnico-sportivi e preparatori atletici (per lo più della classe d'età modale 30-34 anni, il 16,9%), mentre il restante 34,1% è costituito dagli atleti (la cui classe d'età modale è 20-24 anni, pari al 34,5%). Per quanto riguarda i calciatori, nel 2025 sono stati 4.291 quelli tesserati per la FIGC che hanno versato almeno un contributo. Tra loro, la metà (49,4%, 2.118 atleti) è compresa nella fascia entro i 50.000 euro l'anno (532, il 12,4% del totale nella fascia 0/10.000 e 1.586/37% in quella 10.000/50.000).

53,4%

Sportivi che lavorano
nel Nord Italia

25,2%

Sportivi che lavorano
nel Centro Italia

16,1%

Sportivi che lavorano
nel Sud Italia

² Altre due Federazioni hanno cessato il settore professionistico negli ultimi anni: la FPI (Pugilato) nel 2013 e la FMI (Motociclismo) nel 2011.





NUMERO LAVORATORI NELL'ANNO PER CLASSE DI RETRIBUZIONE,
FEDERAZIONE SPORTIVA E TIPO RUOLO (ANNO 2025)

Classe di retribuzione	Fed. Calcio		Altre Federazioni	Totale		Totale
	Atleta	Altro		Atleta	Altro	
	ANNO 2025					
Fino a 10.000 euro	532	1.543	2.040	589	3.526	4.115
Oltre 10.000 fino a 50.000 euro	1.586	2.178	2.037	1.714	4.087	5.801
Oltre 50.000 fino a 100.000 euro	622	425	267	693	621	1.314
Oltre 100.000 fino a 700.000 euro	1.012	482	290	1.118	666	1.784
Oltre 700.000 euro	539	65	68	551	121	672
Totale	4.291	4.693	4.702	4.665	9.021	13.686

NUMERO LAVORATORI NELL'ANNO PER FEDERAZIONE SPORTIVA E AREA GEOGRAFICA

Area geografica	Fed. Calcio	Altre Federazioni	Totale	Fed. Calcio	Altre Federazioni	Totale
	ANNO 2024			ANNO 2025		
Nord-Ovest	2.958	1.113	4.071	3.072	1.170	4.242
Nord-Est	1.913	988	2.901	1.978	1.089	3.067
Centro	1.769	1.514	3.283	1.882	1.569	3.451
Sud	1.648	551	2.199	1.666	540	2.206
Isole	405	392	797	386	334	720
Totale	8.693	4.558	13.251	8.984	4.702	13.686

L'altra metà (2.173 calciatori, il 50,6%) è invece suddivisa in tre fasce di retribuzione più alte: tra i 50 e i 100mila euro (622 / 14,5%); tra i 100 e i 700mila euro (1.012 / 23,6%); oltre i 700mila euro (539 / 12,6%).

1.5 Il finanziamento dello Stato per lo sport

Nel contesto dello sviluppo e della tutela dello sport italiano operano sostanzialmente tre strutture statali: l'Autorità politica delegata in materia di sport, in questa legislatura il Ministro per lo Sport e i giovani; Sport e Salute S.p.A., società per azioni a totale partecipazione pubblica per il supporto delle attività sportive; il CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano), l'ente pubblico che disciplina lo sport ed è l'autorità riconosciuta dal CIO (Comitato Olimpico Internazionale). La novella introdotta con la legge 30 dicembre 2018, n. 145 (legge di bilancio 2019) ha modificato il quadro normativo concernente il finanziamento pubblico degli organismi sportivi attribuendolo alla società Sport e salute S.p.A., che è subentrata al Coni nella ripartizione dei contributi pubblici (art. 1, co. 632). La legge n. 145 del 2018 ha altresì stabilito che il finanziamento allo sport non può essere inferiore a 410 milioni di euro annui. Nel 2020, infine, è stato costituito il fondo "Salva Sport", un'addizionale introdotta per finanziare il rilancio del settore durante la pandemia Covid 19: la quota è pari allo 0,5%

343,7
i milioni stanziati dallo Stato per lo sport nel 2025

1.6 Altri aiuti finanziari dallo Stato allo sport professionistico

sul totale della raccolta delle scommesse (al netto dell'imposta unica). Oltre ai contributi ordinari, nell'ultimo triennio sono stati stanziati circa 80-100 milioni di euro extra per progetti specifici di inclusione sociale e promozione della salute. Nel 2025 lo Stato ha stanziato 343,7 milioni di euro per gli organismi sportivi (Federazioni Sportive Nazionali, Discipline Sportive Associate, Enti di Promozione Sportiva), con un incremento di 28 milioni rispetto al 2024; per il 2026, la previsione è di circa 344,4 milioni. La suddivisione delle risorse viene stabilita dalla società Sport e Salute S.p.A. attraverso un modello algoritmico basato sui risultati ai Giochi Olimpici, alle competizioni Mondiali ed Europee (50-60%); il movimento, cioè il numero di tesserati e le società affiliate e la presenza di tecnici qualificati (30%); l'efficienza operativa ovvero la sostenibilità gestionale, la parità di genere e la capacità di generare impatto sociale (10-20%). Nel bilancio della FIGC, i fondi pubblici 2025 ammontano a 35,2 milioni di euro, ma rappresentano una piccola parte (7-8%) dei ricavi totali (circa 381 milioni³), generati in particolare da sponsorizzazioni, diritti TV delle Nazionali e attività commerciali. Pur restando la Federazione con la quota maggiore di risorse pubbliche, negli ultimi 23 anni la Federcalcio ha perso circa 50 milioni di euro (dagli 80/90 milioni del 2002 agli attuali 35.2). Alla FIP, che si posiziona al 7° posto nella graduatoria dei contributi alle FSN, sono stati assegnati 10.3 milioni, una quota più rilevante nei ricavi totali (il bilancio di previsione 2025 li stima per circa 19,8 milioni).⁴

Esistono, inoltre, una serie di interventi finanziari da parte dello Stato, degli Enti locali e di Aziende partecipate a favore dello sport professionistico. Di seguito il riepilogo.

- Agevolazioni fiscali da DL 282 /2002**
Il decreto-legge 24 dicembre 2002 n. 282 ("Decreto Legge Fiscale: scudo fiscale al 2,5%, dismissione immobili e partite IVA"), poi convertito con la legge 21 febbraio 2003 n. 27 prevede una serie di agevolazioni contabili per le società sportive, come la possibilità di spalmare i debiti tributari in 60 rate in 5 anni.
- Garanzie SACE su prestiti bancari (non esclusivo)**
Diversi club di calcio si sono avvalsi delle garanzie SACE, il gruppo assicurativo-finanziario specializzato nel sostegno alla crescita sostenibile delle imprese, partecipato dal MEF.⁵
- Sponsorizzazioni da Enti locali / Aziende partecipate**
Le principali sponsorizzazioni da parte di aziende controllate dallo Stato sono:

Enilive (Eni) / Lega Serie A	22 milioni (Serie A)
Enel / Atalanta, Inter, Juventus, Lazio, Napoli, Roma, Torino e Milan	circa 10 milioni l'anno complessivi, secondo stime di stampa (dati ufficiali non disponibili)
Trenitalia / Frecciarossa e Lega Serie A	6 milioni (Coppa Italia)
Regione Friuli-Venezia Giulia / Udinese	1,2 milioni
Regione Liguria / club regionali	1,5 milioni
Regione Sardegna / Cagliari	3 milioni
TIM / Inter, Milan, Roma, Juventus e Lazio tra le altre	stima di circa 10 milioni l'anno complessivi (dati ufficiali non disponibili)

³ Si veda il Bilancio FIGC al 31/12/2025 <https://www.FIGC.it/it/federazione/federazione-trasparente/contributi-pubblici/bilanci>
⁴ Si veda la Suddivisione dei contributi per le Federazioni sportive effettuata da Sport e Salute S.p.A. https://www.sportesalute.eu/images/Contributi%20Organismi%20Sportivi/2026/Allocazione_Contributi_2026.pdf
⁵ Riepilogo dei dati e delle misure legislative da ReportCalcio 2025, FIGC, Arel, PwC



1.7 L'organizzazione sportiva: le Federazioni sportive nazionali e le Leghe

Le Federazioni Sportive Nazionali (FSN) sono enti di diritto privato, riconosciuti dal CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) che disciplinano, organizzano e promuovono le rispettive discipline sportive, ai sensi del decreto legislativo 23 luglio 1999, n. 242 (c.d. legge Melandri). Per inciso, nel mondo paralimpico operano le Federazioni sportive paralimpiche che sono riconosciute dal CIP (Comitato Italiano Paralimpico).

Pur mantenendo la natura privatistica, le FSN svolgono funzioni di natura pubblicistica, con conseguente applicabilità di alcuni obblighi previsti dalla legge per le attività di rilevanza pubblicistica. In base alla giurisprudenza della Corte di giustizia UE⁶ e del Consiglio di Stato, le FSN non sono di per sé qualificabili come "organismi di diritto pubblico", figura che ricorre se l'organismo a determinate condizioni: se è istituito per soddisfare specificamente esigenze di interesse generale, aventi carattere non industriale o commerciale; se è dotato di personalità giuridica e svolge un'attività finanziata in modo maggioritario dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico oppure la cui gestione sia soggetta al controllo di questi ultimi oppure il cui organo d'amministrazione, di direzione o di vigilanza sia costituito da membri dei quali più della metà è designata dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico.

Dallo svolgimento di funzioni di natura pubblicistica in capo alle FSN derivano: la giurisdizione amministrativa nei limiti fissati dal decreto-legge 19 agosto 2003, n. 220⁸, gli obblighi relativi alle norme sulla trasparenza e il diritto di accesso agli atti per le attività di pubblico interesse, la vigilanza del CONI (ferma la disciplina in materia di vigilanza sull'utilizzo dei contributi pubblici e in materia di composizione del collegio dei revisori dei conti delle FSN, di cui un componente è nominato dall'Autorità di Governo competente in materia di sport) e il controllo contabile della Corte dei Conti sull'utilizzo dei fondi pubblici.

Le Leghe sono organismi di diritto privato che associano le società di una specifica categoria di una specifica disciplina con il compito di organizzare le competizioni, gestire i diritti e tutelare gli interessi delle affiliate. Operano sotto la supervisione delle rispettive Federazioni Nazionali, godendo però di un'ampia autonomia amministrativa e gestionale. Nell'ambito della FIGC sono costituite tre Leghe professionistiche (Lega Serie A, Lega B, Lega Pro) ed una Lega dilettantistica (Lega Nazionale Dilettanti / LND). Ciascuna Lega stabilisce autonomamente, nel rispetto dello Statuto, dei Principi Fondamentali e degli indirizzi del CONI e della FIGC, nonché dei principi di democrazia interna, la rispettiva articolazione organizzativa.⁹ Le Leghe rappresentano altresì le società associate nella stipula degli accordi di lavoro e nella predisposizione del relativo contratto tipo.¹⁰ Nella FIP sono presenti la Lega Basket Serie A (LBA) e la Lega Nazionale Pallacanestro (LNP).

Le Leghe sono organismi di diritto privato che associano le società di una specifica categoria di una specifica disciplina con il compito di organizzare le competizioni, gestire i diritti e tutelare gli interessi delle affiliate.

⁶ L. Mondellini, "Quel legame indissolubile tra calcio e politica in Italia. Scontri ma anche interscambio economico: tutte le cifre tra imposte e interventi pubblici", 27 dicembre 2025

⁷ Cause riunite C-155/19 e C-156/19

⁸ Gli atti delle FSN che riguardano le materie pubblicistiche (es. un provvedimento di radiazione o di esclusione da un campionato) possono essere impugnati davanti al TAR (Tribunale Amministrativo Regionale), una volta esauriti i gradi della giustizia sportiva. Decreto-Legge 19 agosto 2003, n. 220, convertito con modificazioni dalla Legge 17 ottobre 2003, n. 280

1.8 L'organizzazione sportiva: le Associazioni tecniche



Nel sistema sportivo italiano, le Associazioni tecniche riuniscono atleti e tecnici di ciascuna disciplina, operando da un lato come rappresentanze di categoria, dall'altro come componente del governo federale, in virtù del riconoscimento della rappresentanza nei Consigli Federali, *"in misura non inferiore al 30% del totale dei loro componenti"*.¹¹

Nella **FIGC** i calciatori sono rappresentati dall'AIC, Associazione italiana calciatori, fondata nel 1968, che oggi rappresenta professionisti (Serie A, B, Lega Pro e A Femminile) e dilettanti, compreso il calcio a 5. L'Associazione svolge la tutela sindacale: negozia gli Accordi Collettivi con le Leghe per definire i contratti-tipo e i diritti minimi dei giocatori; sostiene i calciatori professionisti in caso di morosità o fallimento delle società sportive tramite il Fondo di Solidarietà; eroga la prestazione di carattere previdenziale al termine delle prestazioni sportive attraverso il "Fondo accantonamento indennità di fine carriera"; promuove programmi formativi per il dopo carriera. I tecnici sono invece associati nell'AIAC (Associazione Italiana Allenatori Calcio), fondata nel 1966, che oggi riunisce allenatori e preparatori atletici di calcio e calcio a 5. Si occupa della formazione continua, attraverso i corsi di aggiornamento e della tutela sindacale, partecipando alla stipula degli accordi collettivi con le Leghe (Serie B, Lega Pro, LND, Calcio Femminile) e assistendo i tecnici in caso di controversie.

In questo ambito, va inoltre segnalata la costituzione di una nuova associazione tecnica, Assocapp, l'Associazione dei Calciatori e Calciatrici, Allenatori e Allenatrici, Preparatori e Preparatrici Patrocinati, si presenta come nuova rappresentanza di categoria rispetto alle associazioni esistenti. L'associazione è stata costituita il 10 aprile 2026, da alcuni ex calciatori (Giuseppe Dossena, campione del mondo nel 1982, presidente pro tempore) e radunerebbe già oltre 1.200 sostenitori. Tra i suoi obiettivi, la tutela delle condizioni economiche, normative e previdenziali degli iscritti e una maggiore trasparenza nella gestione del fondo di fine carriera.



Nella **FIP**, l'associazione che tutela gli atleti di pallacanestro è la **GIBA (Giocatori Italiani Basket Associati)**. Fondata nel 1982, rappresenta gli atleti professionisti e dilettanti nelle negoziazioni degli accordi collettivi e dei contratti-tipo per gli "atleti lavoratori sportivi" in Serie A, A2 e B; interviene in casi di morosità delle società (o ritiri) per proteggere i diritti dei tesserati e promuove programmi formativi per il "dopo carriera" e progetti di salute e benessere. Gli allenatori ed i preparatori fisici di pallacanestro sono associati nell'USAP (Unione Sindacale Allenatori Pallacanestro), che garantisce i diritti dei tecnici, partecipando alla stipula degli accordi collettivi che definiscono i minimi salariali e le coperture assicurative e assistendoli nelle vertenze con le società; inoltre gestisce le prestazioni erogate dal fondo di fine carriera. Fanno parte delle Associazioni tecniche anche quelle degli ufficiali di gara, la cui rappresentanza nei Consigli Federali può essere prevista dalle singole Federazioni¹², come aveva fatto la FIGC a favore dell'Associazione Italiana Arbitri fino alla recente riforma statutaria del novembre 2024¹³, che ha abrogato la rappresentanza assembleare degli arbitri (2%), nell'ambito della ridefinizione delle quote a favore delle Leghe professionistiche prevista dal Decreto-legge del 31 maggio 2024, n. 71 (art. 1 bis). La FIP non ha mai previsto, invece, la rappresentanza degli ufficiali di gara.

⁹ Statuto FIGC, art. 9.1

¹⁰ Statuto FIGC, art. 9.4

¹¹ Articolo 16 del Decreto legislativo n. 242 del 23/07/1999 (Riordino del Comitato olimpico nazionale italiano - CONI, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59), come modificato dalla Legge del 11/01/2018 n. 8 Articolo 2 e dal Decreto -legge 31 maggio 2024, n. 71.



1.9 La dimensione del calcio in Italia

Il calcio rappresenta lo sport con il maggior impatto sportivo, sociale ed economico nel Paese, per il numero dei tesserati e dei praticanti amatoriali, per la capillarità delle associazioni sportive presenti sul territorio, per la passione con cui è seguito, per la sua dimensione economica, che lo rende uno dei comparti sportivi, mediatici e dell'intrattenimento più rilevanti del Paese. In questo scenario, la FIGC rappresenta molto di più di una federazione sportiva: è il sistema di organi e norme che permettono il funzionamento di un sistema complesso, che va dai campionati professionistici a quelli dilettantistici e giovanili; dalla Nazionale al calcio di base, le scuole calcio. Nella FIGC sono coordinate le attività di Leghe, Divisioni, Settori, Associazioni tecniche, ciascuna dotata di propria autonomia ma rappresentata nel governo federale. Il sistema federale nel suo complesso è una vera e propria piattaforma strategica che unisce lo sport e il *business*.

Dal punto di vista sportivo, l'attività è distinta tra **calcio a 11**, **calcio a 5** e **beach soccer**, **distinta tra settore maschile e femminile**. I tesserati, secondo i dati della stagione 2023-24¹⁴, ammontano a quasi 1,5 milioni (circa il 30% dei tesserati attivi nelle 50 Federazioni Sportive), così suddivisi: 1.331.906 i calciatori (752.447 under 18), 41.220 i tecnici, 33.170 gli arbitri, 291.236 i dirigenti. Sono 11.099 le società affiliate e 64.936 le squadre iscritte alle varie competizioni, nelle quali sono state disputate quasi 600.000 partite ufficiali (una ogni 54 secondi, dato record dal 2015-2016) all'interno di 15.000 campi da gioco. In crescita le tesserate donne: più che raddoppiate tra il 2008 e il 2024, arrivando a sfiorare le 50.000, più che triplicate quelle tra i 10 e i 15 anni (da 6.628 a 19.958).



La sua dimensione sportiva e l'interesse generato lo rendono, inoltre, uno dei settori industriali più rilevanti del Paese: i ricavi diretti totali ammontano a quasi 7 miliardi di euro e la contribuzione fiscale e previdenziale del solo settore professionistico negli ultimi 17 anni ha sfiorato a livello aggregato i 20 miliardi di euro. Considerando, oltre al valore diretto, anche l'impatto indiretto e indotto prodotto dal calcio sull'intera catena di attivazione di valore e sui settori industriali coinvolti, l'incidenza di questo sport sul PIL italiano è stimabile in 12,4 miliardi, con 141.000 posti di lavoro attivati (rispetto ai 129.094 del 2022-2023). I principali settori coinvolti in termini di impatto sul PIL riguardano il calcio professionistico, con 5,2 miliardi (+3,6%; per ogni milione di euro di valore della produzione si generano € 1,14 milioni di contributo al PIL nazionale e si sostengono 8 posti di lavoro), il calcio giovanile e dilettantistico e la FIGC (2,9 miliardi), le scommesse sul calcio (1,8 miliardi), i quotidiani sportivi e broadcaster (1,2 miliardi) e il turismo calcistico (1,3 miliardi, tra accommodation, ristorazione, trasporti e shopping).¹⁵

7 Mld
ricavi totali diretti



14°
posto al mondo per
l'Italia per il numero
di tesserate

Per quanto riguarda il **settore femminile**, nell'ultimo decennio l'espansione è stata costante: le giocatrici tesserate sono più che raddoppiate tra il 2008 e il 2024, arrivando a sfiorare le 50.000, mentre le sole tesserate tra i 10 e i 15 anni sono più che triplicate (da 6.628 a 19.958), posizionando **l'Italia al 14° posto al mondo per numero di tesserate**.¹⁶ Al tempo stesso, la Nazionale ha contribuito allo sviluppo del settore con gli storici risultati al Mondiale 2019 (Quarti di finale) e agli Europei 2025 (Semifinale) e la straordinaria audience tv delle gare trasmesse dalla RAI (quasi 8 milioni di telespettatori nelle 5 gare del luglio scorso, media di 1.500.000 a partita, con il picco della semifinale persa con l'Inghilterra seguita su Rai 1 da 4 milioni di appassionati), in linea con la crescita dell'audience della Serie A, passata da 138.000 telespettatori medi del 2021-22 ai 318.000 del 2023-24 (+130%) secondo i dati forniti da Auditel.

Ciò nonostante, nello stesso triennio considerato, i **Club hanno perso in media circa 3,3 milioni di euro ciascuno**: dall'introduzione del professionismo sono cresciuti considerevolmente i costi (+54%), in particolare quelli relativi al personale (da 1,6 a 2,6 milioni), mentre i ricavi sono limitati, tanto che il 47% del totale arriva dalle risorse distribuite dalla Divisione e dai sussidi governativi, mentre la principale fonte di ricavi "diretti" dei Club arriva dalle sponsorizzazioni, pressoché nulli i ricavi commerciali e quelli da ticketing, considerando che metà delle squadre consentono l'accesso gratuito alle gare (il prezzo medio è di 7 euro).¹⁷

1.10 Il calcio professionistico (maschile): articolazione dei campionati, società e leghe

Nel calcio, l'ordinamento dei campionati è definito dalla Federazione italiana gioco calcio (FIGC), d'intesa con le Leghe interessate e sentite le Componenti tecniche¹⁸; la loro organizzazione è invece demandata alle tre Leghe professionistiche: Lega Serie A, Lega B, Lega Pro.¹⁹ A livello maschile, sono 3 le categorie professionistiche, per un totale di 100 società: 20 in Serie A, 20 in Serie B, entrambe a girone unico, 60 in Serie C, in questo caso suddivise in 3 gironi da 20 squadre ciascuno, tra le quali alcune seconde squadre under 23 dei club della massima divisione.²⁰ L'attuale numero di squadre professioniste, ridotto di 30 unità e 1 categoria rispetto al 1999,²¹ pone l'Italia al **7° posto tra le 211 Federazioni affiliate alla FIFA per numero di club professionistici**.²² Per la partecipazione ai campionati professionistici la FIGC adotta un sistema di licenze, in armonia con i principi dell'UEFA in materia.²³ A stabilire i requisiti ed i criteri è il Consiglio Federale, d'intesa con la Lega Nazionale Professionisti Serie A per quelli che riguardano esclusivamente le società della massima serie. Le società devono ottenere annualmente tale licenza entro i termini stabiliti.²⁴ Relativamente ai flussi tra le tre categorie i criteri sono così determinati: 3 retrocessioni dalla Serie A (le

¹⁵⁻¹⁶ ReportCalcio 2025, FIGC, Arel, PwC

¹⁷ Report Serie A Femminile, FIGC / Divisione Serie A Femminile Professionistica, 8 maggio 2025

¹⁸ Statuto FIGC, Art. 3.1.g

¹⁹ Statuto FIGC, Art. 9.3

²⁰ Militano in terza serie le Under 23 di Atalanta, Inter e Juventus; quella del Milan, invece, nel 2024-25 è retrocessa in Serie D.

²¹ Il 21 novembre 2012 il Consiglio Federale FIGC ha approvato la riforma dei campionati di Lega Pro: dal 2014-15: la Prima e la Seconda Divisione sono state accorpate in un unico campionato, la Serie C, denominazione approvata il 25 maggio 2017 dall'Assemblea di Lega Pro.

²² "Professional Football Report 2023", FIFA, 1° marzo 2024; il dettaglio e il confronto con i principali Paesi europei nel capitolo 4.

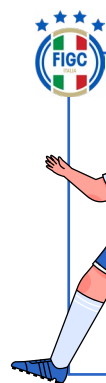
²³ Statuto FIGC Art. 3.1.h

²⁴ Statuto FIGC Art. 8

¹² art. 16 del Decreto legislativo 23 luglio 1999, n. 242: "Lo statuto può prevedere, altresì, la presenza degli ufficiali di gara negli organi direttivi".

¹³ Statuto FIGC: art. 26

¹⁴ ReportCalcio 2025, FIGC, Arel, PwC,



100

squadre
professionistiche a
livello maschile

7°

posto dell'Italia tra le
211 Federazioni affiliate
alla FIFA per numero di
club professionistici

3

categorie
professionistiche
*Serie A (20 squadre),
Serie B (20), Serie C (60)*

squadre classificate dal 18° al 20° posto); 3 promozioni (le prime 2 classificate al termine del campionato e la vincente dei play off tra le squadre dal 3° all'8° posto) e 4 retrocessioni (le ultime 3 classificate e la perdente del play out tra la 16a e la 17 a classificata) in Serie B; 4 promozioni (le prime classificate dei 3 gironi e la vincente della fase play off alla quale accedono 28 squadre: quelle classificate dal 2° al 10° posto dei tre gironi e la vincitrice della Coppa Italia Serie C) e 9 retrocessioni (le ultime classificate dei 3 gironi e le 6 perdenti dei play out che mettono di fronte in ciascun girone la 16 a e la 19a classificata da un lato e la 17 a e la 18 a dall'altro). Dal massimo campionato dilettantistico, la Serie D, organizzato dalla LND Lega Nazionale Dilettanti, sono infine promosse 9 squadre, che devono adeguarsi all'atto dell'iscrizione ai criteri economico-legali, sportivi-organizzativi e infrastrutturali previsti per le società sportive professionistiche dal Manuale delle Licenze Nazionali. In ciascuna stagione sportiva sono poi organizzate la Coppa Italia, alla quale prendono parte tutti i club di Serie A e B ed i migliori di Serie C in base al piazzamento della stagione precedente; la Supercoppa italiana tra la vincente il campionato e quella della Coppa Italia (entrambe organizzate dalla Lega Serie A); la Coppa Italia Serie C, riservata alle società della terza serie e organizzata direttamente dalla Lega Pro.

1.11 Il calcio professionistico femminile: articolazione del campionato, società, struttura

Il calcio, dalla stagione 2022-23, è l'unico sport in Italia ad aver riconosciuto lo status professionistico a livello femminile, con la delibera del Consiglio Federale FIGC del 27 aprile 2022, che ha fatto seguito al decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, e successive modifiche ai sensi dei due decreti legislativi correttivi (163/2022 e 120/2023) e all'istituzione del "Fondo per il professionismo negli sport femminili", già previsto dall'art. 12-bis, d.l. n. 104/2020 convertito, con modificazioni, in legge n. 126/2020, con una dotazione di 10,7 milioni di euro, recentemente prorogata per il 2025 con uno stanziamento di 4 milioni di euro.²⁵ La scelta della FIGC è, ancora oggi, un unicum nel sistema sportivo italiano e riconosce anche alle calciatrici le tutele contrattuali previste finora per i calciatori, seppure limitatamente al campionato di Serie A e seppur resti evidente il "gender gap" tra le rispettive retribuzioni. L'organizzazione della Serie A femminile, a partire dalla stagione 2023-24, è demandata alla "Divisione Serie A Femminile Professionistica", in base alla decisione del Consiglio Federale del 19 aprile 2023.²⁶ Fanno parte della Serie A 12 club: Roma, Inter, Juventus Women, Napoli Women, Milan, Lazio, Fiorentina, Como Women, Parma, Ternana, Sassuolo e Como 1907. La maggior parte di essi è collegata a società già attive nel calcio maschile; fa eccezione Napoli Women, che non risulta collegata all'omonima società maschile.

²⁵ Con l'approvazione in Senato del decreto legislativo "Milleproroghe" è arrivato il via libera alla proroga del fondo per il professionismo negli sport femminili. Con le recenti modifiche al d.lgs. 9/2008, introdotte dal decreto legge 108/2026, convertito con modificazioni dalla legge 4 agosto 2026, n. 142, la nuova ripartizione del 10% della mutualità prevede che lo 0,5% delle risorse derivanti dai diritti audiovisivi sportivi assegnate alla FIGC sarà destinato al soggetto che organizza il campionato professionistico di Serie A femminile (e l'altro 0,5% alla Serie C, vincolato allo sviluppo dei settori giovanili delle società, agli investimenti in infrastrutture e alla formazione dei tecnici).

²⁶ Nel 1986-87 la FIGC ha istituito la Divisione Calcio Femminile, inquadrandola nella Lega Nazionale Dilettanti, in base allo status delle calciatrici. Dal 2018, poi, la FIGC ha riportato la Divisione nella propria dipendenza diretta. Il 19 aprile 2023 il Consiglio federale FIGC ha infine istituito la Divisione Serie A Femminile Professionistica e la Divisione Serie B Femminile.

1.12 La crisi della Nazionale di calcio e le conseguenze sul sistema e sul Paese



-321 Mln

di euro stima del
danno sul Prodotto
interno lordo dopo la
terza eliminazione dai
mondiali

-3.679

posti di lavoro a
tempo pieno
non generati

-6,6 Mln

perdita causata al
sistema calcio

45,9%

di ragazzi e ragazze
tra i 18 e i 24 anni si
dichiara *totalmente*
indifferente alle sorti
della Nazionale

La mancata qualificazione della Nazionale ai Mondiali 2026 ha rappresentato un risultato sportivo negativo ed è stata seguita dalle dimissioni della governance federale e dello staff tecnico²⁷ della squadra azzurra. Inoltre, secondo una stima controfattuale di OpenEconomics, da leggere con le cautele proprie di tali esercizi, avrebbe generato **un impatto potenziale sul Prodotto interno lordo stimabile in 321 milioni di euro**. Questo valore rappresenta la ricchezza che non viene generata nel sistema economico, considerando l'intera filiera collegata agli eventi sportivi, in particolare i consumi nei bar e ristoranti durante le partite, le scommesse, la vendita di merchandising e in generale le attività legate all'intrattenimento, al commercio, al turismo e alla distribuzione di beni elettronici. Oltre alla probabile riduzione degli investimenti pubblicitari sui media, giornali e tv, a cominciare da DAZN e Rai che si sono assicurate i diritti di trasmissione in Italia. Se la programmazione pubblicitaria sui due canali nei prossimi mesi era già stata programmata, l'effetto dei minori ascolti di un torneo senza l'Italia penalizzerà inevitabilmente i prossimi mesi. Anche il mercato del lavoro risente del risultato sportivo negativo. Lo stesso studio di OpenEconomics, infatti, stima la mancata creazione di circa 3.679 posti di lavoro a tempo pieno, soprattutto occupazioni temporanee o stagionali come il personale nei bar e ristoranti, operatori del settore turistico, addetti alla vendita e al *merchandising*. Tra le conseguenze, poi, vanno considerati anche il calo dei redditi per le famiglie (circa 313 milioni) e il mancato gettito fiscale per lo Stato (89 milioni tra imposte dirette e indirette). Spesso poco considerato, c'è anche il tema dei benefici sociali non realizzati: **il valore del tempo libero legato alla visione delle partite, la coesione sociale generata dagli eventi condivisi, la visibilità internazionale e l'immagine del Paese, per un valore complessivo stimato in 1,5 miliardi di euro**.

Notevole, poi, la perdita causata al sistema calcio: il bilancio 2026 della FIGC aveva già previsto un risultato negativo di circa 6,6 milioni di euro,²⁸ calcolato, in modo prudenziale, senza includere i contributi FIFA previsti per l'accesso al Mondiale, né i maggiori ricavi legati alle sponsorizzazioni che sarebbero scattati in caso di qualificazione.²⁹ Anzi, subito dopo l'eliminazione, alcuni partner hanno esercitato il diritto di clausole di uscita (a cominciare dal Top sponsor Telepass), e per il prossimo quadriennio 2027-2030 la stima sulle partnership commerciali dovrà inevitabilmente essere rivista al ribasso, cconsiderando la minore attrattività commerciale percepita.

Cinque anni fa, con la vittoria di UEFA Euro 2020 la FIGC ha beneficiato di un impatto economico diretto di circa 36 milioni di euro (28,5 solo di premio nel torneo), portando il valore totale della produzione annuale a 229,5 milioni di euro, miglior risultato di bilancio nella storia della Federcalcio. La vittoria, inoltre, ha determinato un impatto economico indiretto e indotto per il 'sistema Paese' stimabile in almeno lo 0,7% del Pil (circa 12 miliardi di euro).³⁰ C'è, infine, una conseguenza meno evidente ma, potenzialmente, più pericolosa per la FIGC e per il sistema calcio: il distacco sempre più ampio tra la Nazionale ed una parte del Paese, quella rappresentata dalle generazioni più giovani. Secondo il sondaggio realizzato da Onlynnumbers a inizio giugno 2026, infatti, il 45,9% di ragazzi e ragazze tra i 18 e i 24 anni si dichiara *totalmente indifferente* alle sorti della Nazionale. **"E forse la sfida più importante del calcio italiano oggi non è qualificarsi al prossimo Mondiale, ma convincere le nuove generazioni che valga ancora la pena aspettarlo".³¹**

²⁷ Il Presidente FIGC Gabriele Gravina, il Capo Delegazione e il CT della Nazionale Gianluigi Buffon e Gennaro Gattuso.

²⁸ Il premio della FIFA per le partecipanti alla fase finale del Mondiale è di 10,5 milioni di dollari, ulteriori bonus sono previsti per il superamento dei turni successivi, fino ai circa 50 milioni per la vincitrice.

²⁹ Nel Budget 2026 della FIGC è stato previsto un valore della produzione di circa 191,9 milioni di euro a fronte di costi per 189,1 milioni. Il margine operativo lordo è stimato a 9 milioni e quello operativo netto a 2,76 milioni, con un risultato ante imposte di 5,7 milioni e un carico fiscale di circa 12,4 milioni. Budget 2026 FIGC.

³⁰ FIGC, "Bilancio Integrato 2021", pubblicato su www.FIGC.it

³¹ A. Ghisleri, "Gli italiani costretti a guardarlo in tv", La Stampa, 8 giugno 2026



1.13 La dimensione del basket in Italia

Il basket (o pallacanestro) è stato considerato a lungo, tra gli anni '60 e '90, il secondo sport più popolare in Italia, per appassionati e tesserati, dopo il calcio. Oggi, i dati dei praticanti ufficiali lo posizionano invece dietro al tennis e alla pallavolo: i tesserati FIP sono circa 360.000, dei quali 175.179 atleti, 15.604 allenatori e preparatori atletici, 9.958 arbitri e ufficiali di campo, 145.590 atleti minibasket, 9.831 istruttori minibasket. Le società affiliate sono 3.177, oltre a 2.163 relative al minibasket.³² Per quanto riguarda il campionato di Serie A, secondo StageUp, il valore economico generato dal campionato è pari a 657 milioni, mentre i ricavi aggregati dei club ammontano a 130 milioni.³³



4°

posto per popolarità in Italia

360.000

tesserati FIP

3.177



società affiliate

1.14 Il basket professionistico: articolazione del campionato, società, struttura

Nel basket il professionismo è riconosciuto per la sola Serie A maschile, campionato a girone unico con 16 società partecipanti, organizzato dalla Lega Basket Serie A (LBA), sotto l'egida della FIP. Il campionato si articola in due fasi, la stagione regolare ed i *play-off* ai quali partecipano le migliori otto squadre della classifica; le ultime due classificate, invece, retrocedono in Serie A2, da dove subentrano altrettante squadre. Nel corso di ogni stagione, inoltre, si disputano la Coppa Italia, la Supercoppa e l'*All Star Game*.

1.15 Distribuzione territoriale delle società professionistiche (Calcio & Basket)

La distribuzione territoriale delle 128 società sportive professionistiche partecipanti ai campionati di calcio (112, 100 maschili e 12 femminili) e basket (16) nella stagione sportiva 2025/26 evidenzia una **forte concentrazione nel Nord Italia**: nelle Regioni comprese tra il Piemonte e il Friuli Venezia Giulia in linea orizzontale, passando per Liguria, Lombardia, Veneto e Trentino Alto Adige insistono 58 società (42 calcio maschile, 5 femminile, 11 basket), che rappresentano il **45,31% del totale, quasi la metà dello sport professionistico nel Paese, con un picco di quasi il 70% nel basket** (11 club su 16, 68,75%). Tra l'altro, considerando con l'area settentrionale anche Toscana ed Emilia-Romagna, il numero complessivo raggiunge le 80 società (17/3/2) e il 62,5%.

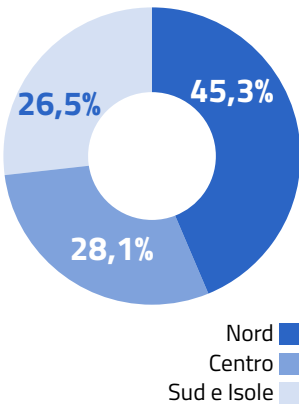
Elaborazione Commissione

SOCIETÀ SPORTIVE PROFESSIONISTICHE 2025-26
SUDDIVISIONE GEOGRAFICA PER AREA TERRITORIALE

	Serie A	Serie B	Serie C/A	Serie C/B	Serie C/C	Tot. A-B-C	Serie A Fem	Serie A	TOTALE	%
NORD	11	8	19	1	0	39	5	11	55	44
CENTRO	6	6	0	15	1	28	6	2	36	28,8
SUD E ISOLE	3	6	0	3	18	30	1	3	34	27,2
TOTALE	20	20	19	19	19	97	12	16	125	97

Di seguito la ripartizione delle Regioni nelle rispettive aree territoriali. NORD (7): Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Lombardia, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige. CENTRO (5): Toscana, Emilia - Romagna, Marche, Lazio, Umbria. SUD e Isole (8): Abruzzo, Molise, Campania, Calabria, Basilicata, Puglia, Sicilia, Sardegna

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE SOCIETÀ SPORTIVE PROFESSIONISTICHE 2025/26



Nell'area Centro, dalla Toscana alle Marche, passando per Emilia-Romagna, Lazio e Umbria, risiedono 36 società (28/6/2), con leadership nella Serie A Femminile (6 squadre). Infine, tra Sud, dalla Campania all'Abruzzo, scendendo fino al tacco e alla punta dello "Stivale", e Isole troviamo il restante 26,56% dei club professionistici, in tutto 34 (30/1/3). La distribuzione sul territorio, però, non è omogenea: 18 club tra Campania e Puglia, solo 8 nelle altre aree peninsulari, oltre alle 8 di Sicilia e Sardegna.

Tra le 20 Regioni, la Lombardia è di gran lunga la leader per numero di club, 29, ripartiti tra calcio maschile (21), femminile (3) e basket (5), ma anche per il loro peso specifico nel movimento: la metà (14) milita nella massima divisione: 6 in Serie A maschile, 3 in quella femminile e 5 nella A di pallacanestro; e complessivamente nei tre campionati sono finiti qui 96 scudetti: 44 scudetti nel calcio (20 Inter, 19 Milan, oltre ai 2 di Milan e Brescia e 1 del Fiammamonza a livello femminile) e 52 nel basket (39 Milano, 10 Varese e 3 Cantù). Il dato varia nella stagione 2026/27, la Lombardia schiera 5 club in Serie A (FC Internazionale Milano, AC Milan, Atalanta BC, Como 1907 e AC Monza), tutti riconducibili a proprietà o gruppi esteri (Oaktree Capital Management, RedBird Capital Partners, Stephen Pagliuca, Hartono, Beckett Layne Ventures); 2 in Serie B (US Cremonese e Mantova

Elaborazione Commissione

SOCIETÀ SPORTIVE PROFESSIONISTICHE 2025-26
SUDDIVISIONE GEOGRAFICA PER REGIONE

Regione	CALCIO					BASKET		SPORT PROFESSIONISTICO		
	Serie A	Serie B	Serie C/A	Serie C/B	Serie C/C	Tot. A-B-C	Serie A Fem	Serie A	TOTALE	%
Abruzzo	-	1	-	1	-	2	-	-	2	1,56
Basilicata	-	-	-	-	2	2	-	-	2	1,56
Calabria	-	1	-	-	2	3	-	-	3	2,34
Campania	1	2	-	-	6	9	1	1	11	8,59
Emilia-Romagna	2	3	-	4	-	9	2	2	13	10,15
Friuli Venezia G.	1	-	1	-	-	2	-	2	4	3,12
Lazio	2	1	-	1	1	5	2	-	7	5,46
Liguria	1	2	-	-	-	3	1	-	4	3,12
Lombardia	6	3	10	-	0	19	3	5	29	22,65
Marche	-	-	-	3	-	3	-	-	3	2,34
Molise	-	-	-	1	-	1	-	-	1	0,78
Piemonte	2	-	2	1	-	6	1	1	8	6,25
Puglia	1	1	-	-	5	7	-	-	7	5,46
Sardegna	1	-	-	1	-	2	-	1	3	2,34
Sicilia	-	1	-	-	3	4	-	1	5	3,90
Toscana	2	2	-	4	-	8	1	-	9	7,03
Trentino-Alto Adige	-	1	2	-	-	3	-	1	4	3,12
Umbria	-	-	-	3	-	3	1	-	4	3,12
Valle d'Aosta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veneto	1	2	4	-	-	7	-	2	9	7,03
TOTALE	20	20	19	19	19	97	12	16	125	100

³² Report di sostenibilità 2023-24 FIP
³³ Ricerca StageUp, 28 giugno 2024



Fonte: Football Benchmark

LA LOMBARDIA OFFRE UN SOLIDO CONTESTO ECONOMICO
PER GARANTIRE LA COMPARABILITÀ, TUTTI GLI INDICATORI RIPORTANO VALORI MEDI REGIONALI

Geografia	PIL (€ miliardi)	Popolazione (2024)	PIL pro capite (2024)	Numero di imprese (2024)
Lombardia	10,0 M	10.399.000	943.573	6,3
Italia settentrionale (esclusa Lombardia)	2,5 M	4.203.000	242.064	2,4
Italia centrale	2,9 M	4.026.000	305.383	2,1
Italia meridionale e Isole	2,5 M	2.483.200	252.175	1,2
Media italiana (per area, Lombardia inclusa)	2,9 M	3.753.500	293.844	2,0

96

gli scudetti vinti da club della Lombardia tra calcio e basket

1911); 10 in Serie C: (Alcione, Giana Erminio in provincia di Milano, Folgore Caratese e Renate in quella di Monza e Brianza, Pergolettese a Cremona, Desenzano, Lumezzane, Ospitaletto e Union Brescia in quella di Brescia, Lecco; 4 in Serie A Femminile (Inter, Milan, Como Women e Como 1907); delle 5 società di basket, ne restano invece 3 (Olimpia Milano, Pallacanestro Cantù, Pallacanestro Varese), dopo il trasferimento di Brescia e Cremona a Roma. Le potenzialità della Lombardia si basano sulla sua solida struttura economica e sociale: nel 2024, il PIL pro capite si attesta a 50.399 euro (media nazionale: 37.350 euro); è la regione con il maggior numero di abitanti (poco più di 10 milioni); conta 944.000 imprese registrate (il triplo della media per regione).

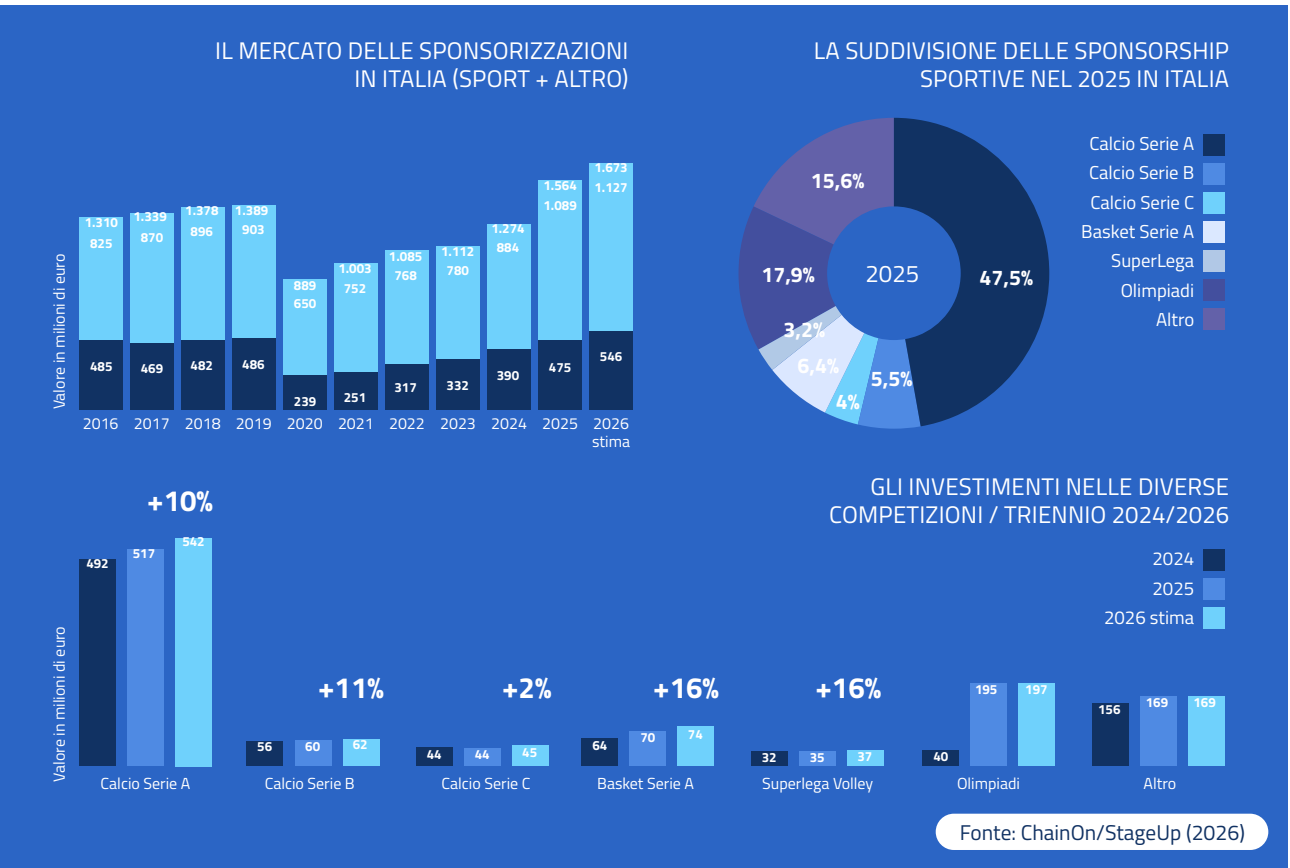
Come rileva l'analisi di Football Benchmark,³⁴ la regione “coniuga la dimensione economica necessaria a sostenere flussi di ricavi diversificati, un panorama di club che spazia da storici colossi a realtà abituate alle competizioni europee fino a squadre emergenti in rapida ascesa, e un bacino di talenti che è, di gran lunga, il più ricco del Paese. Poche regioni in Europa possono vantare una simile combinazione di caratteristiche all'interno di un unico mercato, e gran parte di questo potenziale resta ancora inespresso. Inoltre, diverse iniziative lasciano presagire un'ulteriore crescita. Il progetto per il nuovo stadio di San Siro, promosso congiuntamente da Inter e Milan, così come i piani di sviluppo dell'impianto del Como, potrebbero trasformare radicalmente il panorama infrastrutturale della regione”. Nella graduatoria delle Regioni per numero di società, sul podio ci sono Emilia-Romagna (13) e Campania (11, 6 in Serie C). La Valle d'Aosta è l'unica a non ospitare almeno una società sportiva professionistica.

1.16 Il mercato delle sponsorizzazioni sportive in Italia

Nel mercato delle sponsorizzazioni in Italia, lo sport è il segmento dominante del comparto, nonostante negli ultimi anni si sia registrata una crescita da parte di settori come la cultura, lo spettacolo e il sociale: nel 2025 ha raggiunto il valore di 1.089 milioni, oltre i 2/3 del valore complessivo (1.564), registrando una crescita del +23,2% sul 2024 e superando in modo netto i livelli pre-Covid.

Secondo le stime pubblicate dall'indagine predittiva “Il Futuro della Sponsorizzazione”, condotta da StageUp in collaborazione con ChainOn, nel 2026 potrebbe raggiungere la quota di €1.127 milioni, con un incremento stimato del +3,5% sul 2025 (+7% la stima complessiva di crescita del mercato, a quota €1.673 milioni). Una tendenza in linea con il mercato globale, in cui lo sport è leader in quanto a valore delle sponsorizzazioni, con un valore complessivo che nel 2026 è stimato a 91,9 miliardi \$, con una proiezione che prevede, da quanto citato nella stessa indagine, di superare la quota di 100 miliardi \$ nel 2030. I dati delle singole competizioni confermano il ruolo di protagonista del campionato di calcio di Serie A, che ha attirato nel 2025 il 47,4% degli investimenti com-

³⁴ “La Lombardia come polo calcistico: un mix unico di tradizione, potenziale commerciale e talento”, Football Benchmark, 30 luglio 2026



plessivi nelle sponsorizzazioni sportive (517 milioni, con una stima di 542 milioni nel 2026). Complessivamente, i campionati professionistici di calcio (Serie A, Serie B e Serie C) rappresentano circa il 57% del mercato (56,9%), in virtù del 5,5% e 4% delle due categorie inferiori che vanno a sommarsi alla fetta della massima serie. La Serie A di basket si conferma la seconda competizione in quanto a valore delle sponsorizzazioni (6,4%, 70 milioni nel 2025), il doppio esatto della Superlega di pallavolo (3,2%/35), anche se entrambe nel triennio sono cresciute allo stesso ritmo, con un +16% (da 64 a 74 milioni, da 32 a 37 milioni rispettivamente), che rappresenta la miglior performance tra il 2024 e il 2026. Superiore anche ai tre campionati di calcio: la Serie A si ferma a +10% (da 492 a 542 milioni), la Serie B a +11% (da 56 a 62) e la Serie C non va oltre il +2% (da 44 a 45).³⁵

1.17 Il valore economico delle presenze dal vivo agli eventi sportivi in Italia

Va poi considerato il valore economico generato dalle presenze dal vivo agli eventi sportivi disputati in Italia: nel 2025, secondo i dati raccolti nel Rapporto SIAE su Spettacolo, Intrattenimento e Sport,³⁶ i 37,7 milioni di spettatori presenti alle diverse competizioni di squadra e individuali hanno generato una spesa complessiva di 873,3 milioni (20% sul totale di 4,3 miliardi relativo ai diversi comparti dello spettacolo e dell'intrattenimento).

SPORT	EVENTI	SPETTATORI	SPESA
Calcio	63.187	28.319.326	626.246.807 €
Altri sport di squadra	5.472	5.260.132	64.318.705 €
Sport individuali	2.962	2.460.495	159.411.228 €
Altri sport	4.843	1.692.416	23.372.049 €
TOTALE	76.464	37.732.369	873.348.789 €

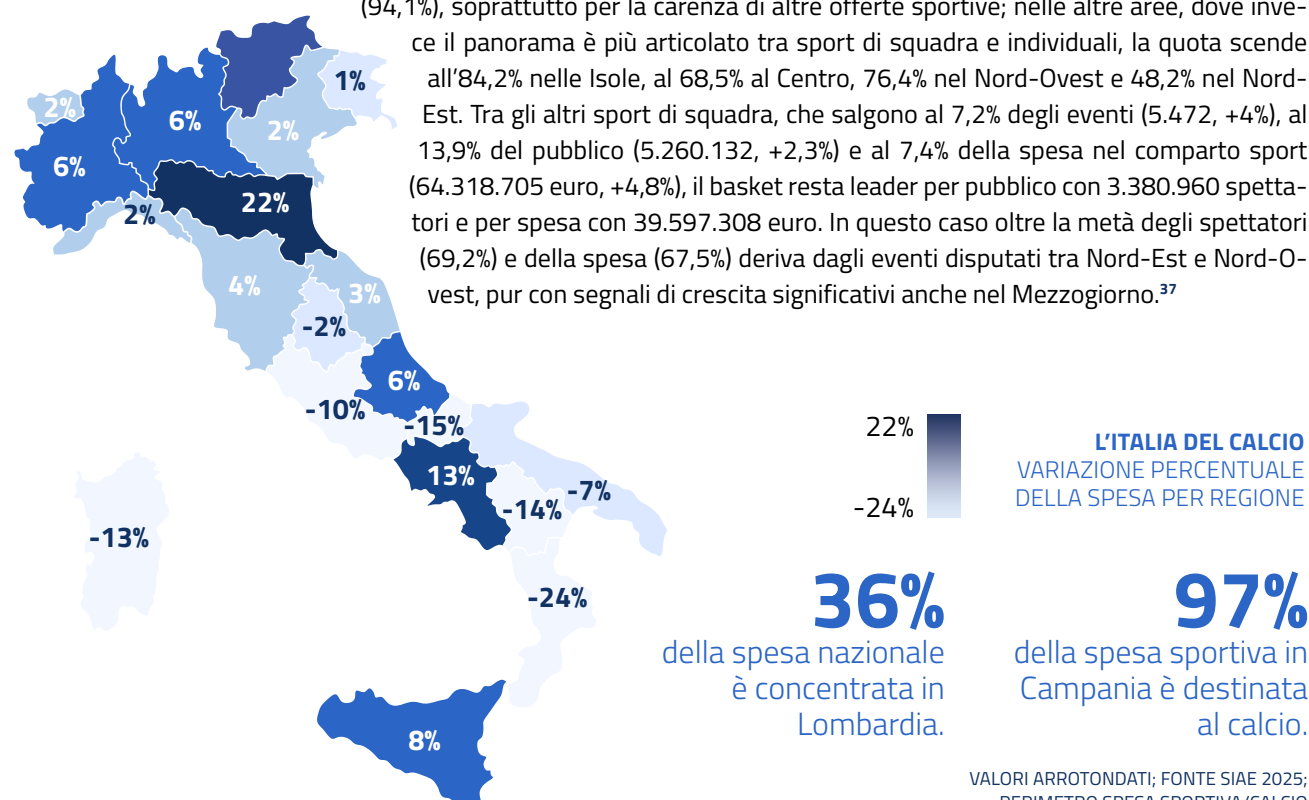
³⁵ StageUp e ChainOn, “Il Futuro della Sponsorizzazione”, indagine predittiva giugno 2026

³⁶ SIAE. “Rapporto 2025. Spettacolo, Intrattenimento e Sport”, 26 giugno 2026.



I principali fattori che permettono allo sport italiano di generare un valore economico sempre più in crescita sono da un lato l'organizzazione di grandi eventi internazionali e dall'altro l'attrazione delle competizioni professionistiche nazionali. Tra le singole discipline di squadra, il calcio si conferma il settore largamente dominante: vale l'82,6% degli eventi totali (63.187, -4,5% rispetto al 2024), il 75,1% degli spettatori (28.319.326, -1,6% soprattutto per la crescita degli accessi gratuiti nei dilettanti) e il 71,7% della spesa complessiva (626.246.807 euro, +3,1%). Nonostante un minor numero di spettatori paganti, cresce la spesa per gli eventi, trainata dall'aumento del costo dei biglietti, passato in media da 21,10 a 22,11 euro; l'affluenza media per evento sale da 435 a 448 spettatori (+3%), e l'introito medio per evento da 9.178 a 9.911 euro (+8%). L'impatto degli eventi calcistici è quasi interamente legato al vertice della piramide: le gare di Serie A, Serie B e delle competizioni internazionali concentrano da sole 19.122.246 spettatori (67,5% del settore) e 551.774.776 euro di spesa (88,1%). Ma proprio il settore di vertice inizia ad accusare una serie di difficoltà, a cominciare dalla diminuzione degli spettatori presenti negli stadi, scesi del -3,5% rispetto al 2024, in quota maggiore della diminuzione complessiva del calcio (-1,6% come già detto) e in controtendenza rispetto ad altri sport, come ad esempio rugby (+19,6%) e tennis (+30,7%). Tra le cause, secondo quanto indicato nel Rapporto SIAE, **"la crisi di competitività del movimento calcistico e la concorrenza di altre forme di entertainment, interne ed esterne allo sport, soprattutto agli occhi delle nuove generazioni"**.

Dal punto di vista territoriale, i dati mostrano una geografia fortemente concentrata, come emerge anche dal quadro della distribuzione territoriale delle società sportive professionistiche precedentemente rappresentata. La Lombardia guida con 7.015.815 spettatori e 224,6 milioni di euro di spesa, pari al 35,9% del valore nazionale del settore, mentre il Lazio è secondo per spesa e primo per affluenza media per evento. Nel Mezzogiorno, il calcio continua ad assorbire la quasi totalità della spesa sportiva regionale (94,1%), soprattutto per la carenza di altre offerte sportive; nelle altre aree, dove invece il panorama è più articolato tra sport di squadra e individuali, la quota scende all'84,2% nelle Isole, al 68,5% al Centro, 76,4% nel Nord-Ovest e 48,2% nel Nord-Est. Tra gli altri sport di squadra, che salgono al 7,2% degli eventi (5.472, +4%), al 13,9% del pubblico (5.260.132, +2,3%) e al 7,4% della spesa nel comparto sport (64.318.705 euro, +4,8%), il basket resta leader per pubblico con 3.380.960 spettatori e per spesa con 39.597.308 euro. In questo caso oltre la metà degli spettatori (69,2%) e della spesa (67,5%) deriva dagli eventi disputati tra Nord-Est e Nord-Ovest, pur con segnali di crescita significativi anche nel Mezzogiorno.³⁷



³⁷ Tutti i dati citati sono stati tratti da: SIAE. "Rapporto 2025. Spettacolo, Intrattenimento e Sport", 26 giugno 2026



2.1 L'equilibrio economico-finanziario nelle società sportive professionali

2.1.1 Natura e specificità delle società sportive professionistiche

Il presente paragrafo sintetizza i principali orientamenti della letteratura economico-aziendale, economica e di management sportivo. Per esigenze di leggibilità della Relazione, i richiami bibliografici nel testo sono limitati ai contributi maggiormente rappresentativi.

A partire dagli anni Novanta del secolo scorso, la progressiva commercializzazione dello sport professionistico, e in particolare del calcio, ha favorito la trasformazione delle società sportive professionistiche da soggetti prevalentemente orientati alla pratica sportiva in imprese inserite in mercati nazionali e internazionali, chiamate a presidiare non soltanto la performance agonistica, ma anche la sostenibilità economico-finanziaria, l'equilibrio patrimoniale e la qualità degli assetti di governo. In questo contesto, anche la rappresentazione del calcio come spettacolo, industria culturale e fenomeno economico di massa ha contribuito a rafforzare l'attenzione verso il tema dell'equilibrio economico-finanziario come condizione essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo dei club nel medio-lungo periodo.

Un primo punto rilevante, che si desume dalla disciplina economico-aziendale, dagli studi di management e dalla letteratura sulla corporate governance, è che le società sportive professionistiche debbano essere considerate imprese a tutti gli effetti. In questa prospettiva, la letteratura osserva che le società del calcio professionistico sono soggette ai vincoli di economicità, equilibrio finanziario e correttezza amministrativa e che la loro specificità non può essere invocata per giustificare perdite sistematiche, squilibri patrimoniali, indebitamento eccessivo o plusvalenze prive di adeguato fondamento economico. La peculiarità del settore non esclude, dunque, l'operare delle fondamentali logiche economico-aziendali, ma impone piuttosto di interpretarle alla luce di caratteristiche specifiche, quali la centralità del risultato sportivo, la rigidità di alcuni costi, la rilevanza del mercato dei trasferimenti e la volatilità di una parte significativa dei ricavi. La specificità del club sportivo non risiede, pertanto, nella sua estraneità alla logica economica, bensì nella pluralità di obiettivi che ne orientano l'azione.

In questo quadro, il contributo di Sloane (1971)¹ ha proposto il noto modello del football club as a utility maximizer, sostenendo che i club europei tendano a perseguire una funzione-obiettivo nella quale i risultati sportivi, il prestigio e il consenso assumono rilievo primario, mentre il profitto opera più spesso come vincolo che come fine ultimo. Tale impostazione ha contribuito a consolidare l'idea che il club sportivo europeo non coincida né con l'impresa ordinaria orientata alla massimizzazione del profitto, né con il modello nordamericano, nel quale la redditività assume un ruolo più strutturalmente centrale nelle scelte manageriali. In tale prospettiva, il club europeo opera secondo una funzione-obiettivo composita, nella quale la ricerca del successo sportivo, il mantenimento del consenso dei tifosi, la reputazione del brand e il prestigio della proprietà possono giustificare anche risultati reddituali modesti o insoddisfacenti nel breve periodo.

Il profitto, pertanto, non scompare, ma assume più frequentemente la forma di un vincolo di sostenibilità, cioè di una condizione minima necessaria ad assicurare continuità aziendale e stabilità finanziaria, piuttosto che di un obiettivo autonomo e prioritario dell'azione manageriale. Tale dinamica può essere ricondotta, in senso descrittivo, alla logica del soft budget constraint, richiamata dalla letteratura sul calcio professionistico (Storm e Nielsen, 2012),² vale a dire di un vincolo di bilancio che opera in modo meno

¹ Sloane, P. J. (1971). *The economics of professional football: The football club as a utility maximiser*. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121–146

² Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). *Soft budget constraints in professional football*. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201

rigido rispetto a quanto avviene nelle imprese ordinarie, poiché il club, anche in presenza di perdite o squilibri persistenti, può beneficiare, entro certi limiti, di risorse aggiuntive provenienti dall'esterno, come ricapitalizzazioni della proprietà, finanziamenti soci, sostegno di sponsor strategici o altre forme di supporto rese possibili dalla rilevanza sportiva, sociale e territoriale dell'organizzazione. In alcuni casi, tale dinamica può richiamare anche, in senso descrittivo, la logica del too important to fail, in quanto la continuità del club è percepita come rilevante non solo per i suoi proprietari, ma anche per il territorio, per i tifosi e per la stabilità della competizione.

Ciò contribuisce a spiegare perché, nel settore sportivo professionistico, bilanci deteriorati o risultati economici deboli non conducano automaticamente all'uscita dal mercato con la stessa frequenza osservabile in altri settori. Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dal fatto che il club sportivo produce valore all'interno di una competizione organizzata, nella quale il prodotto offerto dipende strutturalmente anche dall'esistenza, dalla qualità e dalla credibilità degli avversari. La competizione sportiva può quindi essere letta come un bene congiunto, il cui valore economico non è pienamente producibile né appropriabile dal singolo club in isolamento. Questo tratto differenzia profondamente il settore sportivo da altri mercati, poiché il successo economico del club dipende anche dalla regolarità, dall'attrattività e dalla stabilità dell'intero campionato o circuito di riferimento. Ne deriva una tensione strutturale tra competizione e cooperazione: i club competono tra loro sul piano sportivo ed economico, ma condividono al tempo stesso un interesse comune alla tenuta del sistema competitivo, dalla cui qualità dipende anche il valore del prodotto che ciascuno di essi offre sul mercato.

Altri studi (ad esempio, Morrow, 2013)³ hanno inoltre enfatizzato la molteplice natura delle società sportive professionistiche, considerate simultaneamente come imprese economiche e istituzioni sociali e culturali. In tale prospettiva, il club sportivo produce non solo ricavi e risultati, ma anche identità collettive, radicamento territoriale, reputazione e capitale relazionale. Ne consegue che la sostenibilità economico-finanziaria delle società sportive professionistiche non può essere letta soltanto con gli strumenti utilizzati per le imprese ordinarie. Proprio perché il club sportivo è al tempo stesso impresa economica, attore competitivo, istituzione territoriale, organizzazione simbolica e bene relazionale, la valutazione della sua salute economico-finanziaria richiede un approccio più articolato, capace di tenere insieme redditività, liquidità, solvibilità, struttura patrimoniale, qualità della governance e tenuta del modello di business nel suo complesso. In questa prospettiva, il tema dell'equilibrio economico-finanziario assume un ruolo centrale nell'analisi delle società sportive professionistiche, non come fine isolato, ma come presupposto della capacità del club di sostenere nel tempo la propria attività sportiva e la propria ambizione competitiva.

2.1.2 La definizione di equilibrio economico-finanziario nelle società sportive professionistiche

Gli studi disponibili offrono una definizione articolata di equilibrio economico-finanziario in ambito sportivo, che ne coglie la natura composita e intertemporale. In questa prospettiva, la letteratura riconduce la sostenibilità finanziaria alla capacità di un'organizzazione sportiva di generare risorse sufficienti a coprire i costi operativi nel lungo periodo, mantenendo al contempo condizioni di stabilità finanziaria e la capacità di investire nel proprio sviluppo. Tale impostazione consente di cogliere un aspetto essenziale: la sostenibilità economico-finanziaria non si esaurisce nella fotografia del risultato di esercizio, ma richiede una prospettiva dinamica, orientata a valutare la tenuta del club nel tempo. Su questa base, la letteratura economico-aziendale consente di distinguere tre profili di equilibrio.

³ Morrow, S. (2013). *Football club financial reporting: Time for a new model?* *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 297–311



Il primo è l'equilibrio economico, inteso come capacità della gestione di coprire i costi con i ricavi in un periodo di riferimento significativo, evitando che il risultato operativo sia strutturalmente negativo. Nel caso delle società sportive, questo profilo è spesso messo sotto pressione dal peso del costo del lavoro sportivo, dagli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni degli atleti e dalla tendenza a sostenere costi elevati per inseguire risultati sportivi anche in assenza di corrispondenti ricavi ricorrenti.

Il secondo è l'equilibrio finanziario, che riguarda la capacità di far fronte regolarmente agli impegni di pagamento nel breve e medio termine. In quest'ambito assumono rilievo non soltanto i margini di liquidità, ma anche la regolarità dei flussi di cassa, l'assenza di debiti scaduti, la qualità del capitale circolante e la possibilità di evitare il ricorso sistematico a interventi straordinari della proprietà.

Il terzo è l'equilibrio patrimoniale, che attiene alla struttura delle fonti di finanziamento, alla consistenza e qualità del patrimonio netto, al rapporto tra capitale proprio e capitale di debito e alla capacità del club di assorbire shock negativi senza compromettere la continuità aziendale. In questa prospettiva, la letteratura sottolinea che il patrimonio netto, nelle società calcistiche, assume un valore informativo particolarmente delicato, anche perché la composizione dell'attivo è fortemente influenzata dai diritti pluriennali alle prestazioni sportive degli atleti, i quali rappresentano spesso la componente patrimoniale più rilevante e più esposta a criticità valutative.

Il contributo di Evans (2024)⁴ approfondisce ulteriormente la nozione, proponendo un approccio multidimensionale alla sostenibilità finanziaria dei club calcistici inglesi. Estendendo la logica dello Z-Score di Altman (un indice composito costruito mediante l'aggregazione di diversi indicatori di bilancio, finalizzato a valutare il rischio di insolvenza e la vulnerabilità aziendale), Evans costruisce il cosiddetto S-Score, un indice composito volto a classificare i club in funzione del loro grado di vulnerabilità finanziaria. Il modello individua quattro scenari di vulnerabilità finanziaria, calibrati sul contesto dell'English Football League (crollo dei ricavi da diritti televisivi a seguito di retrocessione, eccessivo indebitamento contratto per finanziare ambizioni sportive, perdita di sponsor principali e crisi di liquidità da mancato incasso di crediti verso giocatori ceduti) e mostra come la sostenibilità del club non possa essere colta mediante un singolo indicatore, ma richieda un'analisi integrata di redditività, patrimonializzazione, leva finanziaria e resilienza operativa. Gli studi più recenti ampliano ulteriormente il concetto, includendo anche dimensioni non strettamente economico-finanziarie. In particolare, il ruolo della governance, della responsabilità sociale, delle pratiche ESG e della qualità del management tende a essere considerato sempre più rilevante nella valutazione della sostenibilità dei club. Ne deriva l'esigenza di leggere l'equilibrio economico-finanziario nel settore sportivo professionistico come una condizione multidimensionale che integra redditività operativa,

liquidità, solvibilità, struttura patrimoniale, diversificazione dei ricavi, qualità della governance e capacità di assorbire shock esterni nel lungo periodo.

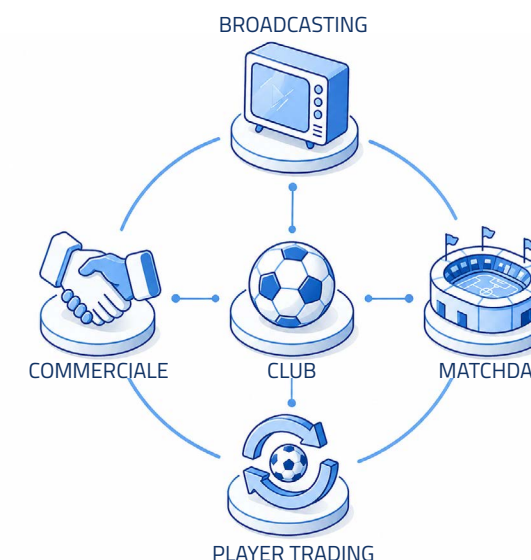
2.1.3 Indicatori e monitoraggio dell'equilibrio economico-finanziario

L'analisi dell'equilibrio economico-finanziario nelle società sportive professionistiche richiede un sistema integrato di osservazione e monitoraggio, capace di collegarne le diverse dimensioni.

a. Equilibrio economico-reddituale

Dal punto di vista dell'equilibrio economico-reddituale, gli studi disponibili suggeriscono di non fermarsi agli indicatori sintetici di risultato, quali EBITDA, reddito operativo e reddito netto. Tali indicatori sono certamente necessari, ma, se considerati isolatamente, non consentono di cogliere la qualità strutturale del risultato. Nello sport professionistico assume quindi rilievo una seconda famiglia di indicatori, che può essere definita di composizione economica. Essa comprende il tasso di crescita dei ricavi, il peso delle diverse componenti dei ricavi (broadcasting, commerciale, matchday e player trading), l'incidenza dei ricavi non ricorrenti, il peso delle plusvalenze, il rapporto tra costo del personale e ricavi, quello tra ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive degli atleti e ricavi, nonché l'incidenza degli oneri finanziari.

Sono questi indicatori che consentono di comprendere se il risultato economico sia fondato su una base strutturalmente sana oppure se dipenda da condizioni transitorie, da fonti di entrata troppo concentrate o da componenti non ripetibili. La rilevanza di tali indicatori emerge con particolare evidenza se si considera la struttura del modello di business dei club. La letteratura individua tre grandi categorie di ricavi nel calcio (matchday, broadcasting e ricavi commerciali) alle quali si aggiunge la componente delle plusvalenze da cessione di calciatori. Ciascuna di esse presenta diversi gradi di stabilità, ricorrenza e dipendenza da fattori esterni. I ricavi da broadcasting possono essere consistenti, ma risultano fortemente sensibili ai risultati sportivi, al livello della competizione e, soprattutto,



to, al rischio di retrocessione. I ricavi commerciali riflettono la forza del brand, la capacità di attrarre sponsor e la visibilità mediatica del club. I ricavi da matchday dipendono dalla disponibilità e qualità dell'infrastruttura sportiva e dal radicamento territoriale. Le plusvalenze, infine, pur avendo spesso un peso decisivo nei bilanci, sono per definizione non ricorrenti e fortemente esposte all'andamento del mercato dei trasferimenti. In questo quadro, indicatori quali il peso delle singole fonti di ricavo sui ricavi totali, la quota di ricavi non ricorrenti e il grado di concentrazione delle entrate diventano strumenti essenziali per misurare la vulnerabilità del modello economico del club.

⁴ Evans, R. (2024). The S-Score of financial sustainability for professional football clubs. *Journal of Sports Economics*, 25(3), 322-34



Dal lato dei costi, gli studi esaminati convergono nell'individuare nel costo del lavoro sportivo la principale area di rigidità del modello economico. In tal senso, il costo del personale / ricavi è divenuto uno degli indicatori più importanti della sostenibilità operativa. In particolare, gli indicatori di controllo del costo del lavoro costituiscono strumenti centrali di monitoraggio della sostenibilità del calcio. La letteratura richiama inoltre, in forma più ampia, anche misure che combinano salari e ammortamenti, proprio per cogliere il costo complessivo del reclutamento e della permanenza degli atleti. A ciò si aggiunge il peso degli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive degli atleti, che collega direttamente la politica di acquisizione e valorizzazione dei giocatori al conto economico e alla tenuta patrimoniale del club. Ne deriva che il monitoraggio dell'equilibrio economico non può limitarsi all'osservazione del risultato finale, ma deve interrogare la sostenibilità della gestione caratteristica anche attraverso indicatori come il risultato ante plusvalenze, l'EBITDA ante trading calciatori, il margine operativo ricorrente e la capacità dei ricavi ricorrenti di coprire costo del lavoro e ammortamenti. Tali indicatori, pur non essendo sempre formalizzati con la stessa denominazione nella letteratura, sono pienamente coerenti con i principali fattori di rischio individuati dagli studi e consentono di distinguere tra equilibrio reale ed equilibrio soltanto apparente.

Tra gli indicatori utilizzabili ai fini del monitoraggio assumono rilievo anche alcuni indici di ritorno sugli investimenti, quali ROI, ROE, ROA e ROS. Pur non costituendo, nel settore sportivo professionistico, i segnali più immediati di vulnerabilità di breve termine, essi consentono di valutare la capacità del club di generare redditività a fronte delle risorse impiegate. Tali indicatori richiedono tuttavia particolare cautela interpretativa, poiché la struttura patrimoniale dei club, fortemente influenzata dal peso dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive, dalla variabilità delle plusvalenze e, non di rado, da ricapitalizzazioni della proprietà, può ridurne la significatività se letti isolatamente. In questa stessa logica può essere utilmente collocato, in via esemplificativa e con le dovute cautele, anche il rendimento dell'investimento nella rosa, inteso come indicatore derivato volto a cogliere la capacità delle risorse investite nei diritti pluriennali alle prestazioni sportive degli atleti di generare risultati coerenti con il capitale impiegato. Inoltre, gli studi e la documentazione di settore attribuiscono crescente rilievo al ruolo delle infrastrutture nella sostenibilità economico-finanziaria delle società sportive professionistiche. **La disponibilità di uno stadio o di un'arena adeguati non incide soltanto sulla struttura dei costi, ma soprattutto sulla capacità di generare ricavi da biglietteria**, hospitality, attività commerciali, eventi e sfruttamento del brand. La documentazione di settore e i principali report di mercato evidenziano come, nei club calcistici, una maggiore valorizzazione delle infrastrutture si associ spesso a una più ampia diversificazione dei ricavi e a una minore dipendenza relativa dalle entrate televisive.

b. Equilibrio finanziario

Passando all'equilibrio finanziario, la qualità del modello di business si riflette nella capacità del club di generare cassa e di rispettare regolarmente i propri impegni di pagamento. La crisi di liquidità tende a rappresentare uno dei primi segnali di deterioramento. In questo ambito, la letteratura e la regolazione convergono nel valorizzare indicatori come l'Operating Cash Flow, i margini di liquidità, il current ratio e, soprattutto, l'assenza di overdue payables. In relazione all'equilibrio finanziario, pur collocando la sostenibilità del calcio entro un quadro più ampio che comprende profit/loss, cash flow, debt e dependence on ownership, assumono particolare rilievo gli indicatori che consentono di cogliere la capacità del club di generare cassa, mantenere un indebitamento sostenibile e ridurre la dipendenza dal sostegno della proprietà, come l'Operating Cash Flow, il current ratio, il football net debt e le misure di dependence on ownership. Tali indicatori segnalano il grado in cui la continuità del club dipende da ricapitalizzazioni, finanziamenti soci o altri interventi della proprietà, mettendo in evidenza una sostenibilità autonoma più debole.

c. Equilibrio patrimoniale

Sul piano dell'equilibrio patrimoniale, è necessario verificare se il club disponga di una struttura di fonti adeguata ad assorbire perdite e shock negativi senza compromettere la continuità aziendale. La regolamentazione UEFA ha formalizzato tale attenzione nella net equity rule, mentre la letteratura richiama costantemente la rilevanza del patrimonio netto, della leva finanziaria e della sostenibilità del debito. Nelle società calcistiche, la lettura del patrimonio netto è particolarmente delicata, anche perché una parte rilevante dell'attivo è costituita dai diritti pluriennali alle prestazioni sportive degli atleti, cioè da poste immateriali rilevanti ma valutativamente sensibili. In questo quadro, indicatori come patrimonio netto, debt-to-equity ratio, net debt/EBITDA e incidenza dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive sull'attivo totale assumono una funzione non soltanto fotografica, ma prospettica, perché consentono di capire se il club disponga di margini patrimoniali sufficienti a sostenere shock futuri. Anche qui, il collegamento con il modello di business è diretto: un club fortemente indebitato, con ricavi concentrati e base patrimoniale debole, risulta esposto in misura molto superiore a crisi di sostenibilità.

Il tema della sostenibilità del debito deve essere letto in modo differenziato, poiché non esiste un unico profilo di indebitamento sostenibile applicabile indistintamente a tutti i club. La sostenibilità dipende dal modello di business, dalla qualità della governance, dalla stabilità dei ricavi, dalla struttura della proprietà e dalla capacità di generare cassa. Il debito può risultare compatibile con la sostenibilità in presenza di ricavi stabili, patrimonializzazione adeguata e supporto proprietario credibile; al contrario, diventa fortemente problematico quando si combina con perdite strutturali, limitata generazione di cassa, dipendenza da risultati sportivi incerti e debolezza degli assetti di governo. In una prospettiva complessiva, il contributo di Evans (2024) risulta particolarmente utile. Il valore dell'S-Score non sta tanto nell'aggiungere "un altro indicatore", quanto nel mostrare che gli indicatori devono essere letti in modo integrato e in funzione di specifici scenari di crisi. L'autore estende infatti la logica dello Z-Score di Altman al calcio professionistico e sviluppa un modello di classificazione della vulnerabilità finanziaria dei club calibrato sul contesto dell'English Football League. L'articolo individua quattro scenari di vulnerabilità finanziaria osservati nel contesto dell'English Football League: il crollo dei ricavi da broadcasting a seguito di retrocessione, l'eccessivo indebitamento contratto per finanziare ambizioni sportive, la perdita di sponsor principali e la crisi di liquidità da mancato incasso di crediti verso trasferimenti di giocatori. Ciascuno di questi scenari richiama un diverso insieme di indicatori: il primo rimanda alla dipendenza dai diritti audiovisivi e all'esposizione al rischio di retrocessione; il secondo alla leva finanziaria e al peso degli oneri finanziari; il terzo alla concentrazione delle fonti di entrata; il quarto alla qualità dei flussi di cassa e alla tempestività degli incassi. In questo senso, Evans conferma che la sostenibilità economico-finanziaria del club non può essere colta mediante un singolo indicatore, ma richiede una lettura congiunta di redditività, liquidità, struttura patrimoniale, concentrazione dei ricavi e resilienza operativa.

Gli indicatori di equilibrio possono essere utilizzati come strumenti di early warning, nell'ambito di una lettura integrata e non automatica. In questa stessa prospettiva, la letteratura sul financial distress conferma che i modelli generali di previsione dell'insolvenza non possono essere trasferiti meccanicamente ai club calcistici: occorre considerare le caratteristiche specifiche del settore, quali la volatilità dei ricavi sportivi, la rilevanza degli investimenti in calciatori, la dipendenza da risultati agonistici e la presenza di vincoli regolatori. Ne deriva che gli indicatori di monitoraggio dovrebbero essere utilizzati in chiave predittiva e preventiva, non soltanto descrittiva. Infine, il monitoraggio dell'equilibrio economico-finanziario non può più essere limitato alle sole grandezze contabili. Gli studi più recenti sottolineano infatti il ruolo della governance, della qualità degli assetti organizzativi, della responsabilità sociale come componenti sempre più rilevanti della sostenibilità complessiva del club. In questo senso, gli indicatori qualitativi vanno considerati



parte integrante del sistema di osservazione, poiché incidono sulla capacità del club di anticipare il rischio, governare la complessità, attrarre risorse e preservare nel tempo la propria legittimazione. La tabella che segue ricapitola, in forma ricognitiva e organizzata, un insieme di indicatori utilizzabili per il monitoraggio dello sport professionistico. In particolare, essa raccoglie indicatori espressamente utilizzati dalla letteratura o dalla disciplina sportiva, indicatori classici dell'analisi di bilancio — non specifici del settore sportivo ma utili per leggere redditività, liquidità e struttura patrimoniale delle società sportive— e indicatori costruibili in via analitica a partire dai principali fattori di rischio individuati dalla letteratura sportiva e dalla regolamentazione di settore.

INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLO SPORT PROFESSIONISTICO DA LETTERATURA E PRASSI		
Dimensione	Indicatore	Che cosa misura
Equilibrio economico – indicatori di risultato	EBITDA / MOL	Redditività operativa lorda
	Reddito operativo / EBIT	Redditività della gestione operativa
	Reddito netto	Risultato dell'esercizio
Equilibrio economico-patrimoniale – indicatori di ritorno	ROI	Rendimento del capitale investito
	ROE	Rendimento del patrimonio netto
	ROA	Rendimento dell'attivo
	ROS / EBIT su ricavi	Margine operativo sulle vendite / sui ricavi
	Rendimento dell'investimento nella rosa (ad es. margine operativo ricorrente / valore netto dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive degli atleti)	Capacità delle risorse investite nei diritti pluriennali alle prestazioni sportive degli atleti di generare risultati economici o valore patrimoniale coerenti con il capitale impiegato
Equilibrio economico – indicatori di composizione economica	Tasso di crescita dei ricavi	Dinamica temporale della base ricavi
	Incidenza dei ricavi caratteristici sui ricavi totali	Peso dei ricavi ricorrenti sul totale
	Incidenza dei ricavi non ricorrenti sui ricavi totali	Dipendenza da componenti straordinarie o non ricorrenti
	Peso dei diritti audiovisivi sui ricavi totali	Dipendenza dal broadcasting
	Peso dei ricavi commerciali sui ricavi totali	Capacità di monetizzare brand, sponsor e partnership
	Peso dei ricavi da matchday sui ricavi totali	Capacità di generare ricavi da stadio / arena
	Peso delle plusvalenze / player trading revenues sui ricavi totali	Dipendenza dal mercato dei trasferimenti
	Costo del personale / ricavi	Incidenza complessiva del costo del lavoro
	Costo del personale sportivo / ricavi	Peso specifico del lavoro sportivo
	Ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive / ricavi	Peso economico degli investimenti in atleti
	Costi operativi totali / ricavi	Assorbimento complessivo della struttura operativa
	Oneri finanziari / ricavi oppure oneri finanziari / EBIT	Peso del debito sul risultato economico
Equilibrio economico – indicatori di sostenibilità del risultato	Risultato ante plusvalenze	Risultato depurato dalle cessioni di calciatori
	EBITDA ante trading calciatori	Margine operativo "core"
	Reddito operativo ante componenti non ricorrenti	Redditività operativa strutturale
	Margine operativo ricorrente	Margine prodotto da sole componenti ripetibili
	Capacità dei ricavi ricorrenti di coprire costo del lavoro e ammortamenti	Tenuta della gestione caratteristica rispetto ai costi più rigidi
	Break-even strutturale al netto di poste straordinarie o eccezionali	Equilibrio "vero" della gestione

Equilibrio finanziario	Operating Cash Flow (OCF)	Liquidità generata dalla gestione caratteristica
	Current ratio	Copertura delle passività correnti con attività correnti
	Quick ratio / acid test	Copertura delle passività correnti con attività più liquide
	No overdue payables	Assenza di debiti scaduti verso club, dipendenti, fisco, previdenza, UEFA / licenziante
	Dipendenza dalla proprietà / dependence on ownership (ad es. apporti netti della proprietà / fabbisogno finanziario complessivo del periodo)	Grado in cui la continuità del club dipende da ricapitalizzazioni, finanziamenti soci o altri apporti dei proprietari
Equilibrio patrimoniale	Patrimonio netto / net equity	Solidità patrimoniale residua
	Debt-to-equity ratio	Rapporto tra debiti e mezzi propri
	Net debt / EBITDA	Peso del debito rispetto alla capacità di generare margini
Qualità del modello di business	Incidenza dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive sull'attivo totale	Peso degli intangibili sportivi sulla struttura patrimoniale
	Diversificazione dei ricavi	Distribuzione delle fonti di ricavo
	Concentrazione dei ricavi su una singola fonte	Dipendenza da broadcasting, sponsor principale o player trading
	Esposizione al rischio di retrocessione (ad es. = ricavi fortemente sensibili alla categoria / ricavi totali)	Effetto potenziale della retrocessione sui ricavi futuri
	Dipendenza da plusvalenze / transfer profits	Grado in cui il club regge grazie alla cessione di atleti

2.1.4 Il rapporto tra performance sportiva e performance finanziaria



Il rapporto tra performance sportiva e performance finanziaria costituisce uno dei nodi teorici e empirici più rilevanti nella letteratura sul management sportivo. Il problema riguarda la possibilità, o meno, di conciliare stabilmente l'ambizione sportiva con il rispetto dei vincoli economico-finanziari. Sul piano teorico, la letteratura si articola attorno a tre approcci principali. Il primo, riconducibile alla teoria economica dello sport, considera i club come imprese orientate prioritariamente alla massimizzazione del profitto. Il secondo, avviato da Sloane (1971), sostiene invece che i club europei perseguano principalmente i risultati sportivi, trattando la sostenibilità finanziaria come un vincolo da rispettare. Il terzo, più intermedio, è riconducibile agli studi che analizzano congiuntamente profitto, performance sportiva e struttura industriale del calcio, tra cui Szymanski e Smith (1997).

Nel contesto italiano, tale tensione è coerente con le evidenze empiriche elaborate nella parte successiva del presente capitolo, che mostrano come l'ambizione competitiva possa tradursi in costi non sempre sostenuti da ricavi ricorrenti adeguati, con effetti diversi lungo la piramide professionistica. La lettura va tuttavia mantenuta prudente: non si tratta di affermare un'incompatibilità assoluta tra successo sportivo e sostenibilità economico-finanziaria, bensì di riconoscere l'esistenza di incentivi al sovrainvestimento sportivo, soprattutto in presenza di promozioni e retrocessioni, elevata visibilità mediatica e proprietà disposte a sostenere perdite per perseguire obiettivi sportivi. Il quadro delineato da tali evidenze è coerente con una linea interpretativa già presente nella letteratura precedente. La letteratura precedente aveva già mostrato, con riferimento alla Serie A, come il reddito operativo di molte società fosse strutturalmente debole o negativo e come le perdite venissero spesso compensate attraverso operazioni straordinarie, in particolare cessioni di calciatori e ricapitalizzazioni, più che mediante una gestione caratteristica stabilmente equilibrata. Alla luce di tali contributi, appare più prudente concludere non già che esista una incompatibilità assoluta tra successo sportivo e sostenibilità economico-finanziaria, bensì che il settore presenti forti incentivi al sovrainvestimento sportivo, soprattutto in presenza di competizioni con promozioni e retrocessioni, di



elevata visibilità mediatica e di assetti proprietari disposti a tollerare risultati economici deboli pur di inseguire obiettivi sportivi. La letteratura sottolinea che il calcio è un settore nel quale gli investimenti necessari a restare competitivi sono elevati, mentre il successo sportivo rimane per sua natura incerto. In questa prospettiva, la tensione tra performance sportiva e performance finanziaria appare come un tratto strutturale del settore.

2.1.5 Governance, struttura proprietaria, debito e creazione di valore

Il tema della governance e degli assetti proprietari è richiamato solo nella misura in cui incide sulla sostenibilità economico-finanziaria; verrà trattato per esteso nel Capitolo 3. La qualità della governance è considerata dalla letteratura uno dei principali determinanti della sostenibilità economico-finanziaria dei club sportivi. La letteratura descrive il calcio italiano come un sistema segnato da tensioni strutturali tra rilevanza economica, fragilità finanziaria e assetti di governo spesso inadeguati. Tale lettura insiste in particolare sulla concentrazione del potere proprietario, sulla sovrapposizione tra ownership e management e sulla prevalenza di logiche orientate al risultato sportivo di breve periodo, elementi che possono indebolire i presidi di controllo e la qualità delle decisioni economico-finanziarie. Su un piano più recente e più direttamente focalizzato sulla Serie A, alcuni studi recenti esaminano il rapporto tra governance e performance economico-finanziaria dei club italiani, mettendo in evidenza il ruolo di variabili quali la composizione del consiglio di amministrazione, la presenza di organi di controllo, l'età media dei consiglieri e la formalizzazione delle procedure interne. Questa evidenza non autorizza generalizzazioni eccessive, ma sostiene con chiarezza che la qualità degli assetti di governance incide sulla redditività e sulla sostenibilità dei club, segnalando l'importanza di strutture organizzative più robuste e trasparenti. La prospettiva della creazione di valore può essere applicata al caso Juventus post-Calciopoli come un percorso di ricostruzione economica, reputazionale e valoriale. Questa prospettiva mostra che, nel settore calcistico, la sostenibilità non può essere ridotta alla sola tenuta contabile: la perdita di credibilità sportiva ed etica può produrre effetti economici e finanziari rilevanti, mentre il recupero della reputazione e della fiducia degli stakeholder può diventare parte integrante del processo di creazione di valore. In questo senso, la sostenibilità economico-finanziaria del club è strettamente intrecciata con trasparenza, responsabilità e legittimazione sociale.

Inoltre, la letteratura valutativa evidenzia che la valutazione delle società di calcio non può essere ricondotta meccanicamente ai soli risultati d'esercizio o al patrimonio netto contabile. Al contrario, la valutazione del club incorpora una pluralità di fattori, tra cui il brand, il bacino di utenza, la capacità di generare ricavi futuri, la disponibilità di infrastrutture, la posizione competitiva e la qualità della governance. Questo aiuta a spiegare perché club con redditività modesta o negativa possano comunque esprimere valori economici elevati, a conferma del fatto che **la sostenibilità deve essere letta in chiave prospettica e non soltanto storica**.

Un'evoluzione recente degli assetti proprietari dei club calcistici è rappresentata dalla crescente diffusione della multiproprietà, o multi-club ownership (MCO), e dall'ingresso di investitori finanziari, fondi di private equity, family office e piattaforme di investimento specializzate nello sport. Il fenomeno segnala un ulteriore passaggio nella trasformazione del club da istituzione sportiva prevalentemente locale a componente di portafogli societari e finanziari più ampi, spesso organizzati su scala internazionale. La documentazione di settore mostra che, nel calcio europeo, gli investimenti di private capital e le operazioni riconducibili a gruppi multi-club sono aumentati in modo significativo negli ultimi anni, incidendo sulla struttura proprietaria e sui modelli di governance dei club. In questa prospettiva, la multiproprietà può essere letta come una forma di organizzazione a rete, nella quale il singolo club non è più valutato soltanto in isolamento, ma anche in relazione alle sinergie sportive, commerciali, informative e finanziarie generate dal gruppo di appartenenza. Il fenomeno è coerente con l'evoluzione del calcio come asset class

La sostenibilità deve essere letta in chiave prospettica e non soltanto storica.

globale, ma rende più complessa la valutazione dell'equilibrio economico-finanziario, poiché la sostenibilità del club dipende non solo dai suoi risultati autonomi, ma anche dalla strategia, dalla solidità e dagli incentivi del proprietario o del gruppo di controllo. Sul piano teorico, la multiproprietà introduce una variante rilevante rispetto alla tradizionale distinzione tra club profit maximizing e club win maximizing. Nei modelli classici, il club europeo tende a perseguire il successo sportivo trattando il profitto come vincolo, mentre l'impresa sportiva nordamericana è più spesso descritta come orientata alla massimizzazione del valore economico. Le strutture multi-club e i fondi di investimento complicano questa distinzione, perché possono combinare obiettivi diversi: massimizzazione del valore del portafoglio, sviluppo e valorizzazione dei talenti, presidio di mercati geografici differenti, sfruttamento di economie di scala, crescita del brand e, per alcuni club del gruppo, ricerca del risultato sportivo. Ne deriva che la funzione-obiettivo può spostarsi dal singolo club al gruppo: un club può essere gestito come piattaforma di sviluppo, un altro come club "vetrina", un altro ancora come investimento di turnaround o di accesso a un mercato. Questa configurazione può rafforzare la capacità finanziaria e manageriale dei club, ma può anche indebolirne l'autonomia strategica e modificare gli incentivi decisionali.

2.1.6 Il quadro normativo e regolamentare

Il quadro regolamentare europeo ha svolto un ruolo decisivo nell'evoluzione delle pratiche di controllo economico-finanziario dei club. In particolare, la letteratura ha valutato le conseguenze del Financial Fair Play (FFP). La letteratura evidenzia che la regolazione finanziaria è rilevante anche sul piano competitivo, poiché incide sulla capacità dei club di acquisire talento e, quindi, sulla performance sportiva. Peeters e Szymanski (2014),⁵ analizzando l'introduzione del FFP, sottolineano che le regole finanziarie possono contribuire a contenere perdite eccessive, ma possono anche rafforzare la posizione dei club già dotati di maggiori ricavi, con possibili effetti sull'equilibrio competitivo. Dimitropoulos, Leventis e Dedoulis (2016)⁶ mostrano che l'intervento regolatorio della UEFA ha implicazioni anche per la qualità dell'informazione contabile e per gli incentivi alla rappresentazione dei risultati. Altri studi riconoscono un miglioramento della redditività e una riduzione delle perdite, ma sottolineano il carattere parziale di tali effetti e concludono che il FFP ha contribuito a ridurre le perdite, senza però risolvere le fragilità strutturali del modello economico dei club. Inoltre, la regolazione basata su grandezze contabili ha generato incentivi opportunistici, soprattutto in relazione alle plusvalenze da trasferimento.

Il contributo di Caglio, Laffitte, Masciandaro e Ottaviano (2023)⁷ suggerisce che il Financial Fair Play (FFP) ha migliorato alcuni indicatori economici dei club maggiormente esposti alla regolazione, ampliando il divario tra ricavi e costo del personale; tale miglioramento è dipeso soprattutto da una crescita dei ricavi superiore alla crescita dei costi, più che da una riduzione dei salari. Tuttavia, questi effetti positivi sul conto economico non si sono tradotti in un chiaro miglioramento della sostenibilità del debito. Sul piano sportivo, inoltre, il FFP sembra avere inciso negativamente sull'equilibrio competitivo, rafforzando la posizione relativa dei club già più forti e più stabilmente presenti nelle competizioni UEFA. Gli autori concludono che il FFP ha rafforzato la disciplina economica su alcune grandezze contabili a livello di conto economico, ma non ha risolto il problema della sostenibilità finanziaria. Una prospettiva critica riguarda il rischio che la regolazione finanziaria, quando fondata su indicatori contabili e soglie numeriche, incentivi compor-

⁵ Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial Fair Play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343–390

⁶ Dimitropoulos, P. E., Leventis, S., & Dedoulis, E. (2016). Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 459–486

⁷ Caglio, A., Laffitte, S., Masciandaro, D., & Ottaviano, G. I. P. (2023). Has Financial Fair Play changed European football? *Sports Economics Review*, 3, 100018



tamenti orientati alla conformità formale più che alla sostenibilità sostanziale. Nel mercato dei trasferimenti, ciò può tradursi in operazioni che migliorano temporaneamente i risultati contabili, attraverso plusvalenze o valorizzazioni dei diritti alle prestazioni sportive, senza generare un effettivo rafforzamento economico-finanziario del club. Il rispetto della regola del break-even o di altri requisiti di financial sustainability non è quindi, di per sé, garanzia di equilibrio strutturale. Ne consegue l'esigenza di affiancare agli indicatori tradizionali una valutazione della qualità del player trading, della sua ricorrenza, della sua coerenza con il modello sportivo e della sua effettiva capacità di generare cassa.

2.1.7 Il basket professionistico: specificità e comparazioni

Con riguardo al basket professionistico europeo, occorre precisare che le evidenze disponibili derivano, più che da una letteratura scientifica ampia e consolidata, soprattutto da documenti di settore, report di sistema e fonti regolatorie. Ciò suggerisce particolare prudenza nelle generalizzazioni. Nondimeno, tali fonti consentono di formulare alcune considerazioni utili in chiave comparativa con il calcio.

In particolare, la documentazione di settore disponibile segnala che, nel basket europeo, il modello dei ricavi appare generalmente più dipendente da sponsorizzazioni, ticketing e altre fonti locali, mentre il peso dei diritti audiovisivi risulta, in termini relativi, meno strutturante che nel calcio. Questo rende il sistema meno esposto alla sola dinamica del broadcasting, ma potenzialmente più vulnerabile alla concentrazione delle entrate su pochi sponsor o finanziatori principali. Il basket europeo si distingue inoltre dal modello NBA, che rappresenta un caso di sostenibilità maggiormente incorporata nell'architettura della lega. Nel contesto europeo, la frammentazione organizzativa e regolatoria è maggiore; proprio per questa ragione, i più recenti sviluppi della disciplina EuroLeague vanno letti come segnali di una crescente attenzione alla sostenibilità finanziaria, al controllo dei costi, alla trasparenza e alla competitive balance. In particolare, Euroleague Basketball ha dapprima rafforzato le proprie Financial Stability and Fair Play Regulations e, più di recente, ha introdotto i Competitive Balance Standards, presentati espressamente come strumenti diretti a promuovere sostenibilità di lungo periodo, trasparenza e stabilità competitiva del sistema. Anche il tema delle infrastrutture, pur meno studiato rispetto al calcio, appare rilevante. Le arene e i palasport incidono direttamente sulla capacità di generare ricavi da ticketing, hospitality e sponsorizzazione locale. In questo senso, la documentazione di settore suggerisce che, nel basket europeo, l'equilibrio economico-finanziario debba essere letto soprattutto in relazione alla qualità e alla diversificazione delle fonti di ricavo territoriali, alla dipendenza da sponsor strategici e alla progressiva strutturazione di regole comuni di sostenibilità.

Nel basket europeo, il modello dei ricavi appare generalmente più dipendente da sponsorizzazioni, ticketing e altre fonti locali, mentre il peso dei diritti audiovisivi risulta, in termini relativi, meno strutturante che nel calcio.

2.1.8 Considerazioni conclusive

Gli studi esaminati consentono di affermare che l'equilibrio economico-finanziario delle società sportive professionistiche non possa essere ridotto a un singolo indicatore né a una singola prospettiva di analisi. Esso emerge piuttosto come una condizione multidimensionale che integra redditività operativa, solvibilità, equilibrio patrimoniale, diversificazione delle fonti di ricavo, qualità della governance, tenuta del modello di business e capacità di sostenere nel tempo la competizione sportiva senza compromettere la continuità aziendale.

Nel calcio professionistico, la letteratura mostra con chiarezza che la tensione tra ambizione sportiva e sostenibilità economica è strutturale: i club operano in un contesto competitivo che incentiva la spesa, rende i costi rigidi, espone i ricavi a volatilità e alimenta una dipendenza significativa da fattori esterni quali diritti televisivi, partecipazione alle coppe, player trading e sostegno della proprietà. Nel basket europeo, pur con una configurazione diversa e una base di ricerca più limitata, riemerge la stessa esigenza di leggere la sostenibilità non come fotografia statica del bilancio, ma come capacità del club di operare in modo coerente, resiliente e finanziariamente ordinato nel medio-lungo periodo.

Ai fini della Relazione, l'equilibrio economico-finanziario delle società sportive professionistiche può essere definito come la capacità del club di sostenere nel tempo la propria attività sportiva e aziendale attraverso una combinazione coerente di redditività, tenuta finanziaria, solidità patrimoniale, adeguatezza della governance e compatibilità tra ambizione sportiva e vincoli di sostenibilità. È proprio questa natura complessa del concetto a renderlo particolarmente rilevante per qualsiasi riflessione sulla stabilità del sistema sportivo professionistico, sui modelli economici dei club e sulle future direttrici della regolazione.

2.2 Perimetro, metodo e indicatori elaborati dalla Commissione

Coerentemente con le evidenze emerse dalla review della letteratura sull'equilibrio economico-finanziario dei club sportivi professionistici, è stata sviluppata una simulazione mediante l'elaborazione di un set sperimentale di indicatori economici, patrimoniali e finanziari, integrati da metriche finalizzate alla verifica della sostenibilità del risultato e della struttura gestionale dei club considerati. Gli indicatori economici sono stati calcolati assumendo come base informativa l'ultimo bilancio d'esercizio approvato e disponibile alla data di elaborazione; gli indicatori patrimoniali e finanziari sulle situazioni intermedie al 31 marzo 2026 predisposte e depositate dai club.

Per le società tenute alla redazione del bilancio consolidato, ai fini civilistici e/o sportivi, il perimetro di analisi è stato riferito al documento consolidato, al fine di assicurare coerenza nella rappresentazione dei valori economici e patrimoniali. Ai fini della presente simulazione sono stati considerati complessivamente **97 bilanci, di cui 81 riferiti al calcio professionistico maschile e 16 riferiti alla Serie A di basket. Per il calcio, i bilanci considerati riguardano 20 società partecipanti al campionato di Serie A, 20 società partecipanti al campionato di Serie B e 41 società partecipanti al campionato di Serie C.** Con riferimento al complessivo universo di club professionistici maschili, alla data di predisposizione della presente relazione non risultano disponibili i bilanci d'esercizio di 16 società, in quanto relativi a club non iscritti alla Serie C 2026/2027 o a club neopromossi in Serie C nella stagione sportiva 2025/2026 e, pertanto, non ancora tenuti all'approvazione del primo bilancio riferito alla prima stagione professionistica. Le aggregazioni dei dati sono state effettuate sulla base dei club ufficialmente ammessi ai campionati professionistici della stagione sportiva 2026/2027, al fine di garantire omogeneità e coerenza del perimetro di osservazione. Non è stata, inoltre, condotta una specifica analisi

97
bilanci, di cui 81
riferiti al calcio
professionistico
maschile



con riferimento ai club partecipanti al campionato di Serie A femminile, in considerazione della peculiare configurazione giuridico-societaria del relativo perimetro: su un totale di 12 squadre, infatti, soltanto 3 risultano riconducibili a entità giuridiche autonome, mentre le restanti fanno capo alla medesima compagine societaria di club partecipanti anche ai campionati maschili.

Per una corretta interpretazione degli esiti dell'analisi, le misure descrittive riportate devono essere considerate quali strumenti di sintesi della distribuzione dei valori osservati nel campione. In particolare, per taluni indicatori è stata condotta un'analisi per quartili. In tale prospettiva, il primo quartile, corrispondente al 25° percentile, consente di delimitare la parte inferiore della distribuzione; la mediana rappresenta il valore centrale del campione e il terzo quartile, corrispondente al 75° percentile, offre un riferimento per la parte superiore della distribuzione. I valori minimo e massimo, infine, esprimono gli estremi rilevati e consentono di apprezzare l'ampiezza complessiva della distribuzione, nonché l'eventuale presenza di valori anomali o significativamente distanti dal profilo ordinario del campione analizzato.

Gli indicatori sono stati ricondotti a tre ambiti di lettura, tra loro complementari e non gerarchici. Il primo ambito comprende gli indicatori di equilibrio, ossia gli indicatori di risultato e di equilibrio che incidono direttamente sulla valutazione della sostenibilità complessiva. Il secondo ambito comprende i driver del modello sportivo: nel calcio, gli indicatori che spiegano le determinanti della performance e le specificità del modello calcistico; nel basket, gli indicatori che spiegano la sostenibilità del modello cestistico, con particolare attenzione al costo del personale, alla rigidità dei costi e alla capacità di copertura dei ricavi ricorrenti. Il terzo ambito comprende gli indicatori relativi al mix dei ricavi e al modello operativo, utili a contestualizzare l'analisi ma non sufficienti, se considerati isolatamente, a formulare valutazioni sulla sostenibilità.

Gli indicatori elaborati ed utilizzati in via sperimentale forniscono pertanto una rappresentazione sintetica della situazione economico-finanziaria dei soggetti analizzati e non devono essere intesi come valutazioni autonome di solvibilità, continuità aziendale o sostenibilità prospettica, per le quali sarebbero necessarie ulteriori analisi qualitative, previsionali e gestionali.⁸

CLASSIFICAZIONE DEGLI INDICATORI UTILIZZATA PER LA LETTURA DEI RISULTATI

Tipologia	Funzione interpretativa	Indicatori considerati
Indicatori di equilibrio	Indicatori di risultato e di equilibrio che incidono direttamente sulla valutazione della sostenibilità complessiva.	EBIT, EBITDA, risultato netto, costi operativi/ricavi, break-even strutturale, current ratio, quick ratio, patrimonio netto, debiti tributari, debt/equity, net debt/EBITDA.
Driver del modello sportivo	Indicatori che spiegano la performance, le specificità del modello calcistico o cestistico e le cause dell'equilibrio o dello squilibrio.	Per il calcio: player trading, ammortamenti DPC, costo complessivo della rosa, incidenza dei diritti pluriennali sul totale attivo, rendimento dell'investimento nella rosa, ROI, ROE, ROS. Per il basket: costo del personale, costo operativo, break-even strutturale, ROI, ROE, ROS.
Mix dei ricavi e modello operativo	Indicatori descrittivi della struttura dei ricavi e del modello operativo, utili per contestualizzare la lettura ma non sufficienti da soli a valutare la sostenibilità.	Ricavi caratteristici, ricavi caratteristici al netto del player trading per il calcio, diritti audiovisivi, ricavi commerciali, ricavi matchday.

Nel calcio, l'analisi degli indicatori economici riconducibili agli effetti del "player trading" non si limita alla rilevazione degli impatti positivi derivanti dai ricavi connessi alla cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, ma considera altresì gli ulteriori proventi generati dalla gestione del parco calciatori, quali, a titolo esempli-

ficativo, le cessioni temporanee e i premi. Al contempo, tali indicatori includono anche i costi sostenuti per operazioni di player trading non oggetto di capitalizzazione tra i diritti pluriennali, quali, tra gli altri, acquisizioni temporanee, premi e minusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti.

Nel  basket, tali indicatori non assumono analogia centralità: il modello economico è letto soprattutto attraverso il costo del personale, la struttura dei ricavi commerciali e da matchday, la liquidità, la patrimonializzazione e l'incidenza dei debiti tributari.

2.3 Il calcio professionistico maschile: analisi descrittiva e simulazioni
2.3.1 La Serie A

L'analisi riferita alla Serie A evidenzia un quadro articolato, nel quale la crescita dei ricavi e la presenza di marginalità operativa lorda positiva non sono, di per sé, sufficienti a garantire equilibrio economico-finanziario. La lettura degli indicatori mostra infatti che la sostenibilità dei club dipende dall'interazione tra risultati economici, struttura dei ricavi, costo della rosa, incidenza degli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, player trading, liquidità e solidità patrimoniale.



SERIE A: INDICATORI DI SINTESI E PRINCIPALI EVIDENZE QUANTITATIVE

Indicatore	Q1	Mediana	Q3
EBIT	-30,4 mln €	-14,7 mln €	12,3 mln €
EBITDA	8,4 mln €	26,7 mln €	74,7 mln €
Risultato netto	-33,9 mln €	-15,2 mln €	2,9 mln €
Costi operativi / ricavi totali	95,6%	108,7%	114,8%
Break-even strutturale ante player trading	-83,0 mln €	-62,1 mln €	-32,5 mln €
Player trading / ricavi totali	10,3%	20,8%	34,7%
Costo complessivo rosa / ricavi ricorrenti	1,97x	2,35x	3,62x
Current ratio	0,45x	0,63x	0,91x
Quick ratio	0,43x	0,62x	0,89x
Patrimonio netto	4,8 mln €	23,9 mln €	117,3 mln €
Debt to equity	1,50x	2,99x	10,84x
Debiti tributari / debiti totali	4,3%	6,8%	12,8%

2.3.1.1 Indicatori di equilibrio



Marginalità operativa e risultato finale

L'EBITDA presenta una mediana positiva pari a 26,7 milioni di euro. Il dato indica che, nella parte centrale della distribuzione, la gestione operativa lorda è in grado di generare margini positivi. Per gestione operativa lorda si intende la capacità della gestione caratteristica del club di produrre margini prima della rilevazione di ammortamenti, svalutazioni, oneri finanziari e imposte. Nel calcio, tuttavia, l'EBITDA deve essere interpretato con particolare cautela, perché esclude una componente centrale del modello economico dei club ossia il costo economico degli investimenti nella rosa capitalizzata. Il passaggio dall'EBITDA all'EBIT modifica in modo sostanziale la lettura. L'EBIT presenta una mediana negativa pari a -14,7 milioni di euro. Ciò segnala che, una volta incorporati ammortamenti e svalutazioni, la marginalità lorda viene assorbita in misura significativa dal

⁸ La comparabilità dei dati può risultare condizionata sia dalla diversa data di riferimento di chiusura degli esercizi sociali, sia da eventuali differenze nei principi e nelle politiche contabili adottati, nella configurazione della struttura societaria e nel perimetro di consolidamento. Tali fattori possono incidere sull'interpretazione degli indicatori, pur in presenza di criteri di calcolo omogenei e coerenti con le finalità dell'analisi.



costo economico dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. L'EBIT è quindi particolarmente rilevante perché consente di osservare se il modello sportivo, dopo il costo contabile della rosa, sia effettivamente in grado di generare equilibrio operativo. Il risultato netto conferma la criticità del quadro finale: la mediana è negativa per -15,2 milioni di euro. Il dato evidenzia che l'eventuale marginalità operativa lorda positiva non sempre è sufficiente ad assorbire ammortamenti, svalutazioni, oneri finanziari e ulteriori componenti di risultato.

Il rapporto tra costi operativi totali e ricavi totali presenta una mediana pari al 108,7%.

L'indicatore mostra che, per una parte prevalente del campione, i costi della produzione assorbono più del valore prodotto. Nel calcio professionistico questo dato assume un significato specifico: la crescita dei ricavi tende rapidamente a essere assorbita dal costo del lavoro sportivo, dagli ammortamenti dei calciatori e dai costi necessari a mantenere competitività tecnica, organizzativa e infrastrutturale. L'indicatore misura il fabbisogno della gestione ricorrente prima del contributo delle operazioni sul mercato dei calciatori. Esso è particolarmente utile perché traduce in valore monetario la distanza tra ricavi ricorrenti e costi, evidenziando quanta parte dell'equilibrio debba essere coperta attraverso player trading, apporti della proprietà, indebitamento o altre fonti. In questa prospettiva, il break-even ante player trading non misura solo una perdita potenziale, ma segnala il grado di dipendenza del modello da componenti non pienamente ricorrenti.

Liquidità, debiti tributari e continuità dei pagamenti

Gli indicatori di liquidità evidenziano una tensione diffusa nella copertura delle passività correnti. Il quick ratio presenta una mediana pari a 0,62x. Nel calcio professionistico la liquidità assume rilievo non solo finanziario, ma anche regolatorio. Per tutte le società professionistiche, il rispetto delle scadenze verso tesserati, altri club, amministrazione finanziaria ed enti previdenziali incide infatti sui requisiti di licenza, sulla regolarità della partecipazione alle competizioni e sulla continuità sportiva.

Per questa ragione, gli indicatori di liquidità devono essere letti insieme ai debiti tributari e alla capacità del club di rispettare ordinariamente i propri impegni di pagamento. I debiti tributari pesano in mediana per il 6,8% dei debiti totali e per il 5,7% del totale passivo al netto del patrimonio netto. La distribuzione è eterogenea, con valori più elevati in alcuni casi. Il dato non consente, da solo, di formulare giudizi sulla regolarità fiscale dei singoli club, ma rappresenta un segnale utile per valutare la qualità della struttura finanziaria e l'eventuale presenza di forme di finanziamento indiretto attraverso il differimento di obblighi fiscali e contributivi.

Patrimonio netto, leva e indebitamento

Il patrimonio netto presenta una mediana pari a 23,9 milioni di euro, con una dispersione molto ampia, compresa tra un minimo di -276,5 milioni e un massimo di 291,0 milioni. Nel campione 4 società su 20 presentano patrimonio netto negativo. Nel calcio professionistico il patrimonio netto va interpretato con attenzione: può essere sostenuto da ricapitalizzazioni, apporti della proprietà o operazioni straordinarie, e quindi non coincide necessariamente con una sostenibilità autonoma del modello. Al tempo stesso, il patrimonio netto negativo costituisce un segnale di fragilità particolarmente rilevante, perché riduce la capacità di assorbire perdite future e rende più forte la dipendenza da interventi della proprietà. Il dato di patrimonio netto riflette, infine, la facoltà di sospensione delle perdite concessa dalla legge a seguito dell'emergenza epidemiologica COVID-19. Il valore complessivo, infatti, include 1,4 miliardi di euro circa di perdite sterilizzate (su un totale di sospensioni per 1,5 miliardi di euro) che i club dovranno ripianare, secondo le modalità previste dalla normativa, entro il bilancio 2028. Il debt to equity ratio, calcolato

sui soli casi in cui il patrimonio netto è positivo e il rapporto conserva significato economico, presenta una mediana pari a 2,99x. Il dato indica che, nella parte centrale del campione, per ogni euro di patrimonio netto sono presenti circa tre euro di debiti. La struttura finanziaria risulta quindi prevalentemente fondata su capitale di terzi e passività, più che su mezzi propri.

Questo profilo aumenta la vulnerabilità dei club in presenza di perdite ricorrenti, tensioni di liquidità o fabbisogni di investimento, perché riduce la capacità del patrimonio netto di assorbire shock economici e rende più probabile il ricorso a rifinanziamenti, dilazioni, apporti della proprietà o ulteriori forme di sostegno esterno. La lettura è ancora più significativa se affiancata al dato dei 4 club con patrimonio netto negativo, per i quali il rapporto debt/equity non è interpretabile in senso tecnico ma segnala una condizione di fragilità patrimoniale più accentuata. Il net debt/EBITDA presenta una mediana negativa, pari a -0,15x. Il dato non segnala, di per sé, assenza di rischio finanziario, poiché nel calcio molte tensioni derivano anche da passività operative, debiti verso altri club, debiti tributari e fabbisogni di cassa corrente. L'indicatore va quindi letto insieme alla liquidità, al patrimonio netto e alla struttura complessiva delle passività.

2.3.1.2 Driver del modello calcistico



Il mercato dei calciatori non rappresenta una componente marginale, ma una leva ordinaria del modello economico della Serie A.

Player trading e sostenibilità del risultato

Il player trading pesa in mediana per il 20,8% dei ricavi totali, con un terzo quartile pari al 34,7%. **Il dato conferma che il mercato dei calciatori non rappresenta una componente marginale, ma una leva ordinaria del modello economico della Serie A.** Esso non deve essere letto in modo univocamente negativo: la capacità di generare proventi dalla valorizzazione dei calciatori può costituire un elemento fisiologico e virtuoso, soprattutto quando deriva da scouting, formazione, sviluppo tecnico e gestione ordinata del parco giocatori. La criticità non risiede nel player trading in sé, che può rappresentare una leva ordinaria e fisiologica del modello calcistico, ma nella funzione che esso assume. Il player trading è coerente con un modello industriale quando deriva da scouting, sviluppo e valorizzazione dei calciatori, si ripete nel tempo ed è accompagnato da un controllo del costo della rosa. Diventa invece un fattore di vulnerabilità quando costituisce la condizione necessaria per compensare perdite ricorrenti della gestione caratteristica, coprire fabbisogni di liquidità o riequilibrare un modello di costi non sostenuto da ricavi ricorrenti adeguati.

Costo complessivo della rosa, ammortamenti DPC e distanza EBITDA-EBIT

Il costo complessivo della rosa, inteso come costo del personale sommato agli ammortamenti e alle svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, è uno degli indicatori più significativi per cogliere la specificità economica del calcio. Rapportato ai ricavi ricorrenti ante player trading, tale indicatore presenta una mediana pari a 2,35x; rapportato ai ricavi inclusivi del player trading, la mediana scende a 1,75x. La differenza tra le due misure mostra il ruolo economico del player trading nel rendere ex post più sostenibile il costo della rosa, senza tuttavia eliminare la rigidità strutturale generata da salari, ammortamenti e svalutazioni. In altri termini, la capacità di generare ricavi da player trading attenua l'incidenza apparente del costo della rosa sui ricavi complessivi, ma non modifica la natura rigida di una struttura di costo che, una volta assunta, continua a gravare sul conto economico attraverso stipendi, ammortamenti e possibili svalutazioni. L'indicatore non coincide con l'Indicatore di Costo del Lavoro Allargato FIGC e la Squad Cost Rule UEFA, che hanno perimetro e modalità di calcolo propri, ma rappresenta una misura gestionale allargata del grado di assorbimento dei ricavi da parte della rosa. La sua utilità risiede nel fatto che considera congiuntamente la dimensione salariale e quella patrimoniale-contabile dell'investimento sportivo. Nel calcio, infatti, il costo della rosa non si esaurisce negli stipendi: l'acquisto di calciatori produce anche ammortamenti che incidono sull'EBIT e possono trasformare un EBITDA positivo in un risultato opera-



tivo negativo. L'ammortamento dei diritti pluriennali dei calciatori pesa in mediana per il 21,6% dei ricavi totali, con un terzo quartile pari al 26,4%. Questo dato spiega in modo diretto la distanza tra EBITDA ed EBIT. Se l'EBITDA misura la capacità della gestione corrente di generare margine prima degli ammortamenti, l'EBIT incorpora il costo economico degli investimenti nella rosa e restituisce una misura più coerente con la sostenibilità complessiva del modello sportivo.

Diritti pluriennali dei calciatori e rendimento dell'investimento nella rosa

L'incidenza dei diritti pluriennali dei calciatori sul totale attivo presenta una mediana pari al 33,8%. Il dato conferma una specificità patrimoniale dei club calcistici: una quota rilevante dell'attivo è rappresentata da diritti su calciatori, cioè asset la cui recuperabilità dipende da performance sportiva, condizioni del mercato dei trasferimenti, durata contrattuale, rischio di infortuni e possibili svalutazioni. La patrimonializzazione dei cartellini è quindi una leva centrale, ma anche una fonte di rischio contabile e gestionale. Il rendimento dell'investimento nella rosa, misurato come rapporto tra EBIT e diritti pluriennali dei calciatori, presenta una mediana negativa pari a -14,1%. L'indicatore non esprime un giudizio sul valore sportivo della rosa, ma segnala la capacità economica del capitale investito nei calciatori di tradursi, nell'esercizio osservato, in risultato operativo positivo. La lettura deve essere necessariamente pluriennale, perché l'investimento nella rosa può produrre ritorni sportivi e di mercato in esercizi successivi; tuttavia, un valore negativo diffuso indica che la valorizzazione sportiva non sempre si traduce in equilibrio economico di periodo.

Indici di redditività tradizionale

Gli indici di redditività tradizionale confermano le criticità emerse dagli indicatori di risultato, ma richiedono cautele interpretative. Il ROI mediano è pari a -4,4%; il ROS mediano è pari a -8,7% e presenta lo stesso numero di valori negativi. Il ROI indica che, nella maggioranza dei casi, il capitale investito non genera un risultato operativo positivo; il ROS segnala che i ricavi non si traducono in margine operativo dopo l'assorbimento dei costi della gestione, inclusi quelli legati alla rosa. Nel calcio, tuttavia, tali indicatori devono essere letti considerando che l'attivo comprende in misura rilevante diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori e che il risultato operativo può essere influenzato dal ciclo degli investimenti sportivi, dagli ammortamenti e dalle svalutazioni. Il ROE mediano, calcolato sui valori disponibili, è pari a -1,5%, ma l'indicatore è particolarmente fragile in presenza di patrimoni netti molto bassi o negativi. In tali casi il rapporto può assumere valori estremi o scarsamente significativi, perché il capitale proprio non costituisce una base stabile e comparabile. Il ROE va quindi letto insieme alla consistenza del patrimonio netto, alla presenza di ricapitalizzazioni e alla dipendenza da apporti della proprietà. In presenza di patrimoni ridotti o negativi, infatti, il profilo rilevante non è solo la redditività del capitale proprio, ma la capacità del club di conservare una struttura patrimoniale adeguata ad assorbire perdite e sostenere la continuità aziendale.

2.3.1.3 Mix dei ricavi e modello operativo



Composizione dei ricavi e modello operativo

I ricavi caratteristici escluso player trading rappresentano in mediana il 64,0% dei ricavi totali. L'indicatore descrive la quota di ricavi più ricorrente e meno dipendente dalle operazioni di mercato calciatori. Tuttavia, una quota elevata di ricavi ricorrenti non è sufficiente, da sola, a indicare sostenibilità: occorre verificare se tali ricavi siano in grado di coprire il costo complessivo della rosa, gli altri costi operativi e gli oneri finanziari. I diritti audiovisivi rappresentano in mediana il 33,5% dei ricavi totali e restano una componente centrale del modello economico della Serie A. Tale fonte presenta un grado di stabilità superiore rispetto al player trading, ma espone i club all'andamento del mercato dei diritti domestici e internazionali, al posizionamento sportivo e alla capacità complessiva del sistema di mantenere valore commerciale. In un contesto di pressione sui ricavi

media nazionali, l'elevata dipendenza dai diritti audiovisivi può diventare un fattore di vulnerabilità. I ricavi commerciali presentano una mediana pari al 24,1% dei ricavi totali. L'indicatore rappresenta una proxy della forza del brand, della capacità di attrarre sponsor, della visibilità internazionale e della qualità della piattaforma commerciale del club. La dispersione dei valori segnala modelli molto diversi: alcuni club riescono a trasformare reputazione sportiva e seguito dei tifosi in ricavi commerciali rilevanti, mentre altri dipendono maggiormente da fonti meno scalabili. I ricavi matchday pesano in mediana solo per il 7,1% dei ricavi totali. Il dato conferma una criticità strutturale del calcio italiano: la capacità di monetizzare lo stadio, l'hospitality, i posti premium e le attività non strettamente legate alla partita resta limitata rispetto al potenziale. Questo profilo non dipende soltanto dalla domanda dei tifosi, ma anche dalla qualità delle infrastrutture, dalla titolarità o disponibilità degli impianti, dalla possibilità di sviluppare servizi accessori e dalla capacità di generare ricavi non-matchday.

2.3.1.4 Cluster di modelli economico-finanziari



Ai fini della simulazione, la lettura integrata degli indicatori consente di delineare alcune configurazioni economico-finanziarie ricorrenti. I cluster non costituiscono graduatorie di merito né valutazioni individuali, ma sono funzionali a descrivere l'eterogeneità del campione. I cluster sono presentati in forma anonima e aggregata:

CLUSTER DI MODELLI ECONOMICO-FINANZIARI		
Cluster	Società	Caratteristiche
C1 Profilo economico relativamente solido	20%	EBITDA positivo, EBIT positivo e risultato netto positivo o prossimo al pareggio. In alcuni casi tale equilibrio deriva da una base di ricavi ricorrenti ampia e diversificata; in altri è sostenuto anche da una gestione efficace del player trading, che appare tuttavia coerente con il modello sportivo e non meramente emergenziale.
C2 Player trading con incidenza significativa	10%	Equilibrio fondato in misura significativa sulla capacità di generare ricavi da player trading. In questi casi il player trading non rappresenta una componente accessoria, ma una leva ordinaria del modello di business. Il profilo può essere considerato sostenibile solo nella misura in cui tale capacità sia ricorrente, coerente con la strategia sportiva e accompagnata da un controllo rigoroso del costo della rosa.
C3 Elevati ricavi con margini assorbiti da rosa, ammortamenti e struttura finanziaria	25%	Criticità tipica del calcio professionistico: la presenza di EBITDA positivo non si traduce necessariamente in EBIT e risultato netto positivi. La distanza tra EBITDA ed EBIT è riconducibile soprattutto agli ammortamenti e alle svalutazioni dei diritti pluriennali dei calciatori. In questi casi la scala dei ricavi non è sufficiente, da sola, a garantire equilibrio economico, se il costo complessivo della rosa e la struttura finanziaria assorbono la marginalità operativa.
C4 Fragilità con parziale tenuta operativa	25%	Profili economico-finanziari fragili ma non omogenei. In alcuni casi l'EBITDA positivo indica una parziale capacità di copertura dei costi operativi, ma gli ammortamenti, gli oneri finanziari e la debolezza patrimoniale conducono a risultati finali negativi. In altri casi, la dipendenza dal player trading e la ridotta scala dei ricavi rendono il modello particolarmente sensibile a retrocessione, mancata valorizzazione dei calciatori o ritardi nei flussi finanziari.
C5 Investimento intensivo o tensione economica	20%	EBITDA negativo, costi operativi superiori ai ricavi e risultato netto negativo. In alcuni casi ciò può riflettere una fase di investimento o di costruzione della competitività sportiva; in altri segnala invece un modello economico non autosufficiente, nel quale la continuità dipende in misura significativa dal supporto della proprietà o da successivi interventi correttivi.

La simulazione evidenzia che la sostenibilità non assume una sola forma. Alcuni club raggiungono un profilo economico relativamente più solido grazie a ricavi ricorrenti ampi, controllo del costo della rosa o player trading ordinato. Questi profili possono essere considerati modelli relativamente più equilibrati non perché privi di rischi, ma perché il risultato economico-finanziario appare fondato su leve gestionali fisiologiche e non esclusivamente su operazioni straordinarie, apporti della proprietà o cessioni emergenziali. Altri club dispongono di



una scala economica elevata, ma vedono la marginalità assorbita da salari, ammortamenti, svalutazioni e oneri finanziari. Altri ancora presentano modelli più vulnerabili, nei quali la continuità economica dipende in misura significativa dal supporto della proprietà, dalla capacità di realizzare operazioni di mercato o dalla tempestiva gestione delle scadenze finanziarie e tributarie. La lettura per cluster consente quindi di individuare non solo aree di fragilità, ma anche possibili traiettorie di rafforzamento: ampliamento e diversificazione dei ricavi ricorrenti, maggiore disciplina nel costo complessivo della rosa, utilizzo programmato e non emergenziale del player trading, rafforzamento patrimoniale e presidio sistematico della liquidità.

2.3.1.5 Considerazioni di sintesi

Gli indicatori di liquidità, patrimonio e leva confermano che la sostenibilità economico-finanziaria non può essere valutata sulla base di un singolo rapporto.

Nel complesso, la simulazione mostra che la Serie A presenta una marginalità operativa lorda positiva in mediana, ma non sempre tale marginalità si traduce in risultato operativo e finale. Il punto centrale non è quindi la sola capacità di generare EBITDA, ma la capacità di trasformare tale marginalità in EBIT e risultato netto dopo aver assorbito il costo economico della rosa, gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, gli oneri finanziari e le ulteriori componenti di risultato. Il player trading svolge una funzione ambivalente. Da un lato può rappresentare una leva fisiologica e virtuosa quando è integrato in un modello industriale fondato su scouting, sviluppo e valorizzazione dei talenti. Dall'altro può diventare un fattore di vulnerabilità quando costituisce la condizione necessaria per coprire tensioni ricorrenti della gestione caratteristica. La differenza tra questi due profili è essenziale: nel primo caso il mercato dei calciatori è una competenza gestionale; nel secondo è una fonte di copertura di tensioni strutturali. Gli indicatori di liquidità, patrimonio e leva confermano che la sostenibilità economico-finanziaria non può essere valutata sulla base di un singolo rapporto. Un EBITDA positivo non esclude tensioni di liquidità; un patrimonio netto positivo non implica necessariamente autonomia finanziaria se deriva da apporti ricorrenti della proprietà; un'elevata quota di ricavi ricorrenti non è sufficiente se il costo complessivo della rosa assorbe integralmente il valore prodotto. Allo stesso modo, il peso dei debiti tributari deve essere letto non solo come dato patrimoniale, ma come segnale di attenzione rispetto alla capacità del club di rispettare regolarmente le proprie scadenze fiscali e contributive.

Ne consegue la necessità di una lettura integrata, capace di combinare risultato economico, composizione dei ricavi, costo della rosa, player trading, liquidità, debiti tributari, patrimonio netto e leva finanziaria. Solo una lettura congiunta di queste dimensioni consente di delineare situazioni che presentano risultati economici relativamente solidi da quelle che raggiungono l'equilibrio attraverso componenti più volatili, e da quelli nei quali la continuità dipende in misura significativa da interventi della proprietà, nuovo debito o operazioni di mercato. In questa prospettiva, gli indicatori utilizzati per questa simulazione non vanno interpretati come soglie automatiche di sostenibilità o crisi, ma come strumenti di lettura del modello economico-finanziario, utili a individuare aree di forza, vulnerabilità ricorrenti e possibili segnali di deterioramento da monitorare nel tempo.

Nel complesso, l'analisi mostra che la Serie A presenta una marginalità operativa lorda positiva in mediana, ma non sempre tale marginalità si traduce in risultato operativo e finale.

2.3.2 La Serie B

L'analisi riferita alla Serie B restituisce un quadro economico-finanziario più fragile rispetto alla Serie A e caratterizzato da una forte tensione tra ambizione sportiva, scala dei ricavi e rigidità dei costi. La categoria presenta ricavi strutturalmente inferiori e più eterogenei, ma sostiene costi operativi e costi della rosa che, in molti casi, appaiono non pienamente proporzionati alla base ricorrente dei ricavi. Ne deriva un modello nel quale l'equilibrio non può essere letto soltanto attraverso il risultato di periodo, ma richiede di osservare congiuntamente marginalità operativa, player trading, liquidità, patrimonio netto e peso dei debiti tributari.



SERIE B: INDICATORI DI SINTESI E PRINCIPALI EVIDENZE QUANTITATIVE

Indicatore	Q1	Mediana	Q3
EBIT	-13,4 mln €	-6,8 mln €	-889.892 €
EBITDA	-11,6 mln €	-5,1 mln €	558.491 €
Risultato netto	-12,0 mln €	-6,7 mln €	-3,2 mln €
Costi operativi / ricavi totali	112,1%	166,7%	229,1%
Break-even strutturale ante player trading	-20,0 mln €	-10,5 mln €	-7,0 mln €
Player trading / ricavi totali	0,0%	4,2%	11,7%
Costo complessivo rosa / ricavi ricorrenti	0,95x	1,46x	2,64x
Current ratio	0,68x	1,00x	2,11x
Quick ratio	0,68x	0,99x	2,11x
Patrimonio netto	-1,7 mln €	729.152 €	2,6 mln €
Debt to equity	2,18x	5,01x	38,08x
Debiti tributari / debiti totali	11,7%	21,7%	34,6%

2.3.2.1 Indicatori di equilibrio



Marginalità operativa e risultato finale

L'EBITDA presenta una mediana negativa pari a -5,1 milioni di euro. Il dato segnala che, per il club mediano, la gestione operativa lorda non è in grado di generare margini sufficienti a coprire la struttura corrente dei costi. In Serie B questa evidenza assume particolare rilievo perché l'EBITDA, pur escludendo ammortamenti, svalutazioni e oneri finanziari, risulta già negativo nella parte centrale della distribuzione: ciò indica che la criticità non dipende soltanto dal costo contabile degli investimenti nella rosa, ma anche dalla sostenibilità ordinaria del rapporto tra ricavi ricorrenti e costi di gestione. Il passaggio all'EBIT accentua la fragilità del quadro.

L'EBIT mediano è pari a -6,8 milioni di euro. Il risultato netto conferma la criticità finale: **la mediana è pari a -6,7 milioni di euro. La sequenza EBITDA-EBIT-risultato netto mostra quindi un profilo particolarmente delicato: in molti casi la perdita non emerge soltanto dopo gli ammortamenti e gli oneri finanziari, ma è già incorporata nella gestione operativa lorda.**

Costi operativi e break-even strutturale

Il rapporto tra costi operativi totali e ricavi totali presenta una mediana pari al 166,7%. L'indicatore evidenzia una condizione di tensione diffusa: per una parte ampia del campione, la produzione di ricavi non è sufficiente a coprire il costo complessivo della gestione. Nel contesto della Serie B, ciò riflette una tensione tipica delle categorie di transizione, nelle quali la ricerca della competitività sportiva e della promozione tende ad anticipare costi che non sempre trovano copertura nella dimensione economica ordi-



naria del club. Il break-even strutturale ante player trading è negativo per tutte le 20 società del campione, con una mediana pari a -10,5 milioni di euro. L'indicatore è particolarmente informativo perché misura il fabbisogno della gestione ricorrente prima del contributo delle operazioni sul mercato dei calciatori. Il fatto che nessun club presenti un risultato positivo del break-even strutturale ante player trading segnala che la rilevanza, ai fini della copertura dei fabbisogni, di componenti esterne o non pienamente ricorrenti: cessioni di calciatori, apporti della proprietà, nuovo indebitamento, contributi straordinari o altri interventi di copertura.

Liquidità, debiti tributari e continuità dei pagamenti

Gli indicatori di liquidità presentano valori mediani prossimi alla soglia unitaria, che richiedono una lettura congiunta con gli altri indicatori finanziari. Il quick ratio mediano è pari a 0,99x. Ciò significa che, nella parte centrale del campione, le attività più liquide o rapidamente liquidabili coprono appena le passività correnti, mentre per metà dei club tale copertura risulta insufficiente. In Serie B, dove i flussi di cassa sono meno ampi e meno diversificati rispetto alla Serie A, margini così ridotti possono generare tensioni operative anche in presenza di scostamenti limitati nei tempi di incasso o di pagamento. L'indicatore va quindi letto come evidenza di una liquidità fragile, fortemente dipendente dalla tempestiva trasformazione dei crediti in cassa e dal rispetto delle scadenze correnti.

A differenza della Serie A, l'indicatore di liquidità, dato dal rapporto tra le attività correnti e le passività correnti, risulta per la Serie B e la Serie C un indicatore, nella misura minima di 0,8, ammissivo ai fini dell'ottenimento della licenza nazionale. I debiti tributari rappresentano un'area di particolare attenzione: pesano in mediana per il 21,7% dei debiti totali e per il 15,5% del totale passivo al netto del patrimonio netto. Il dato non consente, da solo, di formulare valutazioni sulla regolarità fiscale dei singoli club, ma segnala che il differimento di obbligazioni fiscali e contributive può assumere una funzione finanziaria rilevante e deve essere monitorato congiuntamente alla liquidità e alla regolarità dei pagamenti.

Patrimonio netto, leva e indebitamento

Il patrimonio netto presenta una mediana pari a 0,7 milioni di euro, con valori compresi tra -48,8 milioni di euro e 36,7 milioni di euro; 6 società su 20 evidenziano patrimonio netto negativo. Il dato mostra una base patrimoniale limitata e molto disomogenea. In tale contesto, il patrimonio netto positivo non deve essere interpretato automaticamente come segnale di autosufficienza, poiché può riflettere ricapitalizzazioni o interventi della proprietà; tuttavia, il patrimonio netto negativo rappresenta un indicatore di fragilità particolarmente rilevante, perché riduce la capacità di assorbire perdite future e aumenta la dipendenza da interventi esterni.

Per quanto riguarda le perdite sospese a seguito del COVID-19, i patrimoni delle società includono 119 milioni di euro di perdite sterilizzate su un totale di perdite sospese pari a 201 milioni di euro. Il debt to equity ratio, calcolato sui soli casi in cui il rapporto conserva significato economico, presenta una mediana pari a 5,01x. Il dato indica una struttura finanziaria fortemente sbilanciata verso passività e capitale di terzi: nella parte centrale del campione, per ogni euro di patrimonio netto sono presenti circa cinque euro di debiti.

In Serie B tale profilo è particolarmente rilevante, perché la minore scala economica dei club riduce la capacità di assorbire perdite, ritardi negli incassi o fabbisogni improvvisi di liquidità. La lettura deve tuttavia essere accompagnata dal dato sui patrimoni netti negativi o molto ridotti, nei quali il rapporto perde significato tecnico e segnala soprattutto una debolezza della base patrimoniale. Il net debt/EBITDA presenta una mediana pari a 0,06x, ma è disponibile e interpretabile solo per 6 società. Il dato non consente quindi valutazioni generalizzate sulla sostenibilità dell'indebitamento finanziario. La li-

mitata utilizzabilità dell'indicatore è, di per sé, significativa: quando l'EBITDA è negativo, molto contenuto o volatile, il multiplo non misura in modo affidabile la capacità del club di sostenere il debito attraverso la marginalità operativa. Per questo motivo, in Serie B la sostenibilità finanziaria deve essere valutata attraverso una lettura congiunta di liquidità, patrimonio netto, debiti tributari e passività operative.

2.3.2.2 Driver del modello calcistico



Player trading e sostenibilità del risultato

Il player trading pesa in mediana per il 4,2% dei ricavi totali, con un terzo quartile pari all'11,7%. Rispetto alla Serie A, il dato mediano è più contenuto, ma la dispersione resta significativa. Il diverso peso del player trading riflette anche la specificità della Serie B, nella quale il mercato dei calciatori assume una funzione in parte diversa: non sempre costituisce una leva ordinaria di generazione di margini comparabile a quella dei club di vertice, ma può rappresentare uno strumento di valorizzazione di giovani calciatori, di rotazione della rosa e di collegamento economico-sportivo con la Serie A e con altri mercati. Per la maggior parte dei club, tuttavia, il player trading non appare una leva sistematica sufficiente a riequilibrare la gestione; per alcuni club, invece, esso assume un ruolo più rilevante e può contribuire in modo determinante alla copertura degli squilibri operativi. La distinzione tra player trading fisiologico e player trading di copertura è quindi particolarmente importante in Serie B. Nel primo caso, la cessione di calciatori riflette una capacità gestionale di scouting, sviluppo e valorizzazione coerente con il posizionamento sportivo del club e con la funzione della categoria come contesto di crescita e transizione dei calciatori. Nel secondo caso, invece, le operazioni di mercato diventano necessarie per compensare una gestione corrente strutturalmente deficitaria o per far fronte a fabbisogni di liquidità. La sostenibilità del modello dipende quindi dalla ricorrenza, dalla qualità industriale e dalla coerenza sportiva di tali operazioni, non dal solo ammontare dei ricavi realizzati nell'esercizio. In particolare, il player trading è sostenibile quando consente di generare valore senza compromettere stabilmente la competitività della rosa; diventa più fragile quando le cessioni sono imposte dall'esigenza di coprire perdite o scadenze finanziarie.

Costo complessivo della rosa, ammortamenti DPC e distanza EBITDA-EBIT

Il costo complessivo della rosa, rapportato ai ricavi ricorrenti ante player trading, presenta una mediana pari a 1,46x. Rapportato ai ricavi inclusivi del player trading, la mediana scende a 1,22x, ma 11 società restano comunque sopra la soglia di piena copertura. Il dato evidenzia che la rosa assorbe una quota molto significativa della capacità economica dei club e che il contributo del player trading, pur attenuando il rapporto, non elimina la rigidità strutturale del costo sportivo. L'ammortamento dei diritti pluriennali dei calciatori pesa in mediana per il 5,9% dei ricavi totali, con un terzo quartile pari al 19,7%. L'incidenza è inferiore a quella osservabile nei club di vertice, ma non è irrilevante: in alcuni casi gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti pluriennali accentuano la distanza tra EBITDA ed EBIT e rendono più difficile trasformare la gestione corrente in risultato operativo positivo. La criticità principale della Serie B, tuttavia, sembra risiedere meno nella patrimonializzazione dei cartellini in sé e più nella sproporzione tra costo complessivo della rosa, ricavi ricorrenti e scala economica del club.

Diritti pluriennali dei calciatori e rendimento dell'investimento nella rosa

L'incidenza dei diritti pluriennali dei calciatori sul totale attivo presenta una mediana pari all'8,8%. La categoria mostra quindi una patrimonializzazione dei cartellini meno intensa rispetto alla Serie A, ma comunque rilevante per una parte del campione. Questo profilo richiede attenzione perché, in presenza di ricavi limitati e mercati di trasferimento meno liquidi, la recuperabilità dei diritti pluriennali può risultare più sensibile a retrocessioni, mancata valorizzazione sportiva, scadenze contrattuali e svalutazioni. Il rendimento dell'investimento nella rosa, misurato come rapporto tra EBIT e diritti pluriennali dei



calciatori, presenta una mediana pari a -220,6%. L'indicatore deve essere interpretato con cautela, perché valori dei diritti pluriennali contenuti possono amplificare il rapporto; tuttavia, la prevalenza di valori negativi conferma che l'investimento nella rosa, nell'esercizio osservato, non si traduce ordinariamente in risultato operativo positivo.

Indici di redditività tradizionale

Gli indici di redditività tradizionale confermano il quadro di debolezza economica della Serie B. Il ROI mediano è pari al -52,4%; il ROS mediano è pari al -61,7% e mostra lo stesso numero di casi sotto zero. Il ROI indica che, nella maggioranza dei club, il capitale investito non genera risultato operativo positivo; il ROS segnala che i ricavi non sono sufficienti ad assorbire i costi della gestione e a produrre margine operativo. La profondità dei valori negativi evidenzia quindi una criticità diffusa della redditività industriale. Il ROE mediano, pari allo 0,9%, è invece meno significativo se letto isolatamente. In presenza di patrimoni netti negativi o molto ridotti, il rapporto può risultare distorto e non rappresentare la reale redditività del capitale proprio. Per questo motivo, nella Serie B, ROI e ROS offrono una lettura più chiara della debolezza operativa, mentre il ROE deve essere interpretato insieme alla solidità patrimoniale, alle perdite pregresse e all'eventuale dipendenza da apporti della proprietà.

2.3.2.3 Mix dei ricavi e modello operativo



Composizione dei ricavi e modello operativo

I ricavi caratteristici al netto del player trading rappresentano in mediana l'83,3% dei ricavi totali. Il dato segnala una quota apparentemente elevata di ricavi ricorrenti, ma non implica automaticamente sostenibilità: la vera questione è se tali ricavi siano sufficienti a coprire il costo della rosa, gli altri costi operativi e gli oneri finanziari. In Serie B, la risposta è spesso negativa, come mostrano il rapporto tra costi operativi e ricavi e il break-even strutturale ante player trading.

I diritti audiovisivi pesano in mediana per il 5,1% dei ricavi totali, con una dispersione significativa e un valore massimo pari al 40,6%. La minore incidenza mediana rispetto alla Serie A evidenzia una struttura dei ricavi meno dipendente dai media rights, ma anche meno protetta da fonti centralizzate e ricorrenti di grande scala. In questo contesto, la capacità di sviluppare ricavi commerciali, matchday e contributi territoriali diventa determinante per ridurre la dipendenza da apporti della proprietà e operazioni di mercato. I ricavi commerciali rappresentano in mediana il 57,7% dei ricavi totali, mentre i ricavi matchday pesano per il 12,1%. La composizione del fatturato mostra quindi un modello operativo nel quale sponsorship, contributi commerciali e radicamento territoriale assumono un ruolo centrale. Il matchday, pur avendo un peso superiore a quello mediano osservato in Serie A, resta limitato in valore assoluto e dipende fortemente da infrastrutture, bacino d'utenza, categoria sportiva e capacità di sviluppare servizi stadio oltre il giorno gara.

2.3.2.4 Cluster di modelli economico-finanziari



La lettura integrata degli indicatori consente di individuare, anche in Serie B, alcune configurazioni economico-finanziarie ricorrenti. I cluster sono presentati in forma anonima e aggregata, sono parte di una simulazione e non costituiscono graduatorie di merito né valutazioni individuali. La distribuzione dei cluster della simulazione evidenzia una prevalenza di profili caratterizzati da investimenti intensivi o da segnali di tensione economica. **Tale evidenza è coerente con gli indicatori di risultato: in Serie B la pressione competitiva può indurre una struttura dei costi superiore alla capacità ordinaria di generazione dei ricavi.** I modelli relativamente più solidi sono minoritari e appaiono sostenuti da una combinazione di controllo dei costi, ricavi ricorrenti adeguati e, in alcuni casi, player trading coerente con il progetto sportivo.

CLUSTER DI MODELLI ECONOMICO-FINANZIARI		
Cluster	Società	Caratteristiche
 C1 Profilo economico relativamente solido	10,5%	EBITDA positivo, EBIT positivo e risultato netto positivo o prossimo al pareggio. Equilibrio sostenuto da ampiezza dei ricavi ricorrenti e/o gestione efficace del player trading.
C2 Player trading con incidenza significativa	5%	Equilibrio fondato in misura significativa sulla capacità di generare ricavi da player trading. Modello sostenibile se ricorrente, coerente con la strategia sportiva e accompagnato da controllo rigoroso del costo rosa.
C3 Elevati ricavi con margini assorbiti da rosa, ammortamenti e struttura finanziaria	10,5%	Scala dei ricavi elevata, ma marginalità assorbita da costo rosa, ammortamenti DPC e struttura finanziaria. EBITDA positivo non necessariamente sufficiente a generare EBIT o utile netto positivi.
C4 Fragilità con parziale tenuta operativa	15,8%	Profili fragili ma non omogenei: parziale copertura operativa in alcuni casi, ma risultati finali penalizzati da ammortamenti, oneri finanziari, debolezza patrimoniale o dipendenza dal player trading.
C5 Investimento intensivo o tensione economica	57,9%	EBITDA negativo, costi operativi superiori ai ricavi e risultato netto negativo. Può riflettere fase di investimento sportivo oppure modello non autosufficiente dipendente dal supporto della proprietà.

2.3.2.5 Considerazioni di sintesi

Nel complesso, la Serie B presenta un profilo di sostenibilità più fragile e meno stabilizzato rispetto alla Serie A. La marginalità operativa lorda è negativa in mediana e il risultato netto conferma una perdita diffusa. Il dato centrale non è soltanto la presenza di perdite, ma la loro origine: in molti casi le tensioni emergono già prima degli ammortamenti e degli oneri finanziari, segnalando una difficoltà strutturale a coprire i costi correnti con ricavi ordinari.

La categoria appare particolarmente esposta al rischio di disallineamento tra obiettivi sportivi e capacità economica. La ricerca della promozione o della permanenza nella categoria può spingere i club ad anticipare investimenti nella rosa e costi organizzativi che non trovano copertura stabile nei ricavi. In assenza di un player trading ricorrente e industrialmente governato, o di una base patrimoniale adeguata, tale disallineamento si traduce in fabbisogni finanziari ricorrenti e in maggiore dipendenza dalla proprietà. Ne consegue che, per la Serie B, gli indicatori più rilevanti non sono soltanto quelli di risultato, ma anche quelli che misurano la qualità della copertura finanziaria dello squilibrio: liquidità, debiti tributari, patrimonio netto e leva. Una perdita economica può essere temporaneamente sostenibile se accompagnata da patrimonializzazione e flussi finanziari coerenti; diventa invece più critica quando si combina con patrimonio netto debole, debiti tributari rilevanti e liquidità prossima o inferiore alla soglia di equilibrio.

Nel complesso, la Serie B presenta un profilo di sostenibilità più fragile e meno stabilizzato rispetto alla Serie A.



2.3.3 La Serie C

L'analisi riferita alla Serie C evidenzia un modello economico-finanziario profondamente diverso da quello delle categorie superiori. La scala dei ricavi è più contenuta, la dipendenza dai diritti audiovisivi è limitata, la patrimonializzazione dei diritti pluriennali dei calciatori è generalmente ridotta e la sostenibilità dipende in misura significativa dalla capacità di mantenere una struttura dei costi coerente con ricavi locali, commerciali e da stadio. La criticità principale non risiede tanto nella dimensione assoluta dei valori, quanto nella fragilità del rapporto tra base dei ricavi, costi operativi, patrimonializzazione e regolarità finanziaria.



SERIE C: INDICATORI DI SINTESI E PRINCIPALI EVIDENZE QUANTITATIVE

Indicatore	Q1	Mediana	Q3
EBIT	-3,4 mln €	-1,7 mln €	-128.257 €
EBITDA	-2,4 mln €	-915.608 €	-70.357 €
Risultato netto	-3,4 mln €	-1,6 mln €	-198.175 €
Costi operativi / ricavi totali	103,8%	131,0%	185,7%
Break-even strutturale ante player trading	-4,7 mln €	-2,3 mln €	-844.965 €
Player trading / ricavi totali	1,4%	4,8%	14,0%
Costo complessivo rosa / ricavi ricorrenti	0,71x	0,99x	1,79x
Current ratio	0,86x	1,03x	1,47x
Quick ratio	0,82x	1,00x	1,47x
Patrimonio netto	-596.774 €	21.912 €	364.462 €
Debt to equity	1,16x	4,09x	11,85x
Debiti tributari / debiti totali	16,4%	29,4%	43,0%

L'EBITDA presenta una mediana negativa pari a -0,9 milioni di euro. Il dato indica che, per la maggior parte del campione, la gestione operativa lorda non genera margini positivi. In Serie C questa evidenza è particolarmente rilevante perché l'incidenza degli ammortamenti dei diritti pluriennali dei calciatori è, nella mediana, molto contenuta: la fragilità emerge quindi soprattutto dalla capacità ordinaria di coprire i costi correnti con ricavi ricorrenti, più che dal solo costo contabile degli investimenti nella rosa. L'EBIT mediano è pari a -1,7 milioni di euro. Il risultato netto presenta una mediana pari a -1,6 milioni di euro e 36 società chiudono in perdita. La sequenza degli indicatori mostra risultati negativi che interessano una parte significativa del campione e non soltanto pochi casi estremi: il club mediano non è in grado di generare equilibrio operativo né equilibrio finale, pur operando con livelli di investimento in diritti pluriennali generalmente inferiori rispetto alle categorie superiori.

2.3.3.1 Indicatori di equilibrio



Costi operativi e break-even strutturale

Il rapporto tra costi operativi totali e ricavi totali presenta una mediana pari al 131,0%. Il dato evidenzia che, per una parte prevalente del campione, i costi eccedono i ricavi generati. Nella Serie C, tale squilibrio assume una natura diversa rispetto alla Serie A: non deriva prevalentemente da ammortamenti elevati dei cartellini, ma dalla difficoltà di comprimere costi fissi, costi del personale e costi organizzativi entro una base di ricavi strutturalmente ridotta.

Anche in presenza di importi unitari inferiori rispetto alle categorie superiori, l'indicatore segnala un fabbisogno ricorrente rilevante in rapporto alla dimensione economica dei club. La sostenibilità della Serie C dipende quindi dalla capacità di ridurre la distanza tra ricavi ordinari e costi correnti, più che dalla possibilità di ricorrere stabilmente a operazioni di mercato o a fonti esterne di copertura.

Liquidità, debiti tributari e continuità dei pagamenti

Gli indicatori di liquidità presentano mediane prossime alla soglia unitaria: il quick ratio è pari a 1,00x. Il dato segnala che la categoria non presenta una tensione uniforme su tutti i club, ma una distribuzione molto differenziata: una parte del campione mantiene una copertura minima delle passività correnti, mentre un'altra parte opera con margini di liquidità ridotti e potenzialmente vulnerabili a ritardi nei flussi, minori incassi o obblighi regolatori. I debiti tributari rappresentano una componente particolarmente significativa della struttura del passivo: pesano in mediana per il 29,4% dei debiti totali e per il 23,6% del totale passivo al netto del patrimonio netto. 20 società su 41 presentano un'incidenza dei debiti tributari sui debiti totali superiore al 30%. In Serie C, dove la base patrimoniale e finanziaria è spesso molto ridotta, il peso dei debiti tributari può diventare un indicatore sensibile della qualità della continuità finanziaria e della capacità di rispettare ordinariamente le scadenze fiscali e contributive.

Patrimonio netto, leva e indebitamento

Il patrimonio netto presenta una mediana pari a 21.912 euro, con valori compresi tra -7,1 milioni di euro e 28,8 milioni di euro. La mediana prossima allo zero segnala una base patrimoniale estremamente sottile. In tali condizioni, anche perdite di dimensione assoluta contenuta possono incidere in modo significativo sulla continuità aziendale e accrescere la dipendenza da ricapitalizzazioni, finanziamenti soci o altri interventi della proprietà. Per quanto riguarda le perdite sospese a seguito del COVID-19, i patrimoni delle società includono 36 milioni di euro di perdite sterilizzate su un totale di perdite sospese pari a 62 milioni di euro. Il debt to equity ratio, calcolato sui soli casi significativi con patrimonio netto positivo, presenta una mediana pari a 4,09x. L'indicatore conferma una leva elevata nei casi misurabili, ma deve essere interpretato con cautela proprio perché metà del campione presenta patrimonio netto negativo. Il net debt/EBITDA mostra una mediana pari a -0,90x sui soli 10 casi in cui l'indicatore è disponibile e interpretabile: la limitata numerosità e la presenza di EBITDA negativi rendono preferibile una lettura integrata con liquidità, patrimonio netto e debiti tributari.

2.3.3.2 Driver del modello calcistico



Player trading e sostenibilità del risultato

Il player trading pesa in mediana per il 4,8% dei ricavi totali, con un terzo quartile pari al 14,0%. Il dato mostra che il mercato dei calciatori può incidere anche in Serie C, ma non rappresenta, nel club mediano, una leva sufficiente a compensare il deficit della gestione corrente. La dispersione è ampia e conferma la presenza di modelli molto diversi: alcuni club riescono a generare proventi da valorizzazione dei calciatori, mentre altri non dispongono di una pipeline di player trading economicamente significativa. La sostenibilità del player trading in Serie C deve essere valutata con particolare prudenza. A differenza delle categorie superiori, i mercati di sbocco possono essere meno liquidi, i valori unitari più contenuti e la capacità di trattenere o valorizzare i talenti più condizionata da vincoli finanziari e sportivi. Per questo motivo, il player trading può rappresentare un contributo importante ma difficilmente può essere assunto come pilastro stabile della sostenibilità, se non nei casi in cui sia integrato in una strategia strutturata di scouting, formazione e valorizzazione tecnica.

Costo complessivo della rosa, ammortamenti DPC e distanza EBITDA-EBIT

Il costo complessivo della rosa rapportato ai ricavi ricorrenti ante player trading presenta una mediana pari a 0,99x. Rapportato ai ricavi inclusivi del player trading, la mediana scende a 0,82x, con 17 società ancora sopra soglia. Il dato evidenzia un equilibrio molto delicato: nel club mediano, il costo della rosa allargato assorbe pressoché integralmente i ricavi ricorrenti, lasciando margini limitati per coprire gli altri costi operativi, finanziari e organizzativi. L'ammortamento dei diritti pluriennali dei calciatori pesa in mediana solo per lo 0,3% dei ricavi totali. Questa evidenza è decisiva per interpretare la Serie C: la di-



stanza tra EBITDA, EBIT e risultato netto non è spiegata principalmente dagli ammortamenti dei cartellini, come accade in modo più marcato nelle categorie superiori, ma dalla debolezza della marginalità operativa e dalla difficoltà di sostenere la struttura dei costi con ricavi ordinari. Gli ammortamenti DPC restano rilevanti in alcuni casi specifici, ma non costituiscono il driver prevalente dei risultati negativi osservati nella categoria.

Diritti pluriennali dei calciatori e rendimento dell'investimento nella rosa

L'incidenza dei diritti pluriennali dei calciatori sul totale attivo presenta una mediana pari allo 0,01%. Il dato conferma che, nella maggior parte dei club di Serie C, i cartellini non rappresentano una componente patrimoniale dominante. Ciò riduce l'esposizione agli effetti economici degli ammortamenti, ma limita anche la possibilità di fare affidamento su un patrimonio sportivo capitalizzato come leva di generazione futura di plusvalenze o come riserva di valore economico. Il rendimento dell'investimento nella rosa presenta una mediana pari al -1641,4%, ma l'indicatore è disponibile per 22 società e risulta particolarmente volatile. In presenza di diritti pluriennali nulli o molto contenuti, il rapporto tra EBIT e valore dei cartellini può produrre risultati estremi e scarsamente comparabili. Per la Serie C, tale indicatore deve quindi essere utilizzato soprattutto come segnale qualitativo: conferma che il capitale sportivo, quando capitalizzato, non sempre si traduce in redditività operativa, ma non può essere assunto come misura autonoma della qualità della rosa o della strategia sportiva.

Indici di redditività tradizionale

Gli indici di redditività tradizionale mostrano una redditività operativa debole. Il ROI mediano è pari al -36,7%; il ROS mediano è pari al -31,0% e conferma l'insufficienza del margine operativo sui ricavi. Il ROE mediano è pari al -5,6%, ma la sua interpretazione è fortemente condizionata da patrimoni netti negativi o prossimi allo zero. Nella Serie C, più ancora che nelle categorie superiori, la redditività tradizionale deve essere letta insieme alla robustezza patrimoniale, poiché denominatori molto ridotti possono produrre rapporti estremi e poco rappresentativi.

2.3.3.3 Mix dei ricavi e modello operativo



Composizione dei ricavi e modello operativo

I ricavi caratteristici al netto del player trading rappresentano in mediana l'81,1% dei ricavi totali. Anche in Serie C, dunque, la componente ricorrente del fatturato appare rilevante in termini percentuali. Tuttavia, la sostenibilità non dipende solo dall'incidenza relativa dei ricavi ricorrenti, ma dalla loro dimensione assoluta e dalla loro capacità di coprire costi fissi, costo della rosa, oneri finanziari e obblighi tributari. Una quota elevata di ricavi ricorrenti può quindi convivere con squilibri strutturali se la scala economica complessiva resta insufficiente. I diritti audiovisivi pesano in mediana per il 2,2% dei ricavi totali. La limitata incidenza dei ricavi media conferma che la Serie C non dispone di una fonte centralizzata di ricavi paragonabile a quella delle categorie superiori.

Il modello operativo risulta quindi maggiormente dipendente da ricavi commerciali, contributi, territorio, matchday e supporto della proprietà. Questa configurazione può favorire modelli radicati localmente, ma rende più difficile assorbire shock sui ricavi o sostenere incrementi del costo della rosa senza adeguate coperture. I ricavi commerciali rappresentano in mediana il 68,0% dei ricavi totali, mentre i ricavi matchday pesano per l'8,3%. Il peso dei ricavi commerciali conferma la centralità di sponsorizzazioni, contributi e relazioni territoriali nel modello economico della categoria.

Il matchday, pur non rappresentando una componente prevalente, può assumere rilievo nei club con maggiore bacino, migliore infrastruttura o più forte radicamento locale. La capacità di valorizzare lo stadio e i servizi accessori resta quindi un potenziale fattore di rafforzamento, ma non risolve da sola il problema della scala dei ricavi.

2.3.3.4 Cluster di modelli economico-finanziari



Ai fini della simulazione, la lettura integrata degli indicatori consente di delineare alcune configurazioni economico-finanziarie ricorrenti anche nella Serie C. I cluster sono presentati in forma anonima e aggregata e non costituiscono valutazioni individuali.

CLUSTER DI MODELLI ECONOMICO-FINANZIARI		
Cluster	Società	Caratteristiche
C1 Profilo economico relativamente solido	22%	EBITDA positivo, EBIT positivo e risultato netto positivo o prossimo al pareggio. Equilibrio sostenuto da ampiezza dei ricavi ricorrenti e/o gestione efficace del player trading.
C2 Player trading con incidenza significativa	0	Il modello non emerge come configurazione autonoma nel campione osservato.
C3 Elevati ricavi con margini assorbiti da rosa, ammortamenti e struttura finanziaria	0	Il modello non emerge come configurazione autonoma nel campione osservato.
C4 Fragilità con parziale tenuta operativa	15%	Profili fragili ma non omogenei: parziale copertura operativa in alcuni casi, ma risultati finali penalizzati da ammortamenti, oneri finanziari, debolezza patrimoniale o dipendenza dal player trading.
C5 Investimento intensivo o tensione economica	63%	EBITDA negativo, costi operativi superiori ai ricavi e risultato netto negativo. Può riflettere fase di investimento sportivo oppure modello non autosufficiente dipendente dal supporto della proprietà.

La distribuzione dei cluster evidenzia una forte concentrazione nel profilo di investimento aggressivo o di tensione economica. Al tempo stesso, la presenza di un gruppo di club con risultati relativamente solidi conferma che la fragilità della categoria non è inevitabile, ma dipende dalla coerenza tra struttura dei costi, dimensione dei ricavi, disciplina finanziaria e capacità di mantenere una base patrimoniale adeguata. L'assenza di cluster autonomi riconducibili al player trading con incidenza significativa o elevati ricavi con incidenza significativa di ammortamenti e struttura finanziaria segnala che la Serie C è meno caratterizzata da modelli di valorizzazione patrimoniale dei cartellini e più da problemi di scala, costo corrente e patrimonializzazione.

2.3.3.5 Considerazioni di sintesi

Nel complesso, la Serie C presenta diffusi profili di attenzione sotto il profilo economico-finanziario, ma di natura diversa rispetto alle categorie superiori. La principale evidenza non è rappresentata dall'eccesso di ammortamenti dei diritti pluriennali dei calciatori, bensì la difficoltà di generare margini operativi positivi a partire da una base di ricavi contenuta e fortemente dipendente da fonti locali e commerciali. La presenza di EBITDA mediano negativo indica che il risultato negativo si forma già nella gestione corrente. La categoria mostra inoltre una base patrimoniale molto sottile e un peso rilevante dei debiti tributari. Questo profilo rende la continuità aziendale particolarmente sensibile alla regolarità dei flussi finanziari, alla tempestività degli apporti della proprietà e alla capacità di rispettare le scadenze verso amministrazione finanziaria, enti previdenziali, tesserati e fornitori. Anche quando gli indicatori di liquidità mediani appaiono prossimi alla soglia unitaria, la limitata patrimonializzazione riduce la capacità di assorbire shock o risultati negativi ripetuti. La sostenibilità della Serie C richiede quindi un presidio particolarmente attento dell'equilibrio tra costi correnti e ricavi ordinari. In questa categoria, il controllo del costo della rosa, la stabilità dei ricavi commerciali e territoriali, la gestione dei debiti tributari e il rafforzamento patrimoniale assumono un rilievo almeno pari, se non superiore, alla capacità di generare plusvalenze o ricavi da player trading.



2.3.4 Lettura comparata e modelli ricorrenti

La lettura congiunta delle tre categorie professionistiche mostra che la sostenibilità economico-finanziaria non può essere valutata mediante una griglia uniforme applicata indistintamente all'intera piramide. Gli stessi indicatori assumono significati diversi a seconda della scala economica, della struttura dei ricavi, della composizione dei costi e della profondità patrimoniale dei club. In Serie A, il punto critico non è sempre la capacità di generare marginalità operativa lorda, quanto la sua trasformazione in risultato operativo e netto: l'EBITDA può risultare positivo, ma viene spesso assorbito dal costo economico della rosa, dagli ammortamenti e dalle svalutazioni dei diritti pluriennali dei calciatori, dagli oneri finanziari e dalla necessità di ricorrere al player trading per completare l'equilibrio. In Serie B, la tensione emerge più spesso già a livello di marginalità operativa, perché l'ambizione competitiva richiesta dalla categoria tende a generare costi non sempre coerenti con la scala dei ricavi disponibili. In Serie C, infine, il tema principale è la ridotta base economica e patrimoniale: anche squilibri di importo assoluto contenuto possono assumere rilievo significativo, perché incidono su strutture societarie con minore capacità di assorbimento.

Il player trading conferma questa differenza di significato lungo la piramide. In Serie A può rappresentare una leva strutturale del modello di business, sia come strumento di valorizzazione della rosa sia come componente ordinaria della formazione del risultato. In Serie B assume una funzione più selettiva: può essere una leva importante per alcuni club, ma difficilmente costituisce, per l'intero campione, un meccanismo stabile di riequilibrio. In Serie C ha invece un'incidenza mediana più contenuta e tende ad assumere natura opportunistica, salvo i casi in cui sia sostenuto da una strategia organizzata di scouting, sviluppo e valorizzazione. La medesima percentuale di player trading sui ricavi non esprime quindi sempre lo stesso fenomeno: può indicare una competenza industriale nella gestione del parco calciatori, una modalità fisiologica di riequilibrio del modello sportivo oppure, nei casi più fragili, una copertura necessaria di perdite ricorrenti. Anche il costo della rosa va letto in modo differenziato.

In Serie A, il costo complessivo della rosa rileva soprattutto per la distanza che crea tra EBITDA ed EBIT: la patrimonializzazione dei calciatori consente di distribuire nel tempo il costo degli investimenti sportivi, ma genera ammortamenti che incidono stabilmente sul risultato operativo. In Serie B, il costo della rosa segnala soprattutto il disallineamento tra obiettivi sportivi e capacità ricorrente di ricavo: la pressione competitiva verso la promozione può indurre strutture di costo non pienamente sostenute dalla dimensione economica della categoria. In Serie C, il peso degli ammortamenti dei diritti pluriennali è generalmente meno rilevante, ma la rigidità dei costi correnti della struttura sportiva e organizzativa resta elevata rispetto alla base dei ricavi. Lo stesso indicatore, dunque, non misura soltanto "quanto costa" la rosa, ma quanto tale costo sia coerente con la dimensione economica, patrimoniale e competitiva del club.

La dimensione patrimoniale e finanziaria rappresenta il principale elemento trasversale di attenzione. In tutte le categorie, la perdita economica diventa più critica quando si accompagna a patrimonio netto debole, leva elevata, liquidità insufficiente e incidenza significativa dei debiti tributari. Tuttavia, anche in questo caso la lettura deve essere contestualizzata. **In Serie A**, la presenza di proprietà con elevata capacità finanziaria può attenuare il rischio immediato di continuità, ma non equivale necessariamente a sostenibilità autonoma del modello. **In Serie B**, gli apporti esterni possono diventare una condizione ricorrente di sostenibilità, soprattutto quando la gestione ordinaria non genera margini sufficienti. **In Serie C**, la minore capitalizzazione rende più vulnerabili anche tensioni finanziarie di dimensione assoluta limitata, perché il margine di errore gestionale è più ridotto. Ne consegue la necessità di una lettura integrata, capace di combinare risultato economico, composizione dei ricavi, costo della rosa, player trading, liquidità, debiti

Gli indicatori elaborati devono quindi essere letti come un sistema di segnali tra loro collegati

2.4 Il basket professionistico maschile: analisi descrittiva e simulazioni

2.4.1 Indicatori di sintesi e principali evidenze quantitative

tributari, patrimonio netto e leva finanziaria. La sostenibilità non coincide con un singolo indicatore positivo, né con l'assenza di perdite in un esercizio isolato. Essa dipende dalla coerenza tra modello sportivo, struttura dei ricavi, disciplina dei costi, qualità della copertura finanziaria e capacità patrimoniale di assorbire shock. **Gli indicatori elaborati devono quindi essere letti come un sistema di segnali tra loro collegati: non soglie automatiche di crisi o di equilibrio, ma strumenti per distinguere modelli relativamente autonomi, modelli sostenuti da leve volatili e modelli nei quali la continuità dipende in misura significativa da apporti della proprietà, nuovo indebitamento, realizzi di mercato o successive azioni correttive.**

La simulazione riferita alla Serie A basket evidenzia un modello economico-finanziario diverso da quello calcistico. La minore incidenza dei diritti audiovisivi, la centralità dei ricavi commerciali e territoriali, il peso del costo del personale e la rilevanza delle arene rendono necessario un adattamento degli indicatori.

Non assumono centralità il player trading o gli ammortamenti dei diritti pluriennali degli atleti, mentre diventano decisivi la capacità di generare ricavi ricorrenti, la stabilità degli sponsor, la valorizzazione del matchday, la liquidità e la patrimonializzazione.

SERIE A BASKET: INDICATORI DI SINTESI E PRINCIPALI EVIDENZE QUANTITATIVE			
Indicatore	Q1	Mediana	Q3
EBIT	-2,93 mln €	-1,07 mln €	75.470 €
EBITDA	-2,64 mln €	-869.329 €	141.177 €
Risultato netto	-3,41 mln €	-1,39 mln €	-110.894 €
Costi operativi / ricavi totali	97,9%	122,3%	151,7%
Break-even strutturale	-3,40 mln €	-1,52 mln €	-241.284 €
Current ratio	0,61	0,80	1,57
Quick ratio	0,61	0,80	1,55
Patrimonio netto	- €22.218	€ 129.275	€ 937.242
Debt to equity	1,76	6,10	10,75
Debiti tributari / debiti totali	23,66%	35,01%	52,87%

2.4.2 Indicatori di equilibrio



Marginalità operativa e risultato finale

La marginalità operativa evidenzia un profilo complessivamente fragile. L'EBITDA presenta una mediana pari a -869.329 €. L'EBIT mediano è pari a -1,07 mln €. Il risultato netto mediano è pari a -1,39 mln € e 14 società chiudono in perdita. La sequenza degli indicatori segnala che la criticità si manifesta sia a livello di gestione operativa sia nella trasformazione del margine lordo in risultato finale, rendendo necessaria una lettura integrata tra capacità di generare ricavi ricorrenti, struttura dei costi e assorbimento degli oneri economici e finanziari.

Costi operativi e break-even strutturale

Il rapporto tra costi operativi totali e ricavi totali presenta una mediana pari a 122,3%. Il break-even strutturale presenta una mediana pari a -1,52 mln €. Il dato conferma che, per una parte rilevante del campione, i ricavi ricorrenti non sono sufficienti a coprire integralmente la struttura dei costi di produzione, con conseguente necessità di presidiare



in modo puntuale la coerenza tra ambizione sportiva, costo del personale e dimensione economica del club.

Liquidità, patrimonializzazione e debiti tributari

Gli indicatori di liquidità mostrano una mediana inferiore alla soglia unitaria: current ratio pari a 0,80 e quick ratio pari a 0,80. In particolare. Il patrimonio netto presenta una mediana pari a 129.275 €. Il debt to equity ratio, calcolato sui soli casi significativi, presenta una mediana pari a 6,10. L'incidenza dei debiti tributari sui debiti totali presenta una mediana pari a 35,0%. La combinazione tra liquidità inferiore all'unità, patrimonializzazione contenuta e peso dei debiti tributari restituisce un quadro nel quale la continuità dei pagamenti e la tempestività degli interventi correttivi assumono rilievo centrale ai fini della vigilanza economico-finanziaria.

Perdite sospese Covid-19

Un tema di particolare rilevanza per il sistema della pallacanestro professionistica riguarda la necessità di procedere, nei prossimi tre esercizi, alla copertura delle perdite sospese in applicazione della normativa emergenziale introdotta durante il periodo pandemico. Le perdite ancora oggetto di rinvio risultano complessivamente stimate in circa 21,1 milioni di euro e dovranno progressivamente trovare adeguata copertura attraverso il rafforzamento patrimoniale delle società interessate, mediante apporti degli azionisti, conversione di finanziamenti soci, utilizzo di utili futuri o altre operazioni consentite dall'ordinamento. Tale circostanza assume rilievo nell'analisi economico-finanziaria, in quanto l'assorbimento delle perdite potrà incidere sui livelli di patrimonializzazione delle società e sulla loro capacità di mantenere nel tempo condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale coerenti con i principi di sana e prudente gestione. Appare pertanto utile considerare nel tempo l'evoluzione delle perdite residue e delle misure adottate dalle società per garantirne la copertura.

2.4.3 Driver del modello cestistico



Il costo del personale rapportato ai ricavi ricorrenti presenta una mediana pari a 81,5%. Tale indicatore costituisce un driver centrale della sostenibilità, in quanto misura la quota di ricavi ricorrenti assorbita dalla componente di costo più rigida e strategicamente rilevante nel modello sportivo. Gli indici di redditività tradizionale confermano la pressione sui risultati. Il ROI mediano è pari a -28,58%, il ROS mediano a -22,26% e il ROE mediano a -10,32%, con forte dispersione in presenza di patrimoni netti bassi o negativi. Anche nel basket tali indicatori devono essere utilizzati come strumenti di lettura coordinata: la redditività operativa non può essere separata dalla dimensione patrimoniale, dalla qualità della copertura finanziaria e dalla stabilità delle fonti di ricavo.

2.4.4 Mix dei ricavi e modello operativo



La struttura dei ricavi evidenzia una forte prevalenza dei ricavi caratteristici, con mediana pari a 93,3%. I diritti audiovisivi presentano un peso mediano contenuto, pari a 2,8%, mentre i ricavi commerciali rappresentano la componente più rilevante del mix, con mediana pari a 76,7%. I ricavi da matchday presentano una mediana pari a 12,2%. Questa composizione segnala che la sostenibilità del basket professionistico dipende in larga misura dalla forza commerciale del club, dalla stabilità degli sponsor, dal radicamento territoriale e dalla capacità di valorizzare l'arena. La minore dipendenza dai diritti audiovisivi riduce l'esposizione a una singola fonte centralizzata, ma aumenta la sensibilità alla concentrazione dei ricavi su sponsor o finanziatori principali. Il matchday, pur non essendo la componente prevalente, può diventare una leva di rafforzamento quando l'impianto consente hospitality, servizi accessori, eventi e utilizzo extra-gara.

2.4.5 Cluster anonimi dei modelli economico-finanziari



La simulazione per cluster delinea configurazioni economico-finanziarie ricorrenti e non costituisce graduatoria di merito o valutazione individuale. I cluster sono utilizzati come strumento di lettura gestionale per distinguere modelli relativamente autonomi, profili intermedi e situazioni nelle quali i risultati dipendono in misura significativa da apporti esterni o interventi correttivi.

CLUSTER ANONIMI DEI MODELLI ECONOMICO-FINANZIARI		
Cluster	Società	Caratteristiche
C1 Profilo economico relativamente solido	25%	EBITDA positivo, EBIT positivo e risultato netto positivo o prossimo al pareggio. Nel campione aggiornato questo cluster include i club che presentano un equilibrio economico relativamente più solido, pur da leggere congiuntamente alla struttura patrimoniale e finanziaria.
C2 Player trading con incidenza significativa	0	Nel basket tale modello non costituisce una categoria centrale di lettura.
C3 Elevati ricavi con margini assorbiti da rosa, ammortamenti e struttura finanziaria	6,2%	Il cluster individua il caso di una società con scala dei ricavi elevata, ma con marginalità assorbita dal costo della rosa, dagli ammortamenti e dalla struttura finanziaria. La presenza di EBITDA positivo non è quindi, di per sé, sufficiente a garantire utile netto positivo.
C4 Fragilità con parziale tenuta operativa	12,6%	Il cluster comprende profili fragili ma non omogenei, nei quali può emergere una parziale capacità di copertura operativa, ma i risultati finali risultano penalizzati da ammortamenti, oneri finanziari, rigidità dei costi o debolezza patrimoniale.
C5 Investimento intensivo o tensione economica	56,2%	Il cluster raccoglie le società con EBITDA negativo, costi operativi superiori ai ricavi e risultato netto negativo. In alcuni casi tale profilo può riflettere una fase di investimento sportivo aggressivo; in altri segnala un modello non autosufficiente, nel quale la continuità dipende in misura significativa dal supporto della proprietà o da successivi interventi correttivi.

La distribuzione dei cluster evidenzia una prevalenza di profili caratterizzati da investimenti intensivi o da tensione economica. Il cluster di player trading virtuoso non risulta rappresentato e, nel basket, assume comunque minore rilevanza interpretativa rispetto al calcio. Tale distribuzione conferma la necessità di leggere la sostenibilità del modello gestionale non solo attraverso il risultato economico, ma anche mediante la qualità della copertura finanziaria, l'equilibrio tra ricavi e costi ricorrenti, la rigidità del costo del personale e la capacità patrimoniale di assorbire perdite o shock.

Il cluster di player trading virtuoso non risulta rappresentato e, nel basket, assume comunque minore rilevanza interpretativa rispetto al calcio.



2.4.6 Considerazioni di sintesi

Nel complesso, l'analisi sperimentale effettuata conferma un quadro di sostenibilità economico-finanziaria fragile e differenziato. I margini operativi mediani sono negativi, il break-even strutturale segnala un fabbisogno ricorrente per una parte ampia del campione e gli indicatori di liquidità mostrano una mediana inferiore alla soglia unitaria. La dimensione patrimoniale e finanziaria rappresenta il principale elemento di attenzione: la presenza di patrimoni netti negativi in alcuni casi, la leva elevata nei casi misurabili e l'incidenza significativa dei debiti tributari indicano che l'equilibrio non può essere valutato sulla base di un singolo indicatore, ma richiede una lettura coordinata di redditività, liquidità, qualità del passivo e capacità patrimoniale di assorbire shock.

La classificazione per cluster conferma che solo una parte limitata del campione presenta un equilibrio economico relativamente solido, mentre la quota prevalente è riconducibile a modelli di fragilità, equilibrio incompleto o investimento aggressivo. In tale contesto, il presidio della sostenibilità richiede monitoraggio continuativo dei costi operativi, del costo del personale, della regolarità finanziaria e della tempestiva copertura delle perdite o dei fabbisogni generati dalla gestione corrente.

2.5 Calcio e basket a confronto: modelli economici e traiettorie di rafforzamento

Il confronto tra calcio e basket che emerge da queste simulazioni conferma che la sostenibilità economico-finanziaria dello sport professionistico non può essere ricondotta a uno schema unico. Nel calcio, la specificità del modello risiede nel peso della rosa come fattore produttivo e asset patrimoniale, nella rilevanza del player trading, nella volatilità connessa a promozioni, retrocessioni e competizioni internazionali, nonché nella dipendenza dai diritti audiovisivi per i club della massima categoria. Nel basket, la sostenibilità è più direttamente legata alla capacità di generare e stabilizzare ricavi commerciali e territoriali, alla valorizzazione dell'arena, al controllo del costo del personale e alla robustezza patrimoniale. In entrambi gli sport, il problema centrale non è soltanto la presenza di perdite, ma la loro origine e la qualità della loro copertura. Una perdita può essere compatibile con un percorso di investimento se è sostenuta da patrimonializzazione adeguata, flussi finanziari coerenti e un piano credibile di rientro. Diventa invece più critica quando si combina con liquidità insufficiente, patrimonio netto debole, debiti tributari rilevanti, passività operative crescenti e dipendenza ricorrente da apporti esterni.

Le traiettorie di rafforzamento sono diverse ma convergenti. Per il calcio, assumono rilievo la disciplina del costo complessivo della rosa, l'utilizzo programmato e non emergenziale del player trading, la diversificazione dei ricavi, il rafforzamento patrimoniale e il presidio della liquidità. Per il basket, risultano decisive la stabilità dei ricavi commerciali, la valorizzazione del matchday e dell'arena, il controllo del costo del personale, la copertura delle perdite sospese e la riduzione della dipendenza da singoli sponsor o apporti proprietari. In entrambi i casi, gli indicatori devono essere letti come un sistema di segnali collegati, idoneo a distinguere modelli relativamente autonomi, modelli sostenuti da leve volatili e modelli nei quali la continuità dipende in misura significativa da interventi esterni o da successive azioni correttive.

2.6 Infrastrutture e sostenibilità dei modelli economici

Le infrastrutture sportive rappresentano una leva trasversale di sostenibilità economico-finanziaria. Stadi e arene incidono sulla capacità dei club di diversificare i ricavi, valorizzare il rapporto con tifosi e sponsor, aumentare l'utilizzo degli impianti oltre il giorno gara e ridurre la dipendenza da fonti più volatili. Il tema infrastrutturale non riguarda soltanto la qualità dell'esperienza dello spettatore, ma la struttura stessa del modello economico: ticketing, hospitality, posti premium, naming rights, attività commerciali, eventi extra-sportivi e servizi digitali possono ampliare la base ricorrente dei ricavi e rendere più resiliente il club.

Nel calcio italiano, il peso mediano contenuto dei ricavi matchday rispetto ai ricavi totali segnala un potenziale non pienamente espresso. La disponibilità, la qualità e la titolarità economica dell'impianto condizionano la possibilità di trasformare la domanda sportiva in ricavi stabili e diversificati. Un impianto moderno consente di sviluppare servizi premium, hospitality, retail, ristorazione, eventi e attività non limitate alla partita; un impianto obsoleto o scarsamente governabile dal club riduce invece la leva commerciale e mantiene più elevata la dipendenza da diritti audiovisivi, player trading e supporto della proprietà. Nel basket, l'arena assume un ruolo ancora più diretto nel modello operativo. La minore incidenza dei diritti audiovisivi rende ricavi commerciali, sponsor, matchday e utilizzo extra-gara dell'impianto componenti essenziali della sostenibilità. Un'arena adeguata può rafforzare l'attrattività del club per sponsor e territorio, aumentare la qualità dell'esperienza dei tifosi e generare ricavi accessori; al contrario, infrastrutture limitate comprimono le possibilità di crescita e accentuano la dipendenza da apporti esterni. La prospettiva infrastrutturale deve quindi essere letta insieme agli indicatori economico-finanziari. L'investimento in stadi e arene non è sostenibile se genera nuovo debito non coerente con la capacità di cassa del club; al tempo stesso, l'assenza di infrastrutture adeguate può impedire lo sviluppo di ricavi ricorrenti e mantenere il modello economico in una condizione di dipendenza da fonti più incerte. La valutazione dei progetti infrastrutturali richiede dunque una verifica integrata di piano economico-finanziario, qualità della governance, ripartizione dei rischi tra pubblico e privato, sostenibilità del debito e capacità dell'impianto di generare ricavi aggiuntivi effettivi.

2.7 Quadro settoriale integrativo e temi speciali rilevanti

Le informazioni richiamate nel presente paragrafo hanno una funzione integrativa: consentono di collocare le considerazioni precedenti entro il più ampio quadro economico, regolatorio e industriale dello sport professionistico e di evidenziare alcuni temi speciali che possono incidere, direttamente o indirettamente, sulla sostenibilità dei modelli gestionali. Tali informazioni sono utilizzate come elementi di contesto e di interpretazione, nella consapevolezza che le fonti disponibili possono adottare perimetri, date di chiusura, criteri di classificazione e stagioni sportive non pienamente coincidenti con quelli assunti nelle simulazioni della Commissione.

La lettura che segue è mantenuta su un piano sistemico e non è volta a formulare valutazioni sui singoli club. La sezione è quindi costruita come raccordo tra le elaborazioni esposte precedentemente e alcuni fattori strutturali del settore: andamento economico-finanziario del calcio professionistico maschile, rigidità del costo del lavoro, qualità dei ricavi, effetti dei meccanismi di distribuzione delle risorse, profili regolatori connessi alle sponsorizzazioni, formazione degli atleti, agenti sportivi, calcio femminile, basket e infrastrutture.

2.7.1 Condizioni economico-finanziarie di partenza del calcio professionistico maschile

I dati di sistema antecedenti e contestuali all'avvio dell'attività della Commissione descrivono un comparto caratterizzato da perdite ricorrenti, incremento dell'indebitamento e progressiva crescita dei costi sportivi. Tale quadro conferma che le criticità osservate nella simulazione della Commissione non rappresentano fenomeni isolati, ma si inseriscono in una dinamica pluriennale nella quale l'aumento dei ricavi non ha prodotto un corrispondente rafforzamento dei risultati economici e della struttura patrimoniale. Il sistema calcistico italiano presenta persistenti tensioni economico-finanziarie e profili di vulnerabilità differenziati lungo la piramide professionistica che si è progressivamente aggravato negli ultimi 20 anni, nei quali i club partecipanti ai campionati professionistici hanno accumulato una perdita aggregata di 9,3 miliardi di euro, portando i debiti aggregati dai 2,4 miliardi di euro del 2007-2008 ai 5,5 miliardi del 2023-2024. Tra il 2007-2008 e il 2023-2024 il valore della produzione è cresciuto di € 2,2 miliardi (+96%) e i costi di produzione di € 2,6 miliardi (in media per





SERIE A

CAMPIONE ANALIZZATO 20 SU 20

SERIE A

2023-2024

Valore della produzione	€ 3.637m
Costi operativi	(€ 3.088m)
EBITDA	€ 748m
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 951m)
EBIT	(€ 203m)
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 100m)
EBT	(€ 303m)
Imposte	(€ 66m)
Risultato netto	(€ 369m)
Costo del lavoro tesserato/ricavi di vendita	57%
Patrimonio netto/totale attività	9%
Debiti finanziari/totale debiti	43%
% di club in utile	35%
Risultato netto/valore della produzione	-10%
Incidenza Top 5 club per VdP sul totale	50,8%
Incidenza Top 5 club per CP sul totale	52,3%
Incidenza Top 5 club per CdL sul totale	50,5%
Perdita aggregata 2007-2024	€ 6.246m
Perdita media giornaliera 2023-2024	€ 1,0m



SERIE B

CAMPIONE ANALIZZATO 20 SU 20

SERIE B

2023-2024

Valore della produzione	€ 483m
Costi operativi	(€ 634m)
EBITDA	(€ 152m)
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 121m)
EBIT	(€ 272m)
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	€ 46m
EBT	(€ 227m)
Imposte	(€ 1m)
Risultato netto	(€ 238m)
Costo del lavoro tesserato/ricavi di vendita	87%
Patrimonio netto/totale attività	9%
Debiti finanziari/totale debiti	32%
% di club in utile	25%
Risultato netto/valore della produzione	-49%
Incidenza Top 5 club per VdP sul totale	46,4%
Incidenza Top 5 club per CP sul totale	42,8%
Incidenza Top 5 club per CdL sul totale	41,2%
Perdita aggregata 2007-2024	€ 1.750m
Perdita media giornaliera 2023-2024	€ 0,7m



SERIE C

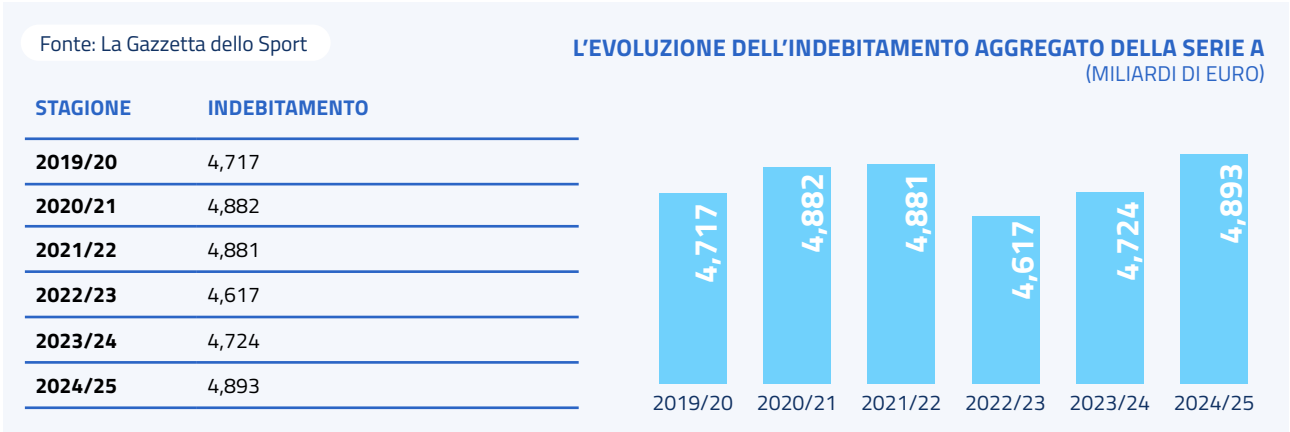
CAMPIONE ANALIZZATO 46 SU 60

SERIE C

2023-2024

Valore della produzione	€ 218m
Costi operativi	(€ 313m)
EBITDA	(€ 95m)
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 24m)
EBIT	(€ 119m)
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 5m)
EBT	(€ 123m)
Imposte	(€ 0m)
Risultato netto	(€ 124m)
Costo del lavoro/valore della produzione	89%
Patrimonio netto/totale attività	0%
Debiti finanziari/totale debiti	n.a.
% di club in utile	15%
Risultato netto/valore della produzione	-57%
Incidenza Top 5 club per VdP sul totale	26,1%
Incidenza Top 5 club per CP sul totale	22,1%
Incidenza Top 5 club per CdL sul totale	22,0%
Perdita aggregata 2007-2024	€ 1.277m
Perdita media giornaliera 2023-2024	€ 0,3m

Fonte: ReportCalcio FIGC 2025



ogni euro in più prodotto come ricavi ne sono stati spesi ogni anno 1,2 euro in termini di costi); il 59% della crescita del fatturato è stato speso negli stipendi del personale (che risultano in incremento di € 1,3 miliardi). Nell'ultimo quinquennio, il costo del lavoro è aumentato in tutte le categorie: l'incidenza del costo del lavoro sul valore della produzione è al 52% in Serie A (dal 55% grazie ad una crescita dei ricavi), all'88% in Serie B e all'89% in Serie C. Di seguito i risultati di sintesi 2023-24 delle tre categorie.

Il dato va letto in coerenza con le analisi della Commissione sul costo complessivo della rosa e sul rapporto tra costi operativi e ricavi. La criticità non consiste soltanto nell'ammontare degli stipendi, ma nella rigidità della struttura economica che ne deriva: una volta assunti impegni contrattuali e investimenti nella rosa, la capacità di adeguare rapidamente i costi a variazioni dei ricavi, dei risultati sportivi o della categoria di appartenenza risulta limitata. Questo profilo assume particolare rilievo nei club con margini operativi ridotti, patrimonio netto debole o liquidità prossima alla soglia di equilibrio. L'evoluzione dell'indebitamento aggregato della Serie A evidenzia una sostanziale persistenza di livelli elevati di esposizione debitoria lungo l'intero periodo osservato. Dopo il picco registrato nel biennio 2020/21-2021/22, in larga misura coincidente con gli effetti economici della fase pandemica, il dato si riduce nel 2022/23, attestandosi a 4,617 miliardi di euro. Tale riduzione non si consolida tuttavia negli esercizi successivi: l'indebitamento torna infatti a crescere nel 2023/24 e raggiunge 4,893 miliardi nel 2024/25, valore superiore a quello di inizio periodo.

Nel complesso, tra il 2019/20 e il 2024/25 l'indebitamento passa da 4,717 a 4,893 miliardi di euro, con un incremento di circa 176 milioni. Il dato conferma che la crescita dei ricavi e il recupero post-pandemico non si sono tradotti in un processo stabile di riduzione della leva finanziaria del sistema. Al contrario, la struttura economica della Serie A continua a mostrare una significativa rigidità dei costi e una capacità limitata di destinare le risorse generate al rafforzamento patrimoniale e alla riduzione dell'esposizione debitoria. L'indebitamento resta quindi un profilo centrale di attenzione, soprattutto se letto congiuntamente alla persistenza di perdite aggregate, alla crescita del costo della rosa e alla dipendenza da componenti di ricavo variabili, quali partecipazioni alle competizioni internazionali e player trading. Il quadro settoriale è stato inoltre condizionato dagli effetti delle misure emergenziali adottate nel periodo pandemico, che hanno consentito rinvii, sospensioni o differimenti di oneri fiscali e contributivi.⁹

Tali misure hanno svolto una funzione di sostegno alla continuità nel breve periodo, ma hanno anche rinviato agli esercizi successivi una parte dei fabbisogni di copertura e rafforzamento patrimoniale.

Fonte: ReportCalcio FIGC 2025

MISURE LEGISLATIVE VARATE NEL PERIODO COVID-19,
DATI AGGREGATI SERIE A, B, C

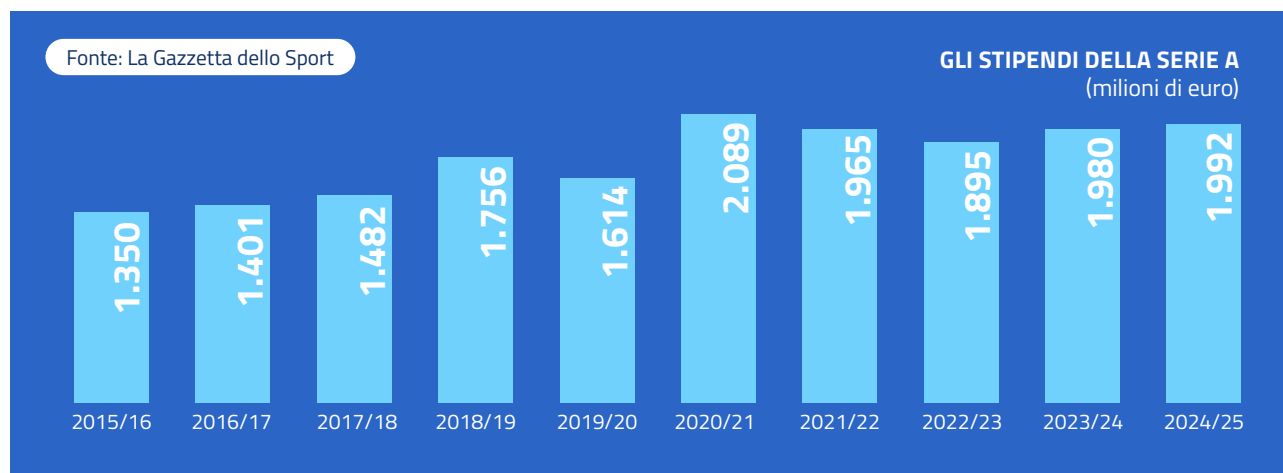
Strumenti	Serie A	Serie B	Serie C	Totale
Rivalutazioni	€ 895.000.000	€ 70.000.000 €	36.000.000 €	1.001.000.000 €
Sospensioni ammortamenti*	€ 163.000.000	109.000.000 €	19.000.000 €	291.000.000 €
Rinvio perdite d'esercizio	€ 1.285.000.000	310.000.000 €	187.700.000 €	1.782.700.000 €
Totale	€ 2.343.000.000	419.000.000 €	242.700.000 €	3.074.700.000 €

⁹ Riepilogo dei dati e delle misure legislative da ReportCalcio 2025, FIGC, Arel, PwC



2.7.2 La rigidità del costo del lavoro nella Serie A

Il grafico¹⁰ evidenzia la crescita strutturale del costo degli stipendi nella Serie A nell'arco del decennio considerato. Tra la stagione 2015/16 e la stagione 2024/25, il monte stipendi passa da 1,350 miliardi a 1,992 miliardi di euro, con un incremento complessivo di circa 642 milioni, pari a quasi il 48%.



Il dato mostra che il costo del lavoro sportivo non ha seguito un andamento episodico, ma si è progressivamente consolidato su livelli significativamente più elevati rispetto alla metà del decennio precedente. La prima fase, compresa tra il 2015/16 e il 2018/19, è caratterizzata da una crescita continua: da 1,350 miliardi a 1,756 miliardi di euro. In tre stagioni l'incremento è pari a oltre 400 milioni, segnalando l'intensificazione della competizione per l'acquisizione e il mantenimento del talento sportivo. La successiva riduzione del 2019/20, a 1,614 miliardi, non modifica tuttavia la tendenza di fondo, anche perché il dato si colloca comunque su un livello superiore rispetto alle prime tre stagioni osservate. Il picco si registra nel 2020/21, quando gli stipendi raggiungono 2,089 miliardi di euro. Il dato è particolarmente rilevante perché si colloca nel periodo di maggiore tensione economica generata dalla pandemia, quando i ricavi da stadio e una parte dei ricavi commerciali risultavano fortemente compressi. Ciò conferma la rigidità del costo del personale nel calcio professionistico: gli stipendi dei calciatori e dello staff tecnico non si adeguano rapidamente alla contrazione dei ricavi e tendono a gravare sui conti dei club anche nelle fasi di shock negativo.

Negli esercizi successivi si osserva una parziale correzione, con una riduzione a 1,965 miliardi nel 2021/22 e a 1,895 miliardi nel 2022/23. Tale riduzione, tuttavia, non riporta il sistema sui livelli precedenti alla pandemia. Al contrario, dal 2023/24 il monte stipendi torna a crescere, attestandosi a 1,980 miliardi e poi a 1,992 miliardi nel 2024/25. La Serie A sembra quindi avere assorbito solo in parte lo shock pandemico, ma non ha realizzato un rientro strutturale del costo del lavoro sportivo.

La lettura complessiva mostra che, a partire dal 2020/21, il monte stipendi della Serie A si stabilizza intorno alla soglia dei 2 miliardi di euro annui. Questo livello rappresenta un elemento centrale di attenzione per la sostenibilità economico-finanziaria dei club. Gli stipendi costituiscono infatti una componente di costo rigida, difficilmente comprimibile nel breve periodo, e incidono direttamente sulla capacità delle società di trasformare la crescita dei ricavi in margini operativi e risultati netti positivi.

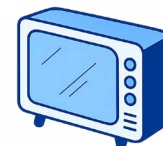
Il grafico conferma quindi una delle principali criticità del modello economico della Serie

¹⁰ Fonte: M. Iaria, I bilanci della Serie A: ancora in rosso, -360 milioni. Stipendi record, il macigno del debito, La Gazzetta dello Sport, 3 febbraio 2026, aggiornato il 5 febbraio 2026.

A: la crescita dei ricavi tende a essere assorbita in misura significativa dal costo del personale sportivo. Ne deriva un effetto di compressione della marginalità, particolarmente evidente quando l'aumento degli stipendi non è accompagnato da una crescita stabile e ricorrente dei ricavi ordinari. In tale contesto, anche stagioni caratterizzate da ricavi elevati possono chiudersi in perdita se il costo della rosa, gli ammortamenti dei diritti pluriennali dei calciatori e gli altri costi operativi assorbono integralmente il valore prodotto. Il dato va letto congiuntamente agli altri indicatori economico-finanziari analizzati dalla Commissione. La crescita del monte stipendi contribuisce a spiegare la difficoltà di molti club nel conseguire un EBIT positivo e un risultato netto equilibrato, pur in presenza di EBITDA talvolta positivo. Inoltre, quando il costo del personale cresce più rapidamente dei ricavi ricorrenti, aumenta la dipendenza da componenti più volatili, quali player trading, premi da competizioni internazionali, apporti della proprietà o nuovo indebitamento.

In conclusione, l'evoluzione del monte stipendi della Serie A segnala una rigidità strutturale del modello di costo. Il tema non riguarda soltanto il livello assoluto degli stipendi, ma la loro coerenza con la base stabile dei ricavi e con la capacità dei club di generare margini dopo il costo economico complessivo della rosa. Per questa ragione, il controllo del costo del personale e, più in generale, del costo complessivo della rosa costituisce una delle principali leve di rafforzamento della sostenibilità economico-finanziaria del calcio professionistico italiano.

2.7.3 Diritti audiovisivi, mutualità e paracadute: stabilizzazione finanziaria e incentivi competitivi



Il sistema dei diritti audiovisivi e dei relativi meccanismi di distribuzione ha una funzione centrale nella stabilizzazione economica del calcio professionistico. La vendita centralizzata e i criteri di riparto mirano a distribuire una parte delle risorse secondo logiche di equilibrio competitivo, risultati sportivi e radicamento sociale. Tuttavia, la distribuzione dei ricavi audiovisivi non elimina i divari tra club, soprattutto quando si combina con la diversa capacità di generare ricavi commerciali, matchday e premi da competizioni internazionali. In questo quadro, mutualità e paracadute assumono rilievo specifico. La mutualità contribuisce al finanziamento delle categorie inferiori e di altre componenti del sistema; il paracadute attenua lo shock economico derivante dalla retrocessione, in particolare per la riduzione dei ricavi audiovisivi. Tali strumenti svolgono una funzione di stabilizzazione finanziaria, ma richiedono un monitoraggio degli incentivi che generano, affinché il sostegno alla continuità non si traduca in alterazioni competitive o in comportamenti di spesa non coerenti con la capacità economica ricorrente del club.

Il sistema di vendita dei diritti televisivi in Italia ha attraversato tre fasi principali:

- **fino al 1993 (collettiva):** La Lega Calcio negoziava con la **RAI**, unico acquirente.
- **1999–2010 (individuale):** con il cd **“Decreto D'Alema”** (D.L. 15/1999), i club potevano cedere autonomamente i propri diritti criptati, con enormi disparità tra le grandi e le piccole squadre.
- **dal 2010 (collettiva):** con l'approvazione della **Legge Melandri** (D.Lgs. 9/2008), la titolarità dei diritti è tornata in capo agli organizzatori delle competizioni (la Lega Serie A), ristabilendo la commercializzazione centralizzata, con l'obiettivo di garantire una distribuzione più equilibrata delle risorse.

Nel ciclo 2025/29, la quota dei diritti tv ammonta a **1140 milioni annui** circa ed è così determinata:

- **900 milioni per il mercato domestico** da DAZN e Sky (erano 927,5 di media nel 2021–24)
- **240 dal mercato estero** (250 nel 2021–24). La Serie A ha avviato dal 2022 uno spaccettamento dei diritti per territori, commercializzando il prodotto in proprio. La quota è composta dai 63 milioni per gli Stati Uniti, 23 dall'area Mena, 139 da Infront per il resto del mondo, 18 dal betting.

Ad aprile 2026, tra l'altro, **la Lega Serie A ha deliberato un accordo extra giudiziale in**

1140 mln
la quota dei diritti tv
nel ciclo 2025/29



favore della chiusura della causa con IMG, in relazione alla vendita dei diritti televisivi internazionali del periodo 2008 / 2018. Il contenzioso si era avviato dopo che, nel maggio 2019, l'Antitrust aveva accertato l'esistenza «di un'intesa restrittiva della concorrenza posta in essere da alcuni operatori riconducibili a IMG» unitamente ad altre due aziende, MP Silva e B4 (oggi in stato di liquidazione), che avrebbe inciso negativamente sul valore dei diritti. Una volta definito, l'accordo porterà alla Lega circa 300 milioni di euro, da distribuire tra i club partecipanti ai campionati nel decennio di riferimento, in base agli anni di permanenza in A ed ai parametri di ripartizione fissati per la distribuzione dei proventi televisivi all'epoca dei fatti. Da considerare, inoltre, che nell'attuale stagione la Lega Serie A ha avviato un processo finalizzato a selezionare un partner a cui cedere una quota di minoranza, fino al 49%, della newco che detiene questi diritti internazionali, con l'obiettivo di supportare la crescita dei ricavi internazionali. Su 40 investitori contattati dalla banca d'affari Jp Morgan, circa 30 avrebbero mostrato interesse all'accordo di lungo periodo e pluriennale, che offre la possibilità di condividere i ricavi futuri. In lizza ci sarebbero grandi fondi come Apollo Global Management, Ares Management, Advent, Bain Capital, Sixth Street e Apax Partners.¹¹

I criteri di suddivisione degli introiti discendono dal d.lgs 9/2008 (cd. Legge Melandri), che ha fissato i diversi ambiti di valutazione e la relativa percentuale. Dall'incasso complessivo vanno tolti il contributo ad Agcom, la mutualità e il paracadute per le retrocesse. Nel 2024/25, il totale delle risorse distribuite è stato quindi di circa 899 milioni, nel 2025/26 la stima è di 887 milioni.¹²

RIPARTIZIONE RICAVI DIRITTI TV / D.LGS 9/2008			
Quota	Ambito	Dettaglio	
50%	in parti uguali		
28%	risultati sportivi	11,2%	classifica ultimo campionato
		2,8%	punti ultimo campionato
		9,33%	risultati ultimi 5 campionati
		4,67%	risultati da stagione 46-47
22%	radicamento sociale	1,1%	minutaggio dei giovani
		12,54%	spettatori stadio ultimi 3 anni
		8,36%	audience tv
100%	Totale		

Ripartizione 2024-25. I primi 4 club hanno ricevuto oltre 285 mln (pari a circa 31% del totale), mentre le ultime 5 squadre non sono arrivate insieme a 150 mln (16%). Il rapporto tra la prima e l'ultima è di 3,2 a 1: l'Inter ha incassato più del triplo di Monza e Venezia, una forbice molto più ampia di quella prevista in Premier (1,6 a 1) e Bundesliga (2,4 a 1). Nel 2017-18, ultima stagione prima della riforma Melandri, il rapporto era comunque di 4,4 a 1.¹³

¹¹ C. Festa, "Lega Serie A, 30 investitori in corsa per i diritti - Lega Serie A, sono 30 gli investitori in corsa per i diritti internazionali", Il Sole 24 Ore, 7 maggio 2026.
¹² M. Sacchi, "Serie A, i ricavi da diritti tv nel 2025/26: gli incassi squadra per squadra", calcioefinanza.it, 16 giugno 2026
¹³ M. Iaria, Diritti tv: il Napoli campione incassa 14 milioni in meno dell'Inter. Tutte le cifre", gazzetta.it, 30 luglio 2025

Fonte: Lega Serie A

LA RIPARTIZIONE DEI DIRITTI TV DELLA SERIE A 2024-25
(DATI IN MILIONI DI EURO)

	PARTI UGUALI (50%)	RADICAMENTO SOCIALE (22%)			RISULTATI SPORTIVI (28%)				TOTALE
		audience media (8,36%)	spettatori stadio (12,54%)	minuti giovani (1,1%)	risultati storici (4,67%)	ultimi 5 campionati (9,33%)	classifica ultimo campionato (11,2%)	punti ultimo campionato (2,8%)	
Atalanta	23,5	5,6	1,4	0,6	2,2	8,3	11,3	1,8	53,7
Bologna	23,5	3,7	4,7	0,3	2,4	4,2	4,4	1,5	43,7
Cagliari	23,5	1,9	1,2	0,5	1,6	0,6	1,9	0,9	31,1
Como	23,5	3,2	8,3	0,2	1,6	0,5	1,9	0,9	32,1
Empoli	23,5	0,8	0,5	0,6	0,8	0,1	3,8	1,2	27,3
Fiorentina	23,5	4,4	7,7	0,3	3,2	5,0	4,9	1,4	53,1
Genoa	23,5	1,2	1,7	0,5	1,8	1,3	2,5	1,0	37,5
Inter	23,5	9,8	17,5	0,3	3,6	9,4	33,2	2,0	87,9
Juventus	23,5	11,7	8,4	0,6	4,0	9,4	9,4	1,7	67,7
Lazio	23,5	5,1	11,2	0,3	3,0	6,3	5,6	1,6	55,6
Lecce	23,5	0,3	5,6	0,4	1,0	0,4	1,2	0,8	32,2
Milan	23,5	8,4	14,7	0,4	3,8	1,1	5,0	1,5	67,3
Monza	23,5	0,1	0,6	0,4	0,2	1,1	0,3	0,4	25,6
Napoli	23,5	7,5	9,9	0,2	2,8	7,3	15,7	2,0	67,8
Parma	23,5	0,5	0,9	1,0	1,2	0,9	1,5	0,9	29,4
Roma	23,5	6,6	12,6	0,4	3,4	5,7	8,1	1,7	61,2
Torino	23,5	2,4	3,7	0,5	2,6	2,7	3,1	1,1	38,6
Udinese	23,5	0,9	2,8	0,3	2,2	2,1	2,8	1,1	34,5
Venezia	23,5	0,3	3,7	0,6	0,4	0,3	0,6	0,7	25,5
Verona	23,5	0,5	1,8	0,7	1,4	3,5	2,2	0,9	33,5

Ripartizione 2025-26. I primi 4 club (Inter, Milan, Napoli, Roma) ricevono circa 285 milioni (32% del totale), mentre le ultime 5 squadre superano di poco i 140 milioni. Il rapporto tra prima e ultima in termini di ricavi sale leggermente, a 3,3:1.

Per quanto riguarda la total audience (piattaforme streaming e pay-tv), confermate le prime tre posizioni del 2024/25: la Juventus è la squadra più seguita, unica a superare i 50 milioni di contatti, e le due milanesi restano sul podio, con l'Inter (48.5) ancora davanti al Milan (46.4), nonostante la crescita di circa 5 milioni degli ascolti per i rossoneri. Unica variazione al 4° posto, dove la Roma scavalca il Napoli (40,5 / 39,6).



Fonte: Lega Serie A

LA RIPARTIZIONE DEI DIRITTI TV DELLA SERIE A 2025-26

	PARTI UGUALI	ASCOLTI	SPETTATORI	GIOVANI	RISULTATI STORICI	RISULTATI 5 ANNI	CLASSIFICA	PUNTI	TOTALE
Inter	22,18	9,70	15,48	0,63	3,55	12,89	15,47	2,08	81,98
Milan	22,18	8,32	16,40	0,37	3,75	10,83	8,05	1,67	71,56
Napoli	22,18	6,47	11,09	0,43	2,76	9,28	13,00	1,81	67,02
Roma	22,18	7,39	12,47	0,58	3,35	5,67	11,14	1,74	64,53
Juventus	22,18	11,55	8,78	0,66	3,95	7,73	6,81	1,65	63,30
Lazio	22,18	5,54	9,01	0,20	2,96	6,19	4,33	1,29	51,69
Atalanta	22,18	5,08	2,25	0,60	2,17	7,73	5,57	1,41	47,00
Bologna	22,18	2,43	5,95	0,28	2,37	4,12	4,95	1,34	43,61
Fiorentina	22,18	4,39	3,23	0,79	3,16	4,90	1,86	1,00	41,50
Como	22,18	3,70	0,40	0,22	0,79	0,39	9,28	1,69	38,65
Torino	22,18	3,12	2,83	0,46	2,56	3,48	2,79	1,07	38,49
Genoa	22,18	1,85	7,85	0,52	1,78	1,03	1,55	0,98	37,73
Udinese	22,18	0,81	3,06	0,31	1,97	1,68	3,71	1,19	34,91
Lecce	22,18	0,92	5,54	0,34	0,99	0,77	1,24	0,91	32,89
Verona	22,18	0,12	3,35	0,69	1,38	2,71	0,62	0,50	31,54
Cagliari	22,18	1,16	1,04	0,49	1,58	0,77	2,17	1,03	30,40
Sassuolo	22,18	0,58	0,58	0,55	0,20	1,68	3,09	1,17	30,01
Parma	22,18	0,35	1,10	0,98	1,18	0,52	2,48	1,07	29,84
Cremonese	22,18	0,46	0,52	0,25	0,39	0,26	0,93	0,81	25,80
Pisa	22,18	0,23	0,29	0,40	0,59	0,13	0,31	0,43	24,55
TOTALE	443,50	74,15	111,23	9,76	41,42	82,76	99,34	24,84	887,00

Diritti tv Coppa Italia e Supercoppa. La Lega Serie A incassa inoltre circa 58 milioni a stagione (compresi 2 milioni di costi fissi per la trasmissione) da Mediaset per i diritti di Coppa Italia e Supercoppa italiana (ciclo 2024-25 / 2026-27). Per entrambe le competizioni è previsto un meccanismo che assegna il montepremi in base ai risultati.

a. Supercoppa. Dal 2018 la Lega Serie A ha avviato una partnership con l'Arabia Saudita per disputare la competizione sul territorio saudita: 3 edizioni in 5 anni con un investimento di circa 8 milioni a stagione nel periodo 2018/2023; 4 edizioni in 6 anni, con un investimento che è salito a circa 92 milioni a stagione (grazie anche all'introduzione del format a 4 squadre) nel periodo 2024-2029. Nell'ultima final four, disputata al "King Saud University Stadium" di Riyadh tra il 18 e il 22 dicembre 2025, sono stati assegnati 9,5 milioni alla vincitrice (Napoli), 6,7 alla finalista (Bologna), 2,4 alle semifinaliste (Inter e Milan). Una residua quota di 2 milioni è poi suddivisa tra le 16 squadre di Serie A non partecipanti (125.000 euro).

b. Coppa Italia. Il montepremi derivante dai ricavi dei diritti tv¹⁴ è così suddiviso: 400.000 euro per le 16 squadre che raggiungono gli Ottavi; 800.000 per le 8 che passano ai Quarti; 1,5 mln per le 4 semifinaliste, 1,9 mln alla finalista e 4,4 milioni alla vincitrice,¹⁵ che in-

cassa dunque circa 7 milioni totali, il premio più alto tra quelli delle Coppe Nazionali delle 5 leghe top. La vincitrice della FA Cup, la più antica competizione al mondo (1871) riceve 4,7 mln, pur avendo un montepremi superiore alla Coppa Italia, in quanto la Federazione inglese (The FA), sceglie di distribuire premi fin dai preliminari.¹⁶

La "Mutualità". In base al dlgs 9/2008 (c.d. "legge Melandri"), come emendato dalla legge 225/2016¹⁷ e dal decreto 108/2026,¹⁸ la Lega Serie A versa il 10% della somma ricavata dalla vendita dei diritti tv alle altre componenti, la cd "mutualità di sistema", secondo la seguente ripartizione: 6% alla Lega B; 2% alla Lega Pro; 1% a LND e FIGC con vincolo di destinazione per la Divisione Serie A Femminile e alla Lega Pro per lo sviluppo dei settori giovanili delle società di Serie C (50% ciascuno). Spetta alla FIGC il compito di **"determinare i criteri e le modalità di erogazione, secondo le finalità di cui al comma 1, previa rendicontazione certificata da parte dei destinatari"**.¹⁹ Fino alla stagione 2023/24 la mutualità raggiungeva la quota di 130 milioni di euro, nell'attuale ciclo (diritti a DAZN-Sky) gli introiti della Lega sono diminuiti di circa 300 milioni complessivi fino al 2029.

Il "paracadute". La Lega Serie A eroga al termine di ogni stagione alle tre società che retrocedono in Serie B un fondo di solidarietà, cd "paracadute", per un importo che varia da 10 a 25 milioni ciascuno,²⁰ in base ai precedenti anni di permanenza nella massima serie, per una quota complessiva di 60 milioni per le 3 squadre. Istituito nel 2009, in vista della scissione dell'allora Lega Nazionale Professionisti in Lega Serie A e Lega Serie B, poi effettiva dal 2010-11, il contributo offre ai club la possibilità di attenuare, almeno per un anno, la riduzione dei ricavi tra le due categorie, in particolare quelli da diritti tv.²¹ Accanto al contributo di solidarietà, tra l'altro, dal 2025-26 è stata introdotta una misura per contenere i costi dei club che retrocedono in Serie B: il nuovo accordo collettivo Lega Serie A – AIC ha introdotto l'opzione di ridurre automaticamente del 25% la parte fissa di stipendio, pur con l'obbligo di ripristino ai livelli originari in caso di immediata promozione. Riguardo agli effetti del "paracadute", si è dibattuto a lungo in passato sul vantaggio competitivo che può determinare, vista l'entità ed i tempi di erogazione. Al riguardo, però, va specificato che l'AGCM, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato, in diverse indagini conoscitive, ha riconosciuto come l'attuale meccanismo abbia il merito di garantire la stabilità finanziaria del sistema, ribadendo l'impegno a vigilare sui rischi che possa diventare una sorta di "finanziamento alla promozione", alterando così il merito sportivo.

Ci sono stati club di Serie B (gli ultimi Sampdoria 2023, Salernitana 2025) che hanno tentato il ricorso alla Giustizia Sportiva e alla Giustizia Amministrativa, lamentando l'alterazione della regolarità del torneo, ma i vari tribunali hanno finora riconosciuto l'autonomia regolamentare delle Leghe professionistiche. I risultati sportivi del periodo 2008-09 ad oggi confermano il parziale effetto del vantaggio del paracadute nella corsa alla promozione in Serie A: il 40% delle retrocesse è riuscito a tornare in Serie A in un anno, secondo

La Lega Serie A
versa il 10% della
somma complessiva
ricavata dalla
vendita dei diritti tv
a Lega B, Lega Pro,
LND e FIGC, come
forma di "mutualità
di sistema"

¹⁴ Oltre alla quota incassata da Mediaset va considerata quella del mercato estero, dove vengono cedute solo le fasi finali o solo la finale, a seconda dei territori.
¹⁵ Stime riportate da Calcioefinanza.it, "L'Inter conquista la decima Coppa Italia: quanto vale la vittoria dell'Olimpico", 26 maggio 2026.
¹⁶ M. Spaziante, "La Coppa Italia batte la FA Cup", Il Foglio (inserto), 16 maggio 2026
¹⁷ L'emendamento al decreto fiscale collegato alla legge di bilancio 2016 ha abrogato la "Fondazione per la mutualità generale negli sport professionistici a squadre" e ha girato alla Federazione Italiana Gioco Calcio l'incarico di gestire i fondi. Di conseguenza, CONI e Federbasket, che partecipavano alla spartizione dei contributi della fondazione per la mutualità, ne sono stati esclusi.
¹⁸ Il decreto sposta la destinazione dell'1% della quota assegnata precedentemente alla FIGC per lo sviluppo dei centri federali territoriali e delle attività giovanili della FIGC, per lo 0,5% a favore del soggetto che organizza il campionato professionistico di Serie A femminile e per l'altro 0,5% alla Lega Pro, vincolato allo sviluppo dei settori giovanili delle società di Serie C, agli investimenti in infrastrutture e alla formazione dei tecnici.
¹⁹ dlgs 9/2008 comma 2
²⁰ Nel dettaglio: 10 milioni per le squadre retrocesse dopo una sola stagione in Serie A (Fascia A); 15 per quelle reduci da due stagioni nella massima serie (B); 25 per quelle che da almeno 3 stagioni militavano in A prima della retrocessione (C).
²¹ Solo sul fronte dei ricavi da diritti tv, il minimo per i club di Serie A è intorno ai 28 milioni di euro a stagione, mentre in Serie B la quota massima è intorno agli 8 milioni.



un effetto definito “Yo-Yo” o “Altalena” (i casi più recenti Genoa e Cagliari 2022-23); altre hanno avuto bisogno di un periodo più lungo: 2 anni Lecce e Sassuolo, 3 il Parma. Lo “yo-yo” più evidente è quello del Frosinone, che fino al 2024-25 ha collezionato 3 promozioni e 3 retrocessioni immediate, con un solo anno di permanenza in A ogni volta, con tre contributi di solidarietà da 10 milioni. A cascata, poi, ci sono una serie di tasselli che gravano sulle società retrocesse o anche su quelle promosse tra Serie B e C. Partiamo dalle società retrocesse dalla Serie A che ricevono il paracadute ma sono tenute a versarne una quota (10%) alla Lega B, come contributo di solidarietà. Un'ulteriore quota (sempre intorno al 10%) va poi versata alla stessa Lega B, in caso di ritorno immediato in Serie A, e una terza tranche, più o meno di egual misura, nella stagione successiva, in caso di permanenza in Serie A. A sua volta, la Lega B crea un proprio ‘paracadute’ per le squadre retrocesse in Serie C. Si tratta di cifre più contenute, per un totale di 5,5 milioni di euro per 4 squadre, ripartiti sulla base di tre fasce: nella prima rientrano le società che hanno partecipato a Serie A o B in almeno tre delle ultime quattro stagioni; nella seconda quelli con almeno due degli ultimi tre campionati in A e B; nella terza quelli con un solo torneo in B. Il contributo massimo per club è di circa 1,9 milioni di euro, per la prima fascia, ma la suddivisione dipende dalle fasce delle 4 retrocesse. L'ultima ‘tassa’ è imposta alle società di Serie C promosse in Serie B: le 3 vincenti i gironi devono versare alla Lega Pro 516.000 euro per le tre stagioni successive, quota che sale a 700.000 per la vincente i play off,²² oltre 2,2 milioni che finiscono ogni anno nelle casse della Lega Pro.

Gli esempi esteri. Il “paracadute”, pur con proprie particolarità, esiste anche nei principali top campionati europei: in Liga, dove i compensi dipendono dal valore storico dei diritti televisivi e dalle partecipazioni consecutive alla massima serie ed oggi ammontano a circa 34 milioni di euro suddivisi tra le 3 retrocesse in Segunda Liga; in Ligue 1, dove è attuato un pagamento fisso al primo anno ed uno variabile al secondo, in base alle stagioni trascorse in massima serie nelle ultime dieci. Ma la prima Lega ad applicare, nel 2006, il “Parachute Payment” è stata la Premier League: dopo alcune evoluzioni, oggi il pagamento viene corrisposto in tre stagioni, alla prima una somma pari al 55% dei possibili guadagni da diritti televisivi e sponsorizzazioni, poi il 45% e il 20%. Tuttavia, in caso di ritorno in Premier nel triennio il pagamento viene interrotto a vantaggio dei benefici derivanti dai guadagni ottenuti nella categoria superiore. Sul paracadute inglese, però, è in corso una valutazione da parte del nuovo ente di vigilanza sul calcio (IFR):²³ secondo quanto indicato nel rapporto “State of the Game”, lo strumento garantirebbe un eccessivo vantaggio finanziario alle squadre retrocesse rispetto alle altre di Championship.

2.7.4 Sponsorizzazioni, betting e profili regolatori dei ricavi commerciali

Tra i temi speciali da considerare rientrano anche i profili connessi alle sponsorizzazioni e, in particolare, agli accordi commerciali riconducibili a brand collegati al settore betting o a piattaforme caratterizzate da specifici profili regolatori. Tali fenomeni incidono sulla composizione dei ricavi commerciali e possono generare opportunità economiche, ma anche rischi reputazionali, regolatori e di stabilità delle fonti di entrata.

La Commissione non formula, in questa sede, valutazioni sulla legittimità dei singoli accordi commerciali. Il rilievo economico-finanziario del tema consiste piuttosto nella necessità di valutare la qualità, la stabilità e la concentrazione dei ricavi commerciali, nonché l'eventuale esposizione a cambiamenti normativi, provvedimenti delle autorità competenti o rischi reputazionali che potrebbero incidere sulla continuità dei flussi attesi. In particolare per le sponsorizzazioni di maglia, si segnala il fenomeno delle aziende lega-

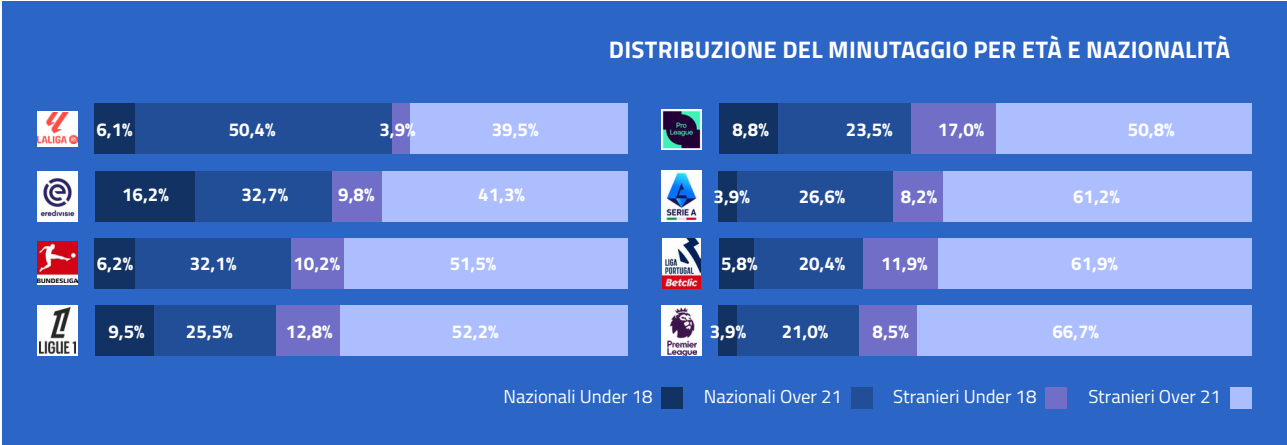
²² Il contributo si interrompe in caso di ritorno in Serie C
²³ Si veda al riguardo quanto riepilogato al capitolo 6.

te al betting, nonostante il divieto di sponsorizzazione e pubblicità per il settore, secondo quanto regolato dall'articolo 9 del Decreto Dignità (Decreto-Legge 87/2018 convertito in Legge 96/2018), mette in evidenza una situazione particolare. Nel corso della stagione 2025-26, 6 squadre di Serie A hanno siglato accordi commerciali per esporre sulla maglia il brand dei siti di infotainment riconducibili ai marchi di betting e gaming. Nel dettaglio: i marchi Eurobet.live (13 milioni l'anno più 8 di bonus) e Betsson.sport (27 a stagione) sono gli sponsor principali sulle maglie di Roma e Inter; Admiralbetnews e Betitalypay sono sul fronte della maglia di Parma e Lecce; Betwayscores e Pokerstarnews sono sulle maniche di quelle di Fiorentina e Como; inoltre, Bet365scores ha stipulato contratti pubblicitari con Torino, Cagliari, Udinese e Pisa. Va detto, comunque, che l'Agcom ha dato il via libera agli accordi, dopo aver certificato che i siti riconducibili alle agenzie di scommesse non contengono collegamenti o promozioni a prodotti di giochi e scommesse, come previsto appunto dalla normativa vigente. All'inizio della stagione 2026/27, sono state firmate altre tre partnership: bet365 Scores è Official Sport Infotainment della Juventus; Eurobet.live è Official Infotainment Partner del Napoli; BGAME News è nuovo Top Partner del Bologna.

Per quanto riguarda, infine, l'accordo di sponsorizzazione tra Lazio e Polymarket, siglato ad aprile 2026, è stato poi risolto consensualmente a metà agosto, a seguito dell'oscuramento del sito di previsioni di mercato disposto a fine luglio dall'Agenzia delle dogane e dei monopoli (Adm).

2.7.5 Calciatori stranieri, formazione dei giovani e funzionamento del mercato domestico

La maggioranza dei calciatori schierati in Serie A nel corso della stagione 2025/26 è costituita da stranieri, che hanno raggiunto il 69,1% del totale (in costante crescita, era il 55,2% nel 2017/18), piazzando la Serie A sul podio dei tornei europei con la maggior incidenza di calciatori provenienti dall'estero, dietro Premier League inglese (75,4%) e Primeira Liga portoghese (73,8%). I modelli con maggiore continuità di valorizzazione dei giovani sono invece i club della Liga (Spagna) e quelli della Eredivisie (Paesi Bassi): nel primo caso i giocatori domestici sono il 56,5%, nel secondo il 48%, di cui però un terzo (16%) Under 21; si tratta dei dati più alti nei campionati più rilevanti in Europa.²⁴



In Italia, tra l'altro, anche nelle seconde squadre, costituite per la formazione degli under 23, i club non rinunciano alla presenza di stranieri: dal 23,7% della Juventus al 45% del Milan, tra l'altro in Serie D. Il confronto evidenzia uno scarto significativo sui giovani che debuttano nelle massime divisioni: in Serie A sono stati 18, con un'età media di 19 anni e mezzo; in Francia: 59 (18,5 anni), in Spagna 48 (19,7), in Germania 36 (18,5), in Inghilterra 21 (18).

²⁴ Elaborazioni su database di mercato.



% di stranieri

Leghe europee		Seconde squadre in Italia	
Campionato	%	Club	%
Premier League	75,4	Milan (D)	45
Primeira Liga	73,8	Inter (C)	32,1
Ligue 1	64,9	Atalanta (C)	25,2
Serie A	69,1	Juventus (C)	23,7
Bundesliga	61,4		
Liga	43,4		

Ancora più netta la differenza degli Under 18 in campo: in Italia sono stati solo 12 (tra i quali solo 6 italiani, oltre a Louis Thomas Buffon che ha doppia nazionalità ma attualmente gioca per la Nazionale giovanile della Cechia), il dato più basso dei Top 5 Campionati europei, rispetto ai 21 della Liga, 26 della Premier League, 38 della Bundesliga e 50 della Ligue 1.²⁵

UNDER 18 IN CAMPO

*: Media età dei debuttanti (Fonte: Transfermarkt.it)

GIOVANI DEBUTTANTI / Top 5 Leghe				UNDER 18 IN SERIE A 2025/26 (al 29 aprile)					
CAMPIONATO	NR	ETÀ*	U18	CALCIATORE	CLUB	GARE	CALCIATORE	CLUB	GARE
Ligue 1	59	18,5	50	H. Ahanor	Atalanta	18	B.Mlacic	Udinese	4
Liga	48	19,7	21	J. Ekhtator	Genoa	27	L. Buffon	Pisa	4
Bundesliga	36	18,5	38	F. Camarda	Lecce	18	A. Arena	Roma	2
Premier League	21	18	26	M.Palma	Udinese	5	A. Balentien	Milan	1
Serie A	18	19,5	12	D. Bakola	Sassuolo	4	J. Nuredini	Genoa	1

Dalla stagione 2025/26 della Serie B, invece, emergono numeri positivi sull'utilizzo dei calciatori italiani,²⁶ che hanno rappresentato il 72% del totale dei calciatori effettivamente impegnati (esclusi i play off/out). Tra i giovani scesi in campo nel campionato cadetto scorso, sono stati 139 quelli in età Under 21 (78% italiani). Inoltre, sono stati convocati 43 calciatori della Serie B sono stati convocati nelle Nazionali giovanili azzurre.

Tra le cause che determinano sempre più il ricorso a calciatori provenienti dall'estero, ne riportiamo alcune emerse dal dibattito sui media:

“Stanza di compensazione”. Uno dei fattori che orienta i club italiani verso il mercato estero (108 operazioni fuori dai confini, contro le 68 interne nelle due sessioni di trasferimento 2025/26) è rappresentato dall'eccesso di burocrazia: per ogni acquisto in Italia, infatti, le società operano da un punto di vista finanziario per il tramite delle Leghe, nell'ambito di una “stanza di compensazione”. La società che si trovi con un saldo negativo tra acquisti e cessioni all'interno di questa sede deve garantire il debito con fidejussioni (bancarie o assicurative), che hanno un costo elevato, ancora maggiore per le proprietà straniere che oggi sono la maggioranza in Serie A e richiedono una garanzia a supporto. Nata per tutelare la tenuta economica del sistema, prima dell'applicazione dei criteri economici per la partecipazione ai campionati nazionali o alle competizioni europee²⁷, la procedura appare oggi un freno agli investimenti su calciatori formati in Italia, a favore del mercato estero, che ha meno vincoli e offre modalità di pagamento più flessibili. Non esiste, tra l'altro, una normativa simile negli altri campionati europei. Nella situazione attuale, tra l'altro, un club italiano che acquista un calciatore da un'altra squadra italiana riceve una fattura con IVA ordinaria esposta al 22% e deve anticipare l'IVA al venditore.

Su un trasferimento da 5 milioni di euro, il club deve corrispondere 1,1 milioni di euro di sola IVA. Anche se tale imposta verrà poi recuperata a credito, l'esborso genera una temporanea carenza di cassa. Per questo, il meccanismo attuale rende finanziariamente più conveniente comprare all'estero che in Italia. Per equiparare gli effetti finanziari degli acquisti dei calciatori italiani a quelli stranieri, senza alcun effetto sul gettito, si è discusso negli ultimi mesi della possibilità di far rientrare i trasferimenti in ambito domestico nel sistema di “Reverse charge Iva.

La norma sull'obbligo dei calciatori formati in Italia. Dalla stagione 2015/2016, le società partecipanti al campionato di Serie A sono obbligate a presentare una lista bloccata di 25 calciatori iscritti alla competizione nella quale devono essere compresi 8 calciatori per metà formati nel settore giovanile dello stesso club e per l'altra metà in quello di un altro club italiano. Per considerare un calciatore formato nel club o nel Paese, la norma stabilisce che abbia militato per tre stagioni fra i 15 e i 21 anni in uno dei due ambiti. La previsione, che per rispettare le norme comunitarie sulla libera circolazione dei lavoratori non può far riferimento alla nazionalità di provenienza ma, appunto, al luogo di formazione tecnica, fu approvata dal Consiglio Federale FIGC il 20 novembre 2014, applicando lo schema già introdotto dalla UEFA per le competizioni europee 9 anni prima, dalla stagione 2006/2007. L'obiettivo apparve subito evidente: favorire lo sviluppo dei calciatori prodotti dai vivai italiani e porre un freno alla crescita incontrollata del numero di calciatori in rosa, garantendo una maggiore sostenibilità economica ai club.

Elaborazione Commissione

I PARAMETRI UEFA E FIGC PER LE ROSE DA ISCRIVERE ALLE RISPETTIVE COMPETIZIONI

*: tesserati per almeno 3 stagioni tra i 15 e i 21 anni nel club o nella Federazione

LISTA A

SERIE A / UEFA

17 calciatori di qualsiasi nazionalità e formazione + 8 calciatori formati nel Paese (“Locally Trained Players”) di cui:
4 cresciuti nelle giovanili della società* (Club-Trained)
4 cresciuti nelle giovanili di una qualsiasi altra società della Federazione di appartenenza* (Association-Trained)

LISTA B

SERIE A / Tutti i calciatori Under 22 tesserati dal club

UEFA / I calciatori Under 22 tesserati dal club da almeno 2 anni.

In entrambe le competizioni, quindi, i club possono schierare i calciatori compresi nella lista dei 17 calciatori liberi + 8 cresciuti nel club o nel Paese ed hanno poi una ulteriore lista cui attingere, quella degli under 22 (Lista B). La norma italiana è però resa meno efficace rispetto all'obiettivo: la FIGC non specifica, come ha fatto la UEFA, l'obbligo di permanenza da almeno 2 anni nel club. Questo permette di aggirare l'obbligo sugli 8 giovani formati “in casa”, come dimostra l'esempio del Como nella Serie A appena conclusa: non avendo i 4 calciatori formati nel proprio vivaio e avendone pochissimi formati in Italia,²⁷ ha affrontato la Serie A con una rosa di 17 calciatori in lista A più diversi giovani talenti arrivati a inizio stagione dall'estero, conquistando l'accesso in Champions League, senza valorizzare i giovani formati in Italia e senza per questo subire conseguenze. Perché, in questo modo si riduce l'efficacia della regola.

²⁵ Elaborazioni su database di mercato.

²⁶ Dati Lega B

²⁷ Il difensore Edoardo Goldaniga, 2 presenze e 14' totali e il secondo portiere Mauro Vigorito, mai sceso in campo.



2.7.6 Commissioni agli agenti sportivi e incidenza sui costi del sistema

Tra i costi, quello delle commissioni pagate dai club agli agenti ha toccato nel 2025 il valore più alto di sempre (oltre 300 mln euro totali), con incrementi significativi anche in Serie B, Serie C. Negli ultimi dieci anni (dal 2015 al 2025) i club di Serie A hanno speso 1,98 miliardi in commissioni agli agenti, che è la somma più alta in Europa rapportandola ai ricavi.²⁸ La Juventus ha pagato più di tutti: 359,4 milioni, il 18,07% del totale, seguita da Inter (236,4, / 1,89%) e Roma (203,3 / 10,22%), poi Milan e Napoli (172,7 e 129,5).

COMMISSIONI PAGATE AGLI AGENTI NEL 2025

SERIE A	
Club	€ (Min)
ATALANTA	€ 14,0
BOLOGNA	€ 12,0
CAGLIARI	€ 5,0
COMO	€ 15,0
CREMONESE	€ 4,9
FIorentina	€ 12,6
GENOA	€ 8,1
HELLAS VERONA	€ 8,3
INTER	€ 20,8
JUVENTUS	€ 32,6
LAZIO	€ 11,3
LECCE	€ 5,5
MILAN	€ 22,0
NAPOLI	€ 24,6
PARMA	€ 6,6
PISA	€ 1,8
ROMA	€ 20,7
SASSUOLO	€ 5,0
TORINO	€ 7,5
UDINESE	€ 9,4
TOTALE	€ 249,4

SERIE B	
Club	€ (Min)
AVELLINO	€ 0,49
BARI	€ 0,53
CARRARESE	€ 0,18
CATANZARO	€ 1,1
CESENA	€ 9,1
EMPOLI	€ 6,4
ENTELLA	€ 0,32
FROSINONE	€ 1,4
JUVE STABIA	€ 0,25
MANTOVA	€ 0,38
MODENA	€ 1,3
MONZA	€ 2,8
PADOVA	€ 0,35
PALERMO	€ 2,8
PESCARA	€ 0,44
REGGIANA	€ 0,65
SAMPDORIA	€ 7,4
SPEZIA	€ 4,9
SÜDTIROL	€ 0,28
VENEZIA	€ 6,1
TOTALE	€ 33,0

SERIE C	
Club	€ (Min)
ALBINOLEFFE	€ 0,57
ALCIONE M.	€ 0,24
ALTAMURA	€ 0,10
AREZZO	€ 0,16
ARZIGNANO V.	€ 0,14
ASCOLI	€ 0,35
AUDACE C.	€ 0,06
BENEVENTO	€ 0,63
BRA	€ 0,04
CAMPOBASSO	€ 0,18
CARPI	€ 0,014
CASARANO	€ 0,12
CASERTANA	€ 0,04
CATANIA	€ 0,83
CAVESE 1919	€ 0,05
CITTADELLA	€ 0,12
COSENZA	€ 1,1
CROTONE	€ 0,079
DOLOMITI B.	€ 0,032
FOGGIA	€ 0,14
FORLÌ	€ 0,010
GIANA ERMINIO	€ 0,003
GIUGLIANO C.	€ 0,072
GUBBIO	€ 0,15
GUIDONIA M.	€ 0,079
LATINA	€ 0,025
LECCO	€ 0,13
LIVORNO	€ 0,006
LUMEZZANE	€ 0,052
MONOPOLI	€ 0,190
NOVARA	€ 0,12
OSPITALETTO	€ 0,017
PERGOLETTESE	€ 0,036
PERUGIA	€ 0,32
PIANESE	€ 0,013
PICERNO	€ 0,073
PINETO	€ 0,082
PONTEDERA	€ 0,004
POTENZA	€ 0,22
PRO PATRIA	€ 0,050
PRO VERCELLI	€ 0,043
RAVENNA	€ 0,091
RENATE	€ 0,059
SALERNITANA	€ 3,3
SAMBENEDETTESE	€ 0,009
SIRACUSA	€ 0
SORRENTO	€ 0,12
TERNANA	€ 0,20
TORRES	€ 0,13
TRAPANI	€ 0,17
TRENTO	€ 0,08
TRISTINA	€ 0,24
UNION BRESCIA	€ 0,37
VICENZA	€ 0,28
V. VERONA	€ 0,012
VIS PESARO	€ 0,085
TOTALE	€ 11,13



2.8 Il calcio femminile professionistico: sviluppo, perimetro societario e sostenibilità economica



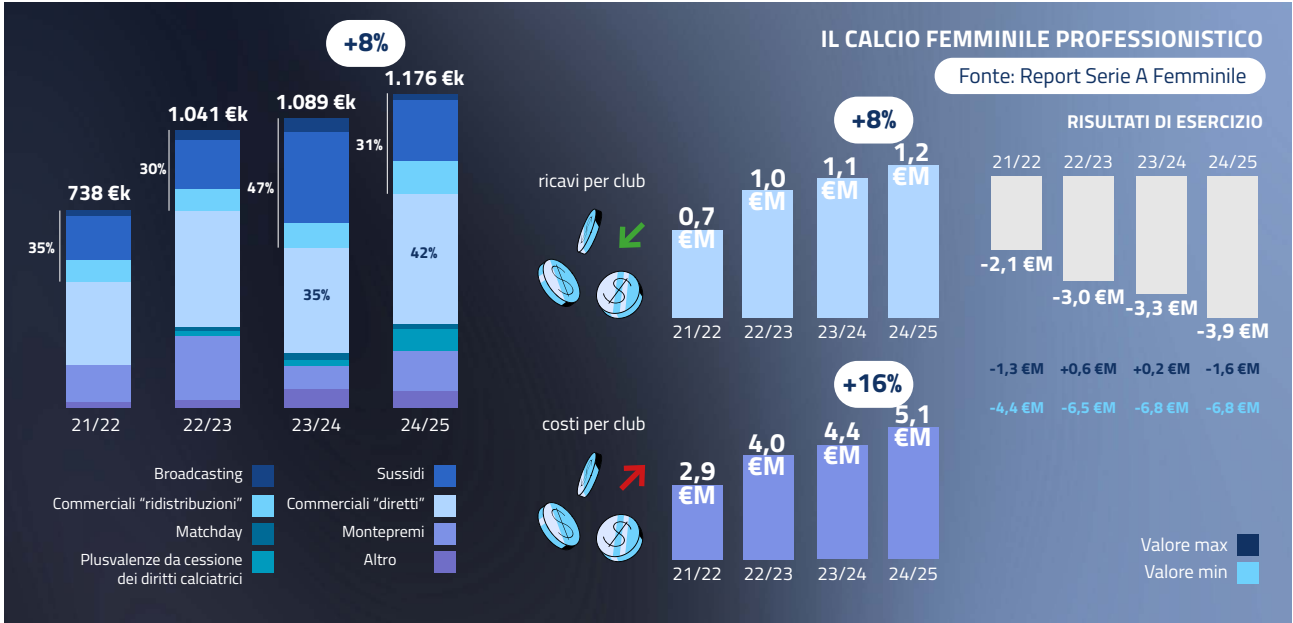
DIVISIONE SERIE A FEMMINILE: COMMISSIONI PAGATE AGLI AGENTI NEL 2025

Club	Corrispettivi
COMO WOMEN	€ 42.547,43
FIorentina	€ 147.508,84
GENOA	€ 14.102,89
INTER	€ 239.407,39
JUVENTUS	€ 326.720,99
LAZIO	€ 26.206,50
MILAN	€ 228.699,32
NAPOLI WOMEN	€ 0
PARMA	€ 95.446,23
ROMA	€ 126.310,03
SASSUOLO	€ 69.952,86
TERNANA	€ 24.834,52
TOTALE	€ 1.341.305,33

Il calcio femminile professionistico si trova in una fase di sviluppo ancora iniziale, caratterizzata da crescita dei ricavi, ampliamento dell'interesse commerciale e aumento della visibilità, ma anche da un incremento dei costi collegato alla transizione al professionismo. La lettura dei dati deve quindi distinguere tra dinamiche fisiologiche di investimento e segnali di potenziale squilibrio.

A seguito dell'istituzione del professionismo, nella stagione 2022-2023, le società hanno registrato un considerevole aumento delle perdite, circa -3,3 milioni di euro medi per club tra la stagione 2021-2022 e quella 2023-2024, notevolmente superiore a quelle dei campionati inglese (-2,0), tedesco (-1,8) e spagnolo (-0,7), con un ulteriore aumento nel 2024/25, arrivando così a una perdita media nel periodo del professionismo di -3,9 milioni di euro. In questi quattro anni considerati, i ricavi medi sono passati da 0,7 a 1,1 milioni (+48%), quasi la metà relativi alle redistribuzioni dei ricavi da parte della Divisione ed ai sussidi federali/governativi (35%, 30%, 47%, 31% nelle quattro stagioni), il resto suddiviso tra ricavi commerciali e plusvalenze da cessioni di calciatrici, soprattutto verso l'estero. Nella stagione 2024-25 c'è stata una lieve crescita (+8%) dei ricavi medi, trainati soprattutto dalla componente commerciale diretta, in crescita del 31% sulla stagione precedente. Continuano a crescere anche le plusvalenze da cessione dei diritti delle calciatrici (+138%). Quasi raddoppiate anche le risorse relative ai premi UEFA per le società che partecipano alle competizioni internazionali.

I ricavi da matchday complessivi sono aumentati del 20% circa, restando però ancora limitati, anche perché alcuni club (3 su 10) continuano ad offrire biglietti gratuiti al fine di attrarre un pubblico sempre più ampio. Il costo medio dei biglietti si è attestato intorno agli 8,4€, con il picco dei prezzi fino a 50€ per la zona hospitality in alcuni big match. Dal punto di vista dei costi, però, si è registrata una crescita costante, che ha raggiunto quota 5,1 milioni medi per club nel 2024-25. È soprattutto il costo del personale quello più rilevante, più che raddoppiato in quattro anni, arrivato oggi ad una media per club paria 3,5 milioni di euro, principalmente per le calciatrici tesserate (65%).^{29 30} Considerabile anche la crescita delle spese per gli Agenti, arrivata nel 2025 a oltre 1,3 milioni di euro.³¹



²⁸ P. Ziliani, "Bilanci da coccodrillo", Il Fatto Quotidiano, 13 aprile 2026.

²⁹⁻³⁰ Tutti i dati sono tratti da: Report Serie A Femminile 2023-24 e Report Serie A Femminile 2024-25, FIGC / Divisione Serie A Femminile Professionistica
³¹ FIGC.it, resoconti della Commissione Agenti sportivi



2.9 Il basket professionistico: temi rilevanti

657 mln

il fatturato aggregato
della Serie A 2024/25

Il fatturato aggregato dei 16 club della Serie A di basket nel 2024 ha raggiunto circa 657 milioni di euro, tra ricavi diretti, indiretti e indotti, con una quota di 130 milioni di euro dei ricavi aggregati (tra le prime fonti di ricavo i diritti televisivi e gli accordi commerciali), che corrispondono ad un aumento del 20% del fatturato.³² Gli investimenti delle sponsorship sui 16 club del massimo campionato di basket hanno raggiunto un totale di 70 milioni nel 2025, con una stima di 74 milioni per il 2026, dati che ne fanno la seconda competizione in quanto a valore delle sponsorizzazioni, dietro solo alla Serie A di calcio, ma davanti alla Serie B (60 nel 2025 e 62 nel 2026) e alla Serie C (44/45) di calcio, il doppio esatto della Superlega di pallavolo (35).³³

Negli ultimi anni, inoltre, una delle principali fonti di ricavo è stata anche la fase finale di Coppa Italia, con la formula delle final eight. L'impatto economico delle "Frecciarossa Final Eight 2026", disputate a Torino (Inalpi Arena, 18/22 febbraio) è stato stimato in oltre 20 milioni di euro (diretto + indiretto + indotto), di cui oltre 12 milioni sul territorio, con una crescita del +21% rispetto all'edizione 2024 (oltre 10 milioni). Per i partner istituzionali Regione Piemonte, Camera di Commercio di Torino e Comune di Torino, che hanno investito circa 635.000 euro, il moltiplicatore dell'investimento rispetto al ritorno sul territorio è di 1 a 17,1.³⁴

1,7 mln

gli spettatori
complessivi nelle 210
gare del 2025/26

In costante crescita anche il seguito dal vivo del campionato: secondo i dati diffusi da LBA nel 2025/26 la Serie A ha superato quota 1,7 milioni di spettatori complessivi nelle 210 partite disputate, con una media di 4.105 spettatori per gara (+3,6% rispetto al 2024/25), uno dei migliori risultati negli ultimi decenni. La regular season 2025/2026 ha generato incassi complessivi pari a 13,3 milioni di euro, con una media di 63.740 euro per gara. Anche in questo caso si tratta del miglior dato registrato nelle ultime quattro stagioni. L'Olimpia Milano è leader per spettatori e incassi (91.266 complessivi, media di 6.519 a partita, incassi per 1,72 milioni di euro, media di 122.878 euro per gara), Udine ha fatto registrare il miglior indice di riempimento del campionato (98,9% di posti occupati, media di 3.462 spettatori su una capienza di 3.500 posti). Dati che posizionano il basket al vertice della classifica di presenze di pubblico tra gli sport di squadra dopo il calcio (con complessivi 3.380.960 spettatori e una spesa di 39.597.308 euro).³⁵

Il movimento³⁶ si conferma uno degli sport più praticati in Italia: è al 5° posto tra le federazioni per numero di tesserati attivi (283.819, dietro calcio, tennis e padel, pallavolo e atletica leggera) e all'8° posto per numero di associazioni sportive (2.607, oltre a quelle citate, è preceduta anche da Ciclismo, Judo/Lotta/Karate e Arti Marziali, Pesca Sportiva/Attività Subacquee).³⁷

La carenza di giocatori italiani. Una delle questioni più attuali, anche da un punto di vista economico, appare la capacità di trattenere, valorizzare e monetizzare il capitale umano formato. La crescente attrattività dei programmi NCAA, la mobilità internazionale dei prospetti e la maggiore forza economica di altri mercati possono determinare una dispersione anticipata del valore generato dai club formatori, ove non siano previsti adeguati meccanismi di compensazione, buyout o ritorni sportivi ed economici per le

³² Ricerca StageUp, 28 giugno 2024

³³ StageUp e ChainOn, "Il Futuro della Sponsorizzazione", indagine predittiva giugno 2026. Per i dati relativi al valore delle sponsorizzazioni sportive in Italia si faccia riferimento al paragrafo 1.16 Il mercato delle sponsorizzazioni sportive in Italia

³⁴ LBA e StageUp, "Analisi dell'impatto economico e valutazione dell'evento", 15 giugno 2026

³⁵ Per i dati relativi alle presenze dal vivo agli eventi sportivi si faccia riferimento al paragrafo 1.17 Il valore economico delle presenze dal vivo agli eventi sportivi in Italia

³⁶ Per i dati relativi ai tesserati si faccia riferimento al paragrafo 1.13 La dimensione del basket in Italia

³⁷ MAC Rating delle FSN 2025, Sport e Salute S.p.A.

società di origine. Al riguardo, in questi ultimi mesi, si è aperto, un aspro confronto tra Lega Basket Serie A, FIP e Giba, l'associazione degli atleti, sulla norma che disciplina le quote italiani / stranieri nel roster di Serie A, attualmente 6 + 6. La LBA ha proposto di aumentare il numero di stranieri e ridurre quello di italiani, passando ad un roster 5 + 7, ma FIP e Giba si sono opposte. La LBA, per ora, ha dato mandato al suo Presidente, Maurizio Gherardini, di aprire un tavolo di confronto entro fine 2026 per cambiare le regole dal 2027/28.

Uno dei motivi che ha indotto la Lega Basket ad avanzare la proposta è la nuova strategia delle Università Usa, che stanno attirando negli Stati Uniti giocatori europei classe 2002/2007 con contratti milionari. Attraverso il sistema Nil (Name, image and likeness), le Università possono proporre infatti accordi commerciali agli atleti che neanche le big europee possono fronteggiare. In questo quadro, però, il cambiamento della norma sui roster determinerebbe un ulteriore impoverimento di presenze italiane in Serie A, già ad oggi intorno al 30%.³⁸

L'impatto del progetto "NBA Europe" sulla Serie A di basket. Il panorama della pallacanestro professionistica in Italia negli ultimi mesi è stato caratterizzato dalle strategie di grandi gruppi di investimento statunitensi legati alle prospettive di sviluppo del progetto "NBA Europe", il campionato europeo promosso da NBA, la Lega professionistica americana, e FIBA, l'organismo di governo mondiale della pallacanestro, a partire dalla stagione 2027/28. Un nuovo scenario, ancora non ben definito, che ha già determinato cambiamenti strutturali nel massimo campionato: una nuova geografia delle squadre partecipanti (a seguito del trasferimento di Brescia e Cremona a Roma) ma anche una diversa competizione sul fronte dell'acquisizione dei giocatori, in particolare quelli italiani, determinata dall'arrivo di investitori stranieri. Secondo quanto finora annunciato, saranno due le franchigie permanenti nel nostro Paese: una a Milano ed una a Roma. Tra le possibili candidate: l'Olimpia Milano sostenuta dal fondo Oaktree, proprietario dell'FC Internazionale e la Pallacanestro Varese in partnership con il fondo RedBird Capital Partners, proprietario dell'AC Milan; il Basketball Club Roma SPQR, che ha acquisito nei mesi scorsi il titolo sportivo della Vanoli Cremona e la Maxima Roma, che ha acquisito il titolo sportivo della Pallacanestro Brescia. I dettagli su NBA Europe sono riportati nel capitolo 5 / Confronto europeo e internazionale.³⁹

Il panorama della pallacanestro professionistica in Italia negli ultimi mesi è stato caratterizzato dalle strategie di grandi gruppi di investimento statunitensi legati alle prospettive di sviluppo del progetto "NBA Europe".

³⁸ V. Corr., "Le quote di stranieri nel basket italiano Se le università Usa provocano il caos", Il Domani, 20 maggio 2026.

³⁹ Si faccia riferimento alle conferenze stampa e alle interviste rilasciate da George Aivazoglou, Managing Director di NBA Europe; all'aggiornamento sul portale ufficiale NBA.com, intitolato "Progress continues on proposed NBA Europe league"; all'intervista del Deputy Commissioner NBA Mark Tatum alla CNBC Sport.



2.10
Gli stadi di calcio italiani: stato dell'arte e gap rispetto al panorama internazionale

60%
di 129 stadi per almeno 5.500 persone risale al periodo 1920-1970

Una ulteriore criticità, sul fronte della solidità economica e della possibilità di competere a livello internazionale, è rappresentata dall'arretratezza degli stadi, ormai una vera e propria emergenza italiana.

Quando, il 19 maggio 1984, la FIFA assegnò all'Italia l'organizzazione dei Mondiali 1990: nel momento di massimo splendore del calcio italiano, in un Paese che, secondo *l'Economist*, era diventato la quarta potenza economica mondiale,⁴⁰ furono investiti 1.250 miliardi di lire (rispetto ai 250 preventivati, un costo a carico dello Stato per oltre 30 anni, fino al 2015) per far nascere impianti inadatti in un calcio che si stava trasformando in industria di intrattenimento. Poco dopo, l'Inghilterra trasformò i suoi stadi, anche per contrastare il fenomeno degli hooligans; la Francia rinnovò gli impianti per i Mondiali 1998 (nasceva lo Stade de France nel 1993-1995) e nei Paesi Bassi sorgeva l'Amsterdam Arena (1996). Da quel momento, il gap tra gli stadi italiani e quelli del resto d'Europa si è sempre più allargato. Due i principali elementi di criticità:⁴¹

- **l'età media.** La maggior parte degli stadi, circa il 60% dei 129 stadi omologati per almeno 5.500 persone, risale al periodo 1920-1970.⁴² L'età media degli impianti passa dai 56 anni della Serie A (in Premier League e Bundesliga rispettivamente 35 e 38) ai 74 della Serie B, mentre la percentuale di posti coperti in Serie B e C si attesta tra il 49% e il 37%, per poi salire in Serie A al 77%. Ciò determina alti costi di manutenzione, ridotta efficienza operativa, limitata generazione di ricavi, incidendo negativamente sul tasso di riempimento degli stadi italiani, poco sostenibili anche dal punto di vista ambientale (solo nel 22% di quelli di Serie A vengono utilizzate fonti rinnovabili di energia).⁴³
- **la proprietà.** Per la quasi totalità gli stadi sono di proprietà pubblica (82%), aspetto che frena le possibilità di sfruttamento da parte dei club, in un calcio in cui uno dei fattori trainanti della crescita dei ricavi dei grandi club europei.

Il ritardo delle infrastrutture italiane rispetto a quelle europee si è accumulato sempre di più dagli anni 2000. Nel nostro Paese si contano 3 nuovi stadi e altrettanti ristrutturati,⁴⁴ contro i 226 inaugurati nel resto d'Europa, con investimenti complessivi per 22 miliardi di euro.⁴⁵ In Polonia sono stati investiti 2,1 miliardi di euro per 35 nuovi stadi, in Russia 6,1 miliardi per 16 stadi, in Inghilterra 2,1 miliardi per 13 stadi, in Francia 2,0 miliardi per 12 stadi, in Turchia 1,3 miliardi per 33 stadi, in Ucraina 1,2 miliardi per 6 stadi, in Germania 0,95 miliardi per 18 stadi, in Ungheria e Svezia 0,7 miliardi rispettivamente per 7 e 5 stadi.⁴⁶ Solo negli ultimi dieci anni, in Europa sono stati costruiti o radicalmente ristrutturati oltre 150 nuovi stadi di calcio,⁴⁷ che hanno prodotto un incremento del 40% dell'affluenza di tifosi e un balzo di oltre il 70% nei ricavi da stadio dei club proprietari già a partire dal primo anno di entrata in servizio.⁴⁸ In Italia il rinnovamento degli stadi genererebbe 5,3 milioni di nuovi spettatori, con una ricaduta diretta sul territorio stimata in 1,3 miliardi di euro.⁴⁹

⁴⁰ A.Venturi, "Italia quarta potenza" – Corriere della Sera del 16 maggio 1991.

⁴¹⁻⁴² "Rapporto Italia", Eurispes, 29 maggio 2025

⁴³ "ReportCalcio 2025", FIGC, Arel, PwC 2025

⁴⁴ Allianz Stadium / Juventus, Albinoleffe Stadium/ Albinoleffe, Bluenergy Stadium / Udinese, Stadio Benito Stirpe / Frosinone, Stadio Druso / Südtirol e New Balance Arena / Atalanta

⁴⁵ "ReportCalcio 2025", FIGC, Arel, PwC 2025

⁴⁶ "L'impatto di un nuovo stadio: quanto incide sui ricavi dei club", calcioefinanza.it, 5 ottobre 2025

⁴⁷ Sono stati 159 secondo i monitoraggi della UEFA Intelligence Centre

⁴⁸ UEFA, "The European Club Finance and Investment Landscape" 2025

PRINCIPALI NUOVI STADI

Città/ Stadio	Proprietario	Dettaglio	Costo (milioni)	Capienza	Cat. UEFA
Bergamo / AlbinoLeffe stadium	Unione Calcio AlbinoLeffe	Inaugurato 2021	nd	1.791	nd
Bergamo / New Balance Arena	Stadio Atalanta Srl	Ristrutturato 2019 – 2024	100	23.439	3
Bolzano / Stadio Druso	Comune di Bolzano	Ristrutturato 2022	19	5.539	nd
Frosinone / Stadio Benito Stirpe	Frosinone Calcio	Ristrutturato 2017	20	16.227	nd
Torino / Allianz Stadium	Juventus FC	Inaugurato 2011	155	41.689	4
Udine / Bluenergy Stadium	Udinese Calcio	Ristrutturato 2013 – 2016	30	25.132	3

Elaborazione: Commissione

In questo scenario, è stata proprio l'assegnazione all'Italia, insieme alla Turchia, di UEFA Euro 2032 ad accelerare gli interventi di ristrutturazione delle infrastrutture esistenti o la costruzione di nuovi stadi. Entro ottobre 2026, la FIGC dovrà presentare alla UEFA una lista di 5 stadi (e 2 di riserva), con una capienza di almeno 30.000 posti, situati in città in grado di garantire le infrastrutture necessarie per sicurezza, trasporti, infrastrutture e ospitalità. L'Italia ospiterà complessivamente 26 partite, con oltre 1,1 milioni di spettatori attesi, una permanenza media superiore a tre notti e un'audience globale stimata in oltre 5,4 miliardi di persone. L'impatto economico complessivo per il Paese è quantificato in 4,6 miliardi di euro: 800 milioni di heritage infrastrutturale, 1 miliardo di spesa diretta e 2,8 miliardi di spesa differita entro 12-18 mesi dalla fine del torneo.⁵⁰ Si consideri che a Euro 2024 in Germania è stato generato un indotto di 800 milioni in meno di un mese per ciascuna città sede di gara.⁵¹

Per favorire la costruzione o l'ammodernamento degli impianti sportivi, il legislatore è intervenuto con la legge n.146 del 17/10/2014, riformata nel 2017. Il decreto legislativo 38/2021 ha poi riordinato e semplificato le regole, prevedendo anche alcune deroghe all'applicazione del Codice dei contratti pubblici, introducendo la cessione, anche a titolo gratuito a fronte del valore dell'intervento, del diritto di superficie o del diritto di usufrutto sull'impianto sportivo o sulle altre aree di proprietà pubblica per una durata fino a novantanove anni o il trasferimento della proprietà al club. Nel 2025, poi, il decreto-legge n. 96, che qualifica le infrastrutture di "interesse strategico nazionale", ha introdotto una serie organica di disposizioni finalizzate a garantire il tempestivo completamento degli interventi in vista di Euro 2032:

- una procedura accelerata per la realizzazione e il completamento degli stadi
- l'istituzione di un "Commissario Straordinario",⁵² responsabile del processo di attuazione delle opere, che può operare con ordinanze in deroga alla legislazione vigente (escluse norme penali, antimafia, costituzionali, obblighi Ue) ed esercitare poteri sostitutivi rispetto agli inadempienti.⁵³

⁴⁹⁻⁵⁰ Ufficio Studi di Banca Ifis, "Osservatorio sullo Sport System", 5 giugno 2026

⁵¹ R. Crocitti, "La corsa dell'Italia a ricostruire gli stadi per ospitare gli Europei", Milano Finanza, 23 maggio 2026.

⁵² La nomina del Commissario Massimo Sessa, ingegnere civile e Presidente del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici, è diventata esecutiva e pienamente operativa ad aprile 2026, in seguito alla registrazione del relativo decreto da parte della Corte dei Conti.

⁵³ Il decreto 108/2026 ha rafforzato i poteri del Commissario, aumentando le spese finanziabili e autorizzando il distacco di personale da società controllate dallo stato.



- l’istituzione del “Fondo italiano per lo sport”, che riunisce strumenti separati, così da facilitare l’accesso al credito e sostenere interventi di medio-lungo periodo.

Il decreto del ministero dell’Interno del 24 dicembre 2025 ha poi delineato le norme tecniche specifiche per gli stadi individuati per Euro 2032, così da dare riferimenti certi alle attività di progettazione e allineare le regole tecniche agli standard europei aggiornati.

2.10.1 Le candidature per Euro 2032: 13 città, 16 stadi

Ad ottobre, **la FIGC dovrà selezionare i 5 stadi per Euro 2032**, l’Europeo che si svolgerà tra Italia e Turchia: al riguardo, alla scadenza fissata al 31 luglio 2026, sono state presentate candidature da parte di 13 città, per un totale di 16 stadi.⁵⁴ Roma e Napoli, infatti, hanno proposto rispettivamente 3 (l’Olimpico ristrutturato, il nuovo stadio a Pietralata della Roma e il Flaminio della Lazio) e 2 impianti (Stadio Maradona da riqualificare e nuovo stadio del Napoli al momento solo annunciato). Il primo risultato dell’iter di candidatura come sede dell’Europeo è la straordinaria accelerazione per la costruzione o ristrutturazione degli stadi di calcio, che potrebbe colmare uno dei gap storici del calcio italiano. I dossier presentati prevedono interventi complessivi per 5,8 miliardi di euro (escludendo lo stadio del Napoli di cui per ora non si hanno dettagli), dei quali l’80% (circa 4,6 miliardi) arriveranno da investitori privati . Grazie agli interventi legislativi varati negli ultimi due anni, dunque, si è attivato un processo complessivo per modernizzare le strutture, che va oltre i 16 stadi in corsa per l’Europeo. Tra gli altri interventi già avviati, ad esempio, c’è il nuovo stadio del Venezia nell’area “Bosco dello Sport”, dove i lavori, iniziati ad ottobre 2025, sono in fase di sviluppo avanzato e dovrebbero completarsi entro la primavera del 2027; ad Arezzo a giugno 2026 è iniziata la demolizione del vecchio stadio e la ricostruzione del nuovo; a Carrara e Livorno sono in corso adeguamenti delle strutture esistenti (“Dei Marmi” e “Picchi”); mentre sono a livello di prime interlocuzioni con il rispettivo Comune il Parma, l’Empoli e il Como.

Fonte: FIGC

UEFA EURO 2032 / LE CANDIDATURE PRESENTATE AL 31 LUGLIO 2026				
NR	CITTÀ	STADIO	CAPIENZA	FINE LAVORI
1	BARI	SAN NICOLA	55.000	n.d.
2	BOLOGNA	DALL'ARA O NUOVO	35.000	n.d.
3	CAGLIARI	RIVA	30.000	2030
4	FIRENZE	FRANCHI	40.000	2029
5	GENOVA	FERRARIS	30.000	2030
6	LECCE	GIARDINIERO	30.000	2026
7	MILANO	NUOVO	71.000	2031
8	PALERMO	BARBERA	40.000	2031
9	NAPOLI	MARADONA	63.000	2031
		NUOVO*	70.000*	n.d.
		OLIMPICO	72.000	2030
		PIETRALATA	61.000	2031
10	ROMA	FLAMINIO	50.000	2031
11	SALERNO	ARECHI	30.000	2029
12	TORINO	JUVENTUS STADIUM	40.000	DISPONIBILE
13	VERONA	BENTEGODI	30.000	2031

⁵⁴ UEFA EURO 2032: acquisita la documentazione da parte di 13 città con 16 stadi, si avvia l’analisi tecnica”, figc.it, 1° agosto 2026 + collegare questo link: <https://www.figc.it/it/federazione/news/uefa-euro-2032-acquisita-la-documentazione-da-parte-di-13-citta-con-16-stadi-si-avvia-lanalisi-tecnica-r9pb3vu8>

2.10.2 Scenario internazionale ed evoluzioni attese degli impianti sportivi

Riguardo al tema degli stadi, è opportuno analizzare ora il contesto internazionale. Negli ultimi dieci anni, in Europa sono stati costruiti o radicalmente ristrutturati oltre 150 nuovi stadi di calcio,⁵⁵ che hanno prodotto un incremento del 40% dell’affluenza di tifosi e un balzo di oltre il 70% nei ricavi da stadio dei club proprietari già a partire dal primo anno di entrata in servizio.⁵⁶ I benefici di un nuovo stadio, in termini di ricavi da botteghino nel match day, sono dimostrati dai risultati dei principali club europei: il Real Madrid, il Tottenham e l’Arsenal hanno più che raddoppiato i ricavi.

Fonte: calcioefinanza.it

RICAVI DA BOTTEGHINO: La crescita garantita dai nuovi stadi *: ultima stagione nello stadio / **: prima stagione nello stadio.			
Club	Vecchio stadio*	Nuovo stadio**	Variazione (%)
Juventus	10,1	27,4	+171,3%
Tottenham Hotspur	51,7	123,3	+138,5
Arsenal	63,7	134,4	+111%
Real Madrid	122	248	+103,3%
Bayern Monaco	29	52,1	+79,7%
Atalanta	4,2	7,4	+77,9%
Udinese	4	6,4	+60%
Atletico Madrid	38,7	56,8	+46,8%

+150
stadi che saranno
costruiti o ristrutturati
nei prossimi 10 anni

Le principali analisi di settore, tra cui il report globale di Deloitte e i dati di ESSMA - European Stadium and Safety Management Association stimano che **oltre 150 altri stadi saranno costruiti o ristrutturati nei prossimi 10 anni**. Il database europeo StadiumDB mostra che i cantieri seguono le scadenze dei principali tornei: per Euro 2028 (Regno Unito e Irlanda) **l’Inghilterra** sta spingendo sulla riqualificazione di asset storici (dall’espansione dell’Etihad Stadium di Manchester con hotel e hotel-lounge sul campo al restyling di Elland Road a Leeds), dopo l’apertura del pionieristico Tottenham Hotspur Stadium e del nuovissimo Everton Stadium. La **Turchia**, che ospiterà con l’Italia Euro 2032, dopo aver inaugurato 12 nuovi stadi, raggiungerà quota **35**, tra i quali gli imponenti *Ankara Stadyumu* e *Kahramanmaraş Stadyumu*. La **Spagna** sta per completare le radicali trasformazioni degli stadi dei tre club leader (Real Madrid, Barcellona e Atletico), arene futuristiche e ipertecnologiche. **Francia** e **Germania** hanno beneficiato della spinta di Euro 2016 e Euro 2024. In generale, gli stadi che verranno inaugurati entro il 2036 seguiranno standard molto diversi dal passato. Secondo l’ultimo censimento del UEFA Intelligence Centre (che mappa oltre **340 progetti in 47 paesi**) i trend principali includono:

- **polifunzionalità**: i nuovi stadi integrano stabilmente al loro interno centri commerciali, hotel di lusso, musei del club, cinema e uffici aziendali. L’obiettivo è generare flussi di cassa costanti.
- **flessibilità tecnologica**: i sistemi di tetti e campi retrattili permettono di convertire uno stadio da calcio in un’arena per concerti in pochissime ore. Il sistema del Santiago Bernabéu conserva l’erba naturale all’interno di un’enorme serra sotterranea, mentre in superficie, sul pavimento artificiale, si tengono fiere, concerti o partite di basket ed NFL.
- **Sostenibilità e impatto zero**: autosufficienza energetica attraverso l’utilizzo di pannelli fotovoltaici integrati nelle coperture e sistemi di recupero delle acque piovane.

⁵⁵ Sono stati 159 secondo i monitoraggi della UEFA Intelligence Centre
⁵⁶ UEFA, “The European Club Finance and Investment Landscape” 2025



- **Inclusività:** aumentano gli spazi per spettatori con disabilità, con postazioni integrate nei settori premium e sistemi audio-descrittivi, eliminando i “settori separati”.
- **Decentramento:** le nuove strutture nascono fuori dai centri urbani, in aree periferiche o rurali, trasformate in parchi commerciali e “villaggi dello sport” collegati da linee ferroviarie dedicate.

Lo stadio, inoltre, diventa una piattaforma dalla quale acquisire dati sui modelli di consumo dei propri tifosi, attraverso l'integrazione con le Super App e l'IA, lo sviluppo della biglietteria digitale e di esperienze personalizzate. L'implementazione dell'infrastruttura di riconoscimento facciale offre la possibilità di migliorare l'esperienza nel giorno gara, riducendo i tempi di accesso, e garantire livelli di sicurezza maggiori. *“Gli impianti di nuova generazione, infatti, allargano e prolungano ben oltre la partita il rapporto squadra-tifoso, attraverso infrastrutture digitali, connettività ad alta capacità, servizi personalizzati e sistemi di interazione (engagement) che permettono di trasformare la presenza allo stadio in un'esperienza a tutto tondo, capace di generare un valore economico che non si limita all'acquisto del biglietto. Strutture di questo tipo sarebbero poi sicuramente più funzionali per altre attività extracalcistiche — dagli eventi sportivi ai concerti musicali — che potrebbero rappresentare un ulteriore indotto a beneficio del conto economico dei club. Si tratta fra l'altro di ricavi meno fluttuanti rispetto a quelli tradizionalmente connessi ai risultati sportivi — come i diritti audiovisivi — e alle prestazioni degli atleti, come le operazioni di calciomercato”.*⁵⁷

Secondo il rapporto «L'impianto sportivo come vettore di riqualificazione urbana. Quando sport e ingegneria si incontrano», elaborato dal centro studi del Consiglio nazionale degli ingegneri, il mercato globale di quelli che vengono definiti “smart stadium” supererà i 40 miliardi di dollari entro il 2030, con incrementi del valore immobiliare nelle aree limitrofe compresi tra il 15% e il 25%, oltre a nuovi investimenti commerciali, crescita del turismo e aumento dell'occupazione.

2.10.3 Naming rights: potenziale commerciale e profili identitari

In Italia, ad oggi, sono 10 le società di Serie A e Serie B che hanno adottato un accordo di sponsorizzazione cd “Naming rights”, l'associazione di un brand di un'azienda ad una infrastruttura, in questo caso lo stadio di una squadra di calcio, o ad un evento / competizione. Uno dei freni allo sviluppo di questa possibile fonte di ricavo per i club è stato determinato dalla proprietà pubblica degli impianti: è stato stimato negli anni scorsi che i mancati ricavi per i club di A e B corrispondessero a circa 75 milioni di euro l'anno.⁵⁸

SERIE A		Fonte: Elaborazione commissione
Atalanta	New Balance Arena (già Gewiss Stadium)	2026
Cagliari	Unipol Domus	2021
Frosinone	Benito Stirpe / PSC Arena	2022
Juventus	Allianz Stadium	2017
Monza	U-Power Stadium	2020
Sassuolo	Mapei Stadium	2013
Udinese	Bluenergy Stadium (già Dacia Arena)	2023
SERIE B		
Cesena	Dino Manuzzi / Orogel Stadium	2014
Empoli	Carlo Castellani / Computer Gross Arena	2023
Mantova	Danilo Martelli / Pata Stadium	2025

Ma a frenare l'intitolazione commerciale di uno stadio è anche un fattore “emotivo”: ci sono elementi legati alla tradizione, alla storia e alla reputazione di un club. Ad esempio, Cesena, Frosinone, Empoli e Mantova hanno mantenuto accanto alla sponsorizzazione i nomi di Dino Manuzzi, presidente del club romagnolo dal 1964 al 1980; Benito Stirpe, presidente della squadra ciociara prima del figlio Maurizio; Carlo Castellani, attaccante con il record di gol con la maglia empolesse fino al 2011, deportato nel campo di concentramento di Gusen dove si spese nel 1944; Danilo Martelli, centrocampista mantovano del Grande Torino, deceduto a Superga (il Grande Torino è ricordato anche nello stadio granata, abbinato alla denominazione “Olimpico”). Per il resto, il panorama degli stadi italiani presenta una serie di intitolazioni “emotive” molto forti:

- **9 calciatori o dirigenti deceduti in Guerra:** a Genova lo stadio è intitolato a Luigi Ferraris, primo genoano ucciso in battaglia, il 23 agosto 1915, medaglia d'argento al valor militare, sotterrata poi nel 1933 in prossimità della porta situata sotto la Gradinata Nord; alla Spezia ad Alberto Picco, tra i fondatori della squadra, capitano e autore del primo gol della storia spezzina, anche lui Medaglia d'argento al valor militare assegnatagli dopo la morte nell'assalto a Monte Nero nel giugno 1915; a Cremona a Giovanni Zini, primo portiere della neonata Cremonese, spentosi a Cividale del Friuli nel 1915. A Venezia lo stadio è intitolato a Pier Luigi Penzo, Medaglia d'argento al valore aeronautico dopo la sua scomparsa nei cieli francesi nel 1923. A Verona, invece, è ricordato Marcantonio Bentegodi, benefattore dello sport veronese a fine '800.
- **10 calciatori di fama mondiale:** Giuseppe Meazza a Milano, Diego Armando Maradona a Napoli;
- **11 dirigenti di primo piano della storia dei club:** il presidente dei 4 scudetti del Bologna Renato Dall'Ara; o l'ex Presidente di FIGC e UEFA Artemio Franchi a Firenze.

Il confronto con le 5 top leghe. Per gli stessi motivi, in Premier League solo 2 stadi hanno ceduto al “business”: l'Emirates stadium dell'Arsenal e l'Etihad Stadium del Manchester City. Entrambi hanno sacrificato gli storici stadi di Highbury e Maine Road all'edilizia residenziale e hanno sottoscritto con le due compagnie aeree del Golfo accordi per stadio e maglia da gioco. Anche Liga (5 su 20) e Ligue 1 (3 su 18) hanno una percentuale minima di stadi con “naming rights”, anche se in Spagna si sono conclusi due degli accordi più redditizi: il “Riyadh Air Metropolitano” frutta 30 milioni l'anno all'Atletico Madrid, il prossimo “Camp Nou” porterà circa 20 milioni l'anno al Barcellona, in totale 460 fino al 2034 considerando l'accordo concluso anche su maglia da gioco e training kit. Il Real Madrid, invece, non ha rinunciato alla celebrazione di Santiago Bernabeu, al quale lo stadio fu intitolato da vivo: il nuovo stadio porta il suo nome, mentre sono state definite partnership commerciali d'altro tipo. La Bundesliga è, invece, l'esempio degli stadi intitolati a brand commerciali: sono 15 su 18 (oltre l'80% del totale).

2.10.4 Stadi, spettatori, affluenza e accessibilità economica

Secondo i primi dati relativi alla stagione 2025/26⁵⁹ appena conclusa, la Bundesliga registra la maggior presenza media allo stadio per partita (42.308 spettatori) e il più alto tasso di riempimento medio (97,5%) tra le 5 Top Leghe europee e la tedesca Borussia Dortmund è la squadra con la miglior performance di pubblico (81.365 spettatori medi per gara, 100% di riempimento, come solo il Bayern Monaco è riuscito a fare in Europa).

⁵⁷ V. Casagrande e M. Cerritelli, “La partita decisiva del calcio italiano è sugli stadi”, Eco, 1° marzo 2026.
⁵⁸ M. Bellinazzo, “Naming rights ovvero quei 75 milioni di euro persi ogni stagione dal Calcio italiano Spa”, 23 novembre 2013
⁵⁹ Gli spettatori allo stadio in Europa nel 2025/26: dominio Bundesliga, Dortmund al top tra i club”, calciofinanza.it, 2 giugno 2026



SPETTATORI E TASSO RIEMPIMENTO MEDI / TOP LEGHE

Nr	Lega	Spettatori medi	Riempimento medio
1	Bundesliga	42.308	97,5%
2	Premier League	41.650	96,9%
3	Liga	30.952	81,4%
4	Serie A	30.082	83,8%
5	Ligue 1	27.576	83,8%

Fonte: calcioefinanza.it

MEDIA SPETTATORI
Stagione 2025/26

Club	Campionato	Media spettatori
Borussia Dortmund	Bundesliga	81.365
Bayern Monaco	Bundesliga	75.000
Manchester United	Premier League	73.975
Milan	Serie A	73.373
Inter	Serie A	73.305
Real Madrid	Liga	71.549
Marsiglia	Ligue 1	62.612
West Ham	Premier League	62.347
Roma	Serie A	61.785
Tottenham	Premier League	61.003
Atletico Madrid	Liga	60.855
Liverpool	Premier League	60.389
Arsenal	Premier League	60.217
Stoccarda	Bundesliga	59.265
Eintracht Francoforte	Bundesliga	59.071
Real Betis	Liga	57.427
Amburgo	Bundesliga	56.947
Manchester City	Premier League	52.640
Everton	Premier League	52.132
Newcastle	Premier League	52.095

MEDIA RIEMPIMENTO STADIO
Stagione 2025/26

Club	Campionato	Riempimento
Borussia Dortmund	Bundesliga	100,00%
Bayern Monaco	Bundesliga	100,00%
Union Berlino	Bundesliga	99,93%
Nottingham Forest	Premier League	99,92%
Amburgo	Bundesliga	99,91%
St. Pauli	Bundesliga	99,86%
Colonia	Bundesliga	99,84%
West Ham	Premier League	99,76%
Newcastle	Premier League	99,69%
Bayer Leverkusen	Bundesliga	99,36%
Brentford	Premier League	99,32%
Eintracht Francoforte	Bundesliga	99,28%
Arsenal	Premier League	99,20%
Bournemouth	Premier League	98,83%
Heidenheim	Bundesliga	98,83%
Everton	Premier League	98,79%
Manchester United	Premier League	98,79%
Werder Brema	Bundesliga	98,72%
Liverpool	Premier League	98,55%
Brighton	Premier League	98,44%

30.082
spettatori medi nella
Serie A

La Serie A resta lontana sia in termini di spettatori medi (30.082, solo la Ligue 1 fa peggio con 27.576) che di riempimento medio (83,8%, come il campionato francese, e meglio solo della Liga all’81,4%). Milan e Inter, (oltre 73mila spettatori medi) si piazzano ai piedi del podio della classifica per spettatori, dietro al Manchester United.

Anche la Roma (61.785) entra nella top ten stagionale. Nella classifica per tasso di riempimento, dietro Borussia e Bayern (100%), undici squadre si fermano al 99%; la Juventus è la prima delle italiane (a ridosso del 98%), ma resta fuori dalle prime 20, tutte tedesche e inglesi. I dati medi di spettatori e di percentuale di riempimento hanno un impatto rilevante dal punto di vista economico: è però interessante notare come il Borussia Dortmund, primo club europeo per media spettatori nella stagione 2024-25 (81.102 a partita) e 2025/26 (81.365), sia solo al 25° posto della 81.365 graduatoria dei ricavi da biglietteria. In media, uno spettatore al “Signal Iduna Park” paga 28 euro per una partita (un prezzo che è all’87° posto rispetto al panorama europeo), con un incasso medio per gara di 2.3 milioni di euro; ben poco rispetto ai 6.7 milioni a partita del PSG, nonostante una media spettatori di soli 47.702 a gara, con un prezzo medio però ben più alto, 139 a biglietto.⁶⁰

Secondo i dati della stagione 2024-25, infatti, il Paris Saint-Germain ha registrato il RevPEPAS⁶¹ più alto tra le prime 20 squadre, con 147,4 euro, indicando la maggiore generazione di ricavi per posto disponibile per evento. Seguono Real Madrid (102,5 euro) e Arsenal (100,5 euro). Il gruppo successivo è composto da Barcellona (95,9 euro), Liverpool (91,1 euro), Chelsea (90 euro), Manchester United (85,5 euro) e Tottenham Hotspur (82,3 euro). Questa distinzione riflette il potere di determinazione dei prezzi e la domanda nella fascia alta del mercato.

La maggior parte dei club in questo gruppo beneficia di una base di tifosi globale e di una domanda costantemente elevata, che consente prezzi medi dei biglietti più alti, mentre in alcuni casi, in particolare per Real Madrid e Tottenham, i recenti investimenti nello stadio hanno ulteriormente sostenuto i ricavi per posto a sedere. Anche le condizioni del mercato locale giocano un ruolo importante, con alcuni club con sede in grandi città ad alto reddito, come Londra e Parigi, in grado di sostenere prezzi dei biglietti più elevati per le partite. Più in basso nella classifica, i colossi italiani AC Milan (€33,9) e FC Internazionale Milano (€47,1) mostrano ricavi per posto a sedere inferiori, piuttosto che una mancanza di domanda, evidenziando i limiti dello stadio attuale nel supportare hospitality di fascia alta e posti premium rispetto ai principali stadi europei. Questo aiuta a spiegare perché entrambi i club milanesi siano impegnati da anni in discussioni sulla costruzione di un nuovo stadio come priorità strategica.

Al riguardo, negli ultimi anni, si vanno intensificando in tutta Europa le proteste dei tifosi contro il costo sempre più alto dei biglietti. Prendendo ad esempio i dati della stagione 2023-24, i ricavi da stadio erano già aumentati del 28% in Liga, del 10% Premier League, del 6% in Ligue 1 e del 2% in Serie A; in Bundesliga, invece, i club (che sono partecipati per legge dagli stessi tifosi al 50% + 1) sono stati costretti a ridurre i prezzi al -2%. L’attenzione ai settori più popolari dei propri tifosi è un tema molto sentito anche in

⁶⁰ “Ricavi da stadio: chi guadagna di più da biglietti e hospitality?”, Transfermarkt.it, elaborazione dei dati dal Report UEFA “New report highlights record revenues and increasing investment into European football”, 3 marzo 2026

⁶¹ Il RevPEPAS (ricavo per evento per posto disponibile) offre una prospettiva diversa sulle performance delle giornate di gara, concentrandosi sull’efficienza piuttosto che sulla quantità. Si calcola dividendo il ricavo totale per giornata di gara per la capienza complessiva di tutte le partite casalinghe ufficiali disputate durante la stagione. Questo permette di tenere conto delle differenze di dimensioni degli stadi e del numero di partite casalinghe quando si confrontano i club.



Inghilterra, tanto che lo scorso 19 marzo la Premier League ha prolungato per altre due stagioni il tetto al prezzo dei biglietti di tutti i settori ospiti (30 sterline, poco meno di 35 euro al cambio attuale), istituito 10 stagioni fa, nel 2015/16. Proprio i prezzi per il "set-tore ospiti" hanno generato le maggiori critiche in Italia negli ultimi anni: nei mesi scorsi il Milan aveva proposto in Assemblea di Lega Serie A un tetto (30 euro) a questa tipologia di biglietti, con il sostegno di Juventus e Inter, ma al momento senza esito. Al riguardo, è opportuno citare le conclusioni della 34^a edizione dell'Annual Review of Football Finance: **«Le continue proteste dei tifosi riguardo al prezzo dei biglietti e all'accessibilità dimostrano la sfida nell'era moderna di bilanciare la crescita commerciale con l'essenza storica del ruolo e della posizione di un club calcistico nella società come risorsa della comunità».**

3

ASSETTI PROPRIETARI,
GOVERNANCE E
STABILITÀ SOCIETARIA



3.1 Assetti proprietari, governance e stabilità economico-finanziaria

Riprendendo il quadro concettuale del Capitolo 2, il presente capitolo approfondisce gli assetti proprietari e decisionali” e attaccare, la struttura della governance e i presidi di controllo delle società sportive professionistiche quali componenti essenziali della stabilità economico-finanziaria. Tali profili non sono considerati come elementi meramente formali dell’organizzazione societaria, ma come fattori in grado di incidere sulla capacità del club di prevenire squilibri, assicurare continuità aziendale, garantire la tracciabilità delle decisioni, presidiare le operazioni con parti correlate e documentare la stabilità degli apporti finanziari. Nello sport professionistico, la stabilità societaria dipende dalla combinazione tra solidità patrimoniale, adeguatezza degli assetti organizzativi, qualità dei processi decisionali, effettività dei controlli e trasparenza della catena proprietaria. La specificità sportiva non attenua tali esigenze; al contrario, le rende più rilevanti, poiché l’ambizione competitiva, la volatilità dei ricavi e la pressione sugli investimenti nella rosa possono accentuare la distanza tra risultati sportivi di breve periodo e sostenibilità economico-finanziaria di medio periodo.

In generale, la vita di un’impresa si misura nella sua capacità di durare nel tempo, di attraversare cicli economici favorevoli e avversi, di adattarsi ai mutamenti del mercato senza perdere la propria identità e la propria capacità di generare valore. Questa capacità di persistenza, che il linguaggio giuridico e aziendale definisce “continuità aziendale” o “going concern”, non è mai scontata e non dipende esclusivamente dalla bontà del prodotto offerto o dalla dimensione raggiunta. Al contrario, essa affonda le proprie radici in un complesso di fattori strutturali che attengono alla composizione del patrimonio, alla proporzionalità tra risorse disponibili e rischi assunti, alla qualità dei processi decisionali e alla trasparenza con cui l’impresa si presenta ai propri interlocutori. La riflessione su questi temi è divenuta particolarmente urgente negli ultimi anni. La crisi finanziaria globale del 2008, le turbolenze economiche successive, le trasformazioni indotte dalla digitalizzazione e, più recentemente, gli shock provocati da eventi pandemici e tensioni geopolitiche hanno messo in luce come imprese apparentemente solide possano rapidamente trovarsi in difficoltà quando mancano i presupposti strutturali della stabilità. I legislatori italiano ed europeo hanno risposto a queste evidenze con interventi normativi significativi, culminati nel diritto interno con l’introduzione del Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza, che ha posto al centro dell’attenzione il concetto di “adeguatezza degli assetti” organizzativi, amministrativi e contabili come preconditione per la prevenzione delle crisi. Le società sportive, evidentemente, non possono essere estranee agli effetti degli eventi sopra introdotti e non possono sottrarsi, per opportunità e per obbligo normativo, alla implementazione di quei processi necessari a regolare e ottimizzare i rapporti tra assetti proprietari e governance e ad assicurare il perseguimento della stabilità economico-finanziaria. Stabilità economico-finanziaria che è direttamente correlata alla solidità patrimoniale della società, all’adeguatezza patrimoniale, a corretti assetti decisionali e di controllo e alla trasparenza degli assetti societari.

3.1.1 Governance nello sport professionistico come infrastruttura istituzionale

La governance nello sport professionistico è stata spesso vista principalmente attraverso una lente finanziaria o regolatoria. Tuttavia, la governance non dovrebbe essere ridotta all’architettura della conformità. La governance funziona come il sistema interno attraverso il quale la disciplina finanziaria, la responsabilità ambientale e la responsabilità degli stakeholder sono integrate nel processo decisionale operativo. Dove le strutture di governance sono chiare, documentate e consolidate, gli obiettivi di sostenibilità hanno maggiori probabilità di tradursi in risultati misurabili. Quando la governance è informale o frammentata, gli sforzi di sostenibilità rischiano di rimanere reattivi o episodici.

Nell’ambito del calcio, la recente evoluzione del modello inglese, con l’introduzione del Football Governance Act 2025, conferma questa impostazione: condizioni di licenza, verifiche sugli assetti proprietari e requisiti di sostenibilità finanziaria richiedono processi documentati, responsabilità individuabili e adeguati flussi informativi. La differenza tra

club dotati di monitoraggio finanziario strutturato e club caratterizzati da processi decisionali concentrati o poco formalizzati è quindi sostanziale, non meramente procedurale. Anche la Strategia di Sostenibilità 2030 dell’UEFA conferma l’allargamento del concetto di governance oltre il perimetro strettamente finanziario. Responsabilità ambientale, diritti umani, standard ESG e rendicontazione richiedono sistemi informativi affidabili, assunzioni documentate, flussi di reportistica trasparenti e responsabilità interne chiaramente attribuite. In questa prospettiva, la sostenibilità ambientale e sociale non sostituisce la disciplina economico-finanziaria, ma la presuppone e la integra.

Questo allineamento tra governance, supervisione finanziaria e rendicontazione ambientale riflette un più ampio spostamento verso la formalizzazione e la comparabilità nel calcio professionistico. Storicamente, la gestione finanziaria, il coinvolgimento della comunità e le iniziative ambientali nel football professionistico si sono spesso sviluppate in modo indipendente. Dipartimenti separati, linee di report separate e priorità strategiche distinte hanno talvolta limitato la coerenza istituzionale. La riforma regolatoria e la strategia europea di sostenibilità ora aumentano la pressione per l’integrazione. La sostenibilità finanziaria richiede una governance disciplinata. La rendicontazione ambientale richiede una supervisione strutturata dei dati. Il coinvolgimento degli stakeholder richiede canali decisionali trasparenti.

Dunque, ogni dominio dipende dalla governance e ciò rafforza la proposta di ricerca alla base dello sviluppo di quadri integrati di sostenibilità per il calcio professionistico: la stabilità a lungo termine è più forte quando la governance funge da sistema organizzativo centrale che collega le responsabilità finanziarie, ambientali e sociali. Ne deriva che la governance deve essere considerata non soltanto come requisito di conformità, ma come condizione organizzativa della stabilità di lungo periodo. La resilienza finanziaria, la credibilità informativa, la qualità dei controlli e la fiducia degli stakeholder dipendono dalla progettazione e dall’effettivo funzionamento degli assetti interni, più che dalla sola reazione a obblighi regolatori esterni.

3.1.2 Solidità patrimoniale e stabilità degli assetti proprietari

Nel presente capitolo, la solidità patrimoniale è esaminata come componente della stabilità societaria e non come dimensione contabile. Dopo l’analisi degli equilibri economico-finanziari sviluppata nel Capitolo 2, il punto di osservazione si sposta sulla capacità della società di sostenere tali equilibri attraverso una compagine proprietaria identificabile, finanziariamente adeguata e trasparente, e mediante apporti coerenti con gli impegni assunti e con il modello sportivo perseguito.

La stabilità patrimoniale di una società sportiva professionistica dipende, infatti, anche dalla possibilità di individuare con chiarezza chi sostiene il club, attraverso quali strumenti e con quale grado di continuità. In presenza di perdite ricorrenti, investimenti nella rosa, debiti verso altri club, debiti fiscali e contributivi o fabbisogni infrastrutturali, la mera presenza di apporti della proprietà non è, da sola, sufficiente a dimostrare solidità. Occorre valutare se tali apporti siano stabili, documentati, tempestivi, coerenti con un piano economico-finanziario e riconducibili a soggetti identificabili e patrimonialmente adeguati.

Questo profilo raccorda l’analisi economico-finanziaria del Capitolo 2 con le evidenze sugli assetti proprietari sviluppate nei paragrafi successivi del presente capitolo. Il sostegno della proprietà può rappresentare un fattore di stabilizzazione quando è programmato, tracciabile e proporzionato agli impegni assunti. Può invece diventare un elemento di vulnerabilità quando assume natura episodica, emergenziale o non sufficientemente documentata, oppure quando il soggetto chiamato a sostenere il club presenta a sua volta profili di debolezza patrimoniale, opacità partecipativa o incertezza nelle fonti di



finanziamento. Particolare attenzione richiedono le strutture proprietarie articolate, soprattutto quando il socio diretto non coincide con il soggetto economico ultimo o quando il controllo è esercitato attraverso holding, veicoli societari, catene partecipative multilivello o soggetti esteri. Tali configurazioni, come sarà evidenziato nell'analisi degli assetti proprietari diretti, non costituiscono di per sé un fattore negativo. Esse richiedono tuttavia un livello più elevato di tracciabilità documentale, perché la valutazione della stabilità non può arrestarsi al socio formale risultante dalla documentazione disponibile, ma deve poter comprendere, nei limiti delle informazioni accessibili, la capacità effettiva del gruppo o del soggetto di riferimento di sostenere il club nel tempo.

Ne deriva che, ai fini della vigilanza, la solidità patrimoniale richiede una lettura dinamica del rapporto tra mezzi propri, indebitamento, fabbisogni futuri e qualità degli apporti proprietari. Un club può presentare una situazione patrimoniale formalmente non critica, ma risultare comunque vulnerabile se la continuità dipende da apporti non programmati, da operazioni straordinarie ripetute o da soggetti proprietari non pienamente trasparenti. Al contrario, una società interessata da perdite o fabbisogni rilevanti può risultare più presidiata quando dispone di una proprietà identificabile, patrimonialmente solida, impegnata in modo documentato e accompagnata da processi decisionali chiari. In questa prospettiva, il rafforzamento patrimoniale non è soltanto un tema di bilancio. È anche un tema di governance proprietaria: riguarda chi assume il rischio, con quali risorse, secondo quali procedure, con quale grado di trasparenza e con quale capacità di assicurare continuità alla società sportiva. Questo profilo anticipa le analisi successive sugli assetti proprietari, sugli organi amministrativi e sui presidi di controllo, che consentono di osservare come la struttura formale della società possa incidere sulla sua effettiva capacità di sostenere gli impegni assunti.

3.1.3 Adeguatezza patrimoniale e capacità di governo del rischio

Il concetto di adeguatezza patrimoniale introduce un profilo ulteriore rispetto alla solidità patrimoniale. Non è sufficiente verificare se il patrimonio sia positivo o se la società disponga di mezzi propri in misura formalmente apprezzabile. Occorre valutare se tali risorse siano adeguate rispetto al modello sportivo perseguito, alla struttura dei costi, agli impegni finanziari assunti e ai rischi specifici della categoria in cui il club opera. In questo senso, il presente paragrafo si collega alla lettura per indicatori e per modelli ricorrenti sviluppata nel Capitolo 2, ma ne sposta il fuoco sulla capacità della società di governare consapevolmente il rischio assunto.

Nel settore sportivo professionistico, infatti, il rischio non è uniforme. Esso varia in funzione della dimensione economica della società, della dipendenza da specifiche fonti di ricavo, dell'esposizione al risultato sportivo, della rigidità del costo della rosa o del personale, della presenza di debiti tributari e contributivi, della durata degli impegni contrattuali, della struttura dei pagamenti verso altri club e dell'eventuale ricorso a operazioni con parti correlate o infragruppo. L'adeguatezza patrimoniale deve quindi essere valutata in rapporto al profilo concreto del club, non sulla base di una soglia astratta e indistinta. Da questo punto di vista, la governance assume una funzione decisiva. È attraverso assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati che la società deve misurare il rischio assunto, verificare la coerenza tra budget sportivo e risorse disponibili, monitorare la liquidità, programmare i pagamenti, valutare gli effetti di scenari avversi e attivare tempestivamente eventuali interventi correttivi. L'adeguatezza patrimoniale, dunque, non è solo una condizione patrimoniale: è anche il risultato di un processo decisionale consapevole, documentato e verificabile.

Nel calcio, questa esigenza emerge quando gli investimenti nella rosa sono sostenuti attraverso impegni di pagamento differiti, ammortamenti pluriennali, finanziamenti soci o debiti verso altri club. Nel basket, il tema si pone in relazione alla coerenza tra budget

sportivo, ricavi commerciali, sponsorizzazioni, contributi della proprietà e sostenibilità degli impegni verso tesserati, fornitori, erario e organismi sportivi. In entrambi i casi, la domanda centrale è la stessa: il modello competitivo perseguito è proporzionato alla capacità patrimoniale e finanziaria della società? Questa domanda introduce direttamente i profili esaminati nel prosieguo del capitolo: composizione degli organi amministrativi, articolazione dei poteri, presenza di amministratori esecutivi e non esecutivi, presidi di revisione, modello 231, organismi di vigilanza e controlli interni. Tali elementi non hanno rilievo meramente formale. Essi incidono sulla capacità del club di assumere decisioni tracciabili, valutare preventivamente gli effetti economico-finanziari degli impegni assunti e intercettare per tempo eventuali segnali di deterioramento.

Una governance adeguata deve poter rispondere a questa esigenza prima che il disequilibrio emerga in forma patologica. Ciò richiede documenti previsionali attendibili, piani di cassa aggiornati, procedure di approvazione degli investimenti, deleghe chiare, flussi informativi verso l'organo amministrativo e l'organo di controllo, nonché una verifica periodica della capacità della società di rispettare gli impegni assunti. L'assenza di tali presidi rende più difficile distinguere tra rischio imprenditoriale consapevole e deterioramento progressivo degli equilibri.

L'adeguatezza patrimoniale va quindi letta come coerenza tra ambizione sportiva, struttura proprietaria e capacità di governo. Un club può assumere rischi anche rilevanti, purché tali rischi siano conosciuti, deliberati in modo tracciabile, proporzionati alle risorse disponibili e accompagnati da presidi di controllo effettivi. Diversamente, la distanza tra obiettivi sportivi e capacità patrimoniale può generare una fragilità che non emerge immediatamente dal bilancio, ma si manifesta successivamente sotto forma di tensioni di liquidità, ritardi nei pagamenti, necessità di apporti urgenti, cessioni non programmate o ricorso a strumenti straordinari di copertura.

Per queste ragioni, nel presente capitolo l'adeguatezza patrimoniale è considerata come punto di raccordo tra gli indicatori economico-finanziari analizzati nel Capitolo 2 e le evidenze sugli assetti proprietari, decisionali e di controllo sviluppate nei paragrafi successivi. Essa consente di valutare se la struttura societaria sia effettivamente in grado di sostenere il modello sportivo prescelto e di prevenire il passaggio da una fisiologica tensione gestionale a una crisi di continuità.

3.1.4 Assetti decisionali e di controllo come presidio della gestione

Il modello della società di capitali si fonda sulla distinzione tra la titolarità della partecipazione sociale, che spetta ai soci, e la gestione dell'impresa, che è affidata a un organo amministrativo dotato di poteri propri. Questa separazione, che trova espressione nella disciplina legale dei diversi tipi societari, risponde all'esigenza di consentire una gestione professionale dell'impresa anche in presenza di una pluralità di soci con competenze, interessi e disponibilità di tempo diversi. Essa, tuttavia, introduce anche una potenziale divergenza di interessi tra chi gestisce e chi possiede, che il diritto societario affronta attraverso una serie di meccanismi di governance volti a garantire che la gestione sia esercitata nell'interesse della società e dei suoi soci.

L'assemblea dei soci rappresenta l'organo sovrano della società, competente per le decisioni di maggiore rilevanza: l'approvazione del bilancio, la nomina e la revoca degli amministratori e dei sindaci, le modifiche dello statuto, le operazioni sul capitale, le trasformazioni, le fusioni, le scissioni, lo scioglimento. Essa esprime la volontà dei soci e fornisce agli amministratori le direttive fondamentali per la gestione. L'organo amministrativo, nella forma del consiglio di amministrazione o dell'amministratore unico, è invece investito dei poteri di gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa, nei limiti stabiliti dalla legge e dallo statuto. Agli amministratori compete la direzione dell'attività imprendito-



riale, l'organizzazione della struttura aziendale, l'assunzione delle decisioni operative, la rappresentanza della società nei rapporti con i terzi. Essi rispondono della correttezza del loro operato nei confronti della società, dei soci e, in alcuni casi, dei creditori sociali.

L'organo di controllo, nella forma del collegio sindacale, del sindaco unico o, nei sistemi alternativi di governance, del consiglio di sorveglianza o del comitato per il controllo sulla gestione, svolge funzioni di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società. A esso si affianca il revisore legale, cui spetta il controllo contabile, ovvero la verifica della regolare tenuta della contabilità e della corrispondenza del bilancio alle risultanze delle scritture contabili. Stante i modelli di proprietà e di governance illustrati, si può procedere all'analisi di come la struttura proprietaria può influenzare la governance. La struttura proprietaria di una società, intesa come distribuzione delle partecipazioni tra i diversi soci e come esistenza di eventuali accordi parasociali, esercita un'influenza determinante sulla qualità e sull'efficacia della governance. Questa influenza si manifesta in modi diversi a seconda che la proprietà sia concentrata nelle mani di uno o pochi soci di controllo, oppure sia diffusa tra una pluralità di soci nessuno dei quali disponga di una partecipazione di controllo.

Nel caso di proprietà concentrata, tipico di molte società sportive italiane che sono a carattere familiare, il socio o i soci di controllo sono in grado di determinare la composizione dell'organo amministrativo e, di conseguenza, di indirizzarne le scelte gestionali. Questa situazione presenta vantaggi e rischi. Da un lato, la coincidenza tra proprietà e controllo può favorire l'allineamento degli interessi e la rapidità delle decisioni: il socio di controllo ha un incentivo diretto a gestire bene l'impresa perché ne sopporta le conseguenze economiche, e non deve negoziare con altri soci prima di assumere decisioni. Dall'altro lato, la concentrazione del potere espone al rischio che il socio di controllo utilizzi la propria posizione per estrarre benefici privati a danno della società e degli altri soci: operazioni con parti correlate a condizioni non di mercato, compensi eccessivi per cariche ricoperte, distrazione di opportunità di business, trasferimenti di risorse verso altre società del gruppo controllate dallo stesso soggetto. E tale rischio è ancora maggiore nel caso di società che fanno ricorso al risparmio privato in quanto quotate presso mercati regolamentati. Nel caso di proprietà diffusa come nelle società quotate, infatti, uno o pochi soci potrebbero disporre di una partecipazione sufficiente a controllare l'impresa, il che conferisce agli amministratori una limitata autonomia gestionale. Questa situazione amplia il rischio di estrazione di benefici privati da parte di un socio di controllo e introduce un diverso ordine di problema, noto come "problema di agenzia": gli amministratori potrebbero perseguire sia obiettivi personali (remunerazione, prestigio, potere) ma anche obiettivi coincidenti con la massimizzazione del valore per l'azionista di maggioranza mediante operazioni con parti correlate.

Soprattutto in tali fattispecie assume rilevanza l'efficacia dell'azione degli organi di controllo. L'efficacia degli organi di controllo nel prevenire abusi e nel garantire una gestione corretta della società sportiva dipende da una serie di condizioni che attengono alla loro indipendenza, alla loro competenza, all'accesso alle informazioni e ai poteri di cui dispongono. L'indipendenza è la preconditione di qualsiasi attività di controllo efficace. Un organo di controllo che sia espressione diretta del socio o dei soci di controllo, o che intrattenga con essi rapporti economici o personali significativi, difficilmente sarà in grado di esercitare una vigilanza imparziale sull'operato degli amministratori da essi nominati. Per questo motivo, la disciplina legale e le migliori prassi di governance richiedono che almeno parte dei componenti degli organi di controllo sia costituita da soggetti indipendenti, privi di legami con i soci di controllo e con gli amministratori. L'accesso alle informazioni è un altro fattore determinante. L'organo di controllo deve poter dispor-

re di flussi informativi tempestivi, completi e non filtrati dall'organo amministrativo. Ciò richiede la definizione di procedure che garantiscano la trasmissione sistematica delle informazioni rilevanti, nonché il diritto dei controllori di accedere a qualsiasi documento o dato necessario per l'esercizio delle proprie funzioni. In assenza di informazioni adeguate, anche il controllo meglio intenzionato e più competente risulta inefficace. Infine, i poteri di intervento determinano la capacità dell'organo di controllo di tradurre i propri rilievi in azioni concrete. Tra questi poteri rientrano la possibilità di richiedere chiarimenti agli amministratori, di convocare l'assemblea in caso di gravi irregolarità, di segnalare alla pubblica autorità (tra cui rientra la Commissione) eventuali violazioni di legge. Un organo di controllo dotato di poteri meramente consultivi o le cui segnalazioni possano essere facilmente ignorate non è in grado di svolgere efficacemente la propria funzione di presidio. Gli organi di controllo non operativi o privi di risorse adeguate rappresentano un segnale di debolezza della governance. Quando il collegio sindacale non si riunisce regolarmente, quando le sue osservazioni non trovano riscontro, quando i controllori non dispongono delle informazioni necessarie per svolgere la propria funzione, viene meno un presidio essenziale per la corretta gestione dell'impresa.

3.1.5 Organismo di vigilanza nelle società sportive di calcio

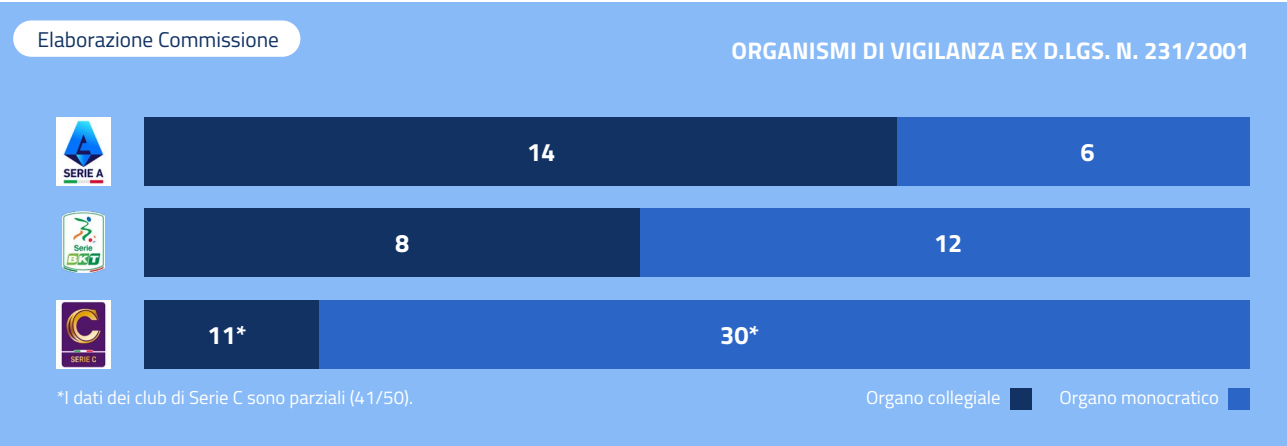
In linea con il dettato normativo, allo stato attuale non esiste una norma specifica federale che impone l'adozione da parte dei club di un MOG ex 231/01, ma l'art. 7 dello statuto federale prevede che "Il Consiglio federale, sentite le Leghe interessate, emana le norme o le linee guida necessarie e vigila affinché le società che partecipano a campionati nazionali adottino modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire il compimento di atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità in ogni rapporto". L'adozione di tali modelli di gestione, come già accennato, è poi prevista nei codici di autoregolamentazione delle Leghe anche se non risulta che vengano effettuate dalle stesse attività di controllo/monitoraggio del funzionamento degli organi preposti nonché di aggiornamento dei modelli sulla base delle normative in vigore.

Il Consiglio federale vigila affinché le società che partecipano a campionati nazionali si adottino tali modelli che devono prevedere, tra l'altro, la nomina di un organismo di garanzia, composto di persone di massima indipendenza e professionalità e dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, incaricato di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento. Questo presidio di governance è stato ulteriormente rafforzato con la Legge n. 39/2019, che ha introdotto nel decreto l'articolo 25-quaterdecies, che estende la responsabilità della società ai reati di frode in competizioni sportive e illecito nei giochi e scommesse (originariamente puniti dalla Legge n. 401/1989). In tal senso, l'adozione del modello 231, sebbene rimanga una scelta volontaria, non deve tradursi in un adempimento meramente formale o astratto. Al contrario, per assumere una valenza sostanziale e fungere da effettivo scudo giuridico, è necessario che il club si attivi affinché tali protocolli siano idonei anche in concreto a prevenire le specifiche condotte illecite. In assenza di questa efficacia pratica e operativa, il modello perde la sua natura di presidio di governance, non risultando idoneo a escludere o attenuare la responsabilità sussidiaria dell'ente e delle sue figure apicali ai sensi degli articoli 6 e 7 del D.Lgs. n. 231/2001.¹

Si riporta di seguito la tabella riepilogativa relativa all'esistenza o meno degli organismi di vigilanza ex D. Lgs. 231/2001 e della loro composizione.² La tabella riporta la distri-

¹ Sul punto si veda la decisione a Sezioni Unite del Collegio di Garanzia dello Sport presso il CONI (Decisione n. 40 del maggio 2023) in cui viene analizzato il comportamento dei vertici societari in relazione all'articolo 6 del Codice di Giustizia Sportiva, rigettando l'efficacia esimente delle tutele organizzative 231 a causa dell'alterazione ripetuta dei valori di bilancio.

² Il dato relativo alla Serie C è riferito alle società per le quali le informazioni risultavano disponibili alla data di rilevazione.



buzione degli Organismi di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001, distinguendo tra composizione collegiale e monocratica. Il dato ha natura descrittiva e non esprime, di per sé, una valutazione sull'effettività del modello 231, che dipende dal funzionamento dell'organismo, dai flussi informativi, dall'aggiornamento del modello e dall'autonomia dei poteri di iniziativa e controllo.

3.1.6 Trasparenza degli assetti societari come fattore di stabilità

La trasparenza degli assetti societari — intesa come chiarezza e accessibilità delle informazioni relative a chi possiede e chi controlla la società, a come sono assunte le decisioni, a quali sono i rapporti tra la società e le parti a essa correlate — costituisce un fattore di stabilità spesso sottovalutato. La trasparenza non produce direttamente ricchezza, non migliora la redditività operativa, non accresce il fatturato; eppure, essa svolge un ruolo essenziale nel costruire e mantenere la fiducia che i diversi interlocutori dell'impresa ripongono in essa.

I creditori, in primo luogo, che nel caso delle società sportive sono rappresentati principalmente da altri club, enti fiscali e previdenziali e istituti bancari, hanno bisogno di comprendere chi sono i soggetti che stanno dietro la società, quali sono le loro intenzioni, quali garanzie implicite o esplicite possono offrire. Una società i cui assetti proprietari sono opachi, con catene di partecipazioni che si perdono in giurisdizioni poco trasparenti, suscita legittimi sospetti sulla possibilità che le risorse vengano distratte o che i debiti non vengano onorati. Al contrario, una società i cui assetti sono chiari e i cui soci sono identificabili e raggiungibili offre una maggiore affidabilità, che si traduce in un migliore accesso al credito, in un migliore posizionamento sul mercato dei diritti sportivi e in condizioni generali più favorevoli.

Per quanto riguarda le sole società sportive quotate, i mercati finanziari solitamente premiano la trasparenza con valutazioni più elevate e penalizzano l'opacità con sconti anche significativi. Gli investitori istituzionali, in particolare, sono sempre più attenti ai profili di governance e tendono a escludere dai propri portafogli le società che non rispettano standard adeguati di disclosure. La normativa italiana ed europea ha progressivamente ampliato gli obblighi di trasparenza gravanti sulle società (dunque anche le società sportive), con l'obiettivo di tutelare i soci di minoranza, i creditori, i mercati finanziari e, più in generale, la correttezza delle relazioni economiche.

Un primo ambito riguarda la titolarità effettiva delle partecipazioni. La disciplina antiriciclaggio impone alle società di comunicare al Registro delle Imprese i dati relativi ai propri titolari effettivi, intesi come le persone fisiche che, in ultima analisi, possiedono o controllano la società. Questo obbligo mira a rendere più difficile l'utilizzo di strutture societarie opache per scopi illeciti, quali il riciclaggio di denaro, l'evasione fiscale, il finanziamento del terrorismo. La comunicazione, che sarà attivata prossimamente, della

titolarità effettiva consente inoltre ai creditori e agli altri interessati di conoscere chi effettivamente sta dietro la società con cui intrattengono rapporti.

Un secondo ambito riguarda le partecipazioni rilevanti nelle società quotate. La disciplina del Testo Unico della Finanza impone a chiunque superi determinate soglie di partecipazione in una società quotata di darne comunicazione alla società stessa e alla Consob, che ne assicura la pubblicità. Questo obbligo consente al mercato di conoscere la composizione dell'azionariato e di valutare eventuali cambiamenti negli equilibri di controllo. In Italia questo obbligo riguarda soltanto le società SS. Lazio S.p.A. e Juventus F.C. S.p.A.

Un terzo ambito riguarda i patti parasociali, ovvero gli accordi tra soci che incidono sull'esercizio del diritto di voto o sulla circolazione delle partecipazioni. Questi accordi, quando riguardano società quotate, devono essere comunicati e resi pubblici; analoghi obblighi, sia pure con modalità diverse, riguardano anche le società non quotate. La pubblicità dei patti parasociali consente di comprendere chi effettivamente controlla la società, al di là di quanto risulta dalla mera distribuzione delle partecipazioni.

Un quarto ambito riguarda le operazioni con parti correlate, ovvero le transazioni tra la società e i soggetti a essa legati da rapporti di controllo, di parentela o di altra natura. Queste operazioni sono potenzialmente fonte di conflitti di interesse, perché il soggetto che assume la decisione potrebbe avere interesse a favorire la parte correlata a danno della società. Per questo motivo, la disciplina prevede procedure di approvazione rafforzate, che richiedono il coinvolgimento di amministratori indipendenti e la redazione di pareri specifici, nonché obblighi di informativa dettagliata nel bilancio.

Un quinto ambito, infine, riguarda il bilancio consolidato, che le società tenute alla sua redazione devono predisporre per rappresentare la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'intero gruppo. Il bilancio consolidato consente di superare l'opacità delle strutture di gruppo, mostrando il quadro complessivo delle attività e delle passività riferibili al perimetro di consolidamento.

3.1.7 Interconnessioni tra governance, trasparenza e continuità aziendale

I quattro fattori analizzati nei capitoli precedenti — solidità patrimoniale, adeguatezza patrimoniale, assetti decisionali e di controllo, trasparenza degli assetti societari — non operano in modo isolato, ma sono profondamente interconnessi e si influenzano reciprocamente. Comprendere queste interconnessioni è essenziale per una valutazione complessiva della stabilità di un'impresa e della sua capacità di mantenere la continuità aziendale. La solidità patrimoniale, in primo luogo, dipende in larga misura dalle scelte di governance. Sono gli amministratori, con le loro decisioni in materia di distribuzione degli utili, di politiche di investimento, di gestione dei rischi, a determinare nel tempo l'evoluzione del patrimonio.

Una governance orientata al lungo periodo, consapevole dei rischi e attenta alla prudenza, favorisce l'accumulo di riserve e il rafforzamento patrimoniale; una governance orientata alla massimizzazione dei risultati di breve termine o alla soddisfazione di interessi particolari, può invece condurre a una progressiva erosione del patrimonio. Nelle società sportive spesso le scelte di governance sono orientate al raggiungimento del successo nelle competizioni sportive nel breve termine e ciò, spesso, mette a rischio la solidità patrimoniale. Prova ne sono i cd. "instant team" che vengono approntati da alcuni club investendo notevoli risorse finanziarie a debito pur di acquisire le prestazioni di atleti di noto valore affinché si possa perseguire il risultato sportivo nell'immediato. L'adeguatezza patrimoniale, a sua volta, richiede una valutazione dei rischi che solo una governance efficace è in grado di effettuare. Stabilire se il patrimonio sia proporzionato ai rischi assunti presuppone la capacità di identificare, misurare e monitorare questi ri-



schì, il che richiede sistemi informativi adeguati, competenze tecniche, processi decisionali strutturati. In assenza di una governance efficace, la valutazione dell'adeguatezza patrimoniale resta un esercizio astratto, privo di ancoraggio alla realtà operativa delle società sportive. Gli assetti decisionali e di controllo, dal canto loro, possono operare efficacemente solo se alimentati da informazioni adeguate. La trasparenza degli assetti societari è il presupposto perché gli organi di controllo possano svolgere la propria funzione di vigilanza: se i flussi finanziari sono oscuri, se le operazioni infragruppo non sono documentate, se i rapporti tra i soci non sono chiari, il controllo diviene impossibile o meramente formale. La trasparenza, dunque, abilita il controllo, consentendo agli organi preposti di verificare che la gestione sia condotta nell'interesse della società.

La trasparenza, infine, rende credibile il dato patrimoniale agli occhi dei terzi. Un patrimonio elevato significa poco se i creditori sospettano che sia frutto di valutazioni gonfiate (nel passato sono stati riscontrati casi di plusvalenze da cessione o che possa essere distratto attraverso operazioni opache). La trasparenza conferisce affidabilità al bilancio, permettendo ai creditori di fare affidamento sui dati in esso contenuti e di calibrare di conseguenza le proprie decisioni di finanziamento.

Quando tutti e quattro i fattori sono presenti in misura adeguata, si instaura un circolo virtuoso che rafforza la stabilità dell'impresa nel tempo. Un patrimonio solido consente di affrontare le difficoltà senza crisi immediate, fornendo il tempo necessario per adottare misure correttive. Una governance efficace assicura che le decisioni siano assunte nell'interesse della società e che i rischi siano adeguatamente gestiti. Un sistema di controllo funzionante rileva tempestivamente eventuali anomalie e ne sollecita la correzione. Una struttura trasparente mantiene la fiducia dei creditori e degli altri interlocutori, garantendo l'accesso alle risorse finanziarie necessarie per l'operatività e lo sviluppo. Ai fini della presente Relazione, tali fattori devono essere letti in modo unitario: la solidità patrimoniale, l'adeguatezza degli assetti, la qualità dei controlli e la trasparenza proprietaria concorrono alla valutazione della stabilità societaria e integrano l'analisi degli indicatori economico-finanziari.

La solidità patrimoniale costituisce un presidio essenziale contro l'instabilità, consentendo all'impresa di assorbire le perdite e di attraversare le fasi difficili senza compromettere la propria capacità operativa. Essa, tuttavia, deve essere commisurata ai rischi effettivamente assunti: è questo il concetto di adeguatezza patrimoniale, che introduce una dimensione relativa nella valutazione della struttura finanziaria.

La governance, intesa come insieme degli assetti decisionali e di controllo, determina il modo in cui le risorse patrimoniali vengono gestite e i rischi affrontati. Una governance efficace, caratterizzata da processi decisionali trasparenti, da controlli funzionanti e da un'adeguata attenzione alla prevenzione delle crisi, costituisce il presupposto per il mantenimento dell'equilibrio patrimoniale nel tempo. La trasparenza degli assetti societari, infine, rende credibili i dati patrimoniali e consente agli organi di controllo, ai creditori e agli altri interlocutori di svolgere efficacemente il proprio ruolo.

Essa è il collante che tiene insieme gli altri fattori, alimentando la fiducia su cui si fondano le relazioni economiche. Per gli amministratori, la sfida è costruire e mantenere assetti adeguati alla natura e alla dimensione dell'impresa, aggiornandoli al mutare del contesto competitivo e normativo. Il Codice della crisi d'impresa ha trasformato questa sfida in un obbligo di legge, la cui violazione può fondare responsabilità personali anche severe. Per gli organi di controllo, la sfida è vigilare affinché gli assetti non restino sulla carta ma operino effettivamente come presidio della continuità aziendale, segnalando tempestivamente eventuali carenze e sollecitando le necessarie correzioni. Al riguardo, il

recepimento del Codice della Crisi d'Impresa nelle NOIF attribuisce specifiche competenze agli organi federali e alle commissioni coinvolte nei procedimenti riguardanti le società professionistiche in stato di crisi o di insolvenza, tra cui anche la Commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico-finanziario. In particolare, il sistema federale (articolo 16 NOIF comma 6) distingue le ipotesi di liquidazione giudiziale e delle altre procedure aventi finalità liquidatorie da quelle caratterizzate dalla continuità aziendale indiretta, prevedendo, nei diversi casi, l'intervento del Presidente federale o del Consiglio federale ai fini della revoca dell'affiliazione della società interessata.

Tale disciplina mira a garantire che le vicende della crisi d'impresa non compromettano i principi di correttezza, di equilibrio competitivo e affidabilità economico-finanziaria che presidiano l'ordinamento sportivo professionistico.

Nel quadro federale (articolo 78-bis NOIF), la Commissione è chiamata a monitorare la sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria delle società sottoposte alla propria vigilanza e a formulare i pareri previsti nei procedimenti riguardanti l'ammissione, la permanenza e l'eventuale esclusione dalle competizioni professionistiche, anche in relazione agli effetti derivanti dall'accesso agli strumenti di regolazione delle crisi e dell'insolvenza disciplinati dal Codice della crisi delle imprese. La funzione attribuita alla Commissione si inserisce, pertanto, in un più ampio sistema di prevenzione e gestione delle situazioni di squilibrio economico-finanziario, orientato ad assicurare la stabilità del sistema sportivo e la tutela dell'interesse pubblico al regolare svolgimento delle competizioni.

La normativa federale prevede inoltre specifiche forme di coordinamento tra la disciplina della crisi d'impresa e quella dell'ordinamento sportivo con riguardo all'istituto dell'attribuzione del titolo sportivo (articolo 52 NOIF), consentendo, nei casi e alle condizioni previste dalle NOIF, il trasferimento dello stesso a una nuova società attraverso procedure sottoposte alla valutazione degli organi federali competenti e al preventivo coinvolgimento delle commissioni tecniche (articolo 20-ter NOIF) previste dall'ordinamento federale. In tale prospettiva, la disciplina dell'ordinamento sportivo si raccorda con le peculiarità della dimensione competitiva professionistica.

3.2 Forme societarie, governance e assetti decisionali nei settori vigilati

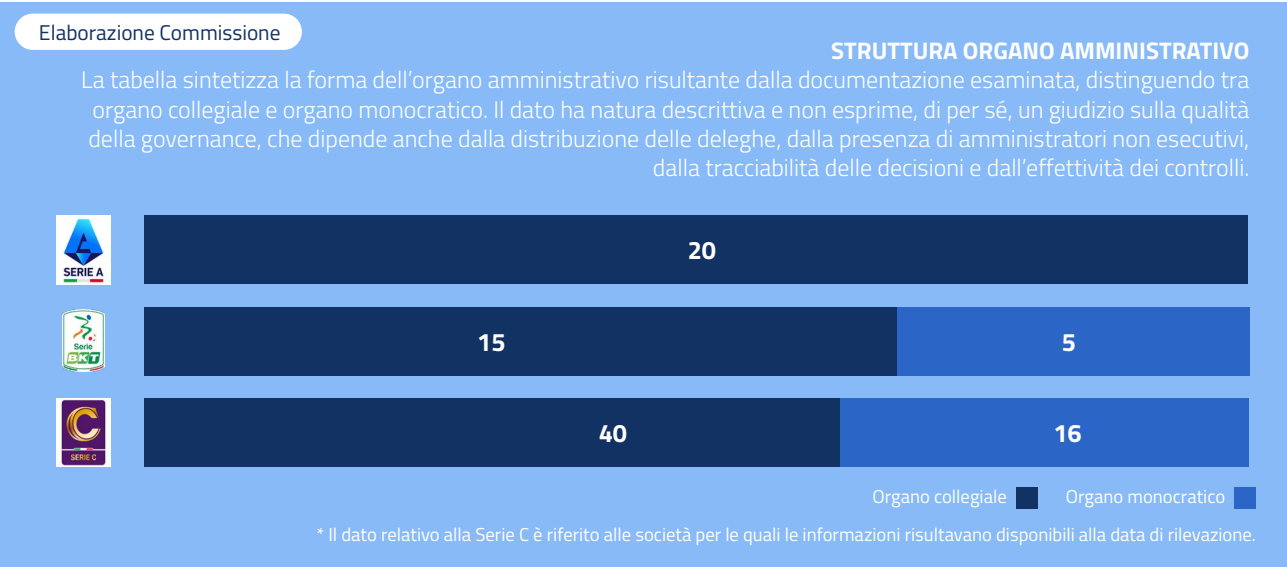
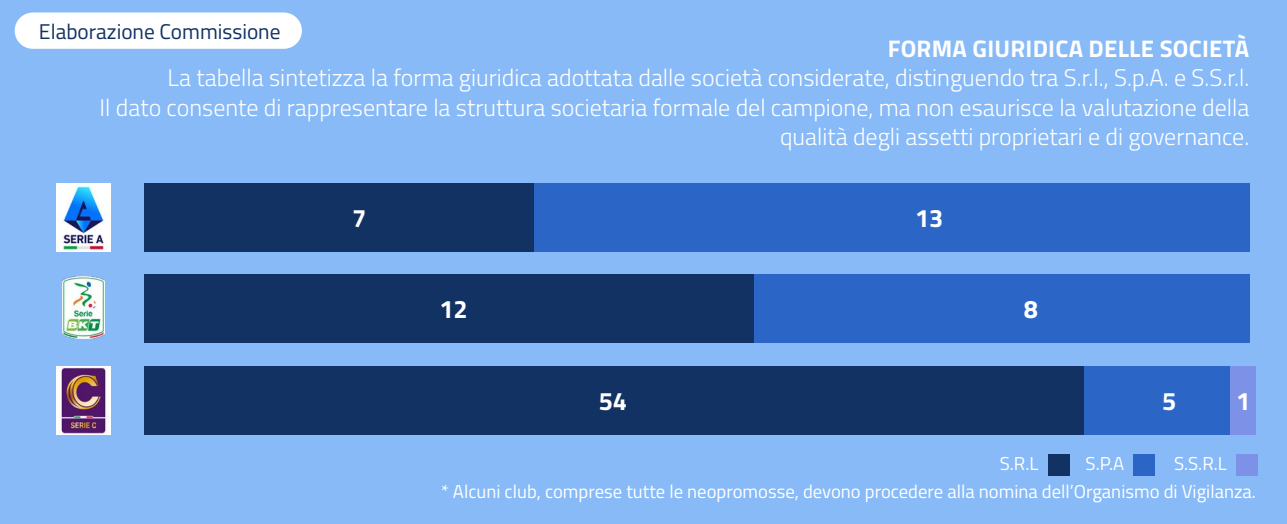
Nei settori vigilati,³ le società sportive operano, in conformità all'articolo 13 del Decreto 28 febbraio 2021 n. 36, nella forma di società di capitali; in particolare, società per azioni o società a responsabilità limitata, quale presupposto necessario per l'esercizio dell'attività sportiva in ambito professionistico. Tale configurazione risponde all'esigenza di garantire adeguati livelli di patrimonializzazione, trasparenza e responsabilità gestionale, nonché di consentire l'accesso a strumenti di finanziamento coerenti, con la dimensione economica delle competizioni. Le società calcistiche di vertice presentano frequentemente strutture azionarie complesse, talora con partecipazioni estere o veicoli societari multilivello, mentre nel basket professionistico permane una maggiore diffusione di assetti proprietari concentrati, spesso riconducibili a soci fondatori o gruppi imprenditoriali di riferimento, pur nel quadro di un progressivo rafforzamento delle strutture societarie e dei requisiti di sostenibilità.

a. Modelli di governance societaria. In generale, sono spesso caratterizzati da una concentrazione della proprietà in capo a uno o pochi soci di riferimento, incidendo significativamente sull'equilibrio tra assemblea e organi gestori. Sotto il profilo della forma giuridica, i modelli adottati dalle società vigilate si collocano prevalentemente nel sistema

³ Si fa riferimento alle società di Serie A, B, C e Serie A femminile di calcio, a quelle della Serie A di basket nella stagione sportiva 2025/26.



tradizionale di amministrazione e controllo, fondato sul Consiglio di amministrazione e sul collegio sindacale, pur registrandosi, in molti casi, il ricorso alla figura dell'amministratore unico, soprattutto nelle società di dimensioni medio-ridotte. In entrambi i casi, la ripartizione delle competenze tra organo amministrativo e proprietà risulta fortemente influenzata dagli assetti proprietari e da prassi decisionali accentrate, con un ruolo talvolta limitato degli amministratori indipendenti e dei comitati endoconsiliari. Nei club di maggiore rilevanza economica e competitiva, il Consiglio di amministrazione assume un ruolo centrale nella definizione degli indirizzi strategici, nel controllo dell'andamento gestionale e nella supervisione dei profili economico-finanziari, con una progressiva attenzione ai temi della sostenibilità, della compliance normativa e della gestione dei rischi. L'adozione di modelli alternativi, quali il sistema dualistico e monistico, risulta invece tuttora non adottato nel panorama sportivo professionistico italiano. Di seguito si riportano alcune tabelle riepilogative elaborate dalla Commissione con dati riconducibili alla formale scadenza del 15 maggio 2026 prevista dal Sistema Licenze Nazionali (SLN) relativa al deposito delle informazioni sulle compagini sociali. Eventuali variazioni successive degli organi amministrativi non sono state quindi al momento recepite. La prevalenza dell'organo collegiale nelle categorie di maggiore dimensione economi-



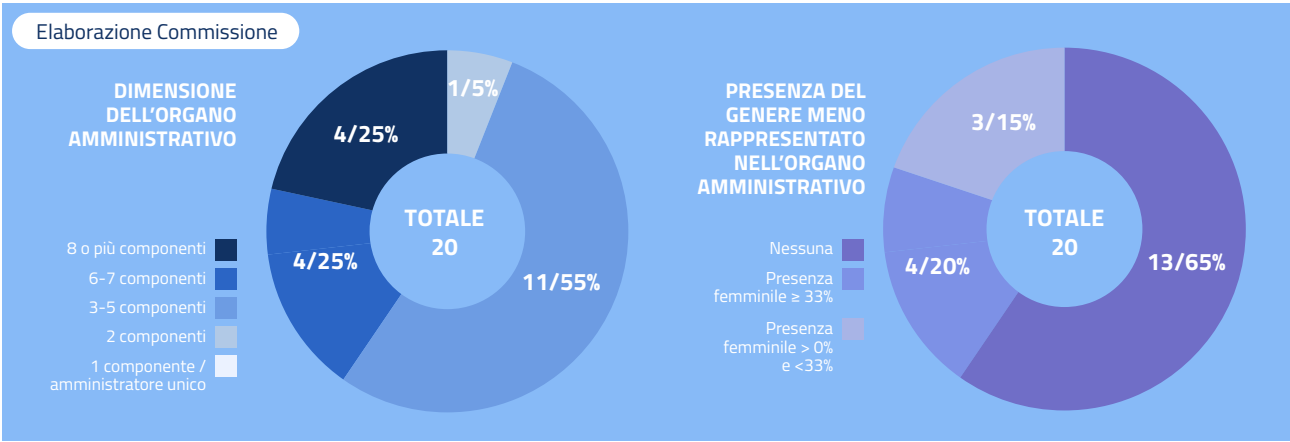
ca segnala una maggiore articolazione formale del processo decisionale; la presenza di amministratori unici, più ricorrente nelle realtà di minore dimensione, richiede invece attenzione alla formalizzazione delle deleghe e alla tracciabilità delle decisioni di maggiore

impatto economico-finanziario. Il dato relativo alla composizione degli organi amministrativi è analizzato sotto due profili: da un lato, la numerosità dell'organo, che consente di osservare il grado di articolazione formale del processo decisionale; dall'altro, la composizione di genere, utilizzata come indicatore descrittivo della pluralità dei profili presenti negli organi di governance. Tali informazioni non costituiscono, singolarmente considerate, parametri autonomi di sostenibilità economico-finanziaria, ma concorrono alla lettura complessiva della qualità degli assetti decisionali.

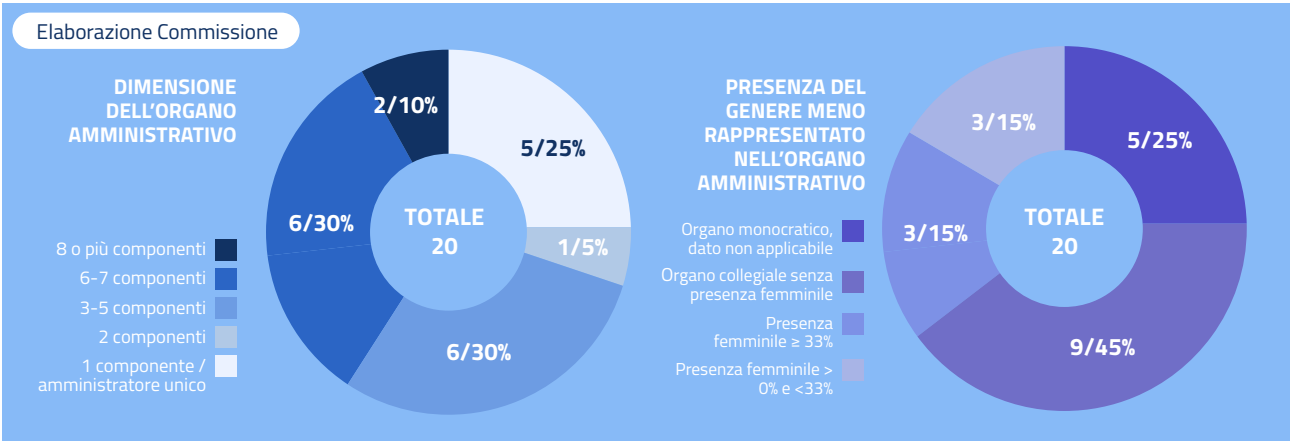


Dimensione dell'organo amministrativo / Composizione di genere

Serie A. Nel campione della Serie A, tutte le società considerate presentano un organo amministrativo collegiale. La dimensione più ricorrente è quella compresa tra 3 e 5 componenti, che riguarda 11 società su 20, pari al 55% del campione. Una società presenta un organo composto da 2 membri, mentre 8 società mostrano organi amministrativi di dimensione più ampia: 4 con 6-7 componenti e 4 con 8 o più componenti. Quanto alla composizione di genere, in 13 società su 20 non risultano componenti femminili nell'organo amministrativo. In 3 società la presenza femminile è superiore a zero ma inferiore a un terzo dei componenti, mentre 4 società raggiungono una presenza del genere meno rappresentato pari o superiore a circa un terzo dell'organo.



Serie B. Nel campione della Serie B emerge una maggiore varietà nella struttura degli organi amministrativi rispetto alla Serie A. Le società con amministratore unico sono 5 su 20, pari al 25% del campione. Tra gli organi collegiali, le fasce più ricorrenti sono quelle comprese tra 3-5 componenti e 6-7 componenti, entrambe presenti in 6 società. Solo 2 società presentano organi amministrativi composti da 8 o più membri. La composizione di genere conferma una presenza femminile contenuta. Per le 5 società con amministratore unico il rapporto di genere non è applicabile. Tra le società con organo collegiale, 9 non presentano componenti femminili, 3 presentano una presenza femminile inferiore

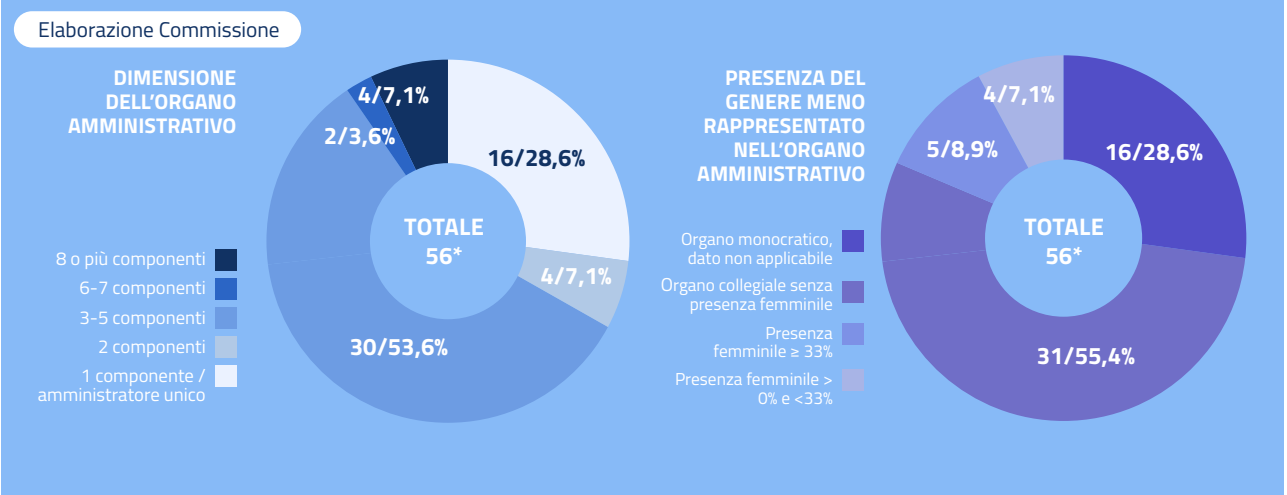




a un terzo dell'organo e 3 raggiungono una presenza pari o superiore a circa un terzo. Il dato evidenzia una maggiore articolazione rispetto alla Serie A sotto il profilo dimensionale, ma una diversità di genere ancora limitata nella maggior parte degli organi collegiali.



Serie C. Nel campione disponibile della Serie C, la fascia dimensionale più ricorrente è quella degli organi amministrativi composti da 3-5 membri, che riguarda 30 società, pari al 53,6% del totale disponibile. Le società con amministratore unico sono 16, pari al 28,6%, mentre risultano meno frequenti gli organi di dimensione più ampia: 2 società presentano organi composti da 6-7 membri e 4 società organi con 8 o più componenti. La composizione di genere evidenzia una presenza femminile molto contenuta. Per le 16 società con amministratore unico il rapporto di genere non è applicabile. Tra le società con organo collegiale, 31 non presentano componenti femminili; 5 presentano una presenza femminile superiore a zero ma inferiore a un terzo dei componenti; 4 raggiungono una presenza pari o superiore a circa un terzo. Il dato conferma che, nella Serie C, la governance è spesso caratterizzata da organi di dimensione contenuta e da una limitata diversificazione di genere.



La lettura comparata delle tre categorie evidenzia alcune differenze rilevanti. La Serie A presenta esclusivamente organi collegiali, con una prevalenza di consigli composti da 3-5 membri ma anche una quota significativa di organi più ampi. La Serie B mostra una maggiore eterogeneità, con una presenza non marginale di amministratori unici e una distribuzione più equilibrata tra organi di media dimensione e organi più articolati. La Serie C, sulla base dei dati disponibili, presenta invece una maggiore incidenza di organi monocratici e una netta prevalenza di organi collegiali di dimensione contenuta. Quanto alla composizione di genere, in tutte le categorie emerge una presenza femminile limitata. Il dato deve essere letto in chiave descrittiva e non come indicatore autonomo di equilibrio economico-finanziario. Esso contribuisce tuttavia alla valutazione della qualità complessiva degli assetti di governance, poiché la pluralità dei profili presenti negli organi amministrativi può incidere sulla qualità del confronto interno, sull'articolazione dei processi decisionali e sulla capacità degli organi di governo di presidiare rischi, controlli e scelte strategiche.

Amministratori esecutivi / non esecutivi

La tabella sui poteri amministrativi distingue tra amministratori esecutivi e amministratori non esecutivi. Il dato consente di osservare il grado di concentrazione o articolazione delle funzioni gestorie all'interno degli organi amministrativi. Esso deve tuttavia essere letto con cautela, poiché la sola qualificazione formale degli amministratori non esaurisce la valutazione della governance: assumono rilievo anche la formalizzazione delle deleghe, la qualità dei flussi informativi, la tracciabilità delle decisioni e l'effettivo ruolo degli organi di controllo.

Elaborazione Commissione						
Nr. componenti	ASSETTO DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO					
	Serie A		Serie B		Serie C	
Tipologia	Soc	%	Soc	%	Soc	%
Solo amministratori esecutivi	2	10	7	35	20	35,7
Prevalenza di amministratori esecutivi	4	20	4	20	9	16,1
Equilibrio tra esecutivi e non esecutivi	4	20	1	5	5	8,9
Prevalenza di amministratori non esecutivi	10	50	8	40	22	39,3
Totale	20	100	20	100	56*	100
*Dato riferito alle 56 società per le quali risultano disponibili le informazioni nel prospetto analizzato.						

La distribuzione dei poteri amministrativi evidenzia differenze tra le categorie. In Serie A la struttura appare mediamente più articolata: solo 2 società presentano esclusivamente amministratori esecutivi, mentre in 10 società su 20 prevale la componente non esecutiva. La presenza di amministratori non esecutivi è quindi più diffusa e, in metà del campione, supera numericamente quella degli amministratori esecutivi. In Serie B emerge un quadro più eterogeneo. In Serie C, si osserva una maggiore concentrazione delle funzioni gestorie: 34 società presentano un solo amministratore esecutivo e 20 società non presentano amministratori non esecutivi. Al tempo stesso, in 22 società la componente non esecutiva risulta prevalente, segnalando la coesistenza di modelli molto diversi all'interno della categoria.

b. Controlli interni: collegio sindacale, revisione legale e funzioni di vigilanza. I sistemi di controllo interno si fondano essenzialmente sulla presenza del collegio sindacale e del revisore legale dei conti, ai quali si affiancano i controlli di natura federale e, per le società maggiori, ulteriori presidi di compliance. Il collegio sindacale svolge una funzione centrale di vigilanza sulla gestione, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza, dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Tuttavia, tale complessità dei flussi finanziari e la commistione tra gestione sportiva e gestione societaria rendono particolarmente delicato il compito di presidio, evidenziando la necessità di un rafforzamento dei meccanismi di controllo preventivo e di gestione del rischio.

c. Revisione legale dei conti. Il vincolo della forma di società di capitali per le società sportive professionistiche integra l'obbligatorietà della revisione legale dei conti. A livello federale, l'assetto dei controlli e l'obbligo di revisione legale nelle società di calcio professionistiche trovano una specifica disciplina nel Titolo VI delle NOIF, in particolare all'articolo 84. La norma federale impone che il bilancio d'esercizio delle società associate alle Leghe Professionistiche sia tassativamente sottoposto alla revisione di una società iscritta nel registro dei revisori legali presso il MEF, introducendo un filtro qualitativo settoriale: il soggetto incaricato deve aver già svolto incarichi di revisione negli ultimi tre anni per società quotate o per altre società di calcio professionistiche (art. 84, comma 4). Il medesimo rigore ispira i commi 5, 6 e 7, che estendono l'obbligo di una revisione contabile limitata anche alla relazione semestrale e alle situazioni patrimoniali intermedie, prevedendo altresì l'obbligo di bilancio consolidato per i club che esercitano il controllo su altre società di servizi collegate al gruppo (art. 84, comma 8). Tutta la documentazione contabile e le relative relazioni dei revisori devono essere depositate, secondo le scadenze e le modalità stabilite dal successivo articolo 85, presso la Commissione. Inoltre, la L. 145/2018 ha stabilito che possono accedere alla ripartizione delle risorse economiche e finanziarie assicurate dalla commercializzazione in forma centralizzata dei diritti audiovisivi sportivi relativi alle competizioni organizzate, rispettivamente, dalla Lega di Serie A e dalla Lega di Serie B, solo le società che abbiano sottoposto i propri bilanci alla revisione legale svolta da una società di



revisione iscritta nel registro dei revisori contabili e che i relativi incarichi di durata triennale non possono essere rinnovati o nuovamente conferiti allo stesso soggetto se non siano decorsi almeno tre anni dalla data di cessazione dei precedenti.”

d. Rapporti tra amministratori, Consiglio di amministrazione e dirigenza sportiva. Nel contesto delle società di calcio e basket si osserva una marcata distinzione, non sempre formalizzata, tra gestione societaria e gestione sportiva, affidata all’alta dirigenza tecnica (direttori generali, direttori sportivi, responsabili dell’area tecnica). In assenza di una chiara delimitazione delle funzioni e delle deleghe, tale dualità può generare sovrapposizioni decisionali e criticità in termini di responsabilità. Risulta pertanto essenziale un assetto equilibrato dei poteri tra amministratori, CdA e management sportivo, fondato su deleghe chiare, procedure codificate e un sistema di reporting, al fine di garantire una gestione sostenibile e conforme ai principi di buona governance. In tal senso, va segnalato che le norme federali di settore non richiamano esplicitamente l’adozione di un Codice di Corporate Governance per i modelli gestionali e di controllo.

3.3 Calcio: evoluzione della proprietà delle società sportive professionistiche

In Italia, in origine, le società di calcio nascono come fenomeno aggregativo, in forma sostanzialmente associazionistico – ricreativa, ma ben presto la progressiva diffusione dello sport, l’aumento di interesse da parte di un’ampia fascia della popolazione intorno ad esso, e la crescita della competizione determinano, a partire dal secondo decennio del XX secolo, l’ingresso dei primi “mecenati”, a cominciare da Piero Pirelli al Milan (1909) e Edoardo Agnelli alla Juventus (1923), seguiti poi negli anni 50/60 da numerose figure di presidenti – industriali. La prima novità nell’assetto delle società di calcio arriva nel 1966, quando, tra i vari provvedimenti adottati dalla FIGC, viene introdotto l’obbligo per le società professionistiche di adottare la forma giuridica di società per azioni.

Il cambiamento che avvia la prima grande trasformazione dei club sportivi in società di capitali a scopo di lucro arriva negli anni ‘80, ed ha origine in Inghilterra: il Tottenham (1983) è la prima società di calcio a quotarsi in Borsa, adottando un modello di business che lega lo spettacolo sportivo ad uno stadio di proprietà, fattore propellente per lo sviluppo delle attività di ticketing e merchandising. Tra il 1983 e la fine degli anni ‘90 quaranta club europei si quotano in Borsa (di cui venti in Inghilterra).

Sulla spinta di questo generale entusiasmo, anche l’Italia si adegua: la legge n.586 del 18/11/1996 elimina la preclusione per le società sportive professionistiche della distribuzione ai soci dell’utile di esercizio realizzato, rendendole così a tutti gli effetti società a scopo di lucro. La Lazio è la prima società sportiva a quotarsi in Borsa (1998), seguita dalla Roma (2000) e dalla Juventus (2001). È, però, presto evidente che i titoli delle società calcistiche siano da considerarsi a rischio, soggetti a periodi di estrema volatilità perché molto dipendenti dai risultati sportivi e meno dai risultati economico/finanziari o dall’andamento del mercato.⁴ Dal 2009 inizia, quindi, una fase di delisting che dimezza il numero delle società quotate in Borsa, solo quindici a marzo 2026 presenti sui listini ufficiali, tra le quali due in Italia, Lazio e Juventus, dopo l’uscita dal mercato della Roma nel settembre 2022. Nell’ultimo decennio, infine, arrivano sulla scena dei principali campionati europei investitori finanziari, soprattutto stranieri. Nel 2024 in Europa si contano sessantaquattro acquisizioni operate da fondi di investimento, private equity, venture

⁴ M. Battistone, “Calcio e Borsa: una storia travagliata”, Il Bollettino, 15 marzo 2021
⁵ Dati elaborati da ReportCalcio 2025, FIGC, Arel, Pwc e dal “Rapport d’information” M. Lafon, M. Savin 29 ottobre 2024, Sénat français
⁶ AIFI / Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt, con il supporto di Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, “Private Equity e Calcio: i fondi scendono in campo”, 19 maggio 2026.
⁷ si veda il dettaglio al paragrafo 3.4

capital o fondi di debito privati (tra cui 58 attivi con multiproprietà), per un investimento complessivo di 4,3 miliardi.⁵ Secondo un’analisi condotta recentemente da AIFI⁶ nei cinque principali campionati europei, una squadra su quattro (24 su 96) ha come azionista di maggioranza un investitore finanziario. Nel dettaglio, si tratta di 8 operatori di private equity, prevalentemente americani, 13 club deal o holding, anche in questo caso soprattutto americani, e 3 fondi sovrani, tutti di origine araba (Arabia Saudita / Newcastle, Qatar / Psg, Abu Dhabi / Manchester City). Nelle Top 5 Leghe, ad eccezione della Bundesliga (dove le strutture societarie sono blindate dal principio del 50+1⁷), le proprietà straniere sono ormai la maggior parte: detengono 45 club su 78 (quasi il 60%) e la metà proviene dagli USA (24 su 45). Il primato spetta alla Premier League (9), seguita da Ligue 1 (7), Serie A e Liga (4).

Non vanno sottovalutate, infine, le operazioni avviate da alcuni dei più importanti fondi di private equity statunitensi, KKR e Apollo Global Management, che negli ultimi mesi hanno avviato due acquisizioni nel calcio, con lo scopo di creare una piattaforma per investimenti in secondaries, credito sugli stadi e diritti media, oltre che nello sviluppo immobiliare. Da fonti aperte, risulta che a febbraio Kkr (Kohlberg Kravis Roberts & Co.) ha finalizzato l’acquisizione di Arctos Partners, un fondo con partecipazioni in club europei di prima fascia come Liverpool e Paris Saint-Germain, per 1,4 miliardi di dollari. Attraverso questa operazione, KKR intende sfruttare le proprie capacità in “real estate finance” e “asset-backed lending”, per offrire ai clienti sportivi opzioni su finanziamento di stadi e deal sui media rights. Apollo Sports Capital (divisione sportiva di Apollo Global Management) ha completato a marzo l’acquisizione della quota di maggioranza (55%) dell’Atletico Madrid: l’operazione, sulla base di una valutazione di 2,5 miliardi di euro (debito incluso), è stata ratificata all’unanimità dall’Assemblea Generale Straordinaria degli Azionisti. Tra gli obiettivi del fondo americano, la crescita del club, lo sviluppo della Ciudad del Deporte e ulteriori investimenti immobiliari.

Il calcio italiano, nonostante il suo forte indebitamento, o forse proprio per questo, ha attirato un numero rilevante di investitori privati stranieri, soprattutto americani, che hanno puntato sulla valorizzazione commerciale dei club più famosi, che garantiscono un brand consolidato, un seguito internazionale ed offrono nuove e ulteriori possibilità di investimento e sviluppo riguardo agli stadi da costruire o ristrutturare.

Le tabelle sugli assetti proprietari sono costruite sulla base delle informazioni disponibili nelle visure camerali e nella documentazione depositata ai fini del Sistema Licenze Nazionali alla data di rilevazione. L’analisi considera il socio diretto indicato nella documentazione esaminata e, ove estera, la relativa sede. Il dato non ricostruisce la catena partecipativa completa, la titolarità effettiva ultima né l’eventuale appartenenza del club a gruppi economici più ampi. Per questa ragione, le evidenze riportate possono non coincidere con classificazioni giornalistiche o di mercato fondate sulla nazionalità dell’investitore finale,

Elaborazione Commissione				SEDE DEL SOCIO DIRETTO
Categoria	Società considerate	Socio diretto con sede in Italia	Socio diretto con sede estera	Incidenza società con socio diretto estero
Serie A	20	10	10	50,0%
Serie B	20	16	4	20,0%
Serie C*	56	50	6	10,7%
Totale	96	76	20	20,8%
*Dato riferito alle 56 società per le quali risultano disponibili le informazioni nel prospetto analizzato.				



del fondo, del gruppo di controllo o del principale finanziatore. Nel presente capitolo, pertanto, non si utilizza la nozione generica di “proprietà straniera”, ma quella più precisa di socio diretto con sede estera, coerente con il perimetro informativo disponibile. La Serie A presenta la maggiore incidenza di società con socio diretto avente sede estera: 10 casi su 20, pari al 50% del campione. La quota si riduce sensibilmente in Serie B, dove i casi sono 4 su 20, pari al 20%, e in Serie C, dove le società con socio diretto estero sono 6 su 56, pari al 10,7% del campione disponibile. Nel complesso, sui 96 club considerati nelle tre categorie, 20 presentano un socio diretto con sede estera.

Elaborazione Commissione					
SEDE ESTERA DEL SOCIO DIRETTO					
Sede del socio diretto estero	Serie A	Serie B	Serie C	Totale	Incidenza sul totale dei soci diretti esteri
Stati Uniti d'America	3	1	2	6	30,0%
Regno Unito	2	1	2	5	25,0%
Lussemburgo	2	1	0	3	15,0%
Paesi Bassi	2	0	1	3	15,0%
Romania	1	0	0	1	5,0%
Malta	0	1	0	1	5,0%
Isole Bermuda	0	0	1	1	5,0%
Totale	10	4	6	20	100%

Il dato conferma una presenza più intensa di veicoli o soggetti esteri nella categoria economicamente più rilevante, mentre nelle categorie inferiori prevalgono assetti diretti con sede in Italia. Tale evidenza va letta in chiave documentale: essa descrive la sede del socio diretto risultante dalle informazioni disponibili e non necessariamente la nazionalità della proprietà ultima. Tra i soci diretti con sede estera, le sedi più ricorrenti sono gli Stati Uniti d'America e il Regno Unito, che rappresentano complessivamente 11 casi su 20. Seguono Lussemburgo e Paesi Bassi, ciascuno con 3 casi. Le altre sedi estere compaiono in misura puntuale.

La distribuzione deve essere interpretata con cautela. La sede del socio diretto può riflettere l'utilizzo di holding, veicoli societari o strutture intermedie e non coincide necessariamente con la nazionalità dell'investitore finale o del titolare effettivo. Per questo motivo, eventuali differenze rispetto a fonti giornalistiche non rappresentano neces-

Elaborazione Commissione				
QUOTA DETENUTA DAL SOCIO DIRETTO				
Quota detenuta dal socio diretto	Serie A	Serie B	Serie C	Totale
Fascia di quota del socio diretto indicato	Serie A	Serie B	Serie C*	Totale
100%	9	10	23	42
Da 75% a meno di 100%	7	5	13	25
Da 50% a meno di 75%	4	4	9	17
Inferiore al 50%	0	1	11	12
Totale	20	20	56	96
*Dato riferito alle 56 società per le quali risultano disponibili le informazioni nel prospetto analizzato.				

sariamente incongruenze, ma possono dipendere dal diverso criterio di classificazione adottato. La lettura per fasce evidenzia una forte concentrazione della partecipazione diretta. Su 96 società considerate, in 42 casi il socio diretto indicato detiene il 100% del capitale o della partecipazione rilevata. In ulteriori 25 casi la quota è compresa tra il 75% e il 100%. Ne deriva che, nella maggioranza dei club, l'assetto proprietario diretto appare fortemente concentrato.

La Serie A presenta un'elevata concentrazione: 16 società su 20 hanno un socio diretto con quota pari o superiore al 75%. Anche la Serie B mostra un profilo analogo, con 15 società su 20 nella stessa fascia. In Serie C, pur restando frequenti assetti concentrati, è maggiore la presenza di configurazioni frazionate o con socio diretto indicato sotto il 50%, coerentemente con una maggiore varietà di modelli societari e territoriali. Il dato sulla quota diretta non esprime, da solo, un giudizio sulla qualità della governance. Una proprietà diretta concentrata può favorire rapidità decisionale e chiarezza della responsabilità proprietaria, ma può anche rendere più rilevante il presidio delle operazioni con parti correlate, della stabilità degli apporti finanziari e dell'effettività dei controlli interni. Al contrario, assetti più frazionati richiedono particolare attenzione alla chiarezza dei patti tra soci, alla continuità degli apporti e alla capacità di assumere decisioni tempestive in caso di fabbisogni finanziari.

Alcune vicende recenti mostrano come i mutamenti degli assetti proprietari, le operazioni di rafforzamento patrimoniale e gli eventuali contenziosi tra soci o investitori possano incidere sulla stabilità societaria dei club professionistici. Tali vicende confermano l'importanza di disporre di informazioni aggiornate, verificabili e coerenti sugli assetti diretti di controllo, sulle variazioni della compagine sociale e sulle operazioni sul capitale. Ai fini della presente Relazione, tali profili sono considerati non per formulare valutazioni sui singoli casi, ma per evidenziare la rilevanza sistemica della certezza degli assetti proprietari e della tracciabilità delle fonti di sostegno finanziario.

3.4 Calcio: sistemi di governance a confronto, multiproprietà e modelli internazionali

La lettura degli assetti proprietari richiede inoltre di considerare tre fenomeni, tra loro distinti ma rilevanti ai fini della governance e della vigilanza:

- a. L'azionariato popolare
- b. Il regime delle multiproprietà in Italia
- c. Le "Multi-club ownership" (MCO) a livello globale

a) L'azionariato popolare: dagli esempi esteri al DDL 1.120. L'azionariato popolare è il principale assetto proprietario, seppur con diversi modelli, in Germania e Spagna. *"Nelle società tedesche la regola del 50+1 mantiene il controllo in capo alla base associativa, limitando l'estrazione di valore di breve periodo e favorendo una gestione prudente. I club storici spagnoli, a cominciare da Barcellona e Real Madrid, sono organizzati come associazioni di soci e hanno una governance elettiva che, pur con criticità, conserva un'ancora identitaria e un controllo interno sulle scelte strategiche".*⁸

L'azionariato popolare nel calcio spagnolo è radicato nello status di "associazione sportiva" (o clubes), in cui la proprietà appartiene direttamente ai tifosi, chiamati "socios". Questo modello garantisce il controllo democratico del club, permettendo ai soci di eleggere direttamente il presidente e il consiglio di amministrazione tramite il principio "un socio, un voto". Tale modello è oggi in vigore solo nei quattro club ai quali la riforma legislativa

⁸ F. Fimmanò, "Bilanci nel pallone", Forbes Italia aprile 2026.



del 1990, che impose ai club professionistici di trasformarsi in Società Anonime Sportive (SAD), garantì un'eccezione: Real Madrid (90.000 soci), Barcellona (150.000 soci), Athletic Club Bilbao (azionariato legato all'identità basca), Osasuna. In questi club, le quote non possono essere vendute o comprate come azioni di borsa e gli introiti generati vengono reinvestiti interamente nella società. Al riguardo, il Presidente del Real Madrid Florentino Perez, dopo la rielezione fino al 2030, ha annunciato la possibilità di vendita del 5% delle azioni del club, alla ricerca di liquidità, e la risposta dei soci, attraverso un referendum, potrebbe dare ulteriori sviluppi sullo scenario complessivo.

In *Bundesliga*, invece, la c.d. regola del "50+1" stabilisce che l'associazione originaria a cui un club è affiliato debba detenere almeno il 50% più un voto, garantendo così il controllo maggioritario delle decisioni da parte dei tifosi. Ciò impedisce agli investitori privati di assumere il controllo totale di un club. La regola mira a preservare l'identità delle società. Sono previste eccezioni quando un individuo o un'azienda ha investito regolarmente in un club per un periodo continuativo di almeno vent'anni (come nel caso del Bayer Leverkusen e del VfL Wolfsburg o dell'RB Lipsia che è riuscito a stringere una partnership con Red Bull). Il 12 agosto, tra l'altro, su richiesta della DFL (Deutsche Fußball Liga, la Lega che organizza la Bundesliga e la 2. Bundesliga), l'Autorità garante della concorrenza e del mercato della Repubblica Federale di Germania (il Bundeskartellamt) ha ribadito la validità della regola del 50%+1 anche sul piano del diritto della concorrenza nazionale. «La regola – ha dichiarato in un comunicato il presidente del Bundeskartellamt, Andreas Mundt – può continuare a essere giustificata sulla base dell'obiettivo di preservare il carattere associativo dello sport e di garantire la partecipazione dei membri. Tuttavia, ciò è subordinato al fatto che la regola venga applicata in modo coerente e senza distinzioni ingiustificate».

In Italia, è stato approvato nel 2024 alla Camera il disegno di legge 1120 del 2024 recante «Disposizioni in materia di partecipazione popolare alla titolarità di azioni e quote delle società sportive», che riconosce per la prima volta nell'ordinamento italiano la figura dell'ente rappresentativo dei tifosi nell'ambito della governance aziendale. In base al testo attuale nelle società professionistiche verrebbe introdotta la presenza obbligatoria di un ente rappresentativo dei tifosi, titolare di almeno l'1% del capitale, con diritti di tutela nelle operazioni straordinarie e, al raggiungimento di determinate soglie, rappresentanza nel Consiglio di amministrazione. Un intervento normativo ispirato dalla necessità di dare una cornice normativa al legame tra le società di calcio ed il proprio territorio, o, ancora in maniera più estensiva, **“la comunità di sostenitori che concorrono al valore economico e reputazionale dell'impresa”**,⁹ contrastando l'impostazione che fa del tifoso un semplice consumatore del prodotto / squadra di calcio. Il nodo cruciale della norma, ora ferma al Senato,¹⁰ resta però il grado di partecipazione che potranno avere le rappresentanze dei tifosi nell'ambito della struttura aziendale. Ad oggi è stata fissata una quota minima all'1% del capitale nominale, **“sufficiente a segnalare una presenza ma non a incidere sulla governance”**.¹¹ Inoltre, sarà necessario definire in maniera chiara le garanzie di indipendenza di queste associazioni, così come attivare al loro interno costanti controlli di legalità.¹²

⁹ Prof. Avv. Giuseppe Patroni Griffi, a “International Sports Law Conference” Bari 6 giugno 2026, citato da “La Gazzetta del Mezzogiorno” del 7 giugno 2026

¹⁰ Reuters, “Bundesliga's 50+1 ownership rule permissible under antitrust laws, competition authority says”, 12 agosto 2026

¹¹ A febbraio 2026, l'Aula del Senato ha votato un rinvio della discussione.

¹² Si faccia riferimento al capitolo 8 in tema di profili di rischio e fattori di vulnerabilità per le società sportive professionistiche.

¹³ Decisione poi pubblicata nel Comunicato Ufficiale FIGC 231 del 7 maggio 2021

È comunque opportuno ricordare che l'art. 4 della legge delega 86/2019 (Organi consultivi per la tutela degli interessi dei tifosi), norma precettiva che entrerà in vigore nel 2028, ha introdotto l'obbligo per le società sportive professionistiche di inserire negli atti costitutivi un organo consultivo dedicato alla tutela degli interessi dei tifosi. Si tratta però, rispetto a quanto previsto in Inghilterra e Francia dalle recenti leggi di riforma, di un organo che emette pareri obbligatori ma non vincolanti. L'organo dovrà essere composto da un numero di membri variabile da 3 a 5, eletti ogni 3 anni dagli abbonati della società tramite un sistema elettronico. Le modalità di voto, le regole di riservatezza e i criteri di incompatibilità sono stabiliti da un apposito regolamento approvato dal Consiglio di amministrazione della società.

b) Il regime delle multiproprietà in Italia. Sul tema la legislazione sportiva italiana è oggi una delle più rigide, dopo la scelta del Consiglio Federale del 26 aprile 2021 che ha riformato l'art. 16-bis delle NOIF¹³ vietando “le plurime partecipazioni di controllo da parte di un medesimo soggetto in ambito professionistico, anche nell'ipotesi in cui una società dilettantistica, controllata da un soggetto impegnato come socio di controllo nel professionismo, salga in Serie C”. Contestualmente, è stata concessa una proroga transitoria al 2028/29 per la posizione di Napoli e Bari, l'unico caso rimasto di multiproprietà di due club in Italia, dopo un accordo tra le parti che ha fermato le controversie legali. In precedenza, le c.d. “multiproprietà”, la possibilità, accordata a un soggetto o a un gruppo, di possedere una pluralità di partecipazioni azionarie o di diritti reali di proprietà in diverse società calcistiche, erano state autorizzate con la delibera FIGC del 9 luglio 2013, contenuta nel comunicato ufficiale n. 7/A11, che modificava il comma 4 dell'art. 16 bis NOIF. Con tale provvedimento, veniva equiparata l'eventuale promozione nei professionisti come evento non voluto, con relativa applicazione della clausola di salvezza di cui al comma 4 dell'art. 16-bis. La scelta di tornare sui propri passi era stata determinata a seguito di quanto avvenuto nel caso della multiproprietà S.S. Lazio - U.S. Salernitana, che nel 2021-22 si ritrovarono nella stessa categoria (Serie A),¹⁴ dopo la tripla promozione dei campani dalla Serie D.

Procedimento riguardante la SSC Bari S.p.A. Da fonti aperte emerge l'esistenza di un procedimento penale e di un'istanza di liquidazione giudiziale nei confronti della SSC Bari SpA, nell'ambito di accertamenti riguardanti presunte irregolarità contabili e operazioni infragruppo. La società ha contestato le ipotesi formulate dagli organi inquirenti e il procedimento risulta attualmente pendente. L'udienza relativa alla richiesta di liquidazione giudiziale è fissata al 3 settembre 2026. Ai fini dell'attività della Commissione, la vicenda è oggetto di monitoraggio in relazione ai possibili riflessi sull'equilibrio economico-finanziario della società.

Acquisizione della AS Reggina 1914 SSD a r.l. La AS Reggina 1914 SSD a r.l., attualmente militante nel campionato di Serie D, è stata interessata nel 2026 da un'operazione di acquisizione riconducibile all'area familiare e imprenditoriale facente capo al Presidente della SS Lazio SpA, realizzata attraverso una struttura societaria distinta rispetto alla società biancoceleste. Allo stato, l'operazione non presenta profili di incompatibilità con la normativa federale in ragione della partecipazione della società al campionato dilettantistico; tuttavia, in caso di futura promozione nei campionati professionistici, sarà necessario verificare la conformità dell'assetto proprietario alle disposizioni vigenti in materia di partecipazioni e controllo societario nel calcio professionistico.

¹⁴ La FIGC ha imposto alla Salernitana di costituire un blind-trust per cedere il pacchetto azionario entro il termine del 31 dicembre 2021.



c) Le “Multi-club ownership” (MCO) a livello globale. Le multiproprietà, però, continuano ad esistere nel quadro internazionale: si tratta del fenomeno definito “multi-club ownership” (MCO), in base al quale club di diversi Paesi sono controllati dalla stessa compagine societaria. Il primo caso di multiproprietà risale alla fine degli anni '90, quando la ENIC (English National Investment Company), già azionista di maggioranza del Tottenham, acquisì partecipazioni anche in club in tutta Europa: Rangers, Slavia Praga, AEK Atene, Vicenza e Basilea. Nel 1997/98, tre di questi club raggiunsero i quarti di finale della Coppa delle Coppe, spingendo la UEFA a vietare le multiproprietà. Il ricorso del gruppo di investitori inglesi al Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS) di Losanna si concluse, il 20 agosto 1999, con un lodo che ribadiva la legittimità della normativa UEFA, definendo “essenziale” prevenire i conflitti d'interesse per tutelare l'integrità e la regolarità delle competizioni. Anche il successivo reclamo di ENIC alla Commissione Europea, per presunta violazione delle regole antitrust, fu respinto il 27 giugno 2002: la Commissione confermò che la misura era proporzionata e giustificata dagli obiettivi di natura sportiva, costringendo il gruppo inglese a uscire da tutte le partecipazioni nei club europei ad eccezione del Tottenham.

Negli anni, la UEFA ha progressivamente modernizzato la norma originaria ed oggi l'impianto normativo, con la modifica introdotta nel maggio 2024, all'Articolo 5 dei regolamenti delle competizioni UEFA, consente a due club con lo stesso proprietario di partecipare alle competizioni europee, ma non nello stesso torneo. Negli anni, il sistema di club in multiproprietà fu ripreso dal gruppo Red Bull (Salisburgo, New York, Lipsia), esempio poi emulato in molte versioni, la principale quella dell'Abu Dhabi United Group, fondo private equity di proprietà della famiglia reale degli Emirati, che controlla 13 club in tutto il mondo: Manchester City (Inghilterra), Girona (Spagna), Lommel S.K. (Belgio), Troyes (Francia), Palermo (Italia), New York (USA), Mumbai City (India), Melbourne City FC (Australia), Yokohama (Giappone), Shenzeng Peng City (Cina), Montevideo City Torque (Argentina) e Esporte Clube Bahia (Brasile). Altri gruppi di rilievo sono RedBird, Elliott, 777 Partners, Pacific Media Group, il Saudi Public Investment Fund (della famiglia reale saudita) e le costellazioni sportive gestite dagli imprenditori statunitensi John Textor e David Blitzer. Gruppi che nel complesso, gestiscono 43 squadre in tutto il mondo.

A livello mondiale, 230 club fanno parte di una struttura di investimento multi-club, rispetto a meno di 100 cinque anni fa e meno di 40 nel 2012. Quella che un tempo era l'eccezione è quasi diventata la norma. Possedere più club consente di creare sinergie, una massa critica di risorse e la condivisione dei rischi economici e sportivi.¹⁵ Da un punto di vista operativo, il meccanismo delle MCO consente, infatti, di attuare economie di scala sul fronte dello scouting e del recruitment, permettendo di investire su giovani prospetti da far crescere nella rete del club, promuovere i calciatori che si rivelano più promettenti al club guida o ampliare i ricavi attraverso il player trading.

La multiproprietà è però un modello difficilmente compatibile con un sistema calcistico radicato nelle comunità locali e solleva forti preoccupazioni da parte dei tifosi dei club considerati “secondari”, generalmente preoccupati per l'indipendenza, l'identità e la competitività del proprio club. Il rischio è che vengano considerati come squadre satellite, imponendo cessioni dei migliori calciatori ai club guida del gruppo.

La letteratura recente sugli MCO evidenzia infatti che tali strutture possono facilitare la gestione della complessità e aumentare trasparenza e professionalizzazione, ma sollevano anche interrogativi su trasferimenti infragruppo, fair value, integrità competitiva e

allineamento degli interessi tra club, tifosi e proprietà. Questa evoluzione consente di collocare la multiproprietà non come caso episodico, ma come trasformazione strutturale della proprietà calcistica, con effetti potenzialmente rilevanti sulla governance, sul trasferimento dei calciatori, sulla distribuzione del valore e sull'integrità competitiva.

Dal punto di vista dell'equilibrio economico-finanziario, la multiproprietà e l'ingresso di fondi o piattaforme di investimento possono produrre effetti ambivalenti. Da un lato, possono apportare capitale, competenze manageriali, sistemi di controllo più evoluti, capacità di investimento in infrastrutture, data analytics, scouting e sviluppo commerciale. Possono inoltre ridurre alcuni rischi attraverso la diversificazione geografica e la condivisione di competenze all'interno del gruppo.

Dall'altro lato, possono generare nuove forme di dipendenza dalla proprietà, opacità nelle relazioni infragruppo, conflitti di interesse e subordinazione degli obiettivi del singolo club alla strategia complessiva del portafoglio. Per questa ragione, nella valutazione della sostenibilità economico-finanziaria dei club, la struttura proprietaria non dovrebbe essere considerata una variabile di contesto, ma una dimensione sostanziale dell'analisi, che va osservata focalizzando l'attenzione su dimensioni quali trasparenza della catena di controllo, operazioni con parti correlate, trasferimenti infragruppo. Franck (2010) collega le diverse forme di governance dei club europei alla capacità di attrarre risorse finanziarie e trasformarle in investimento sportivo. In un contesto caratterizzato da overinvestment e da forte pressione competitiva, la struttura proprietaria incide sugli incentivi a sostenere perdite, sulla disciplina finanziaria e sulla capacità del club di mantenere nel tempo un equilibrio tra ambizione sportiva e sostenibilità economica. Questo contributo consente di leggere la governance non come variabile meramente formale, ma come determinante della propensione al rischio economico-finanziario.

3.5 ● **Basket:** **assetto proprietari,** **governance e** **stabilità societaria**

Con riferimento al basket professionistico, la ricostruzione degli assetti proprietari evidenzia modelli differenziati: controllo da parte di società industriali o holding, partecipazioni riconducibili a soggetti individuali, presenza di soggetti esteri e, in alcuni casi, modelli a base consortile o territoriale. Tale eterogeneità è fisiologica in un settore caratterizzato da dimensioni economiche diverse rispetto al calcio, da una maggiore incidenza relativa dei ricavi commerciali e territoriali e da un ruolo rilevante di sponsor, soci e finanziatori di riferimento. In questo contesto, la stabilità societaria dipende anche dalla continuità degli apporti, dalla coerenza tra budget sportivo e risorse disponibili e dall'effettività dei presidi di governo e controllo.

Le informazioni disponibili consentono di osservare tre profili principali: composizione degli assetti proprietari, struttura degli organi amministrativi e presenza di presidi di revisione e compliance. Tali elementi integrano le evidenze economico-finanziarie, poiché contribuiscono a valutare la riconducibilità delle decisioni strategiche, la stabilità delle fonti di copertura, l'eventuale esposizione a operazioni infragruppo o con parti correlate e la capacità del club di sostenere nel tempo gli impegni assunti. La tabella sugli assetti proprietari della Serie A Basket è stata rielaborata in forma aggregata e anonima. L'analisi considera il socio o azionista diretto risultante dalle informazioni disponibili e, ove presente, la sede estera del socio diretto. Il dato non consente, da solo, di ricostruire la catena partecipativa completa, la titolarità effettiva ultima o l'eventuale riconducibilità economica del club a gruppi o soggetti ulteriori. La lettura deve pertanto essere intesa come rappresentazione documentale della proprietà diretta e non come classificazione definitiva della nazionalità della proprietà ultima; anche in questo caso possono emergere differenze rispetto a ricostruzioni giornalistiche o di mercato fondate sul soggetto economico finale.

¹⁵ Elaborazione Commissione su dati UEFA / FIFA



3.5.1 Assetti proprietari delle società di Serie A Basket 2026/2027

Nel campione della Serie A Basket 2026/2027, la grande maggioranza delle società presenta un socio diretto con sede in Italia: 14 società su 16, pari all'87,5% del totale. I casi in cui il socio diretto risultante dalla documentazione disponibile ha sede estera sono 2, pari al 12,5% del campione. Le sedi estere rilevate sono Stati Uniti d'America e Lussemburgo, con un caso ciascuna. La lettura della natura del socio diretto evidenzia la prevalenza di società, holding o veicoli societari, presenti in 14 casi su 16. Risultano invece più limitati i casi in cui il socio diretto è una persona fisica o in cui l'assetto proprietario diretto assume forma consortile, fiduciaria o territoriale. Il dato conferma che anche nel basket professionistico la proprietà diretta tende a essere formalizzata attraverso soggetti societari o veicoli giuridici dedicati. Quanto al grado di concentrazione della partecipazione diretta, 6 società presentano un socio diretto indicato con una quota pari al 100%, mentre in ulteriori 5 casi la quota è compresa tra il 75% e il 100%.

Elaborazione Commissione

SEDE DEL SOCIO DIRETTO

Sede del socio diretto	Nr società	Incidenza sul totale
Socio diretto con sede in Italia	14	87,5%
Socio diretto con sede estera	2	12,5%
Totale	16	100%

DISTRIBUZIONE DELLE SEDI ESTERE DEL SOCIO DIRETTO

Sede estera del socio diretto	Nr società	Incidenza sul totale delle società con socio diretto estero
Stati Uniti d'America	1	50,0%
Lussemburgo	1	50,0%
Totale	2	100%

NATURA DEL SOCIO DIRETTO

Natura del socio diretto indicato	Nr società	Incidenza sul totale
Società, holding o veicolo societario	14	87,5%
Persona fisica	1	6,25%
Assetto consortile, fiduciario o territoriale	1	6,25%
Totale	16	100%

GRADO DI CONCENTRAZIONE DELLA PARTECIPAZIONE DIRETTA

Quota del socio diretto indicato	Nr società	Incidenza sul totale
100%	6	37,5%
Da 75% a meno di 100%	5	31,25%
Da 50% a meno di 75%	4	25,0%
Inferiore al 50% o assetto paritetico/consortile	1	6,25%
Totale	16	100%

Nel complesso, quindi, 11 società su 16 presentano un assetto proprietario diretto fortemente concentrato. In 4 casi la quota del socio diretto indicato è compresa tra il 50% e il 75%, mentre un caso presenta un assetto più frazionato, paritetico o consortile. Il dato va letto in chiave documentale e non valutativa. Una partecipazione diretta concentrata può favorire chiarezza nella catena decisionale e stabilità degli apporti, ma richiede anche adeguati presidi sulle operazioni con parti correlate, sulla continuità del sostegno finanziario e sulla tracciabilità delle decisioni. Assetti più articolati o consortili, invece, possono riflettere un maggiore radicamento territoriale o una pluralità di soggetti finanziatori, ma rendono particolarmente rilevante la chiarezza dei rapporti tra soci, delle responsabilità decisionali e degli impegni di copertura finanziaria.

Le visure camerali e la documentazione esaminata consentono di ricostruire, nei limiti delle informazioni disponibili, il socio diretto di maggioranza e la struttura degli organi amministrativi delle società di Serie A Basket 2026/2027. Tali fonti non consentono, da sole e in modo sempre completo, di ricostruire la catena partecipativa superiore o la titolarità effettiva ultima. La lettura considera inoltre la composizione degli organi, il rapporto relativo al genere meno rappresentato e la distinzione tra amministratori esecutivi e non esecutivi, nei limiti delle informazioni disponibili.

3.5.2 Organi amministrativi e qualità dell'assetto decisionale

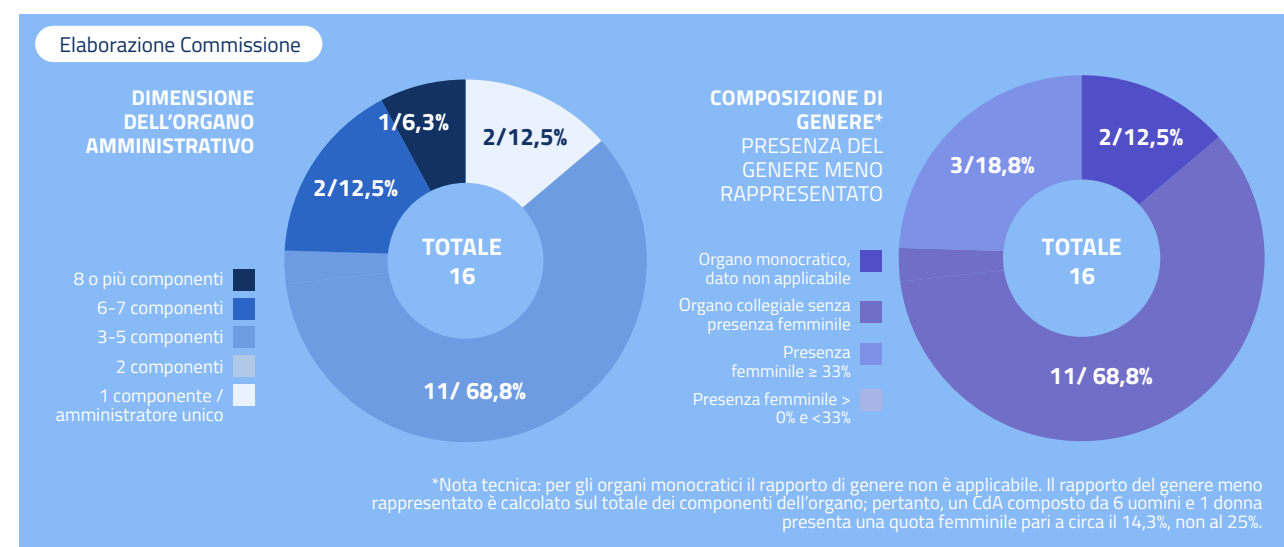
L'analisi della struttura degli organi amministrativi evidenzia la netta prevalenza degli organi collegiali rispetto ai modelli monocratici. La presenza del Consiglio di Amministrazione consente, almeno in linea di principio, una maggiore articolazione del processo decisionale e una più chiara ripartizione tra funzioni esecutive e funzioni di indirizzo o controllo. Tuttavia, la mera forma collegiale non è sufficiente, da sola, a garantire una governance efficace. Assumono rilievo la composizione effettiva dell'organo, la presenza di amministratori non esecutivi, l'equilibrio tra deleghe operative e funzioni di supervisione, le competenze economico-finanziarie, la gestione dei conflitti di interesse e la tracciabilità delle decisioni rilevanti.

Indicatore	Valore	Osservazione
Società considerate	16	Perimetro Serie A Basket 2026/2027
Società con organo collegiale	14	Prevalenza del modello CdA
Società con organo monocratico	2	Presenza residuale del modello Amministratore Unico
Società con almeno una componente femminile	3	Dato ricavato dalla composizione riportata in visura
Amministratori esecutivi complessivi	37	Somma delle posizioni esecutive indicate nel file visure
Amministratori non esecutivi complessivi	30	Somma delle posizioni non esecutive indicate nel file visure
Società con socio diretto avente sede estera	2	Dato riferito al socio diretto risultante dalla documentazione disponibile; non esaurisce l'analisi della catena di controllo o della titolarità effettiva ultima.

Il dato relativo alla composizione di genere evidenzia una presenza femminile ancora limitata. Nel contesto del basket, tale profilo rileva come elemento descrittivo della composizione degli organi e della capacità di ampliare competenze, punti di vista e qualità del confronto interno. La minore scala economica e la maggiore dipendenza da ricavi commerciali e territoriali rendono inoltre particolarmente rilevanti la competenza economico-finanziaria degli amministratori e la chiarezza delle deleghe operative.

3.5.3 Struttura degli organi amministrativi

L'analisi considera due profili: la dimensione dell'organo amministrativo e la composizione di genere, da un lato; la distinzione tra amministratori esecutivi e non esecutivi, dall'altro. I dati hanno natura descrittiva e non esprimono, singolarmente considerati, una valutazione automatica sulla qualità della governance. Essi consentono tuttavia di osservare il grado di articolazione formale degli organi, la concentrazione delle funzioni gestorie e la pluralità dei profili presenti nei processi decisionali.



Nel campione della Serie A Basket prevale nettamente il modello collegiale: 14 società su 16 adottano un Consiglio di Amministrazione, mentre 2 società presentano un amministratore unico. La dimensione più frequente dell'organo amministrativo è quella compresa tra 3 e 5 componenti, presente in 11 società, pari al 68,8% del campione. Gli organi di dimensione più ampia sono meno ricorrenti: 2 società presentano organi composti da 6-7 membri e una sola società presenta un organo con 8 o più componenti. La composizione di genere evidenzia una presenza femminile limitata. Tra le società con organo collegiale, 11 non presentano componenti femminili. In 3 società è presente almeno una componente femminile, ma sempre con un'incidenza inferiore a un terzo dell'organo amministrativo. Nessuna società raggiunge una presenza del genere meno rappresentato pari o superiore a circa un terzo dei componenti. Il dato conferma che, pur in presenza di organi prevalentemente collegiali, la diversificazione di genere resta contenuta.

La distinzione tra amministratori esecutivi e non esecutivi consente di osservare il grado di concentrazione o articolazione delle funzioni gestorie. Il dato deve essere letto insieme alla formalizzazione delle deleghe, alla qualità dei flussi informativi, alla tracciabilità delle decisioni e all'effettivo ruolo degli organi di controllo. L'articolazione dei poteri amministrativi mostra una situazione differenziata. In 4 società l'organo amministrativo è composto esclusivamente da amministratori esecutivi; in ulteriori 5 società la componente esecutiva prevale numericamente su quella non esecutiva. Complessivamente, quindi, in 9 società su 16 si osserva una prevalenza o esclusività della componente esecutiva. In 6 società, invece, la componente non esecutiva risulta prevalente, mentre in un solo caso si registra un equilibrio numerico tra amministratori esecutivi e non esecutivi. La presenza di amministratori non esecutivi può favorire una maggiore articolazione del confronto interno e una distinzione più chiara tra funzioni operative e funzioni di indirizzo o supervisione; tuttavia, tale dato conserva natura formale e deve essere letto insieme all'effettività delle deleghe, alla frequenza dei flussi informativi e al ruolo concretamente svolto dagli organi di controllo.

Nel complesso, la Serie A Basket presenta una governance prevalentemente collegiale, ma con organi spesso di dimensione contenuta e con una componente esecutiva significativa. Questo profilo appare coerente con un settore nel quale la scala economica delle società è mediamente inferiore rispetto al calcio di vertice e nel quale la rapidità decisionale, il rapporto con soci e sponsor e la gestione del budget sportivo assumono particolare rilievo. Proprio per questo, la chiarezza delle deleghe, la documentazione delle decisioni e il coordinamento tra organo amministrativo, revisione e presidi di controllo costituiscono elementi essenziali per la lettura della stabilità societaria.



3.5.4 Governance, controlli e sostenibilità economico-finanziaria

La governance delle società di basket professionistico deve essere letta in stretta connessione con i presidi di equilibrio economico-finanziario. La qualità degli assetti proprietari e amministrativi non costituisce un profilo meramente formale, ma incide direttamente sulla capacità della società di programmare la stagione sportiva, sostenere gli impegni assunti e prevenire situazioni di tensione finanziaria.

La verifica sostanziale della compagine sociale assume rilievo con particolare riferimento all'identificazione del socio di riferimento, alle eventuali catene partecipative, alla presenza di veicoli societari esteri o non domestici e alla tempestiva comunicazione delle variazioni rilevanti. Tali elementi consentono di leggere la stabilità degli apporti finanziari, la riconducibilità delle decisioni strategiche e l'eventuale esposizione della società a rischi di opacità proprietaria o di dipendenza eccessiva da singoli finanziatori. Analogo rilievo assume la struttura dell'organo amministrativo.

La presenza di un Consiglio di Amministrazione, largamente prevalente nel campione analizzato, può favorire una maggiore articolazione del processo decisionale; essa va tuttavia letta insieme alla distinzione tra funzioni esecutive e non esecutive, alla formalizzazione delle deleghe e alla tracciabilità delle decisioni di maggiore impatto economico-finanziario. La sostenibilità finanziaria costituisce il punto di raccordo tra governance e stabilità societaria. La qualità degli assetti proprietari e decisionali si riflette nella capacità della società di sostenere il budget, adempiere puntualmente agli obblighi verso tesserati, fornitori, erario e organismi sportivi e documentare la coerenza tra obiettivi sportivi, risorse disponibili e piani di copertura.

3.5.5 Revisione contabile e Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001

Un ulteriore presidio di governance riguarda la revisione contabile, la revisione limitata delle situazioni intermedie e l'assetto organizzativo ex D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231. Il Manuale per la concessione della Licenza Nazionale Professionisti e per la permanenza nel Campionato professionistico 2026/2027, nella Sezione 2 dedicata ai criteri organizzativi di controllo dei bilanci, prevede che ciascuna società sportiva si uniformi alle previsioni del D.Lgs. 231/2001, con i relativi adempimenti e con la nomina dell'Organismo di Vigilanza. La medesima disposizione richiede l'individuazione di un soggetto incaricato della revisione legale, dotato dei necessari requisiti di indipendenza, e stabilisce che la situazione economico-patrimoniale intermedia al 31 marzo sia sottoposta a revisione limitata ("limited review"). Il Manuale prevede inoltre che tale attività non possa essere svolta dal Collegio sindacale e che le società neopromosse, ove non abbiano già attiva la procedura ex D.Lgs. 231/2001 o non abbiano ancora individuato il soggetto incaricato della revisione, vi provvedano entro il termine previsto dal Manuale.

Il presidio assume rilievo anche nella prospettiva dei regolamenti della Lega Basket Serie A, che richiamano tra le materie regolamentate la revisione dei bilanci e l'applicazione del D.Lgs. 231/2001, riconducendole al sistema delle condizioni di ammissione e permanenza e ai controlli di compliance LBA. In tale quadro, la presenza di una società di revisione o di un revisore legale indipendente, unitamente all'effettiva adozione e funzionamento del modello organizzativo 231 e dell'Organismo di Vigilanza, costituisce un indicatore della capacità del club di assicurare controlli interni, tracciabilità dei processi decisionali, prevenzione dei rischi gestionali e affidabilità delle informazioni economico-finanziarie prodotte.

Gli elementi documentali rilevanti riguardano l'avvenuta nomina del soggetto incaricato della revisione legale o della società di revisione, l'indipendenza del revisore rispetto alla società sportiva, l'esistenza e l'aggiornamento del modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001, la nomina e la composizione dell'Organismo di Vigilanza, l'effettività dei flussi informativi verso l'OdV e verso gli organi sociali e il coordinamento tra revisione contabile, organo di controllo societario e sistema di compliance interna.



4

CALCIO EUROPEO: COMPETIZIONI, SISTEMI DI CONTROLLO E MODELLI NAZIONALI A CONFRONTO

4.1 Le competizioni UEFA



A livello europeo, le competizioni per club sono organizzate dalla UEFA, la confederazione calcistica che riunisce 55 Federazioni.

Competizioni maschili. Sono 4 le Coppe che mettono di fronte oltre 200 squadre, secondo un meccanismo di qualificazione dai campionati nazionali basato sul merito sportivo: la Champions League, l'Europa League, la Conference League e la Supercoppa europea (tra le vincenti di Champions e Europa League). In via ordinaria, l'Italia ha diritto ad iscrivere 4 squadre alla UCL (quelle classificate dal 1° al 4° posto in Serie A); 2 squadre alla UEL (quella classificata al 5° posto in Serie A e la vincente della Coppa Italia); 1 squadra in UECL (quella classificata al 6° posto in Serie A). Il ciclo 2024-2027 prevede per le tre competizioni un nuovo formato con fase campionato unica, alla quale accedono 36 squadre (4 in più rispetto agli anni precedenti) direttamente o passando dai turni di qualificazione, con successivo percorso ad eliminazione diretta dagli Ottavi di finale, con gare di andata e ritorno, alla Finale, in gara unica.

Competizioni femminili. Sono due le Coppe europee femminili: Women's Champions League e Women's Europa Cup (al via dal 2025-26). Attualmente, l'Italia ha diritto ad iscrivere 2 squadre alla WUCL (quelle classificate dal 1° al 2° posto in Serie A); 1 squadra alla WUEC (quella classificata al 3° posto in Serie A). Come per Champions maschile, la WUCL ha adottato un nuovo format, passando da 16 a 18 squadre nella fase campionato, con l'obiettivo di aumentare la platea di pubblico negli stadi e in tv, grazie anche alla partnership mondiale con DAZN. Per la prima edizione della seconda coppa europea, invece, sono 43 i club partecipanti, ridotti poi a 16 dopo due turni di qualificazione, e proseguono dagli Ottavi in avanti con gare ad eliminazione diretta.

4.2 L'eleggibilità dei calciatori nelle competizioni UEFA

Nell'ambito delle norme istituite per contenere i costi, va tenuta presente quella sull'utilizzo dei calciatori nelle competizioni europee: dalla stagione 2006/07, infatti, la UEFA ha previsto una lista bloccata, per porre un freno alla crescita incontrollata del numero di calciatori dei singoli club. La norma, inoltre, tende a favorire lo sviluppo dei calciatori prodotti dai rispettivi vivai o da quelli dei club dello stesso Paese.¹

Elaborazione UEFA

**REGOLAMENTI VIGENTI
DALLA STAGIONE 2006/07**

	17 calciatori senza vincoli particolari	Calciatori di qualsiasi età, nazionalità e formazione
Lista A	8 calciatori formati ("Locally Trained Players")	4 cresciuti nelle giovanili della società* (Club-Trained) tesserati per almeno 3 stagioni tra i 15 e i 21 anni nel club
		4 cresciuti nelle giovanili di una qualsiasi società della Federazione di appartenenza* (Association-Trained) tesserati per almeno 3 stagioni tra i 15 e i 21 anni nella stessa Federazione
Lista B	Tutti i calciatori Under 22 tesserati dal club da almeno 2 anni.	

Nelle competizioni UEFA, quindi, i club possono schierare i 25 calciatori compresi nella lista A (17 senza vincoli liberi + 8 formati) e, senza limitazione, quelli della Lista B, nella quale rientrano tutti gli under 22 del club tesserati da almeno 2 anni, in modo da garantire che si tratti di ragazzi delle squadre giovanili e non di nuovi acquisti ad hoc per aggirare il limite dei 25 calciatori.

¹ Per rispettare le norme comunitarie sulla libera circolazione dei lavoratori si fa riferimento al luogo di formazione tecnica e non alla nazionalità di provenienza.



4.3 Il sistema di licensing, controllo e monitoraggio UEFA

La partecipazione alle competizioni europee UEFA (maschili e femminili) è soggetta al rilascio della relativa Licenza, che certifica i requisiti economico – finanziari dei club secondo i riferimenti indicati oggi dal “Regolamento UEFA sulle licenze per i club e sulla sostenibilità finanziaria”, istituito il 7 aprile 2022 ed entrato in vigore dalla stagione 2022/23. Si tratta dell’evoluzione normativa del Financial Fair Play (FFP) UEFA, istituito nel 2010 per contrastare la situazione critica del calcio europeo, le cui perdite nette aggregate raggiungevano una quota complessiva di 1,6 miliardi.²

Il nuovo meccanismo prende in considerazione sei categorie di criteri di licenza: sportivi, di sostenibilità sociale e ambientale, infrastrutturali, organizzativi e amministrativi, legali e finanziari. Considera tra i ricavi le voci relative a proventi da botteghino, diritti TV, sponsorizzazioni, plusvalenze e attività commerciali e, tra le spese, quelle comprese tra salari, trasferimenti, commissioni e costi operativi. Gli investimenti in infrastrutture, settori giovanili e calcio femminile sono esclusi dai calcoli, in quanto sono definiti “costi virtuosi”, incentivando così spese che rafforzano il futuro del club senza gravare sul bilancio. Riguardo ai criteri di solvibilità, è previsto l’obbligo di fornire proiezioni finanziarie a medio termine sulla capacità di rispettare le spese future. In linea generale, prevede un deficit massimo di 60 milioni di euro in tre anni, estendibile di altri 10 se il club è in salute finanziaria, a patto che le perdite siano coperte da iniezioni di capitale e non da debiti. È previsto l’obbligo della regolarità dei pagamenti verso dipendenti, fisco e altri club (No Overdue Payables). Alcune modifiche alle norme sono state previste dal 2025-26³ e dal 2026-27,⁴ come ad esempio requisiti sempre più stringenti sui contributi azionari e controlli più rigorosi sulle sponsorizzazioni correlate e sui compensi degli agenti. Tra le principali novità della versione 2026 del Regolamento appena entrato in vigore si segnalano:

- **Squad Cost Rule:** entra a regime il limite del 70% nel rapporto tra i costi della squadra ed i ricavi.⁵
- **Valutazione del Fair Value:** sui ricavi sarà applicato il “valore equo di mercato” (Fair value), il prezzo teorico al quale una transazione commerciale o lo scambio di un calciatore avverrebbe in condizioni di libera concorrenza tra parti indipendenti e consapevoli. La norma nasce per evitare che i club possano gonfiare artificialmente i propri ricavi attraverso operazioni tra parti correlate, come aziende o squadre (MCO) riconducibili alla stessa proprietà. Sarà estesa a tutte le transazioni commerciali rilevanti, indipendentemente dal fatto che avvengano con una parte correlata o con terzi. Nel caso in cui l’organo di controllo (CFCB) riscontri un contratto di sponsorizzazione tra un club e una propria controllata considera solo la quota entro il valore equo del mercato per il calcolo della Squad Cost Rule e dei Football Earnings; la quota eccedente viene derubricata a iniezione di capitale nel patrimonio, non valida tra i ricavi operativi.
- **Valutazione delle plusvalenze a specchio:** in base allo stesso principio del “fair value”, vengono applicati criteri simili sugli scambi incrociati di calciatori, per evitare valutazioni ipervalutate allo scopo di generare plusvalenze a specchio. Nel caso in cui l’Organo di Controllo Finanziario riscontri anomalie sulla valutazione di mercato di un calciatore inserito in uno scambio avvia una revisione d’ufficio, affidata a un perito terzo e indipendente che analizzerà la valutazione sulla base di modelli finanziari derivanti da transazioni reali comparabili (contratti di sponsorizzazione simili

o valutazioni storiche del mercato dei calciatori). In caso si riscontrino anomalie, la UEFA obbligherà il club a correggere i proventi della cessione, calcolando la plusvalenza sulla base del valore corretto.

Il processo di rilascio annuale delle Licenze UEFA è affidato alle singole Federazioni Nazionali affiliate alla UEFA. Il monitoraggio è affidato all’Organo di Controllo Finanziario dei Club (Club Financial Control Body CFCB), composto da una Camera Investigativa e una Camera Giudicante. Sono previste due tipologie di sanzioni:

Sanzioni Finanziarie

- **Multe proporzionali (Predefined Financial Penalties):** Per chi supera il limite del 70% della Squad Cost Rule, la sanzione pecuniaria scatta in automatico. L’importo non è fisso, ma viene calcolato in base alla percentuale e all’entità monetaria dello sfioramento rispetto ai ricavi consentiti.
- **Trattenuta dei premi UEFA (Withholding of revenues):** La UEFA può congelare e trattenere i ricavi derivanti dai diritti TV e dai bonus di partecipazione conquistati sul campo nelle competizioni europee (Champions, Europa e Conference League).

Sanzioni Sportive

- **Restrizioni alla Lista A:** Riduzione del numero di giocatori iscrivibili alle competizioni europee (il limite standard di 25 giocatori può essere ridotto a 23 o 22).
- **Blocco del mercato per le coppe:** Divieto parziale o totale di registrare nuovi calciatori acquistati nella sessione di mercato all’interno delle liste UEFA.
- **Tetto salariale forzato:** Imposizione di un limite massimo monetario assoluto applicato al costo complessivo della rosa iscritta a una specifica competizione.
- **Penalizzazione di punti:** Decurtazione di punti da scontare nella fase a lega della competizione in corso.
- **Esclusione dalle coppe:** Interdizione immediata o sospensione condizionata dalla partecipazione alle competizioni europee per una o più stagioni successive.
- **Revoca della Licenza UEFA:** Mancato rilascio o ritiro della licenza per i tornei continentali, impedendo di fatto l’accesso alle coppe indipendentemente dal piazzamento nel campionato nazionale.
- **Revoca di titoli o premi:** Ritiro ufficiale di un trofeo o di un premio economico già assegnato in caso di violazioni retroattive o frodi documentate.

Anche nel nuovo Regolamento, comunque, è prevista la possibilità di concludere accordi transattivi, il cd “**Settlement Agreement**”. L’accordo definisce un percorso pluriennale per rientrare nei parametri previsti, imponendo sanzioni economiche (una parte incondizionata e una condizionata se non si rispettano i target) e restrizioni sportive, evitando quelle più severe. Eventuali ricorsi alle decisioni possono essere presentati al Tribunale Arbitrale dello Sport di Losanna.

Procedimenti disciplinari nei confronti delle squadre italiane 2025/26

Al termine delle valutazioni effettuate dalla Prima Camera dell’Organo di Controllo Finanziario dei Club (CFCB), la UEFA ha annunciato che Inter e Milan “**hanno raggiunto l’obiettivo finale dell’accordo transattivo, conformandosi alla regola dei ricavi del calcio nella stagione 2025/26 (ovvero coprendo i periodi di rendicontazione che si concluderanno nel 2023, 2024 e 2025) e sono quindi usciti dal regime transattivo**”. Resta soggetta al settlement agreement, invece, la Roma,⁶ che “**ha leggermente superato l’obiettivo intermedio fissato per l’esercizio finanziario che si concluderà nel 2025 ed è stata multata di 2 milioni di euro. Avendo inoltre registrato un rapporto tra costi della rosa e ricavi superiore al 70% per l’anno solare 2025, il club è stato multato di altri 4 milioni di euro**”.⁷

² Il totale aggregato degli oltre 700 club partecipanti ai campionati di prima divisione europei

³ “UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations” / 2025, in vigore dall’11 settembre 2025.

⁴ “Club Licensing and Financial Sustainability Regulations – 2026”, in vigore dal 1° giugno 2026

⁵ Calcolo sull’anno solare e non sulla stagione calcistica. In periodo transitorio, erano previste soglie più alte (90% nel 23-24 e 80% nel 24-25). Riguardano gli stipendi di calciatori e staff tecnico, ammortamenti dei cartellini (che potranno essere spalmati al massimo su cinque anni) e spese per gli intermediari. Sono incluse le plusvalenze da player trading.



A seguito del procedimento aperto dal CFCB nei confronti della Juventus per la violazione dei parametri del “Football Earnings Rule”,⁸ lo scorso 30 giugno il club bianconero ha sottoscritto con l’UEFA un accordo transattivo che prevede una multa di 6 milioni di euro ed una ulteriore di 14 milioni che scatterà in caso di mancato raggiungimento di determinati obiettivi nei prossimi 3 anni. Inoltre, la Juventus sarà **«soggetta a una limitazione nella registrazione di nuovi giocatori nella Lista A per le competizioni UEFA per club. Tale misura sarà condizionale o incondizionata per ciascuna stagione coperta dal periodo di settlement, a seconda del rispetto da parte del club delle condizioni stabilite nell'accordo transattivo»**.⁹

Per quanto riguarda il superamento della “squad cost rule” nella stagione 2025/26, inoltre, è stata comminata una multa da 6 milioni di euro alla Fiorentina, mentre per il Bologna e il Napoli **«lo scostamento è stato interamente compensato dall'eccedenza degli utili calcistici registrata negli esercizi chiusi nel 2025 e nel 2026, elemento previsto dal regolamento»**.¹⁰

4.4 Competizioni UEFA: la distribuzione delle risorse

La UEFA ha assunto il controllo esclusivo della vendita dei diritti televisivi, media e di sponsorizzazione per le proprie competizioni maschili per club dal 1992, in concomitanza con la nascita della UEFA Champions League. A livello femminile, invece, la distribuzione centralizzata dei diritti per la Women’s Champions League è iniziata con il ciclo 2021-2025. La UEFA commercializza sul mercato globale tali diritti in pacchetti unici per conto di tutti i partecipanti alle Coppe europee, così da massimizzarne il valore, garantire una distribuzione uniforme delle risorse e mantenere un’immagine coerente del marchio della competizione.

a) Competizioni maschili

Le squadre partecipanti alle competizioni UEFA (Champions League, Europa League e Conference League) ricevono un premio in denaro in parte determinata dalle prestazioni sportive e in parte dal cd. “value pillar”, un coefficiente legato al valore dei rispettivi mercati televisivi nazionali¹¹ (market pool) ed ai ranking storici dei club. Nella stagione 2024-25, la prima del nuovo ciclo triennale 2024-2027, sulla base di un fatturato lordo a quota 4,4 miliardi, sono stati distribuiti ai club 3,35 miliardi (+425 milioni¹²). Una quota (circa il 7%) è distribuita anche ai club eliminati nelle fasi preliminari ed a quelli delle prime divisioni delle 55 Federazioni non qualificate), con obbligo di destinarli ad investimenti per la crescita dei giovani.

⁶ Riguardo il contenzioso relativo alla Roma, che nel 2022 ha firmato con la UEFA il settlement agreement su costo del lavoro e monitoraggio del bilancio in scadenza originaria al 30 giugno 2026, la UEFA ha concesso la possibilità di usufruire di una proroga fino al 30 luglio 2026. La decisione si è resa necessaria visto che il Mondiale in corso negli Stati Uniti, in Canada e in Messico rappresenta un oggettivo ostacolo alla chiusura entro fine giugno delle trattative di mercato e delle necessarie plusvalenze. Sotto il profilo finanziario, la Roma ha registrato un passivo di 81,4 milioni di euro nell’esercizio 2023/24 e di 53,9 milioni nel 2024/25, con una stima ancora in rosso per il bilancio 2025/26 appena concluso, sfiorando così i parametri di stabilità previsti dall’accordo. Alla chiusura del volume, il 31 agosto 2026, non è stata comunicata l’eventuale sanzione”.

⁷ Comunicazione UEFA, 17 giugno 2026.

⁸ Il club non ha rispettato il limite dei 60 milioni di perdite complessive nel triennio. Secondo i bilanci della società, quotata in Borsa, le perdite ammonterebbero a 381 milioni, rispetto al limite di 60 (123,7 al 30 giugno 2023, 199,2 al 30 giugno 2024 e 58,1 al 30 giugno 2025).

⁹ Comunicazione ufficiale di UEFA del 30 giugno 2026

¹⁰ Comunicazione ufficiale di UEFA del 30 giugno 2026

¹¹ UEFA Financial Report 2024-25, UEFA.com, 12 febbraio 2026.

¹² Bilancio UEFA 2024-25

Fonte: UEFA Financial Report

UEFA 2024-25 / RISORSE DISTRIBUITE

RIPARTIZIONE PER COMPETIZIONE (€ MLN)	2024/25	2023/24
UEFA Champions League	2,484.7	2,169.3
UEFA Europa League	570.6	498.2
UEFA Conference League	288.3	251.8
UEFA Super Cup	9.0	8.0
Totale	3.352,6	3.786,9

LE RISORSE DISTRIBUITE AI CLUB ITALIANI

Di seguito il dettaglio dei premi distribuiti dalla UEFA ai club italiani partecipanti alle competizioni europee nei 2024/25 e nel 2025/26.

STAGIONE 2024/25	Champions League					Europa League		Conference League
	Inter	Atalanta	Juventus	Milan	Bologna	Lazio	Roma	Fiorentina
Bonus partecipazione	18,620	18,620	18,620	18,620	18,620	4,310	4,310	3,170
Market pool e ranking	36,006	27,732	33,406	23,197	9,799	9,175	10,249	2,976
Bonus risultati	13,924	11,030	8,722	10,954	4,370	3,134	1,973	1,883
Bonus classifica	11,075	9,700	5,675	8,600	2,475	3,300	2,250	1,352
Ottavi di finale	11,000	–	–	–	–	1,750	1,750	0,800
Quarti di finale	12,500	–	–	–	–	2,500	–	1,300
Semifinali	15,000	–	–	–	–	–	–	2,500
Finale	18,500	–	–	–	–	–	–	–
TOTALE	136,625	67,082	66,423	61,371	35,264	24,169	20,532	13,981

STAGIONE 2025/26	Champions League				Europa League		Conference League
	Inter	Atalanta	Juventus	Napoli	Bologna	Roma	Fiorentina
Bonus partecipazione	18,62	18,62	18,62	18,62	4,31	4,31	3,17
Market pool e ranking	32,02	23,05	27,10	22,22	8,32	10,26	3,082
Bonus risultati	10,50	9,10	9,10	5,60	2,25	2,40	1,20
Bonus classifica	10,13	8,63	9,23	2,11	2,78	2,94	1,016
Ottavi di finale	–	11,00	–	–	1,75	1,75	0,80
Quarti di finale	–	–	–	–	2,50	–	1,30
TOTALE	71,27	70,40	64,05	48,55	21,91	21,66	10,568



29,5 mld
di euro di premi
distribuiti alle 139
squadre partecipanti
dal 2000/01 ad oggi

Champions League e concentrazione delle risorse nel calcio europeo

La partecipazione ricorrente alla UEFA Champions League rappresenta oggi uno dei principali fattori nella crescita economica dei club europei: i premi che il torneo assegna ogni anno, gli incassi da stadio e la valorizzazione in ambito commerciale stanno però determinando alcuni effetti che rischiano di alterare sia la competizione interna ai campionati domestici sia quella relativa alla Lega europea.

La differenza di ricavi tra le società che partecipano alla UCL e quelle che ne restano fuori diventa sempre più ampia, se consideriamo che dal 2001-02 ad oggi, la UEFA ha distribuito premi per 29,5 miliardi di euro alle 139 squadre partecipanti alla massima competizione continentale. Un montepremi che, negli anni, ha finito per determinare, o rischiare di determinare un effetto concreto sugli equilibri competitivi. Innanzitutto, sui campionati nazionali: in questo caso, le squadre capaci di conquistare con continuità l’accesso alla massima competizione europea diventano sempre più ricche rispetto a quelle che ne restano fuori, costrette a fare i conti con gravi perdite. Un gap che aumenta soprattutto in un periodo di recessione dei ricavi da diritti tv delle competizioni domestiche. Le big diventano sempre più ricche, le medio – piccole sono costrette a fare i conti con budget sempre più ridotti.

UCL / PRESENZE E RICAVI DELLE ITALIANE DAL 2000

Club	Presenze	Ricavi
JUVENTUS	20	1,153
INTER	19	850,2
MILAN	16	579,9
NAPOLI	9	480,3
ROMA	11	429,7
ATALANTA	5	277,7
LAZIO	7	154,7
FIorentina	3	39,2
BOLOGNA	1	35,3

Soffermandoci sul caso italiano: la Juventus ha centrato la qualificazione 20 volte su 25 tornei, l’Inter 19, il Milan 16, la Roma 11, il Napoli 9, la Lazio 7, l’Atalanta 5, la Fiorentina 3, Udinese e Bologna 1. Ed hanno incassato da 1,1 miliardi di euro (la Juventus) a poco meno di 40 milioni (Bologna e Fiorentina). Limitandoci agli ultimi 9 anni, dal 2018/19, i posti se li sono spartiti però solo in 5: Inter, Juventus, Napoli, Atalanta e Milan (29 dei 33 posti), lasciando quote residuali a Lazio, Roma e Bologna (1 ciascuno).

Estendendo l’analisi alle **top 5 Leghe europee**, si nota come Real Madrid e Barcellona non abbiano mancato un torneo dal 2000 ad oggi; il Bayern è rimasto fuori solo una volta; il PSG ha messo insieme 14 partecipazioni consecutive dal 2012-13, anno in cui è stato acquisito dal Qatar Sport investment, il fondo sovrano del Qatar (erano state 4 tra il 2000 e il 2012); negli ultimi 15 anni, anche Atletico Madrid e Borussia Dortmund vantano una striscia di qualificazioni di fila. Ma c’è anche un altro fattore che diventa sempre più evidente: tra le squadre che prendono parte alla Champions League, quelle che raggiungono con continuità la fase a eliminazione diretta accumulano ancora più risorse rispetto a quelle che si fermano al primo turno (prima i gironi, oggi la fase campionato), considerando che i premi sono in buona parte legati al risultato sportivo. Ed in tal modo, le cosiddette big europee stanno rafforzando la propria competitività a dispetto delle rivali che non hanno la stessa continuità di risultati, in un circolo vizioso che rende sempre più difficile recuperare posizioni per chi non fa parte di questa “elite”. Basti pensare che dei circa 30 miliardi distribuiti dalla UEFA in 25 anni, infatti, più di un terzo è andato ad 8 squadre, che hanno raccolto un bottino superiore al miliardo: Real Madrid, Bayern Monaco, Barcellona,

Elaborazione Commissione

RIEPILOGO PRESENZE IN CHAMPIONS LEAGUE
DAI TOP 5 CAMPIONATI EUROPEI 2018 / 26

SPAGNA / LIGA 9 SQUADRE - 40 SLOT		Germania / BUNDESLIGA 10 SQUADRE - 38 SLOT		Francia / LIGUE 1 8 SQUADRE - 25 SLOT		Italia / Serie A 9 SQUADRE - 37 SLOT		Inghilterra / Premier L. 8 SQUADRE - 39 SLOT	
REAL MADRID	9	Bayern M.	9	PSG	9	Inter	9	Manchester City	9
Barcellona	9	Borussia D.	9	Lille	4	Juventus	7	Liverpool	8
Atl. Madrid	9	RB Lipsia	7	Montpellier	3	Napoli	6	Chelsea	5
Siviglia	4	Bayer Lev.	5	Lione	2	Atalanta	5	Manchester Unt.	5
Villarreal	3	Eintracht Fr.	2	Lens	2	Milan	4	Tottenham	4
Valencia	2	Stoccarda	2	Brest	1	Lazio	2	Arsenal	4
Athletic	1	Hoffenheim	1	Rennes	1	Roma	2	Newcastle	2
Girona	1	Wolfsburg	1	Marsiglia	3	Bologna	1	Aston Villa	2
Real Sociedad	1	Union Berlino	1			Como	1		
Betis	1	Schalke 04	1						

Psg, Manchester City, Juventus, Chelsea e Liverpool. Anche un altro dato, non economico, conferma la tendenza in base alla quale si sta consolidando un blocco di super squadre che ogni anno si giocano le fasi decisive del torneo, fino alla Coppa, e si dividono la fetta più consistente del montepremi. L’economista serbo-statunitense Branko Milanovic, infatti, si è recentemente soffermato ad analizzare il numero di squadre diverse in grado di raggiungere i Quarti di finale di Coppa Campioni / Champions League in un ciclo di 5 anni.

UCL 2024/25/26: LE 12 QUALIFICATE AI QUARTI

NR	Club
3	ARSENAL
	BARCELLONA
	REAL MADRID
	BAYERN MONACO
2	PSG
	ATLETICO MADRID
	BORUSSIA DORTMUND
1	ASTON VILLA
	INTER
	LIVERPOOL
	MANCHESTER CITY
	SPORTING LISBONA

Se fino ai primi anni Duemila la media si attestava attorno alle 25 squadre diverse sui 40 posti disponibili (8 l’anno per 5 stagioni), negli anni seguenti è scesa intorno alle 20 squadre, fino scendere ulteriormente nel ciclo in corso 2023/2027. Seppur si tratti di un dato parziale, relativo a 3 edizioni sulle 5 che verranno considerate tra due anni, siamo attualmente a 12 squadre diverse nei 24 posti dei Quarti di Finale 2023-24, 2024-25, 2025-26. Tre volte su tre ci sono riuscite Arsenal, Barcellona, Bayern Monaco, PSG e Real Madrid; due su tre Atletico Madrid e Borussia Dortmund; una volta sola Aston Villa, Inter, Liverpool, Manchester City e Sporting Lisbona. Nei prossimi 2 anni ci sono ancora 16 slot disponibili, ma appare difficile che saranno occupati da molte squadre diverse da quelle già indicate. Secondo la proiezione di Milanovic, il ciclo si chiuderà con 15 squadre diverse nei Quarti di finale, prevedendo quindi 3 novità massimo nelle prossime due stagioni. Lo stesso numero, 15, era quello che il 19 aprile 2021 fu annunciato tra i fondatori della Superlega: 12 ufficializzati in quel giorno e 3 che si sarebbero dovuti aggiungere a breve.



Competizioni femminili

Women's Champions League. La UEFA ha avviato una nuova strategia¹³ per la principale competizione femminile, la Women's Champions League: dal 2024-25 sono stati centralizzati i diritti commerciali e radiotelevisivi (DAZN è stato scelto come primo partner globale) e si è passati ad un organico di 16 squadre per la prima fase (a gironi). Dopo un'ulteriore consultazione con l'European Football Clubs (EFC), le federazioni affiliate, le leghe e i club, il format è stato aggiornato di nuovo, passando così dal 2025-26 a una prima fase sulla formula campionato, come avviene per l'omonima competizione maschile, in questo caso con la partecipazione di 18 squadre. Si tratta di un'evoluzione che punta ad aumentare la visibilità e l'esposizione della competizione, elevarne la competitività, lo status e il valore.

UEFA WOMEN'S CHAMPIONS LEAGUE 2024/25
DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE AI CLUB

		Fase non centralizzata	Bonus qualificazione	Fase a gironi (performance)	Fase a eliminazione diretta			Totale (€000)
					Quarti	Semifinali	Finale	
Olympique Lyonnais	FRA	–	400	320	160	180	–	1.060
VfL Wolfsburg	GER	100	400	150	160	–	–	810
AS Roma	ITA	100	400	150	–	–	–	650
Galatasaray A.Ş.	TUR	197	400	–	–	–	–	597
Chelsea FC	ENG	–	400	320	160	180	–	1.060
Real Madrid CF	ESP	100	400	200	160	–	–	860
FC Twente	NED	145	400	100	–	–	–	645
Celtic FC	SCO	189	400	–	–	–	–	589
FC Bayern München	GER	–	400	217	160	–	–	777
Arsenal FC	ENG	145	400	270	160	180	350	1.505
Juventus FC	ITA	100	400	100	–	–	–	600
Vålerenga FB Women	NOR	193	400	17	–	–	–	610
FC Barcelona	ESP	–	400	270	160	180	200	1.210
Manchester City FC	ENG	100	400	250	160	–	–	910
SKN St. Pölten	AUT	193	400	–	–	–	–	593
Hammarby IF	SWE	121	400	100	–	–	–	621
Other clubs	–	5.044	–	–	–	–	–	5.044
Long-distance travel	–	249	–	–	–	–	–	249
TOTALE		6.976	6.400	2.464	1.280	720	550	18.390

Nel 2024/25, ultima stagione dell'attuale ciclo, i ricavi totali sono arrivati a 19,3 milioni di euro, con la quota maggiore generata dalla vendita dei diritti media e commerciali. Di questo totale, il 42% è stato generato dalla vendita dei diritti radiotelevisivi e il 51% dai diritti commerciali. I costi (stadio e la sicurezza per la finale, sedi e agli eventi, i costi di trasmissione e di fornitura dei diritti, gli arbitri e gli ufficiali di gara) sono stati pari a 20,4 milioni di euro, con un incremento dell'11% rispetto alla stagione precedente.

Ai club partecipanti sono stati distribuiti 18,4 milioni di euro, inclusi 5,3 milioni di euro per i 56 club che hanno preso parte alla fase non centralizzata della competizione (primo e secondo turno). Per la fase centralizzata, i pagamenti sono stati suddivisi in due pilastri: il 56% come premi di qualificazione (6,4 milioni di €) e il 44% come importi fissi legati ai

risultati sportivi (5,0 milioni di €). **La distribuzione nella fase non centralizzata, inclusi gli importi per i viaggi a lunga distanza, ammonta a 7 milioni di euro.** Una ulteriore quota di 5,6 milioni di euro è stata distribuita ai club non partecipanti appartenenti alle federazioni nazionali che hanno iscritto almeno un club alla stagione 2024/25. Alle federazioni nazionali spetta il compito di ripartire l'importo assegnato in parti uguali tra i club del proprio massimo campionato nazionale femminile. Nelle prime due stagioni del nuovo ciclo (2025/26 e 2026/27) la UEFA ha previsto una quota annuale di 37,7 milioni di euro, mentre nelle successive tre stagioni (2027/28, 2028/29 e 2029/30) la previsione annuale raggiunge i 46,7 milioni di euro. In ogni stagione il 50% dei premi sarà costituito dalle quote di partenza (i 18 club della fase campionato riceveranno 505.000 euro / 670.000 euro nei due cicli) e il restante 50% comprenderà bonus basati sulle prestazioni: bonus legati ai risultati nella prima fase e bonus per i passaggi dei turni fino alla finale. La squadra che vincerà la Champions femminile potrebbe guadagnare fino a 1,995 milioni di euro nelle prime due stagioni e 2,8 milioni di euro dal 2027/28 in poi (+ 41% e + 99% rispetto al format precedente). Riguardo ai premi di solidarietà, l'aumento è di 7,7 / 9,1 milioni per le squadre eliminate ai turni di qualificazione.¹⁴

Women's Europa Cup. Il montepremi per i club ammonta a 5,6 milioni di euro nel periodo 2025-2027 e salirà a 6,2 milioni di euro nel ciclo 2027-2030. I club partecipanti guadagneranno un importo fisso per ogni turno raggiunto.¹⁵

4.5 Le competizioni FIFA maschili e femminili



Completano il quadro delle competizioni internazionali quelle organizzate dalla FIFA, l'organo mondiale di governo del calcio che riunisce 211 Federazioni.

Competizioni maschili. Dal 2024, la FIFA ha raddoppiato i tornei per club: da un lato la Coppa Intercontinentale,¹⁶ competizione annuale tra le 6 vincitrici della principale Coppa di ognuna delle 6 confederazioni continentali (UEFA, CONMEBOL, AFC, CAF, CONCACAF, OFC); dall'altro il nuovo Mondiale per Club, un torneo d'élite con 32 squadre selezionate dalle rispettive confederazioni in base ai risultati nelle Coppe continentali. Disputato per la prima volta nell'estate 2025,¹⁷ proseguirà con cadenza quadriennale.

Mondiale per club FIFA. Il torneo ha subito garantito ai partecipanti premi considerevoli: il montepremi complessivo ha raggiunto 1 miliardo di dollari (circa 920 milioni di euro), suddiviso tra una componente legata ai risultati sportivi (475 milioni) e una quota di partecipazione (525 milioni). Per i due club italiani, Inter e Juventus, rispettivamente 31,4 e 27 milioni di euro. È stato inoltre previsto un meccanismo di solidarietà fino a 250 milioni di dollari (circa 230 milioni di euro).

Competizioni femminili. Il Consiglio FIFA del 5 marzo 2025 ha definito le competizioni mondiali femminili per club, prendendo atto che, per la prima volta nella storia, tutte le 6 confederazioni continentali (UEFA, AFC, CAF, CONMEBOL, CONCACAF, OFC) hanno organizzato i rispettivi tornei. Dal 2026 prenderà il via la Champions Cup femminile, alla quale saranno iscritte le 6 squadre campioni continentali; dal 2028, poi seguirà la Coppa del Mondo per Club femminile, con la partecipazione di 19 squadre, selezionate in base al merito sportivo nel corso dei primi due anni della Champions Cup.

¹³ <https://www.UEFA.com/development/womens-football/>
¹⁴⁻¹⁵ "Premi di solidarietà e calcio femminile alla conferenza sulle licenze per club e sulla sostenibilità finanziaria", [UEFA.com](https://www.UEFA.com), 15 ottobre 2024
¹⁶ Si tratta dell'evoluzione del precedente Mondiale per Club annuale, con il ritorno alla denominazione originaria del torneo.
¹⁷ Secondo i dati pubblicati dalla FIFA, il torneo 2025 ha generato ricavi complessivi per 2,126 miliardi di dollari (circa 1,96 miliardi di euro), con un'audience stimata in 2,7 miliardi di spettatori complessivi



4.6 La situazione economico – finanziaria del calcio europeo

In base al “Rapporto UEFA sul panorama finanziario e degli investimenti dei club europei”,¹⁸ che analizza l’andamento economico della stagione 2024/25, i ricavi complessivi dei club dei campionati di prima divisione delle 55 federazioni associate, cresciuti di circa l’80% nell’ultimo decennio, superano per la prima volta la barriera dei 30 miliardi (28,6 miliardi nel 2024), trainati dai 5 principali campionati europei, che insieme contribuiscono per il 73% della quota totale. Tra i campionati ed i club analizzati, emerge sempre più la supremazia della Premier League, che in termini di valore complessivo assume una forte concentrazione di ricavi e visibilità: i 20 club della massima divisione inglese totalizzano, infatti, 7.5 miliardi di euro,¹⁹ quasi il doppio di Bundesliga (3,9) e Liga (3,88), più del doppio della Serie A (2,9), che è il torneo in cui i ricavi dei club sono cresciuti di meno (+1%). La Ligue 1 francese, nonostante abbia dovuto affrontare una forte riduzione sul fronte dei proventi da diritti tv,²⁰ chiude la stagione con un fatturato di 2.53 miliardi (+7%) ed è sempre più vicina alla Serie A, superata per incassi al botteghino (448 milioni contro 442, dietro Spagna e Germania a 600, Inghilterra oltre il miliardo).

Clamorosa la crescita dei club turchi: +64%, pur accumulando debiti per 191 milioni, il 22% del loro fatturato. Su questo versante, i club della Serie A hanno il dato più pesante dei Paesi Top: 5% nel rapporto debito / fatturato, come la Premier e la Eredivisie, peggio di Bundesliga (1%), Liga (3%), Ligue 1 (4%). Il divario economico tra la Premier League e le altre Leghe europee emerge anche nel “calciomercato”: nell’estate record del 2025,²¹ le squadre inglesi hanno investito circa 3,5 miliardi di euro, l’importo più alto mai speso dai club di una singola federazione,²² maggiore di quello delle altre quattro top leghe messe insieme.



¹⁸ “New report highlights record revenues and increasing investment into European football”, UEFA.com, 26 febbraio 2026
¹⁹ Sono conteggiati i premi dalle competizioni UEFA, i ricavi dal botteghino, quelli commerciali e da diritti tv, esclusi quelli del player trading.
²⁰ Il dettaglio al capitolo 6
²¹ Conclusi 12mila trasferimenti per 9,76 miliardi di dollari (8,36 miliardi di euro), secondo il Global Transfer Report FIFA 2025. Sono conteggiati i trasferimenti dal 1° giugno al 2 settembre, inclusi quelli conclusi nella parentesi speciale (dal 1° al 10 giugno) relativa al Mondiale per Club.
²² “Rapporto UEFA sul panorama finanziario e degli investimenti dei club europei”, analisi dell’andamento economico della stagione 2024/25,

GLOBAL TRANSFER REPORT FIFA 2025

VALORE TOTALE ACQUISTI			TOP SALDO PASSIVO			TOP SALDO ATTIVO		
1	Inghilterra	3190	1	Inghilterra	-1649	1	Francia	+543
2	Germania	980	2	Arabia Saudita	-451	2	Belgio	+327
3	Italia	950	3	Turchia	-164	3	Germania	+274
4	Francia	730	4	Galles	-93	4	Olanda	+220
5	Spagna	666	5	Qatar	-92	5	Brasile	+219
6	Arabia Saudita	552	6	Russia	-79	6	Danimarca	+143
7	Portogallo	439	7	Stati Uniti	-68	7	Argentina	+110
8	Turchia	359	8	Italia	-63	8	Spagna	+94
9	Brasile	241	9	Emirati Arabi Uniti	-62	9	Austria	+84
10	Olanda	231	10	Messico	-12	10	Repubblica Ceca	+80
TOTALE		6.976	6.400	2.464	1.280	720	550	18.390

TRASFERIMENTI:
LE NUOVE NORME
FIFA DAL 2027

Riguardo al sistema dei trasferimenti, la FIFA ha approvato nuove norme che entreranno in vigore il 1° gennaio 2027. Tra le modifiche più significative figurano l’inserimento di clausole rescissorie in tutti i contratti dei giocatori; il riconoscimento di una partecipazione dei calciatori al valore economico generato dal proprio trasferimento internazionale: quelli con una retribuzione annua pari o inferiore a 150.000 euro avranno diritto a una quota diretta del prezzo pagato per il loro trasferimento, con un minimo obbligatorio del 5% versato dal club cedente, mentre gli altri avranno la possibilità di rinunciare.

Cambia anche l’articolo 17 del regolamento FIFA, al centro del caso Diarra (Corte di giustizia dell’Unione europea, ottobre 2024) che punta a rafforzare il ruolo dei calciatori nei processi decisionali. In caso di violazione contrattuale, il calciatore avrà diritto al pieno risarcimento del danno. Le nuove norme vietano inoltre pratiche abusive come quella di mettere il giocatore fuori rosa.

La supremazia della Premier League è confermata anche dall’analisi di spesa di medio-lungo periodo nei trasferimenti: nell’ultimo decennio (dal 2015 al 2024), ha contribuito per più di un quarto agli investimenti globali, con 23,02 miliardi di euro su oltre 86 (28,1%); il Chelsea è la squadra che ha speso di più (2,78 miliardi), davanti alle due di Manchester e sono 10 le squadre d’Oltremania tra le prime 20; due le inglesi nei primi tre posti in quanto a saldo negativo nel periodo, Manchester United (-1,304 miliardi) e Chelsea (-1,209).²³

A livello di fatturato di singolo club, invece, nessuna inglese sul podio: davanti a tutti, le spagnole Real Madrid e Barcellona, poi la tedesca Bayern Monaco.²⁴

Il Real Madrid è l’unica società a superare il miliardo al netto del player trading nel 2024-25 (1161 milioni, +9%, sul 2024, utile di 24 milioni), grazie anche alla ristrutturazione dello stadio “Bernabeu”, che ha fruttato introiti per 326 milioni, più del doppio del vecchio

²³ R. Poli, L. Ravenel, R. Besson, “Global economic analysis of the transfer market (2015-2024)”, CIES Football Observatory Monthly Report n°97 - September 2024.
²⁴ UEFA, The european club finance and investment landscape 2025



CLASSIFICA RICAVI CLUB EUROPEI

Nr	CLUB	RICAVI*
1	Real Madrid CF	1.184
2	FC Barcelona	989
3	FC Bayern Monaco	861
4	Manchester City FC	855
5	Liverpool FC	852
6	Paris Saint-Germain	837
7	Arsenal FC	822
8	Manchester United FC	793
9	Tottenham Hotspur FC	673
10	Chelsea FC	585
11	FC Internazionale Milano	547
12	Borussia Dortmund	532
13	Aston Villa FC	441

Nr	CLUB	RICAVI*
14	Atlético Madrid	433
15	Juventus FC	420
16	AC Milan	411
17	Newcastle United FC	394
18	Bayer 04 Leverkusen	331
19	West Ham United FC	322
20	Brighton & Hove Albion FC	308
21	Crystal Palace FC	293
22	RB Lipsia	282
23	Galatasaray SK	280
24	FC Zenit San Pietroburgo	275
25	Eintracht Francoforte	271

*: milioni di euro, fonte: UEFA, The european club finance and investment landscape 2025

stadio. Contenuto il peso degli stipendi, a 514 milioni, ma solo al 44% del giro d'affari. I debiti da 1,3 miliardi, legati quasi interamente allo stadio, dovrebbero essere ripagati dai flussi di cassa generati dal Bernabeu. Al 2° posto il Barcellona che, nonostante i ritardi del nuovo stadio, raggiunge 985 milioni (+29%). Segue il Bayern Monaco (861, +12%), unico a vantare 33 utili consecutivi, modello unico di gestione virtuosa.

Nessuna italiana tra le prime 10 squadre con il maggior fatturato, tre entro le prime 20: Inter all'11° posto (547), Juventus (420) e Milan (411) al 15° e 16°. Eppure la Serie A, dopo la Premier, è il campionato che ha speso di più nel periodo 2015/2024 (10,84 miliardi) e quello con il saldo passivo più alto (-1,46 miliardi²⁶).

Anche la graduatoria del Valore d'Impresa²⁷ dei club europei conferma la stessa tendenza: Real Madrid (7,7 miliardi) e Barcellona (5.9) avanti a tutti, italiane fuori dalla Top Ten. L'Inter è la prima, al 12° posto, con un valore d'impresa di 2,1 mld, Juventus, Milan (entrambe a 1,8 mld) e Napoli (967 milioni) tra le prime 20. Secondo il Rapporto pubblicato a maggio 2026, prendendo come riferimento i bilanci 2023-24 e 2024-25, il valore d'impresa (EV) complessivo dei primi 32 club ha raggiunto i 72,6 miliardi di euro nel 2026, con un incremento del 12% rispetto al 2025.

Dal valore d'impresa a quello del brand, che rappresenta, sulla stima dei futuri ricavi, il costo che sarebbe necessario per acquisire il proprio marchio ipotizzando di non esserne proprietari. Il risultato è sempre lo stesso: le italiane restano fuori dalla Top 10, il miglior risultato dei club di casa nostra è sempre quello dell'Inter (12° posto), seguono Milan (14°) e Juventus (16°);²⁸ che è però davanti se si considera la forza del brand, in questo

Fatturato, Valore d'impresa, Valore di brand: italiane fuori dalla Top 10

²⁵ UEFA, The european club finance and investment landscape 2025
²⁶ R. Poli, L. Ravenel, R. Besson, "Global economic analysis of the transfer market (2015-2024)", CIES Football Observatory Monthly Report n°97 - September 2024.
²⁷ Football Benchmark "Football Clubs' Valuation: The European Elite", rapporto annuale sul Valore d'Impresa (EV) dei club europei. Utilizzato il modello dei multipli del fatturato, correggendo il moltiplicatore in base a un algoritmo che tiene conto di: profittabilità (rapporto stipendi-ricavi ed Ebit), popolarità (seguito sui social media), potenziale sportivo (valore della rosa), gestione dei diritti tv ed eventuali stadi di proprietà.



4 club italiani nella Top 20 europea
ma nessuno nella Top 10 per il maggior fatturato

caso la capacità di influenzare le decisioni di acquisto (78,5, Milan a 78,4, Inter a 77,1). Nell'ultimo anno, inoltre, secondo il report di Brand Finance, tutti i club italiani registrano un calo di forza del brand. Anche in questo caso, il Real Madrid è il leader: il suo brand è l'unico valutato oltre i 2 miliardi (2,4, +25%), soglia alla quale si avvicina solo il Barcellona (1,9), mentre Arsenal, Bayern e Psg si attestano intorno ad una valutazione di 1.6 miliardi; nella Top Ten seguono poi Manchester City, Liverpool e Manchester United, più staccate Chelsea e Borussia Dortmund. Il valore combinato dei 50 brand di maggior valore raggiunge i 23,9 miliardi di euro. I motivi sono molto semplici: meno partite internazionali, leggesi Champions League, determinano minori introiti da diritti ma anche minore visibilità a livello globale e quindi minor valore per gli sponsor.²⁹

FATTURATO, VALORE D'IMPRESA E BRAND VALUE / Le squadre italiane a confronto			
Club	Fatturato*	Valore d'impresa**	Brand value***
Inter	11a	12a	12a
Milan	15 a	15 a	14 a
Juventus	16 a	14 a	16 a

*: UEFA, The european club finance and investment landscape 2025
**: "Football Clubs' Valuation: The European Elite"
***: Brand Finance Ranking 2026

²⁸ Brand Finance, "Most Valuable e Strongest football brand 2026", inserire link
²⁹ M. Iaria, "Inter che sorpasso", La Gazzetta dello sport", 20 agosto 2026.



4.7 La struttura dei ricavi e le principali fonti di entrata

Riguardo alla tipologia di ricavi, l'incremento maggiore degli ultimi 10 anni è quello dei proventi derivanti dalle competizioni UEFA (+153%), dalle sponsorizzazioni e attività commerciali (+82%) e dagli incassi da botteghino (+75%), mentre i ricavi da diritti tv dei campionati nazionali sono cresciuti solo del 59%.³⁰

L'attività commerciale si è affermata come un fattore chiave della recente espansione dei ricavi, aumentati di oltre il 43% negli ultimi tre anni e stimati a quota 10 miliardi di euro a fine 2025. Anche i ricavi derivanti dalle giornate di partita mostrano un forte slancio, trainati principalmente dai servizi di ospitalità e dai posti premium: i dati di inizio 2025 portano a stimare un significativo aumento e hanno già superato i livelli pre-pandemia in gran parte del calcio europeo.

Ricavi da Diritti TV

Nel 2024 sono aumentati del 3%, raggiungendo 8,5 miliardi di euro. In calo (-2%) i ricavi televisivi nazionali nel 2025, con diminuzioni particolarmente marcate in Francia e Italia. Sempre più netta la superiorità della Premier, tanto che sono inglesi 7 dei 10 club che incassano di più: Manchester City (249 milioni), Chelsea (220), Liverpool (215), Arsenal (204), Aston Villa (203), Newcastle (192) e Crystal Palace (174), oltre al Real Madrid (appaaiato al 4° posto con 204 milioni). La prima italiana è l'Inter, al 21° posto. Il gap tra il campionato inglese e quello italiano ha ormai raggiunto una forbice molto ampia, basti pensare che l'ultima classificata in Premier League incassa di più della squadra campione d'Italia. La differenza è determinata soprattutto dalla vendita dei diritti all'estero: 2.5 miliardi contro 242 milioni.

Fonte: UEFA Financial Report

RICAVI DA DIRITTI TV / TOP 5 CAMPIONATI* (MILIONI DI EURO)

LEGA	DIRITTI TV DOMESTICI	DIRITTI TV ESTERO	DIRITTI TV TOTALE
PREMIER LEAGUE	1900	2500	4300
LIGA	1200	800	2000
BUNDESLIGA	1100	150	1250
SERIE A	900	242	1142
LIGUE 1	78*	160	238

*: quota da Beln Sport per una gara a giornata; il resto degli incontri è trasmesso dal canale di Lega Ligue1+, il cui obiettivo è di produrre 350 milioni dal 2028.

RICAVI DA DIRITTI TV / CLASSIFICA PER CLUB (MILIONI DI EURO)

POS	CLUB	RICAVI*	Pos	Club	Ricavi*
1	Manchester City	249	4	Real Madrid	204
2	Chelsea	220	6	Aston Villa	203
3	Liverpool	215	7	Newcastle	192
4	Arsenal	204	8	Crystal Palace	174

*: milioni di euro

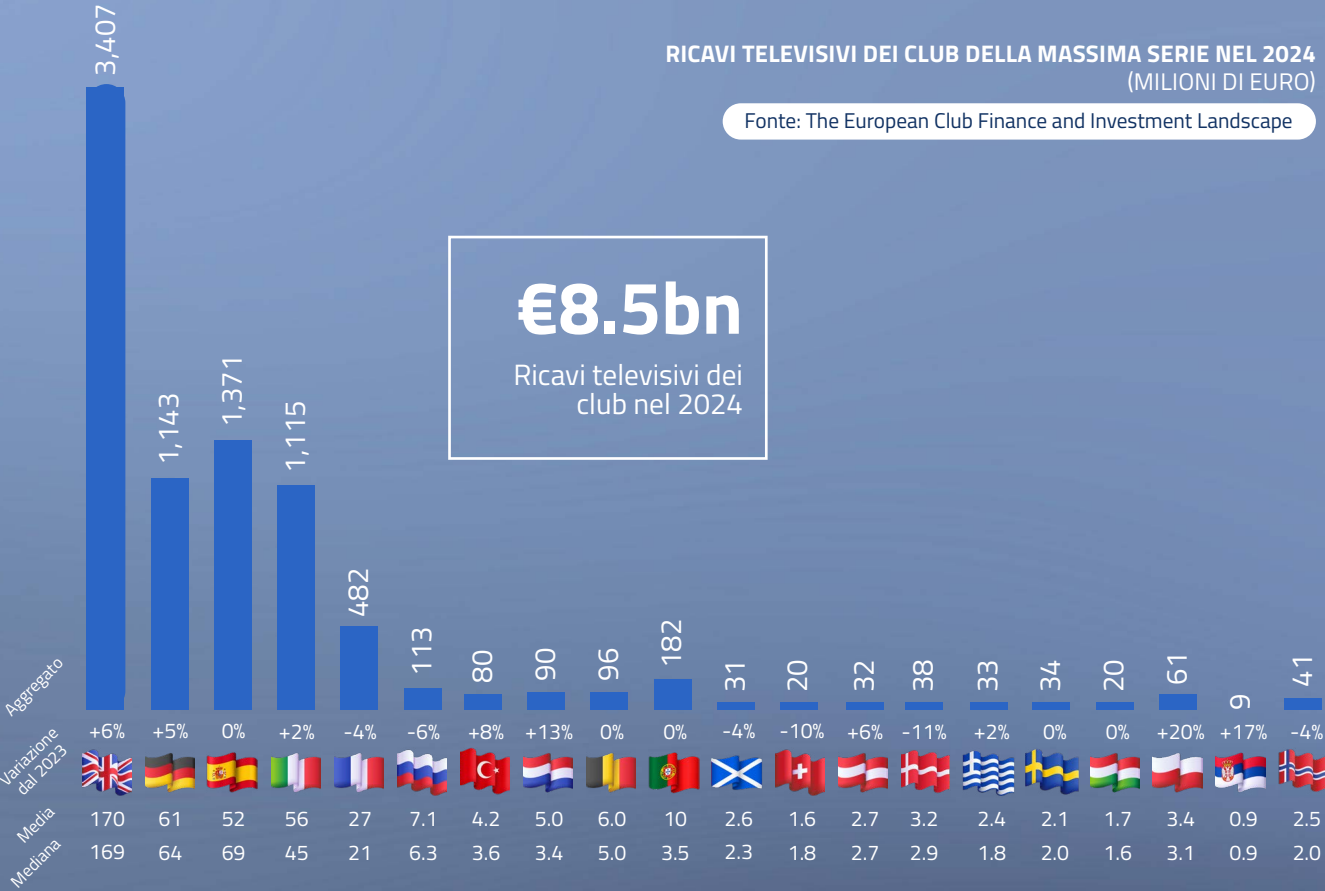
Ricavi da Stadio

Nel 2024, gli incassi da biglietti hanno raggiunto la cifra record di 4,4 miliardi di euro, il 33% in più rispetto ai livelli pre-pandemia. Grazie a interventi sugli stadi, i club olandesi e turchi hanno raddoppiato i propri incassi da biglietti nell'ultimo decennio, raggiungendo rispettivamente 200 milioni e 147 milioni di euro. Un aumento del 22% dei posti premium e dell'ospitalità ha determinato una crescita record del 16% degli incassi da biglietti nel

³⁰ Si veda il sito dell'UEFA, The european club finance and investment landscape 2025

RICAVI TELEVISIVI DEI CLUB DELLA MASSIMA SERIE NEL 2024
(MILIONI DI EURO)

Fonte: The European Club Finance and Investment Landscape



RICAVI DA BOTTEGHINO DEI CLUB DELLA MASSIMA SERIE NEL 2024
(MILIONI DI EURO)

Fonte: The European Club Finance and Investment Landscape



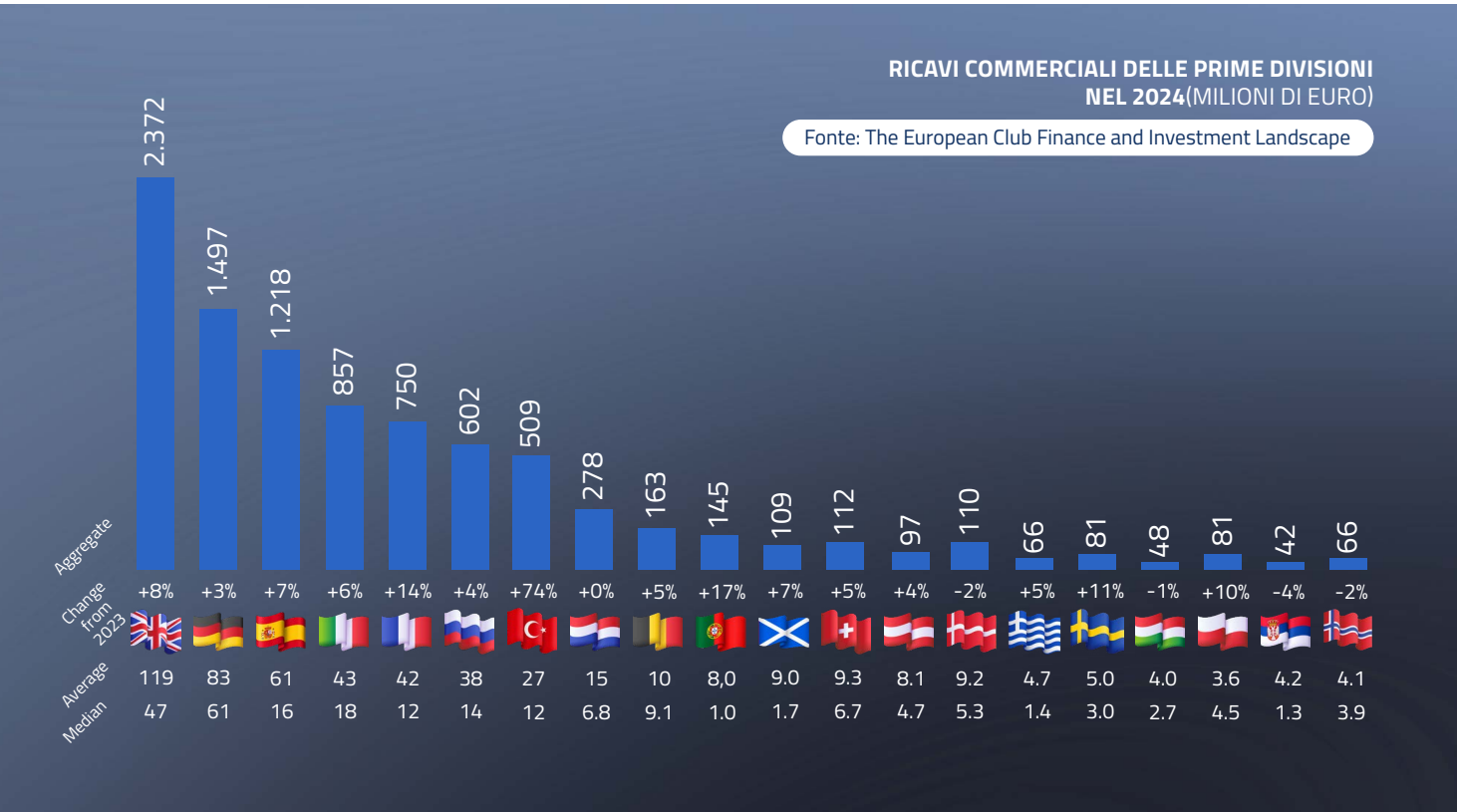


2025. Una crescita determinata per alcuni club di vertice da una base di tifosi globale e da una domanda costantemente elevata, che consente prezzi medi dei biglietti più alti; per altri, come Real Madrid e Tottenham, dai recenti investimenti nello stadio, che hanno ulteriormente sostenuto i ricavi per posto a sedere. Anche le condizioni del mercato locale giocano un ruolo importante: ad esempio beneficiano di maggiori ricavi le squadre che hanno sede in grandi città ad alto reddito, come Londra e Parigi, dove i tifosi sono in grado di sostenere prezzi dei biglietti più elevati.

Tra le italiane, le due squadre milanesi mostrano ricavi per posto a sedere più alti nel Paese, ma lontane dalle big europee (Milan €33,9, Inter €47,1), non per mancanza di domanda, ma per i limiti dello stadio attuale rispetto a *hospitality* di fascia alta e posti premium.³¹ Con riferimento allo scenario europeo degli stadi, si rimanda altresì agli approfondimenti contenuti nel Capitolo 2.

Ricavi commerciali

Hanno raggiunto la cifra record³² di 9,7 miliardi di euro nel 2024, (+9%). Rilevante la quota derivante dai contratti di fornitura di materiale tecnico: basti pensare che tra i dieci club che incassano di più, si va dai 51 milioni della Juventus (adidas) ai 127 del Barcellona (Nike), seguito da Real Madrid, Manchester City e Manchester United, le altre società che superano quota 100 milioni, con contratti che arrivano almeno al 2030, in alcuni casi anche oltre. Il dominio del mercato da parte di adidas e Nike è evidente tra le prime 10 squadre per ricavi da materiale tecnico: 5 di esse sono legate ad adidas, 4 a Nike, Puma si inserisce grazie al contratto con il Manchester City.³³



³¹ Football Benchmark, "Mapping the sponsorship landscape: key assets across Europe's "Big Five" leagues", 7 maggio 2026

³² UEFA, The european club finance and investment landscape 2025

³³ Football Benchmark, "Mapping the sponsorship landscape: key assets across Europe's "Big Five" leagues", 7 maggio 2026

Per quanto riguarda i ricavi derivanti dallo sponsor di maglia, i top club europei hanno ormai doppiato quelli italiani: Milan³⁴ e Inter incassano circa 30 milioni di euro rispettivamente da Emirates, compagnia aerea degli Emirati Arabi Uniti, e Betsson, più staccato il Napoli, al quale MSC versa 9 milioni a stagione. Il Real Madrid lo scorso 9 giugno ha ufficializzato il rinnovo con Emirates da 70 a 100 milioni di euro l'anno³⁵ fino al 2031. L'accordo, oltre alla maglia della prima squadra maschile, comprende per la verità anche la prima squadra femminile, le giovanili, la squadra di basket, oltre alla visibilità nel centro di allenamento di *Valdebebas* e ad una Emirates Lounge allo stadio "*Bernabeu*". Si tratta della cifra più alta mai pagata per una sponsorizzazione di maglia: il Real scavalca così Manchester City / Etihad e PSG / Qatar Airways, tra l'altro due sponsorizzazioni "correlate, avendo la stessa proprietà.

Tra le categorie più attive nel mercato degli sponsor di maglia, le aziende di betting e gambling sono quelle che investono di più (coprono il 24% delle squadre dei massimi campionati delle 55 Federazioni europee); il resto è suddiviso tra aziende delle seguenti categorie: *Professional services* (12%), *Financial services* (11%), *Retail* (8%), *Construction and real estate* (7%), *Food and beverage*, *Telecommunication*, *Airlines and automotive* (6%), *industrial goods* (5%), *Energy* (4%), *Tourism* (3%), *Charity e Pharmaceutical*.³⁶

Il settore del trasporto aereo è trainato dalle compagnie mediorientali (Emirates Airlines, Qatar Airways, Etihad Airways e Riyadh Air) che sponsorizzano otto club. Questo esempio conferma la natura internazionale del mercato delle sponsorizzazioni di maglia: nei cinque principali campionati europei,³⁷ (Premier League, Liga, Bundesliga, Serie A e Ligue 1), su 108 marchi totali si contano appena 58 partner nazionali (circa il 54%). Il caso più eclatante è la Premier League, dove tutti gli sponsor principali sono stranieri.³⁸

Fonte: Football Benchmark

RICAVI DAI CONTRATTI DI FORNITURA DI MATERIALE TECNICO GRADUATORIA PER CLUB				
CLUB	KIT SUPPLIER	KIT SUPPLIER ANNUAL VALUE (€M)	Deal period	DEAL VALUE AS % OF CLUB COMMERCIAL REVENUE
FC Barcelona	Nike	127,0	2024–2038	21,7%
Real Madrid CF	Adidas	120,0	2019–2028	21,3%
Manchester City FC	Puma	117,0	2025–2035	28,7%
Manchester United FC	Adidas	105,0	2025–2035	26,4%
Arsenal FC	Adidas	87,6	2022–2030	28,0%
Paris Saint-Germain FC	Nike	80,0	2019–2032	19,2%
Chelsea FC	Nike	70,1	2017–2032	29,2%
Liverpool FC	Adidas	70,1	2025–2035	18,2%
FC Bayern München	Adidas	65,0	2015–2030	14,1%
Juventus FC	Adidas	51,0	2019–2027	28,8%

³⁴ L'investimento complessivo è di circa 69 milioni così suddivisi: 4 per l'ultima parte del 24-25 e il Mondiale per club, 19 nel 25-26 e 23 per le successive due annate fino al 2027-28.

³⁵ D.L. Oeinado, "Real Madrid y Emirates, acuerdo histórico", as.com, 9 giugno 2026

³⁶ UEFA "The european club finance and investment landscape 2025"

³⁷ I 5 campionati europei più rilevanti: Premier League, Liga, Bundesliga, Serie A e Ligue 1.

³⁸ Football Benchmark, "Mapping the sponsorship landscape: key assets across Europe's "Big Five" leagues", 7 maggio 2026



Fonte: Football Benchmark

RICAVI DAI CONTRATTI DI SPONSORIZZAZIONE DI MAGLIA
GRADUATORIA PER CLUB

CLUB	MAIN SHIRT SPONSOR	VALORE ANNUO (€ MLN)	Durata accordo	% SUI RICAVI COMMERCIALI DEL CLUB
Manchester City FC	Etihad Airways	75,9	2019–2029	18,6%
Real Madrid CF	Emirates Airline	74,0	2022–2026	13,1%
Manchester United FC	Snapdragon	66,4	2024–2029	16,7%
Paris Saint-Germain FC	Qatar Airways	65,0	2025–2028	15,6%
FC Bayern München	Deutsche Telekom	65,0	2025–2032	14,1%
FC Barcelona	Spotify	65,0	2025–2030	11,1%
Arsenal FC	Emirates Airline	58,4	2023–2028	18,7%
Liverpool FC	Standard Chartered Bank	58,4	2022–2027	15,2%
Tottenham Hotspur FC	AIA	46,7	2019–2027	14,2%
Atlético de Madrid	Riyadh Air	40,0	2023–2027	23,8%

Ricavi da premi UEFA

Si tratta di una voce sempre più consistente, in particolare per le squadre partecipanti alla Champions League; come già evidenziato nei paragrafi precedenti. In alcuni Paesi rappresenta una percentuale molto alta dei ricavi complessivi: il 32% per le squadre croate, il 27% per quelle portoghesi, il 24% per quelle greche.³⁹

Altri ricavi

La maggior parte è costituita da sussidi. Nel 2024 i più elevati si sono registrati in Francia, in relazione al pagamento della seconda tranche della quota proveniente da CVC. In questo ambito si inseriscono anche i ricavi dal player trading dei calciatori cresciuti nel proprio settore giovanile: negli ultimi 5 anni, Chelsea FC e Manchester City sono quelle che hanno tratto maggior profitto dalle cessioni di calciatori cresciuti in casa (almeno tre stagioni tra i 15 e i 21 anni): 366 e 318 milioni.⁴⁰ Benfica (589) e Ajax (454) guidano invece la graduatoria dell'ultimo decennio; le italiane sono lontane: l'Atalanta è al 14° posto (288), la Juventus al 25° (237), l'Inter al 53° (136), l'Empoli al 56° (133).

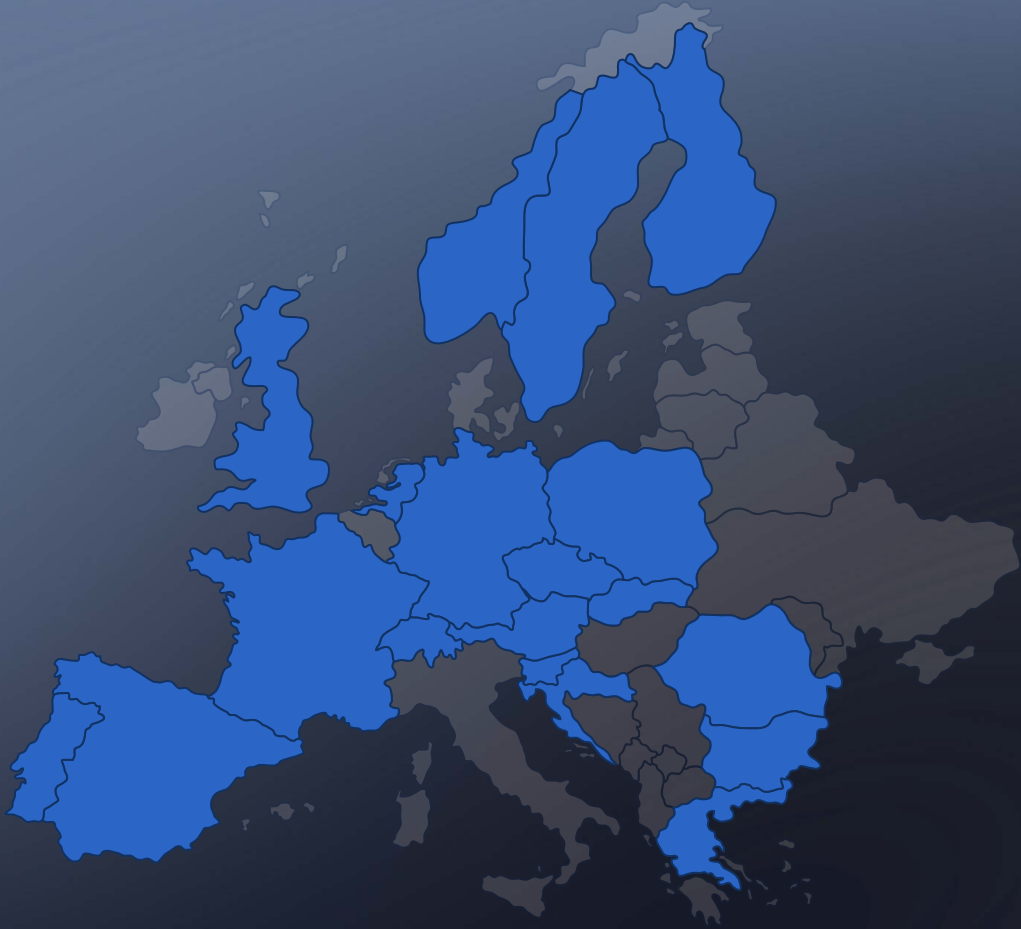
4.8 I ricavi diretti/
indiretti dalle aziende
di betting

In questo ambito, seppur non si tratti di ricavi direttamente percepiti dai club, è opportuno evidenziare la scelta di diversi Paesi europei che hanno imposto alle aziende di betting di riversare una quota del fatturato al sistema sportivo o alle organizzazioni calcistiche.⁴¹

Nell'ultimo decennio, diversi Paesi europei hanno imposto alle aziende di betting di riversare una quota del fatturato derivante dalle scommesse al sistema sportivo o alle organizzazioni calcistiche, secondo le raccomandazioni del "Rapporto Creuzmann" approvato dal Parlamento Europeo nel 2011. In **Francia** le scommesse finanziano lo sport attraverso due canali: il "diritto alla scommessa" ha riconosciuto la proprietà intellettuale delle competizioni sportive alle Leghe che le organizzano, imponendo ai concessionari di scommesse l'obbligo di versare alla Ligue de Football Professionnel (LFP) una quota fino al 2% della raccolta delle scommesse su Ligue 1 e Ligue 2, che altrimenti non potrebbero essere inserite nei palinsesti. La LFP distribuisce questi fondi ai club, deducendo i costi di gestione e la quota di solidarietà obbligatoria per il calcio amatoriale, che ammonta al 2,5% di tutte le risorse commerciali incassate dalla Lega (scommesse e diritti tv), con un minimo garantito di oltre 14 milioni di euro a stagione trasferiti alla FFF per finanziare il calcio amatoriale e i distretti calcistici francesi. Sul fatturato delle scommesse, inoltre, lo Stato impone una trattenuta dell'1,8% assegnata all'ANS (Agence Nationale du Sport), che finanzia lo sport di base, la costruzione di impianti locali e la tutela sanitaria degli atleti olimpici, secondo un principio complessivo di solidarietà tra sport professionistico

PAESI CHE DESTINANO UNA PARTE
DELLA RACCOLTA SCOMMESSE ALLO SPORT/CALCIO

CONTRIBUTO ALLO SPORT/CALCIO
DALLE SCOMMESSE



1,8%
 Francia

3,5%
 Portogallo

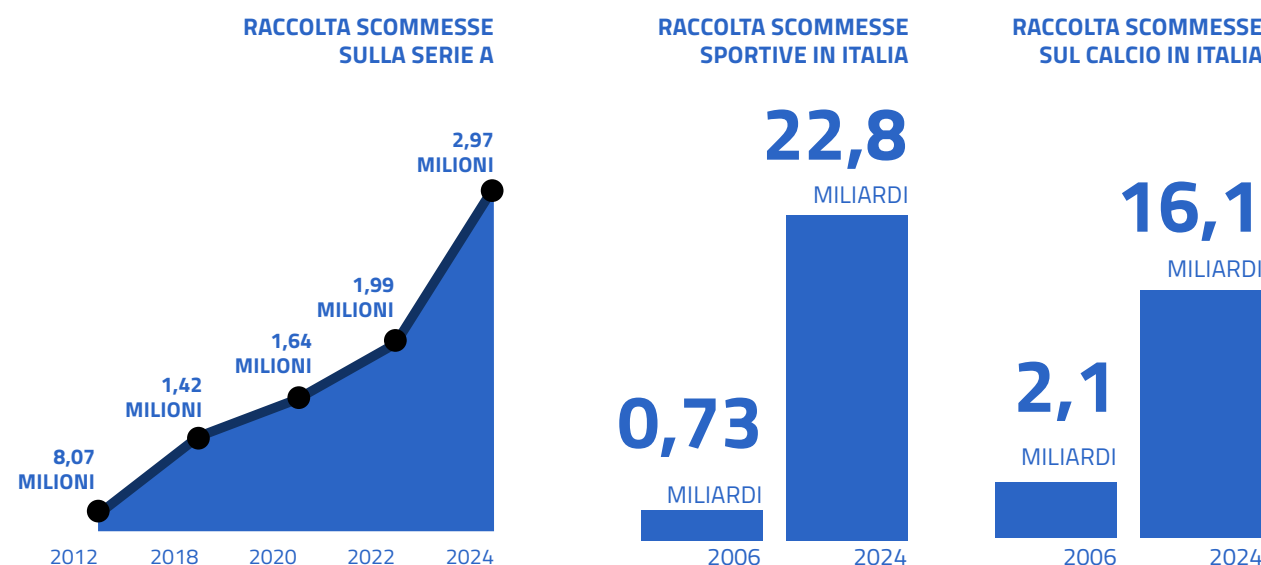
5%
 Svezia

1-1,5%
 Media Europea

³⁹ Il dettaglio dei premi, con particolare riferimento alle squadre italiane è al paragrafo 4.3

⁴⁰ Dati dal 540° bollettino settimanale dell'Osservatorio calcistico CIES

⁴¹ M. Iaria, "Le scommesse finanziano il calcio in venti paesi", La Gazzetta dello sport, 8 aprile 2026



e dilettantistico. Si tenga presente che alla stessa agenzia confluisce anche l'imposta del 5% sulla vendita dei diritti televisivi di eventi e competizioni sportive ("Imposta Buffet", dal nome del Ministro che l'ha varata nel 2000), che permette la solidarietà tra sport professionistico e dilettantistico, nonché una messa in comune delle risorse tra le diverse discipline. In **Turchia** il sistema è simile: gli operatori di scommesse pagano ai club professionistici una quota come riconoscimento dell'utilizzo del nome della squadra e del relativo logo nei palinsesti ufficiali. Il **Portogallo** si è spinto oltre: dal 2015 ha previsto un'imposizione del 3,5% sul fatturato delle puntate sul calcio, destinandolo alla FPF (la Federcalcio portoghese) per le giocate sulle partite delle Nazionali e sulle competizioni organizzate dalla Federazione; alla LFP (la Lega professionistica) per le giocate sulle partite delle prime due divisioni e sulle competizioni UEFA per club. Si tratta di una quota di circa 40 milioni ciascuno. La **Grecia** ha introdotto dal 2021 una tassazione sulle vincite (circa 100 milioni di euro l'anno), destinandola per il 50% allo sport professionistico e per il 50% a quello dilettantistico.

In **Italia**, le scommesse sportive nel corso del 2024 hanno movimentato una somma complessiva di 22,8 miliardi di euro, dei quali 16,1 (circa il 70%) relativi a giocate sul calcio.

Riguardo all'attività delle aziende di scommesse in **Europa**, inoltre, va segnalato che dalla prossima stagione anche la Premier League, dopo una consultazione con il governo inglese, ha scelto di imporre ai propri club un divieto volontario sulle sponsorizzazioni di maglia, come avviene ormai da anni in Italia, in base al divieto di pubblicità, sponsorizzazione e comunicazione promozionale per giochi e scommesse con vincite in denaro previsto dal D.L. 87/2018 (cd "decreto Dignità"). È stato stimato dai media inglesi che la nuova regolamentazione, in vigore dopo un periodo transitorio di tre anni, porterà ad una perdita complessiva di circa 80 milioni di sterline (91 milioni di euro), soprattutto a danno dei club medio - piccoli. Le big, infatti, hanno già stipulato accordi a lungo termine del valore compreso tra 50 e 60 milioni di sterline all'anno (Arsenal/ Emirates, Liverpool/ Standard Chartered, Manchester City/ Etihad Airways e Manchester United/ Snapdragon, mentre il Tottenham è in scadenza con la compagnia assicurativa AIA). I club che rinunceranno allo sponsor di maglia sono: Bournemouth (bj88), Brentford (Hollywood Bets), Fulham (SBOBet), Chelsea (IFS). Newcastle (Sela); Everton (Stake) e West Ham (BoyleSports); gli ultimi due hanno optato per lo spostamento dello sponsor sulle maniche, che non rientrano nel perimetro del divieto.

I risultati operativi complessivi dei club sono finalmente tornati in pareggio dopo quattro anni di perdite operative. Nel 2024, le perdite ante imposte aggregate dei club di pri-

4.9 La struttura dei costi e il peso del costo del lavoro

ma divisione sono migliorate solo leggermente, passando da 1,2 miliardi di euro a 1,1 miliardi di euro, nonostante il miglioramento dei risultati dei trasferimenti, sebbene il miglioramento effettivo sia considerevolmente maggiore se si escludono le voci non ricorrenti. La percentuale di club di prima divisione che hanno registrato utili ante imposte è aumentata dal 41% nel 2022 al 45% nel 2023 e al 53% nel 2024. L'indebitamento complessivo dei club è cresciuto dell'8% nel 2024 e di un ulteriore 5% nel 2025, con i debiti da calciomercato in aumento del 17%. Gli investimenti in stadi, centri di allenamento e infrastrutture hanno raggiunto 2,4 miliardi di euro nel 2024, record storico per il secondo anno consecutivo, e sembrano proseguire su livelli elevati anche nel 2025.⁴²

Costi salariali: nel 2024, gli stipendi sono aumentati del 3,5%, meno dei ricavi, riducendo il rapporto stipendi/ricavi dal 67% al 65%. Tra i cinque principali campionati europei, i club tedeschi hanno registrato la crescita maggiore (+7%), mantenendo però il rapporto stipendi/ricavi al 57%, per il resto +2% in Italia, +1% in Inghilterra, 0% in Francia, -3% in Spagna. Nei club impegnati nelle competizioni UEFA, i salari sono aumentati del 6% (-1% negli altri). Quelli dei calciatori sono aumentati solo dell'1,8%, poiché l'aumento dei costi operativi e delle retribuzioni del personale non sportivo ha ridotto le risorse a disposizione dei club. Il rapporto tra stipendi dei giocatori e ricavi si attesta ora al 47%. I costi salariali dei giocatori sono diminuiti in cinque dei 20 principali campionati, tra cui Spagna e Francia. Poiché i club investono sempre di più nelle risorse umane necessarie per gestire le moderne attività aziendali, i livelli di personale sono cresciuti in modo significativo. Alla fine del 2024, i club europei impiegavano circa 94.000 dipendenti a tempo pieno equivalenti, con un aumento del 33% rispetto al 2019. Tra il 2021 e il 2024, i costi salariali del personale non sportivo sono aumentati del 42%. Nel 2024, i costi operativi non salariali (OPEX) sono aumentati del 10%, superando la crescita dei ricavi per il terzo anno consecutivo.⁴³

Costi finanziari: le spese finanziarie sono aumentate di oltre il 50%. Questi pagamenti di interessi continuano a crescere, con un incremento del 27% nel 2024, e devono essere coperti dagli utili operativi o da quelli derivanti dalle cessioni. I club inglesi hanno registrato le spese finanziarie più elevate, ma, in rapporto al fatturato, le spese finanziarie dei club turchi e portoghesi rimangono le più significative. Tradizionalmente, le spese finanziarie derivavano principalmente da debiti bancari e commerciali relativi a progetti a lungo termine. Le spese finanziarie derivanti dal factoring dei debiti di trasferimento sono sempre più comuni e influenzano il tasso di interesse medio calcolato sulla base dei debiti bancari e verso parti correlate a fine anno, che è aumentato dal 5,4% al 6,5%.⁴⁴

Le spese finanziarie continuano a crescere, con un incremento del 27% nel 2024, e devono essere coperte dagli utili operativi o da quelli derivanti dalle cessioni. Il tasso di interesse medio calcolato sulla base dei debiti bancari è aumentato dal 5,4% al 6,5%.



4.10 Le competizioni domestiche maschili nei principali Paesi europei

Dal confronto tra la realtà italiana e quella dei Paesi con il maggior sviluppo calcistico in Europa, comunemente chiamati Top 5 (Francia, Germania, Inghilterra, Italia, Spagna), emerge innanzitutto la differenza della dimensione dell’attività professionistica. Le 100 squadre che prendono parte ai campionati di Serie A, Serie B e Serie C nel nostro Paese non trovano riscontro nelle altre Nazioni, se non in Inghilterra, che ha in organico 92 club professionistici, nell’ambito però di un sistema che produce il triplo dei ricavi e distribuisce maggiori risorse. Gli altri Paesi calcisticamente più rilevanti hanno un livello professionistico che pesa la metà di quello di casa nostra: 56 club su 3 livelli in Germania, 42 su 2 livelli in Francia, 40 su 2 livelli in Spagna. Ampliando il confronto a livello mondiale, l’Italia è al 7° posto tra le 211 Federazioni affiliate alla FIFA per numero di club professionistici;⁴⁵ superata solo da Messico (244), Turchia (136), Argentina (118), Thailandia (110), Arabia Saudita (108) e Usa (101). Di seguito riportiamo il confronto tra i 5 Paesi top in relazione alla dimensione del professionismo e la graduatoria a livello globale.

Elaborazione Commissione					NUMERO CLUB PROFESSIONISTI TOP 5 PAESI EUROPEI			
Pos	Federazione	Club	Livelli	Dettaglio Campionati				
1	ITALIA	100	3	Serie A, Serie B, Serie C				
2	INGHILTERRA	92	4	Premier League, Championship, League 1 e 2				
3	GERMANIA	56	3	Bundesliga, 2. Bundesliga e 3. Liga				
4	FRANCIA	42	2	Ligue 1, Ligue 2				
5	SPAGNA	40	2	Liga, Segunda Liga				
NB: Germania, Francia e Spagna adottano sistemi misti / semiprofessionisti nei campionati dalla Terza Serie in avanti.								



LIVELLO	CAMPIONATO	ORGANIZZATORE	STATUS	CLUB	GIRONI	PROM.	RETR.
1a div	Ligue 1	LFP Ligue de Football Professionnel	Prof	18	1	/	2+1 ¹
2 a div	Ligue 2 ²		Prof	18	1	2+1 ¹	2+1 ¹
3 a div	National 1 ³	FFF Federation Française Football	Semiprof	18	1	2+1 ¹	3
4 a div	National 2 ⁴		Ibrido*	48	3	3	5

1: La terzultima del campionato superiore e la terza di quello inferiore si affrontano in uno spareggio salvezza-promozione.

2: Dal 2026-27 diventerà Ligue 3.

3: Le squadre non professioniste promosse in Ligue 2 devono assumere lo status di professionismo o perdono il diritto alla promozione.

4: Previsti contratti semiprofessionisti ("federal") o dilettanti (amateur); per le seconde squadre quelli di giovani professionisti ("aspirant")

⁴⁵ “Professional Football Report 2023”, pubblicato dalla FIFA il 1° marzo 2024.


GERMANIA

LIVELLO	CAMPIONATO	ORGANIZZATORE	STATUS	CLUB	GIRONI	PROM.	RETR.
1a div	Bundesliga	DFL Deutsche Fußball League	Prof	18	1	/	2+1 ¹
2 a div	2. Bundesliga ²		Prof	18	1	2+1 ¹	2+1 ¹
3 a div	3. Liga ³	DFB Deutsche Fußball Bund	Prof	20	1	2+1 ¹	4
4 a div	Regionaliga ⁴		Semiprof	90	5	3	10

1: La terzultima del campionato superiore e la terza di quello inferiore si affrontano in uno spareggio salvezza-promozione.

2: Le squadre non possono avere più di 5 calciatori extra comunitari

3: Le squadre riserve partecipanti non possono essere promosse in 2. Bundesliga.

4: Tra i criteri organizzativi per la partecipazione è prevista la disponibilità di uno stadio da 5.000 posti.


INGHILTERRA

LIVELLO	CAMPIONATO	ORGANIZZATORE	STATUS	CLUB	GIRONI	PROM.	RETR.
1a div	Premier League	pL Premier League	Prof	20	1	/	3
2 a div	Championship		Prof	24	1	3 ¹	3
3 a div	League One	EFL English Football League	Prof	24	1	3 ¹	4
4 a div	League Two		Prof	24	1	4 ²	2

1: Due promozioni dirette, una attraverso play off tra le squadre dal 3° al 6° posto.

2: Tre promozioni dirette, una attraverso play off tra le squadre dal 4° al 7° posto.



LIVELLO	CAMPIONATO	ORGANIZZATORE	STATUS	CLUB	GIRONI	PROM.	RETR.
1a div	Liga	LFP Liga Fútbol Profesional	Prof	20	1	/	3
2 a div	Segunda Division		Prof	20	1	3 ¹	4
3 a div	Primera Fed	RFEF Real Federación de Fútbol	Semiprof	40	2	4 ²	10
4 a div	Segunda Fed ³		Semiprof	90	5	10	27

1: Due promozioni dirette, una attraverso play off tra le squadre dal 3° al 6° posto

2: Le vincitrici dei gironi promosse direttamente. Le squadre dal 2° al 5° posto nei gironi si affrontano nei play-off, per gli altri due posti.

3: Le squadre riserve possono essere promosse in Primera Fed. solo se la rispettiva prima squadra milita in una serie superiore.

4: Ogni squadra della Segunda può avere 22 giocatori, dei quali massimo 16 over 23 anni e minimo 10 con contratto professionistico.

Elaborazione Commissione			NUMERO CLUB PROFESSIONISTICI / ALTRI PAESI EUROPEI		
PAESE	LIVELLI	SQUADRE	PAESE	LIVELLI	SQUADRE
PAESI BASSI	2	38	UNGHERIA	2	30
BELGIO	2	32	DANIMARCA	2	24
PORTOGALLO	2	36	GRECIA	2	34
AUSTRIA	2	28	ROMANIA	1	16
SVEZIA	2	32	NORVEGIA	2	32
POLONIA	3	54	SCOZIA	4	42
*Tutti i dati sui campionati nazionali: elaborazione Commissione			*Tutti i dati sui campionati nazionali: elaborazione Commissione		



Elaborazione Commissione

CAMPIONATI PRIMA DIVISIONE / I NUMERI DELLE 55 FEDERAZIONI UEFA							
PAESE	NR	PAESE	NR	PAESE	NR	PAESE	NR
INGHILTERRA	20	ROMANIA	16	GALLES	12	ESTONIA	10
ITALIA	20	UCRAINA	16	SLOVACCHIA	12	CROAZIA	10
SPAGNA	20	UNGHERIA	16	SVIZZERA	12	SLOVENIA	10
GERMANIA	18	SVEZIA	16	UNGHERIA	12	IRLANDA	10
PAESI BASSI	18	POLONIA	16	DANIMARCA	12	KOSOVO	10
PORTOGALLO	18	SAN MARINO	16	ISLANDA	12	MONTENEGRO	10
TURCHIA	18	LUSSEMBURGO	16	NORD IRLANDA	12	AZERBAIGIAN	10
BELGIO	16*	CIPRO	14	MALTA	12	GEORGIA	10
BULGARIA	16	GRECIA	14	NORD MACEDONIA	12	ANDORRA	10
SERBIA	16*	KAZAKISTAN	14	BOSNIA E.	12	FAR OER	10
BIELORUSSIA	16	ISRAELE	14	ARMENIA	11	ALBANIA	10
CECHIA	16	AUSTRIA	12	GIBILTERRA	11	MOLDAVIA	8
NORVEGIA	16	FINLANDIA	12	LETTONIA	10	LIECHTENSTEIN	0*
RUSSIA	16	SCOZIA	12	LITUANIA	10		

*: La Pro League belga tornerà a 18 dal 2026/27; la Superliga serba passerà a 14; in Liechtenstein non esiste un torneo nazionale (a parte la Coppa) e le squadre del principato sono ospitate nei campionati svizzeri.

Di seguito il dettaglio e le principali caratteristiche relative all’organizzazione dei campionati di vertice (dal livello 1 a 4) in Francia, Germania, Inghilterra e Spagna, in base al numero di squadre, allo status dei calciatori e al numero dei gironi, delle promozioni e delle retrocessioni e all’organizzatore delle competizioni. Dall’analisi dello scenario europeo dei campionati di prima divisione si evince che:

- la dimensione professionistica della maggior parte delle 55 Federazioni si basa su 2 o 3 livelli, come in Italia, ma con un numero medio di squadre molto più ridotto, circa 40, rispetto alle 100 del nostro Paese;
- la maggior parte dei campionati ha un organico di 18/16 squadre (18 tornei) o di 14/12 squadre (17); ci sono poi 16 campionati tra 11 e 8 squadre. Solo in 3 casi (Inghilterra, Spagna e Italia) si arriva ad un organico di 20 squadre;
- in numerosi Paesi esiste un meccanismo per contenere il turn-over tra le categorie: uno sparggio solitamente tra la terz’ultima della categoria superiore e la terza di quella inferiore. Al riguardo, i modelli dei tornei a 18 squadre analizzati offrono anche le seguenti opportunità:
- eventuali fasi di play-off per aumentare l’interesse televisivo- commerciale
- calendari più flessibili per inserire turni di Coppe/Supercoppe nazionali o programmare recuperi di gare eventualmente necessari; per offrire ai club impegnati nella fase a eliminazione diretta nelle Coppe Europee la possibilità di rinviare le precedenti gare di campionato;⁴⁶ la Ligue 1 è quella più attiva in tal senso,⁴⁷ così come la federazione olandese (KNVB) organizzatrice della Eredivisie, la Primeira Liga portoghese e la Scottish Premier League.
- Eventuali possibilità di anticipare / posticipare turni di campionato per favorire l’attività della Nazionale prima di play off Europei e Mondiali o quella di concludere prima la stagione per lasciare un maggiore spazio alla Nazionale prima delle Fasi Finali di Europei o Mondiali.
- tra campionati professionistici e dilettanti esistono praticamente ovunque **una o più categorie basate sul semiprofessionismo o su un sistema misto** (pro/semipro), di solito dalla terza serie, che in molti casi viene gestita direttamente dalla Federazione e non da una Lega.

⁴⁶ Va ricordato che i punti di ciascuna squadra nelle competizioni europee alimentano il Ranking UEFA per Nazioni, la cui classifica a fine stagione definisce il numero di partecipanti delle 55 Federazioni continentali nelle 3 Coppe.

⁴⁷ Prima degli ottavi di finale contro il Chelsea, la Ligue 1 ha rinviato la gara PSG – Nantes, con l’accordo del club bretone, lasciando ai parigini una settimana libera per preparare l’incontro in Coppa. Stessa richiesta è stata avanzata per Lens – PSG, l’incontro probabilmente decisivo per il primo posto, in calendario tra le due sfide dei Quarti di Champions con il Liverpool.

4.11 Il sistema di licensing, controllo e monitoraggio nei 5 Top Campionati

Di seguito la sintesi delle principali caratteristiche del sistema di licenze nazionali e di vigilanza economico – finanziaria nei campionati top in Europa oltre all’Italia.

 FRANCIA Principali caratteristiche delle licenze nazionali e del sistema di vigilanza / TOP 5 Leghe europee

Misure correttive e sanzioni	Controlli nella stagione	Misure correttive e sanzioni
Maggio - giugno I club devono presentare i bilanci consuntivi e i budget previsionali per la stagione successiva. In questa fase si decide l'ammissione al campionato o l'eventuale retrocessione amministrativa.	Controlli Mensili: I club devono inviare alla DNCG, entro il 30 di ogni mese, un prospetto riepilogativo delle remunerazioni versate ai dipendenti (giocatori e staff) nel mese precedente. Riesame Invernale (Novembre - Febbraio): A metà stagione, la commissione effettua un secondo passaggio per verificare che le previsioni di budget siano rispettate.	
	Stati Trimestrali: È obbligatorio produrre uno stato riepilogativo di eventuali contenziosi o debiti scaduti entro l'ultimo giorno di gennaio, aprile, luglio e ottobre . Per mantenere la licenza, i club devono dimostrare l'assenza di debiti scaduti verso: Altri club: Pagamento regolare delle rate dei trasferimenti (indennità di mutazione). Dipendenti: Salari, premi e contributi sociali devono essere certificati come versati. Stato: Regolarità con il fisco e gli enti previdenziali.	Il mancato rispetto di queste scadenze può attivare misure immediate da parte della DNCG, tra cui: Restrizione del mercato: Divieto di acquistare nuovi giocatori o limitazione del budget per i trasferimenti. Controllo della massa salariale: Imposizione di un tetto massimo agli stipendi. Retrocessione amministrativa: Se il club non dimostra la copertura finanziaria entro le date limite di giugno, può essere declassato in Ligue 2 o nelle serie dilettantistiche.

 GERMANIA Principali caratteristiche delle licenze nazionali e del sistema di vigilanza / TOP 5 Leghe europee

Controlli pre-ammissione	Controlli nella stagione	Misure correttive e sanzioni
15 marzo calcolo della situazione di liquidità prospettica (dal 1° gennaio fino al termine della stagione per cui si chiede la Licenza): possibilità per la Lega di subordinare il rilascio della Licenza al rispetto di determinate condizioni; obbligo di depositare il Budget (dal 1° gennaio fino al termine della stagione per cui si chiede la Licenza).	- Possibilità per la Lega di correggere il calcolo della situazione di liquidità, ovvero di imporre restrizioni (es. ricapitalizzazione di almeno il 10% in caso di patrimonio netto negativo; tetto ai costi del personale; equilibrio di bilancio). - Monitoraggio della situazione di liquidità dopo il mercato estivo.	- Sospensione temporanea della Licenza; - blocco del mercato; - multe (fino al 20% dell’importo della mancata ricapitalizzazione); - riduzione fino al 25% dei proventi televisivi; - deduzione in classifica (9 punti in caso di avvio della procedura di insolvenza); - ritiro della Licenza.
10 aprile: dimostrazione dell’avvenuto pagamento (al 31/3) di: - emolumenti, ritenute e contributi in scadenza al 28/2; - dei debiti tributari in scadenza al 28/2; - debiti da trasferimenti di calciatori in scadenza al 28/2.		

 INGHILTERRA Principali caratteristiche delle licenze nazionali e del sistema di vigilanza / TOP 5 Leghe europee

Controlli pre-ammissione	Controlli nella stagione	Misure correttive e sanzioni
1° marzo deposito ultimo bilancio revisionato.	- Rispetto del budget (ovvero, capacità di far fronte alle passività a breve). - Ritardo di non più di 28 giorni nel pagamento di ritenute fiscali e contributi previdenziali.	- Possibilità di rettificare il budget, anche attraverso il blocco del mercato e/o di rinnovi contrattuali; - possibilità di ricondurre al Fair Value transazioni non a prezzi di mercato; in caso di debiti scaduti verso club: - quote di mutualità girate ai creditori; - compensazione nella «stanza dei trasferimenti;» - penalizzazione di 9 punti in caso di Dichiarazione di Insolvenza del club.
7 aprile : dimostrazione avvenuto pagamento (al 31/3) di: - emolumenti, ritenute e contributi in scadenza al 28/2; - debiti tributari in scadenza al 28/2; - debiti da trasferimenti calciatori in scadenza al 28/2.		



SPAGNA Principali caratteristiche delle licenze nazionali e del sistema di vigilanza / TOP 5 Leghe europee

Controlli pre-ammissione	Controlli nella stagione	Misure correttive e sanzioni
Aprile: Presentazione del budget stagione successiva, indicando il proprio limite del costo della rosa sportiva (emolumenti lordi, fissi e variabili; diritti di immagine; ammortamenti; compensi degli agenti; incentivi all'esodo). La Liga può correggere il limite, sulla base del budget stimato per il club, del risultato atteso, dei conti delle 2 stagioni precedenti, del Fair Value rettificato delle operazioni, della probabilità di concretizzarsi della parte variabile dei salari dei tesserati, ecc. Obbligo di rispettare 3 indicatori finanziari: ▪ Rapporto pari ad almeno il 40% tra Patrimonio netto e passività con scadenza entro 5 anni (al netto delle imposte differite, dei crediti verso altri club e della cassa). ▪ Disponibilità di Equity pari o superiore a € 40 milioni. ▪ L'ammontare di passività a breve termine (con scadenza entro 2 anni) rettificate dagli investimenti in impiantistica sportiva deve essere inferiore ai ricavi netti, corretti dal coefficiente di 0,80 per la prima Serie e 0,40 per la seconda Serie.	Monitoraggio su: ▪ limite costo della rosa: dopo il mercato estivo/invernale e quando interviene un fatto economicamente rilevante (es. nuovi apporti di capitale, ecc...). ▪ deposito bilanci e semestrali; ▪ verifica semestrale assenza debiti scaduti da trasferimento di calciatori; nei confronti dei dipendenti; nei confronti del fisco; ▪ verifica requisito del Pareggio di bilancio sugli ultimi 3 bilanci; ▪ verifica principio continuità aziendale; ▪ monitoraggio dell'indicatore passività a breve/ricavi netti. In caso di mancato rispetto di tali adempimenti, le società devono presentare alla Commissione indipendente un piano di recupero.	▪ Divieto di tesserare nuovi giocatori e/o rinnovare contratti oltre il limite del costo della rosa sportiva; ▪ non iscrizione al campionato in caso di mancato rispetto di uno dei 3 indicatori ammissivi.

I dettagli relativi a Germania, Inghilterra e Spagna da ReportCalcio 2025, FIGC, Arel, PwC; quelli relativi alla Francia da elaborazione Commissione.

Nell'ambito del sistema dei controlli economico – finanziari vigenti nelle due competizioni organizzate dalla Liga Nacional de Fútbol Profesional (la “Primera Division” o Liga e la “Segunda Division”), dal 2019/20 è stato applicato il “Límite de Coste de Plantilla Deportiva” (LCPD), il “limite al costo del personale sportivo”, un controllo economico di natura preventiva che tende a garantire la sostenibilità dei club ed anche la concorrenza. Da molti definito impropriamente “Salary Cap”,⁴⁸ il modello spagnolo mira a limitare gli stipendi dei calciatori e dei costi accessori correlati, quali commissioni agli agenti, bonus, oneri finanziari aggiuntivi e salari, fissi e variabili, per far sì che le singole società spendano soltanto quanto realmente guadagnano. Prima dell’inizio della stagione, le società sono tenute a proporre all'Autorità di Validazione un limite di spesa calcolato tramite una formula matematica che sottrae i costi strutturali e i debiti ai ricavi previsti.

Vengono conteggiati i salari, con tutte le quote presenti, sia fisse che variabili (bonus), i diritti di immagine ceduti, individuali e collettivi, l'eventuale ammortamento dei costi per l'acquisto di nuovi elementi della rosa, gli oneri di previdenza sociale (i cosiddetti contributi), gli indennizzi di fine lavoro a carico del club, e le retribuzioni, e spese correlate, degli elementi ceduti in prestito. In aggiunta, le uscite non comprendono spese sportive preventivate, il pagamento dei debiti e le perdite accumulate durante la stagione sportiva. A queste cifre vengono sottratte le spese non sportive preventivate (affitto uffici, buste paga del personale non sportivo, bollette varie), il pagamento di eventuali debiti e le perdite riportate dalla stagione precedente. Il risultato di questa operazione è il massimo che il club può spendere per la propria rosa. L'Autorità deve approvare la soglia presentata o, qualora non la consideri adeguata, può chiedere di rettificare la cifra fino ad ottenere un importo che garantisca la stabilità finanziaria del club. Soltanto i club con Società per azioni possono aumentare il proprio limite massimo di spesa accrescendo il capitale entro un limite del 25% rispetto al fatturato. Di questo, stando alle molteplici situazioni finanziarie dei singoli club, solo una percentuale tra 80%, 65% e 25% potrà avere il mercato dei trasferimenti come risultato finale. A tale azione viene posto un ulteriore vincolo: l'aumento effettuato non potrà essere utilizzato in una sola stagione. Di conseguenza, il club avrà modo di sfruttare la ricapitalizzazione in periodo diviso per le quattro annualità seguenti.

⁴⁸ Il Salary Cap, o tetto salariale, “è un limite alla quantità di denaro che un club può spendere per gli stipendi dei giocatori.” (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012).

4.12 Le competizioni domestiche femminili nei principali Paesi europei

La gestione dei principali campionati europei risulta ancora oggi eterogenea, con due approcci di governance distinti: leghe calcistiche indipendenti e divisioni interne alla federazione calcistica di riferimento (come la Serie A italiana). La tendenza, comunque, è quella di un modello di Lega indipendente e autonoma, supportata da contributi federali/governativi⁴⁹ e dalle rispettive controparti maschili.⁵⁰ Le principali competizioni domestiche femminili in Europa sono la Women’s Super League (Inghilterra), la Liga F (Spagna), la Première Ligue (Francia) e la Frauen-Bundesliga (Germania), campionati che prevedono lo status di professionista per le calciatrici. In questi tornei militano le squadre più vincenti anche a livello europeo: la francese Lione (8), la tedesca Francoforte (3), la spagnola Barcellona (2). Rilevanti anche altri campionati del Nord Europa: la Toppserien (Norvegia), la Damallsvenskan (Svezia), la Eredivisie Women (Paesi Bassi). L’assemblea generale di European Leagues, l’associazione delle leghe di calcio professionistiche europee, ha ratificato lo scorso 12 giugno l’ingresso di 14 leghe femminili, tra cui la Serie A italiana. Tra le Leghe ammesse si distinguono i “membri” e i “membri associati”, differenza tra Leghe autonome o non autonome.⁵¹ Queste le Leghe ammesse: Francia, Galles, Germania, Irlanda, Italia, Paesi Bassi (associati); Belgio, Danimarca, Inghilterra, Irlanda del Nord, Islanda, Scozia, Spagna e Svezia (membri).



INGHILTERRA: Women’s Super League

Il campionato, istituito nel 2010 dalla Football Association (The FA), è organizzato dal 2023 dalla WSL Football, che riunisce le squadre della prima e della seconda divisione, la Women’s Super League 2. L’organico è composto da 12 squadre, per la maggior parte divisioni femminili dei club maschili.



FRANCIA: Première Ligue

La Lega è gestita dalla Ligue Féminine de Football Professionnel, lega interna alla Fédération Française de Football, istituita con l’obiettivo di rendere la prima e la seconda divisione totalmente professionistiche, rispettivamente Première Ligue e Seconde Ligue. L’organico è composto da 12 squadre, prevalentemente collegate agli omonimi club maschili.



GERMANIA: Frauen-Bundesliga

Istituita nel 1990 dalla DFB, la Federcalcio tedesca, a seguito della riforma dei campionati femminili precedentemente strutturati con qualificazioni regionali e fase finale con tabellone ad eliminazione diretta dagli ottavi di finale. . L’organico è composto da 14 squadre, prevalentemente collegate agli omonimi club maschil.



SPAGNA: Liga F (Primera División de la Liga de Fútbol Femenino)

Promossa dalla Liga Profesional de Fútbol Femenino (LPFF), posta sotto l’ambito della federazione spagnola (RFEF), tra i principali tornei è quello con il maggior numero di squadre, 16.

⁴⁹ Come, ad esempio, il contributo di 20 Mln€ alla Liga F concessi dal governo spagnolo per i primi 3 anni.

⁵⁰ Come, ad esempio, il prestito interest free da 20 Mln€ fornito dalla Premier League per lo sviluppo della Women’s Super League Football.

⁵¹ In Italia la Divisione Serie A Femminile Professionistica è inquadrata nella FIGC.



5 BASKET: CONFRONTO INTERNAZIONALE

5.1 Le competizioni internazionali

Nel panorama del basket europeo la situazione delle competizioni è oggi piuttosto complessa: coesiste, infatti, l'attività "ufficiale" per club promossa da FIBA Europe, la confederazione internazionale, che promuove la Basketball Champions League e la FIBA Europe Cup; fondate sul raccordo con federazioni e leghe nazionali e sul merito sportivo domestico; e quelle sviluppatasi dal 2000 su iniziativa di un ente privato, l'ECA Euroleague Commercial Assets, che ha dato il via prima alla Euroleague e poi alla Eurocup, basate su licenze pluriennali, wild card e criteri sportivo-commerciali. In questo scenario, si è inserito il progetto di un campionato europeo promosso da NBA, la Lega professionistica americana, e FIBA, la confederazione mondiale, che prenderà il via nella stagione 2027/28.

Il settore attraversa, insomma, una fase di significativa transizione: alla tradizionale matrice associativa e territoriale dello sport europeo si affianca una pressione crescente verso modelli societari e privatistici, più prossimi alla logica nordamericana della franchigia, del valore d'impresa e del ritorno dell'investimento. Il punto centrale dell'approfondimento non è la contrapposizione astratta tra modello europeo e modello nordamericano, bensì la constatazione che la trasformazione in corso non ha ancora generato un equilibrio stabile tra finalità sportive, radicamento sociale, sostenibilità finanziaria e attrattività per i capitali privati. In tale quadro, il basket europeo esprime potenzialità di crescita commerciale, ma conserva fragilità strutturali: ricavi meno centralizzati rispetto al calcio, dipendenza da sponsor locali o da apporti proprietari, costi sportivi crescenti, concorrenza tra circuiti continentali e limitata efficacia dei meccanismi redistributivi.

ARCHITETTURA DELLE PRINCIPALI COMPETIZIONI EUROPEE PER CLUB			
COMPETIZIONE	ORGANIZZATORE	ACCESSO	Profilo economico-regolatorio
EuroLeague	Euroleague Basketball / ECA	Licenze pluriennali, wild card, criteri sportivi e commerciali	Sistema evoluto di stabilità finanziaria, FSFPR, CBS, controllo remunerazioni e no overdue payables
EuroCup	Euroleague Basketball	Piazzamenti nazionali e inviti	Secondo livello ECA; competizione rilevante anche come canale di accesso al circuito EuroLeague
Basketball Champions League	BCL S.A. / FIBA ClubCo / leghe nazionali	Risultati nazionali, ranking e wild card	Controllo organizzativo e di ammissione; vigilanza economica prevalentemente nazionale
FIBA Europe Cup	FIBA Europe	Accesso complementare e riacceduto ai sistemi nazionali/BCL	Requisiti sportivi e organizzativi; minore centralizzazione del controllo finanziario

5.2 Le competizioni FIBA e la scissione del 2000

Nel 1958 la **FIBA Europe** ha istituito la Coppa dei Campioni, alla quale venivano iscritte le squadre campioni nazionali, sull'esempio di quanto era avvenuto nel calcio. Nel 1966 e nel 1972, poi, si aggiunsero la Coppa delle Coppe, riservata alle le vincenti delle coppe nazionali, e la Coppa Korac, intitolata al leggendario giocatore jugoslavo Radivoj Korać, capocannoniere del campionato per 7 stagioni, scomparso nel 1969 in un incidente stradale presso Sarajevo, riservata alle squadre classificate ai primi posti dei campionati nazionali dopo la vincente.

Nel 1991 i tornei furono riorganizzati: la Coppa dei Campioni cambiò nome in European League e poi in **Eurolega** e fu aperta anche alle migliori classificate dei tornei nazionali; la Coppa delle Coppe divenne Coppa d'Europa. Il 2000 è l'anno che rivoluziona il basket continentale: approfittando della mancata registrazione del marchio da parte della FIBA, i maggiori club europei, insieme alla ULEB,¹ danno vita in proprio all'Eurolega, costringendo la confederazione continentale a cambiare il nome del su massimo torneo in Suproleague. Nel 2002 la ULEB crea poi la ULEB Cup, che diventa la seconda competizione



europea soppiantando la Coppa d'Europa, che aveva preso il nome di Coppa Saporta, e la Coppa Korac. La FIBA, cessati i tornei storici, è costretta ad organizzare manifestazioni di livello inferiore sotto il profilo commerciale e mediatico, fino al 2015, quando propone la FIBA Europe Cup e l'anno successivo la Basketball Champions League, con l'intento di coinvolgere i club di Eurolega, senza successo. Oggi, dunque, sono due **i tornei FIBA: la Basketball Champions League con 32 squadre**, ammesse in base al risultato ottenuto nel campionato nazionale, oltre a quattro club invitati; la **FIBA Europe Cup, anch'essa con 32 squadre**.

5.3 Le competizioni ECA: Eurolega e Eurocup

Come anticipato, nel 2000 viene fondata la ECA Euroleague Commercial Assets, la società che organizza l'**Euroleague**, una **lega semichiusa** a cui prendono parte venti club europei,² di cui 2 italiani.³ Quest'ultima competizione ha mostrato una crescita significativa negli ultimi anni, con ricavi commerciali annuali,⁴ così come sul fronte degli ascolti TV, delle presenze negli stadi e delle interazioni sui social media. La partecipazione al torneo si basa su un sistema di licenze, introdotto nel 2002, che garantiscono la presenza alla competizione ai club europei più importanti, aldilà del risultato nel campionato nazionale. **EuroCup** rappresenta la seconda competizione gestita da Euroleague Basketball. La partecipazione avviene mediante una combinazione di classifica nei campionati nazionali e inviti, con funzione sportiva e commerciale, nonché con possibile rilevanza quale percorso di accesso all'EuroLeague. Vi partecipano ventiquattro squadre.

EUROLEAGUE ED EUROCUP: PROFILI ESSENZIALI		
VOCE	EUROLEAGUE	EUROCUP
Natura	Competizione ECA di vertice, semi-chiusa e fondata su licenze	Seconda competizione ECA, con accesso misto sportivo/inviti
Partecipazione	Licenze A/pluriennali, licenze temporanee, wild card e accessi da EuroCup	Piazzamenti nazionali e inviti
Rilevanza economica	Media, sponsorship, market pool, ricavi arena e premi	Visibilità e premi inferiori, ma ruolo competitivo e commerciale per club emergenti
Controlli	FSFPR, CBS, soglie remunerazione, no overdue payables e CBC	Presidi ECA e requisiti di partecipazione

5.4 Roster, home grown players e filiera dei talenti

Nel basket europeo, la disciplina delle rose svolge una funzione meno direttamente collegata al contenimento dei costi rispetto al modello UEFA nel calcio, ma incide in modo rilevante sulla composizione delle squadre, sul rapporto tra competizioni internazionali e federazioni nazionali e sullo sviluppo dei vivai.

Alla luce dei report EBAG, il tema deve essere ampliato oltre la mera eleggibilità dei roster. La sostenibilità del basket europeo dipende anche dalla capacità dei club formatori di preservare il valore economico e sportivo generato dalla propria attività di sviluppo. La crescita della normativa NIL negli Stati Uniti, l'attrattività dei percorsi NCAA e il ruolo crescente degli agenti possono anticipare l'uscita dei migliori prospetti europei, riducendo il ritorno dell'investimento formativo sostenuto dai club di origine.

¹ Union des Ligues Européennes de Basket-ball, l'Unione delle leghe europee di pallacanestro

² Fino alla stagione 2025/26, saranno 24 dal 2026/27.

³ Olimpia Milano e Virtus Bologna.

⁴ Nella stagione 2023-24 hanno superato i 100 milioni di euro.

REQUISITI DI ROSTER E COLLEGAMENTO CON I CONTROLLI			
PROFILO	BCL	EUROLEAGUE / EUROCUP	RILEVANZA
Home grown	Almeno 5 home grown con roster da 11/12; almeno 4 con roster da 10 o meno	Regole proprie di roster e registrazione	Incentivo allo sviluppo locale, non controllo economico primario
Roster finale	Minimo 12 e massimo 16 giocatori nella Club Delegation Roster	Finestre di registrazione della competizione	Contiene mobilità del roster, ma non sostituisce il controllo del costo squadra
Modifiche stagionali	Limiti progressivi alle sostituzioni dopo la regular season	Disciplina di registrazione ECA	Incide su programmazione sportiva e operatività
Responsabilità	Club, lega e federazione sono responsabili dell'eleggibilità	Responsabilità secondo regole ECA	Rafforza il ruolo nazionale nella conformità amministrativa

5.5 La situazione economico-finanziaria del basket europeo

Il basket europeo mostra segnali di crescita commerciale e finanziaria, ma presenta ancora un problema strutturale di redditività dei club di vertice. La continuità aziendale di numerose società dipende da apporti proprietari, aumenti di capitale e copertura di perdite ricorrenti. La transizione verso modelli di franchigia può essere vista come strumento di stabilizzazione per capitali e investitori, ma rischia di indebolire il principio del merito sportivo e il ruolo delle leghe nazionali, elementi centrali del modello sportivo europeo.

INDICATORI ECONOMICI E PROFILI DI CONTROLLO		
SISTEMA	DATO ECONOMICO RICHIAMATO	PROFILO DI CONTROLLO
Francia LNB/DNCCG	Ricavi aggregati e fondi propri pubblicati nei report nazionali	Monitoraggio continuativo, copertura perdite e pubblicazione conti club
Germania BBL	Budget pianificati, costi giocatori e benchmarking pubblico	Trasparenza pubblica, licensing preventivo e benchmarking
Spagna ACB	Regolamento 2025 di controllo economico ratificato dal Consejo Superior de Deportes	Commissione controllo economico, documenti periodici e piani di sostenibilità
EuroLeague	Livelli di remunerazione collegati ai ricavi definiti dei club	Controllo costo giocatori e compensation
Italia LBA/FIP	Dati pubblici meno standardizzati e sistema fondato su iscrizione/adempimenti periodici	Evoluzione verso controllo preventivo delle proprietà e monitoraggio consuntivo/prospettico

La governance del basket europeo è condizionata dalla separazione tra circuito federale FIBA e circuito ECA/EuroLeague. La scissione del 2001 ha favorito un modello nel quale i club licenziatari sono, al tempo stesso, azionisti della lega e concorrenti sul campo. I report EBAG richiamati nei materiali di lavoro evidenziano il rischio di un conflitto strutturale: i club agiscono simultaneamente come co-proprietari del prodotto commerciale e come soggetti interessati a massimizzare la propria posizione competitiva. Tale sovrapposizione può ostacolare decisioni strategiche coerenti, soprattutto in materia di calendario, valorizzazione commerciale, regole competitive, distribuzione dei ricavi e tutela degli investimenti formativi.

La rimozione dello storico CEO Jordi Bertomeu nel 2022 e il successivo avvicendamento nella leadership vengono letti, nei contributi EBAG, non come mera questione personale, ma come manifestazione di criticità più profonde: rappresentanza, coordinamento in un contesto frammentato, esercizio effettivo dei diritti di governance e capacità di enforcement rispetto ai soci.



GOVERNANCE: CRITICITÀ E POSSIBILI PRESIDI		
CRITICITÀ	DESCRIZIONE	PRESIDIO
Ruolo ibrido dei club	Azionisti, regolati, concorrenti e partner strategici al tempo stesso	Separazione decisioni commerciali / controlli indipendenti / enforcement trasparente
Decisioni frammentate	Priorità divergenti tra mercati e club licenziatari	Piano strategico pluriennale e regole predeterminate di espansione
Enforcement debole	Regole esistenti ma applicazione condizionata da equilibri politici o commerciali	Organo di controllo autonomo, sanzioni proporzionate e tracciabili
Stakeholder esterni	FIBA, leghe nazionali, giocatori, sponsor, tifosi, club formatori	Consultazione strutturata e clausole di solidarietà

5.6 Licensing e controllo economico-finanziario nel basket europeo

Il confronto internazionale evidenzia quattro livelli di maturità dei controlli: ammissione alla competizione; licensing nazionale con verifica documentale preventiva; monitoraggio continuativo mediante reporting periodico e poteri correttivi; intervento diretto sul costo della rosa o sulla spesa complessiva dei club.

SISTEMI DI CONTROLLO ECONOMICO-FINANZIARIO				
SISTEMA	NATURA CONTROLLO	DOCUMENTI / INDICATORI	POTERI CORRETTIVI	VALUTAZIONE
Italia FIP/LBA	Ammissione e verifiche economico-amministrative	Bilanci, requisiti iscrizione, pagamenti verso tesserati e PA, liberatorie, indicatori equilibrio	Condizioni di ammissione, richieste integrative e regolarizzazioni	Medio, migliorabile su rolling e indicatori prospettici
BCL/FIBA	Admission process e requisiti partecipazione	Admission form, informazioni club/venue, standing verso organizzatore	Non ammissione o conseguenze economiche in caso di withdrawal	Medio-basso come vigilanza economica centralizzata
EuroLeague	FSFPR e Competitive Balance Standards	LCDR/ALCDR, NLR/BRL/HRL, no overdue payables	CBC, redistribuzione e penalità	Molto alto
ACB Spagna	Regolamento organico di controllo economico	Bilanci, semestrali, debiti, indicatori di equilibrio	Piani di sostenibilità, misure correttive e supervisione	Alto
DNCCG Francia	Vigilanza continuativa e accompagnamento	Budget, conti, masse salariali, perdite e fondi propri	Limiti budget/salari, coperture e provvedimenti	Molto alto
BBL Germania	Licensing, requisiti preventivi e pubblicazione dati economici	Budget club, costi giocatori, documentazione revisionata e benchmarking	Licensing, no-debt requirement e pressione reputazionale	Alto / best practice esportabile

Il modello tedesco BBL merita una sottolineatura specifica. La sua rilevanza non deriva soltanto dalla trasparenza dei dati economici, ma dalla combinazione tra licensing preventivo, revisione indipendente della documentazione, attenzione all'equilibrio di bilancio e divieto di accumulo di debito non sostenibile. Tali elementi possono costituire il benchmark più immediatamente trasferibile in una logica di vigilanza nazionale italiana, anche alla luce della neoistituita Commissione.

5.7 EuroLeague: FSFPR, CBS e sostenibilità del costo sportivo

A settembre 2024 l'Assemblea degli azionisti ECA ha approvato l'implementazione dei Competitive Balance Standards, destinati ad ampliare la portata dei Financial Stability & Fair Play Regulations introdotti dalla stagione 2014-15. I CBS coesistono con i presidi già in vigore su pagamenti scaduti e situazione finanziaria complessiva dei club.

La logica regolamentare dei CBS mira ad allineare gli interessi delle parti, definire livelli minimi e massimi di remunerazione, promuovere sostenibilità ed equilibrio competitivo, prevenire pratiche elusive prima della registrazione dei giocatori e accrescere la tra-

sparenza tra le squadre partecipanti. Tuttavia, l'analisi EBAG evidenzia che la sola introduzione di soglie e meccanismi compensativi non è sufficiente, di per sé, a superare la strutturale debolezza della redditività di molti club, se non accompagnata da verifiche effettive sui ricavi ricorrenti, sulle parti correlate e sui contributi dei soci.

EUROLEAGUE CBS: SOGLIE E MECCANISMI		
PROFILO	CONTENUTO	EFFETTO DI VIGILANZA
NLR / Low Remuneration Level	Spesa netta minima richiesta ai club per stipendi, differenziata per tipologia di licenza	Introduce obbligo minimo di spesa e partnership economica con i giocatori
BRL / Base Remuneration Level	Importo netto base spendibile per remunerazioni, con esclusioni per categorie speciali	Definisce la soglia principale nella fase transitoria
HRL / High Remuneration Level	Livello massimo destinato a operare pienamente dalla stagione 2027-28	Contiene l'inflazione del monte ingaggi
CBC / Competitive Balance Compensation	Redistribuzione dei fondi raccolti dai club che superano le soglie	Crea compensazione e incentivo alla conformità
No overdue payables	Presidio su pagamenti scaduti e posizione finanziaria	Rafforza solvibilità e credibilità del sistema
BBL Germania	Licensing, requisiti preventivi e pubblicazione dati economici	Budget club, costi giocatori, documentazione revisionata e benchmarking

5.8 Valutazioni, capitali globali e divario tra aspettative e fondamentali

L'ingresso di capitali globali, fondi di private equity, fondi sovrani e investment bank ha alimentato l'interesse verso la pallacanestro europea come potenziale asset class. Tale interesse si accompagna, tuttavia, a una frattura tra le valutazioni teoriche in stile franchigia nordamericana e i fondamentali economici dell'operatività dei club europei.

Secondo la lettura EBAG riportata nei materiali di lavoro, valutazioni nell'ordine di 0,5-1,0 miliardi di USD appaiono difficilmente conciliabili con l'attuale capacità dei club europei di generare flussi di cassa ricorrenti, soprattutto in un contesto caratterizzato da leghe aperte, frammentazione dei diritti media, limitata centralizzazione dei ricavi e forte dipendenza da finanziamenti proprietari. Ne deriva un rischio specifico: l'afflusso di capitale può accrescere patrimonializzazione e professionalizzazione, ma anche generare aspettative di ROI non coerenti con la funzione sociale e territoriale dei club.

VALUTAZIONI E PRESIDI DI VIGILANZA		
TEMA	RISCHIO	PRESIDIO PROPOSTO
Valutazioni in stile franchise	Valore teorico non supportato da flussi di cassa ricorrenti	Due diligence sui ricavi normalizzati, EBITDA rettificato e multipli sostenibili
Private equity / fondi sovrani	Pressione su ROI, exit e riduzione costi socialmente rilevanti	Disclosure su leva, durata investimenti, covenants e impegni di continuità
Sponsor o parti correlate	Sovrastima dei ricavi commerciali o fair value non dimostrato	Verifica indipendente del fair value e stress test senza operazioni correlate
Capitalizzazione del brand	Confusione tra valore reputazionale e redditività effettiva	Separazione tra valore di mercato, capacità reddituale e sostenibilità patrimoniale



5.9 Distribuzione delle risorse e confronto BCL/FIBA Europe – EuroLeague

La distribuzione delle risorse nel basket europeo è meno centralizzata rispetto al calcio UEFA. In EuroLeague il valore economico dipende da diritti media, sponsorizzazioni, partnership commerciali, ricavi da arena, contributi fissi, premi e market pool. Nel sistema BCL/FIBA Europe, invece, il presidio economico resta maggiormente collegato alle financial provisions della competizione e ai sistemi nazionali.

CONFRONTO BCL/FIBA EUROPE – EUROLEAGUE		
VOCE	BCL / FIBA EUROPE	EUROLEAGUE
Governance	Sistema collegato a FIBA, FIBA ClubCo e leghe nazionali	Sistema ECA con ruolo centrale dei club licenziatari
Accesso	Risultati nazionali, ranking e inviti	Licenze, wild card, criteri sportivi e commerciali
Risorse	Premi e provvidenze previste dalle financial provisions	Ricavi commerciali, media, sponsorship, market pool e premi
Controllo economico	Requisiti di ammissione e standing verso organizzatore	CBS e FSFPR, soglie remunerazione e meccanismi correttivi
Rischio sistemico	Dipendenza dai controlli nazionali	Disallineamento tra ambizioni sportive e redditività mitigato da regole comuni

5.10 Struttura dei ricavi

Le principali fonti di ricavo del basket professionistico europeo sono sponsorizzazioni, ticketing, hospitality, diritti media, contributi da competizioni europee, contributi pubblici o territoriali, merchandising, trasferimenti e buyout di atleti. Rispetto al calcio, i diritti televisivi nazionali e continentali hanno un peso inferiore, mentre assumono maggiore rilievo le sponsorizzazioni locali, i ricavi da arena e il supporto proprietario.

FONTI DI ENTRATA E PRESIDIO			
FONTE	PESO	CRITICITÀ	PRESIDIO
Sponsorizzazioni	Centrale per molti club	Dipendenza da sponsor territoriali o correlati	Fair value parti correlate e sostenibilità contratti
Ticketing/ hospitality	Rilevante con arena moderna	Capienza e qualità impianti	KPI ricavo medio per spettatore
Diritti media	Inferiori al calcio	Mercati frammentati e basso valore internazionale	Centralizzazione e valorizzazione prodotto
Premi europei	Rilevanti ma non proporzionati agli investimenti richiesti per il vertice europeo	Dipendenza da risultati e licenze	Stress test senza ricavi europei
Apporti soci	Importanti nel basket di vertice	Copertura perdite senza ricavi strutturali	Tracciabilità e impegni vincolanti

5.11 Struttura dei costi e costo del lavoro sportivo

Il costo del lavoro sportivo rappresenta la principale area di rischio per la sostenibilità dei club di basket. L’inflazione salariale dei giocatori di vertice, la concorrenza tra competizioni, bonus, buyout, commissioni e staff tecnico possono determinare scostamenti permanenti tra ambizioni sportive e ricavi ricorrenti.

COSTO DEL LAVORO E INDICATORI DI ALLERTA		
AREA	RISCHIO	INDICATORE
Stipendi giocatori	Spesa non coerente con ricavi ricorrenti	Costo giocatori / ricavi caratteristici
Staff tecnico	Crescita costi non monitorata	Costo area sportiva allargato / ricavi
Agenti e buyout	Costi opachi o concentrati	Commissioni + buyout / costo rosa
Oneri finanziari	Debito usato per gestione corrente	Oneri finanziari / ricavi
Debiti scaduti	Rischio solvibilità e contenzioso	Debiti verso atleti, fisco, fornitori, federazione
Impegni pluriennali	Rigidità costi futuri	Contratti garantiti futuri / ricavi prospettici

5.12 Eurolega: la stagione 2025-26 e le previsioni per il 2026/27

Nella stagione 2025/26 hanno preso parte al torneo 20 squadre partecipanti: 13 con licenza “A” / azionisti stabili (Olympiacos, Panathinaikos, Efes, Fenerbahce, Real Madrid, Baskonia, Barca, Olimpia Milano, Zalgiris, Maccabi, Bayern ed Asvel; il Cska e stato escluso dal 2022); 1 con licenza quinquennale (Dubai); 4 con licenza triennale (Valencia, Partizan, Stella Rossa e Virtus Bologna), 1 con licenza annuale (Paris), oltre a 2 iscritte per merito sportivo (Monaco ed Hapoel, qualificate attraverso l’Eurocup).

La stagione è stata caratterizzata da una forte crescita economica, con monte ingaggi in aumento e un valore complessivo della lega stimato in oltre 3,2 miliardi di euro. JB Capital valuta la lega a 1,41 miliardi di euro per la stagione 2025–26, con proiezioni di crescita superiori al 10%. I costi dei club sono in ascesa: il monte ingaggi medio ha superato i 14,5 milioni di euro, segnando una crescita superiore al 50% rispetto alla stagione 2021–22. Nonostante la crescita, i ricavi da soli spesso non coprono l’intero budget, rendendo necessarie le coperture economiche da parte delle proprietà.

I ricavi dei club derivano da una combinazione di premi partita, contributi fissi e il “market pool” (diritti televisivi e visibilità), che è la parte più consistente dei ricavi ed è legato alla visibilità televisiva e al mercato nazionale di riferimento. Ogni squadra riceve circa 500.000 euro per la partecipazione, nella fase ad eliminazione diretta i premi variano da circa 770.000 euro a 180.000 euro. La squadra campione incassa circa 1,8 milioni di euro, la finalista 1 milione. Anche nella stagione 2026–2027 stesso format: 20 squadre con 38 partite, avvio a settembre. Per il futuro, in estate è stato approvato un pacchetto di misure strategiche medio e lungo termine; sono state rinnovate le licenze decennali per Anadolu Efes, Armani Milano, ASVEL Villeurbanne, Barcellona, Bayern Monaco, Fenerbahce, Kosner Baskonia, Maccabi Tel Aviv, Olympiacos, Panathinaikos, Real Madrid, Zalgiris Kaunas e CSKA Mosca (temporaneamente sospesa); anche i 13 soci fondatori hanno rinnovato i propri accordi per 10 anni e sono state introdotte clausole “anti-NBA” nei contratti, a tutela dell’integrità della competizione.

Euroleague Basketball ha ufficialmente avviato il percorso strategico volto all’ampliamento della competizione a 24 squadre a partire dalla stagione 2027–28. Questa storica transizione, approvata dall’Assemblea Generale degli Azionisti ECA, mira a consolidare il posizionamento del basket europeo come asset di elite globale attraverso l’introduzione di un modello basato su franchigie a lungo termine e l’apertura a nuovi e influenti mercati internazionali. Pur mantenendo la centralità del merito sportivo — garantito dalla salvaguardia di slot di accesso tramite l’EuroCup — la nuova struttura a 24 club consentirà di coniugare una maggiore stabilità economica per gli investitori con l’ottimizzazione del



calendario sportivo. L'organizzazione è attualmente al lavoro per definire la formula di gioco più idonea, orientata a un sistema a conferenze che preservi l'attrattività e l'altissima competitività di ogni singolo match, garantendo al contempo una sostenibile integrazione con i campionati nazionali. Secondo le stime di JB Capital, questo passaggio potrebbe aumentare del 25% il valore dei club affiliati, a partire da una base attuale di 3.2 miliardi di euro. Chi già dispone di una licenza pluriennale potrebbe ottenere la franchigia perpetua senza ulteriori investimenti.

L'Eurolega ha confermato poi l'applicazione della Compensazione di Equilibrio Competitivo (CBC), un meccanismo progettato per garantire equità finanziaria attraverso la redistribuzione dei fondi raccolti dai club che superano il BRL. Durante questo periodo di transizione, il CBC si applicherà esclusivamente ai club che oltrepassano il Livello Base di Remunerazione. A partire dalla stagione 2027-28, il meccanismo riguarderà anche il superamento dell'HRL. I fondi raccolti tramite il CBC saranno distribuiti equamente tra i club che rispettano i requisiti al termine della stagione.

5.13 Eurolega: la stagione 2025-26 e le previsioni per il 2026/27

Lo scenario delle competizioni internazionali per club è destinato a cambiare nel prossimo anno: NBA, la Lega professionistica americana, e FIBA, la confederazione mondiale, hanno infatti presentato nei mesi scorsi il progetto di un campionato europeo ("NBA Europe"), al quale guardano con interesse anche private equity, fondi e istituzioni bancarie. I consorzi che acquisiranno le 12 franchigie permanenti riceveranno già a partire dal primo anno (per il debutto resta la data dell'autunno 2027) incentivi commerciali e premi legati al rendimento sportivo, grazie a un consistente montepremi. Ai proprietari delle 12 franchigie sarà attribuito il 48% del capitale della nuova lega e incasseranno le quote versate dai consorzi che progressivamente subentreranno, acquisendo quote dal 52% detenuto inizialmente da NBA e FIBA. «Il livello di coinvolgimento e il valore delle offerte riflettono l'interesse del mercato per la nostra proposta» ha spiegato il vice Commissioner Mark Tatum. Il 30 giugno è scaduto il termine per presentare le candidature: la NBA ha ricevuto offerte per tutte le 12 città, con cifre comprese tra i 500 milioni e il miliardo di dollari (in linea con quanto proposto) e alcune che hanno persino superato il miliardo. Oltre 20 proposte sono arrivate da club esistenti di calcio e basket, compresi alcuni attualmente in Eurolega.⁸ NBA e FIBA ora dovranno valutare scegliere il candidato migliore per ciascuna delle 12 città che avranno una franchigia fissa (Milano, Roma, Londra, Manchester, Parigi, Lione, Madrid, Barcellona, Berlino, Monaco, Istanbul e Atene). Nella prima stagione ci saranno 16 squadre (le 12 franchigie permanenti più quattro qualificate dalla Champions League 2026-27) che si affronteranno in una regular season con girone all'italiana a cui seguiranno serie Playoff e Finals.

I candidati italiani: Milano e Roma. Il quadro della pallacanestro professionistica italiana è interessato da significative dinamiche di trasformazione strategica e finanziaria, riconducibili sia all'interesse manifestato da investitori internazionali sia all'evoluzione del progetto promosso congiuntamente da NBA e FIBA per la creazione di una nuova competizione continentale, il cui avvio è attualmente previsto, secondo le indicazioni rese pubbliche dagli organismi promotori, nell'autunno del 2027. Milano e Roma figurano tra le principali città europee individuate nell'ambito di tale iniziativa.⁵

Sul versante milanese, l'Olimpia Milano continua a rappresentare la principale realtà cestistica nazionale inserita nel sistema EuroLeague, competizione nella quale il club mantiene una posizione consolidata in ragione della propria stabile partecipazione e del ruolo

rivestito all'interno dell'attuale assetto organizzativo della manifestazione.⁶ Contestualmente, il mercato milanese ha attirato l'interesse di investitori e operatori economici internazionali che stanno valutando possibili opportunità di coinvolgimento nell'ambito dei progetti collegati allo sviluppo della futura competizione europea promossa da NBA e FIBA. Alla data attuale, tuttavia, non risultano definite operazioni tali da consentire una rappresentazione puntuale degli assetti proprietari o delle eventuali partnership che potrebbero emergere nei prossimi anni. Secondo le informazioni attualmente disponibili, tra le ipotesi allo studio vi sarebbero iniziative finalizzate alla creazione di una struttura sportiva in grado di rappresentare l'area metropolitana milanese nell'ambito della futura competizione europea, con il coinvolgimento di realtà già operative nel basket professionistico italiano e con la prospettiva di nuovi investimenti infrastrutturali. Si tratta, allo stato, di progetti ancora in fase di valutazione e subordinati alle decisioni definitive sull'assetto della futura lega continentale. Parallelamente, la città di Roma ha assistito al ritorno di due realtà cestistiche nella massima divisione nazionale attraverso operazioni formalmente autorizzate dalla Federazione Italiana Pallacanestro. La prima iniziativa è rappresentata dal Basketball Club Roma SPQR, progetto promosso dall'ex General Manager dei Dallas Mavericks Donnie Nelson e sostenuto da una cordata di investitori internazionali che comprende anche Luka Dončić. L'operazione trae origine dal trasferimento a Roma della società precedentemente operante a Cremona, autorizzato dagli organi federali competenti nell'ambito delle procedure previste dall'ordinamento sportivo.⁷ La seconda iniziativa è rappresentata da Maxima Roma, società riconducibile all'imprenditore statunitense Paul Matiasic. Anche in questo caso il progetto è stato reso possibile a seguito dell'autorizzazione federale al trasferimento della sede della Pallacanestro Brescia nella Capitale.⁸ Il club ha inoltre annunciato un accordo con EUR S.p.A. volto a individuare nel Palazzo dello Sport dell'EUR una delle principali sedi per lo svolgimento delle gare casalinghe e ha ottenuto la conferma della partecipazione alla competizione continentale EuroCup per la stagione sportiva 2026-2027.⁹

Le iniziative sviluppate nelle città di Milano e Roma si inseriscono nel più ampio contesto delle interlocuzioni avviate tra NBA, FIBA ed Euroleague Basketball sul futuro della pallacanestro europea. Nel corso del 2026 le tre organizzazioni hanno confermato ufficialmente l'esistenza di tavoli di confronto dedicati all'esplorazione di possibili forme di collaborazione e all'analisi degli scenari evolutivi del settore.¹⁰ Parallelamente, Euroleague Basketball ha avviato un autonomo percorso di sviluppo del proprio modello competitivo e organizzativo, prevedendo ulteriori evoluzioni del sistema delle licenze e delle future franchigie europee.¹¹ In tale contesto, il dibattito riguarda la futura architettura del basket professionistico europeo, l'attrattività delle principali aree metropolitane e le modalità di integrazione tra le competizioni esistenti e gli eventuali nuovi format internazionali.

⁵ NBA, Progress continues on proposed NBA Europe league, 15 luglio 2026; NBA/FIBA, NBA, FIBA move forward on exploration of new professional men's basketball league in Europe, 27 marzo 2025. [nba.com], [nba.com]

⁶ Euroleague Basketball, Armani Olimpia Milan - Team Profile; Commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico-finanziario delle società sportive professionistiche, Confronto europeo e internazionale del basket professionistico, luglio 2026. ⁷ NBA, Progress continues on proposed NBA Europe league, cit., che evidenzia la presenza di progetti imprenditoriali e infrastrutturali collegati alle candidature delle città interessate. [nba.com]

⁸ Federazione Italiana Pallacanestro, Comunicato Ufficiale n. 847 del 12 maggio 2026, Delibera n. 400/2026 relativa al trasferimento della sede della Guerino Vanoli Basket S.r.l. da Cremona a Roma; BasketNews, Luka Doncic's Rome basketball club name revealed, 25 giugno 2026.

⁹ Federazione Italiana Pallacanestro, Comunicato Ufficiale n. 1068 del 26 giugno 2026, Delibera n. 479/2026 relativa al trasferimento della sede della Pallacanestro Brescia S.r.l. da Brescia a Roma.

¹⁰ Maxima Roma, comunicato del 26 giugno 2026 relativo all'accordo con EUR S.p.A. e alla partecipazione alla EuroCup 2026-2027. [sportando.basketball], [shmag.it]

¹¹ FIBA, NBA ed Euroleague Basketball, Statement on the future of European basketball, 28 aprile 2026. [about.fiba...basketball]

¹² Euroleague Commercial Assets (ECA), Board approves 2026-27 season participants, calendar and key strategic decisions, 26 giugno 2026; ECA, General Assembly sets the stage for the 2026-27 season, 7 luglio 2026. [euroleague...etball.net], [euroleague...etball.net]



5.14 Modello nordamericano ed ecosistema europeo

Il modello NBA è fondato su lega chiusa, franchigie, stabilità finanziaria, redistribuzione delle risorse e strumenti come il salary cap. Il modello europeo si basa invece su sistema aperto, promozioni e retrocessioni, merito sportivo, radicamento territoriale e valore sociale del club. La divergenza produce effetti economici rilevanti: il modello nordamericano tende a preservare il valore delle franchigie e la prevedibilità dei ricavi; il modello europeo espone i club a maggiore volatilità sportiva, pressione salariale e asimmetria tra costi operativi e ritorni commerciali. Ne deriva la necessità di evitare trapianti regolatori meccanici e di adattare eventuali strumenti di salary control, redistribuzione o licensing al contesto europeo.

MODELLO NORDAMERICANO VS MODELLO EUROPEO		
PROFILO	NBA / NORD AMERICA	EUROPA
Struttura	Lega chiusa con franchigie	Sistema aperto con promozioni e retrocessioni
Finalità	Massimizzazione valore e stabilità	Performance sportiva e radicamento territoriale
Costi	Salary cap e redistribuzione	Controlli disomogenei e pressione salariale
Rischio	Mitigato dalla stabilità della partecipazione	Elevato per volatilità sportiva e ricavi
Club formatori	Filiera centralizzata dalla lega	Necessità di tutele per vivai e formazione

5.15 I principali campionati europei

Il confronto tra i principali campionati europei evidenzia modelli differenziati per numero di club, rapporto federazione/lega, grado di professionalizzazione, apertura internazionale e intensità del controllo economico. Tra i massimi campionati domestici dei principali paesi europei, quelli di Spagna, Turchia e Grecia rappresentano le competizioni di punta, secondo quanto riportato dal portale Eurohoops, partner di Eurolega a livello globale.¹²

COMPETIZIONI DOMESTICHE MASCHILI EUROPEE				
PAESE	MASSIMA SERIE	CLUB	ORGANIZZATORE	PROFILO
Italia	Serie A LBA	16	LBA/FIP	Sistema maturo, con trasparenza pubblica ancora limitata su budget e costi
Spagna	Liga Endesa ACB	18	ACB	Regolamento di controllo economico dal 2025; presenza in EuroLeague/BCL
Francia	Betclic ÉLITE	16	LNB/DNCCG	Controllo continuativo e pubblicazione annuale conti club
Germania	easyCredit BBL	18	BBL	Pubblicazione budget e costi giocatori; benchmarking
Turchia	Basketbol Süper Ligi	16	TBF / lega nazionale	Club competitivi con forte supporto proprietà/ sponsor; filiera giovanile nazionale da monitorare
Grecia	Basket League	12	HEBA / federazione	Mercato polarizzato da club storici e partecipazione EuroLeague

5.16 Controlli nei principali campionati europei

Questa matrice consente di individuare i modelli più utili per l’evoluzione italiana: ACB per indicatori e piani di sostenibilità; DNCCG per monitoraggio continuativo; BBL per licensing preventivo, no-debt requirement e trasparenza; EuroLeague per soglie di remunerazione, controlli sui pagamenti scaduti e redistribuzione.

CONTROLLI PRE-AMMISSIONE, IN STAGIONE E MISURE CORRETTIVE			
MODELLO	PRE-AMMISSIONE	IN STAGIONE	MISURE CORRETTIVE
Italia FIP/LBA	Verifiche documentali e requisiti federali	Adempimenti, pagamenti e regolarità amministrativa	Richieste integrative, regolarizzazioni e provvedimenti
Spagna ACB	Bilanci annuali, semestrali, debiti e indicatori	Commissione controllo economico e piani di sostenibilità	Misure correttive, limitazioni e conseguenze disciplinari
Francia DNCCG	Budget previsionali, consuntivi e ammissione	Monitoraggio conti, masse salariali, perdite e fondi propri	Limitazioni budget/salari, coperture e provvedimenti
Germania BBL	Licensing, no-debt requirement, revisione e informativa economica	Pubblicazione budget, costi giocatori e benchmarking	Licensing e pressione reputazionale
EuroLeague	Verifica FSFPR e CBS prima della registrazione	Calcolo soglie e controllo overdue payables	CBC, redistribuzione e sanzioni

¹² A. Bakas, “European Domestic League Top10: Greek renaissance, ABA finally cracks the Top5”, euroshoops.net, 22 settembre 2025



6

ISTITUZIONE, COMPETENZE, ASSETTO E RISORSE DELLA COMMISSIONE

6.1 Genesi, finalità, funzioni e inquadramento istituzionale della Commissione

La legge 23 marzo 1981, n. 91, in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti, attribuiva al Coni i poteri di controllo sulle società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata. Al solo scopo di garantire il regolare svolgimento dei campionati sportivi e al fine di verificarne l'equilibrio finanziario, l'art. 12 della l. 91/1981 disponeva che le società dovessero sottoporsi ai controlli ed ai conseguenti provvedimenti delle Federazioni sportive nazionali su delega del Coni e secondo le modalità e i principi approvati da quest'ultimo. In esecuzione della citata previsione, la Federazione italiana giuoco calcio (FIGC) e la Federazione italiana pallacanestro (FIP) istituivano, rispettivamente, Co.Vi.So.C. e Com.Te.C., organismi deputati a svolgere le attività di controllo secondo i principi dettati con delibera della Giunta nazionale del Coni n. 912 del 30 novembre 2017. L'orientamento consolidato della giurisprudenza riconduceva l'attività di controllo svolta da Co.Vi.So.C. e Com.Te.C. al regime proprio della funzione pubblicistica, con il conseguente inquadramento secondo i principi e la disciplina del diritto amministrativo: «Alla Co.Vi.So.C. è attribuita, tra le altre, la funzione di controllo in relazione alla regolarità dei bilanci delle società calcistiche. Trattandosi, tra l'altro, di controlli strumentali al rispetto del regolare svolgimento dei campionati, è evidente che in tal caso entrino in gioco finalità di natura pubblica, con la conseguente applicabilità, in linea di principio, della normativa sull'accesso» (T.A.R. Lazio Roma, 3692/2023).

A ulteriore conferma di questo orientamento si rammenta che, in esecuzione dell'art. 15 del d. lgs. 23 luglio 1999, n. 242, portante il riordino del CONI, lo statuto dell'ente individua, all'art. 23, le attività riconducibili a finalità di interesse pubblico generale, qualificate **ex lege a «valenza pubblicistica»** e affidate alle Federazioni. Tra queste rientrano le attività che riguardano l'ammissione e l'affiliazione di società, di associazioni sportive e di singoli tesserati; la revoca a qualsiasi titolo e la modificazione dei provvedimenti di ammissione o di affiliazione; il controllo in ordine al regolare svolgimento delle competizioni e dei campionati sportivi professionistici.



Quindi il controllo finalizzato ad assicurare il rispetto del regolare svolgimento dei campionati, svolto dalle Federazioni soggetti formalmente privati, perseguiva finalità di interesse pubblico generale. Deve a maggior ragione riconoscersi natura pubblicistica alla funzione di controllo posta in capo alla Commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche che, a seguito dell'entrata in vigore dell'art. 13-bis del d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 36, recante, tra l'altro, riordino e riforma delle disposizioni in materia di enti sportivi professionistici e diletta-

tistici, è subentrata dal primo ottobre 2025 nelle attribuzioni precedentemente affidate alla Co.Vi.So.C., in ambito FIGC, e alla Com.Te.C. in ambito FIP, che hanno cessato di operare. La Commissione viene ad assumere, rispetto agli organismi che ha sostituito, una funzione di pubblica vigilanza, con la finalità di migliorare la trasparenza e la responsabilità economica e gestionale, oltreché finanziaria, delle società sportive professionistiche, all'interno di un modello finalizzato alla garanzia dell'equilibrio economico-finanziario delle società sportive professionistiche, disciplinato dagli artt. 13, comma 10-bis, e 13-bis del d.lgs. 36 del 2021.

Il comma 1 dell'art. 13-bis, d. lgs. 36/2021 espressamente afferma che la Commissione **«è l'organismo competente a effettuare i controlli per i provvedimenti stabiliti nei rispettivi statuti dalle Federazioni sportive nazionali, ai sensi di quanto previsto dall'art. 13, comma 10-bis»**. A sua volta, il comma 10-bis dell'art. 13, d. lgs. 36/2021, recita testualmente: **«Allo scopo di garantire la possibilità di iscrizione ai prossimi campionati sportivi, il regolare svolgimento degli stessi e l'equa competizione, le società sportive professionistiche sono sottoposte, al fine di verificarne l'equilibrio economico e finanziario, a tempestivi, efficaci ed esaurienti controlli e ai conseguenti provvedimenti stabiliti dalle federazioni sportive nazionali nei rispettivi statuti, secondo modalità e principi approvati dal CONI, entro quindici giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione»**.

Dal combinato disposto delle due norme anzidette discende che il controllo sull'equilibrio economico e finanziario è finalizzato a **«garantire la possibilità di iscrizione ai prossimi campionati sportivi, il regolare svolgimento degli stessi e l'equa competizione»**, in coerenza con il principio della par condicio tra tutti i partecipanti alle competizioni sportive, quest'ultimo affermato dallo stesso giudice sportivo proprio a proposito delle finalità dei controlli sulla gestione economico finanziaria delle società professionistiche (Cfa FIGC, sez. un., 9 ottobre 2020, n. 026/2020-2021).

In altre parole, l'equilibrio economico-finanziario delle società professionistiche, da intendersi come la capacità della società di sostenere nel tempo la propria attività sportiva e aziendale conciliando l'ambizione sportiva con il rispetto dei vincoli economico-finanziari e dei vincoli posti dalle organizzazioni sportive, che devono a loro volta conciliarsi con la normativa a tutela della concorrenza, è funzionale a garantire l'equa competizione, obiettivo perseguibile a condizione che tutti i protagonisti rispettino le stesse regole economico-finanziarie e sportive così da conseguire l'equilibrio sul campo (competitive balance), con le diverse società sportive partecipanti al medesimo campionato che si misurano tra loro con un grado di similarità nella *performance*.

Non solo, dalle due norme sopra citate risulta che il Legislatore ritiene che l'interesse pubblico sotteso al perseguimento di queste finalità richieda che l'esercizio di controllo abbia luogo in forma indipendente tramite un soggetto dotato di un insieme di autonomi poteri e doveri per il perseguimento di quell'interesse.

Questo soggetto è la Commissione che, dotata di autonomia regolamentare, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile e finanziaria, riveste un ruolo di garanzia che si esplica, prima e durante le competizioni, in due attività principali: l'attività di controllo, che ha a oggetto, inter alia, la documentazione che ogni società professionistica deve esibire secondo i regolamenti sportivi e che si sostanzia a cadenza periodica o annuale; l'attività di vigilanza, una funzione di controllo continuativa che si svolge d'iniziativa o anche a seguito di segnalazioni di terzi. A differenza del controllo formale, la vigilanza riveste carattere di interazione continua. Inoltre, l'art. 13-bis riconosce alla Commissione il compito di "certificazione": la Commissione **«certifica la regolarità della gestione economica e finanziaria delle società sportive professionistiche mediante pareri**

obbligatorie che sono trasmessi alle rispettive Federazioni sportive nazionali per l'adozione dei provvedimenti di competenza concernenti l'ammissione, la partecipazione e l'esclusione dalle competizioni professionistiche, e di ogni altro provvedimento conseguente» (comma 3). La diretta conseguenza della riconduzione dell'attività di controllo e vigilanza nell'alveo della funzione pubblica è l'obbligo di rispettare i criteri che regolano l'azione amministrativa di «economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza secondo le modalità previste» dalla legge n. 241/1990 «nonché dai principi dell'ordinamento comunitario»; (art. 1, co. 1-ter, L 241 /1990).



A suddetti fini la Commissione:

- richiede in qualsiasi momento il deposito di dati e documenti contabili e societari, nonché di ogni altro atto o documento comunque necessario per le proprie valutazioni;
- effettua, attraverso propri incaricati, verifiche e ispezioni presso le sedi delle società;
- richiede alle società sportive professionistiche e alle Federazioni sportive nazionali di riferimento chiarimenti, informazioni e documentazione, anche quanto ai soggetti, sia persone fisiche sia persone giuridiche, che controllano direttamente o indirettamente le società, compresi il soggetto cui sia riconducibile il controllo finale sulle stesse e sul gruppo di cui eventualmente facciano parte;
- convoca i responsabili delle Federazioni sportive nazionali e, se istituite, delle Leghe di riferimento, i componenti dell'organo amministrativo e di controllo delle società, il revisore legale dei conti, la società di revisione e i dirigenti delle società, allo scopo di acquisire informazioni ed elementi utili per le proprie valutazioni;
- fornisce pareri su questioni di propria competenza, d'ufficio o su richiesta di amministrazioni, enti interessati, leghe professionistiche o società sportive professionistiche, e propone alle Autorità competenti, diverse dalla Consob e, dagli organismi competenti a emanare principi contabili e dalle organizzazioni rappresentative dei soggetti incaricati del controllo degli atti, l'attivazione di indagini conoscitive, secondo le rispettive competenze e secondo le regole e i principi stabiliti nei procedimenti disciplinari;
- segnala agli organi competenti le violazioni riscontrate e trasmette la relativa documentazione;
- attiva forme di collaborazione con la Consob, con gli organismi competenti a emanare i principi contabili e con le organizzazioni rappresentative dei soggetti incaricati del controllo legale dei conti.



Altri poteri

Oltre ai poteri concernenti ammissione, esclusione e partecipazione alle competizioni sportive, la Commissione è stata dotata dalla legge anche di attribuzioni di vigilanza, che la legittimano a intervenire, quando ne ravvisi i presupposti, al di fuori della cornice procedimentale temporalmente programmata tipica dei controlli anzidetti, attraverso ispezioni, richieste di documenti, convocazioni in audizione. Tutti i poteri attribuiti dalla legge alla Commissione sono oggi da essa esercitati secondo una sequenza che muove dalle istruttorie affidate ad unità organizzativa interna appositamente istituita, denominata “Unità di Controllo e Vigilanza”, nella quale in fase di prima applicazione sta operando il personale in avvalimento ex lege di provenienza FIGC, prosegue con la trasmissione degli esiti del loro lavoro al Segretario generale, il quale, esaminate le risultanze, le sottopone al Collegio per la determinazione finale. Va aggiunto che, in forza dell’immutata attualità della sentenza n. 28164 del 27 giugno 2013 della Corte di Cassazione di cui si è già detto, questa Commissione – non diversamente dalla Co.Vi.So.C – in quanto soggetto avente natura pubblicistica, rientra fra gli organi di controllo riconducibili al dettato dell’art. 2238 cod. civ., e dunque ogni comportamento dei club e dei loro tesserati che avesse l’effetto di compromettere o eludere l’esercizio dei poteri ad essa attribuiti integrerebbe il reato di ostacolo all’esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza.

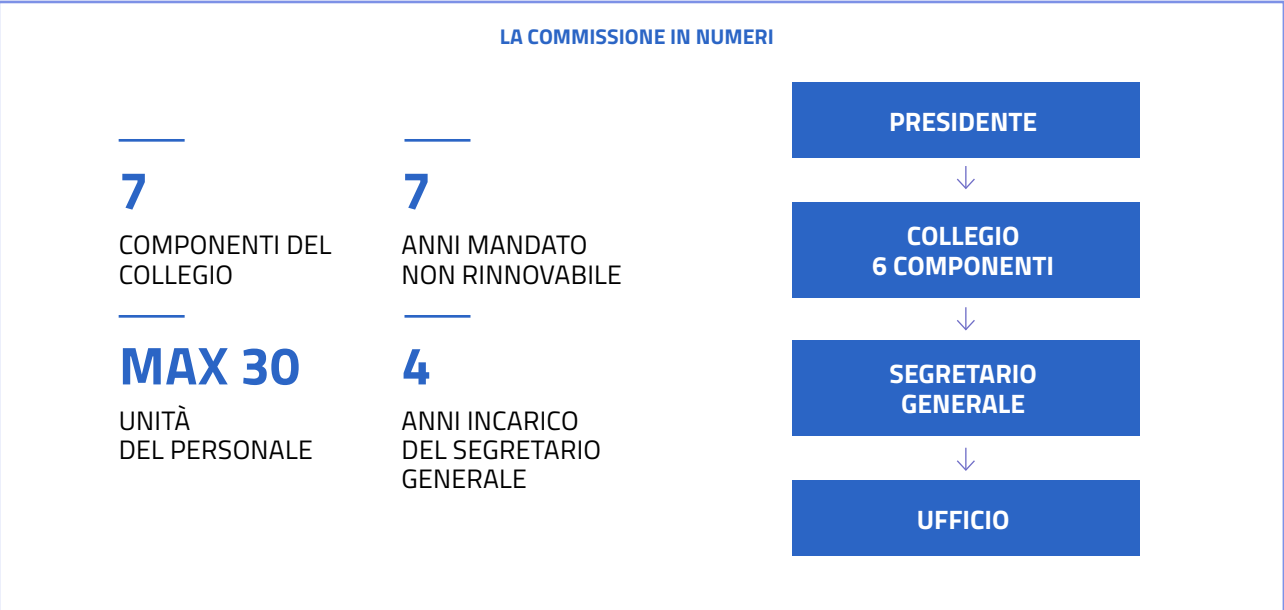
Nel corso del primo anno di operatività, il legislatore ha ritenuto necessario consolidare l’assetto ordinamentale della Commissione e, attraverso il decreto-legge n. 108 del 2026, poi convertito, con modificazioni, nella legge 4 agosto 2026, n. 142, ha introdotto un’ulteriore attribuzione di rilievo, prevedendo alla lettera i-bis) che l’organo competente possa segnalare, mediante propria deliberazione, le accertate situazioni distorsive dei principi di regolare svolgimento e di equa competizione dei campionati sportivi alle Camere, al Presidente del Consiglio dei ministri o all’Autorità politica delegata in materia di sport, nonché alla federazione sportiva interessata.

Inoltre, nella 7ª Commissione Cultura e Sport del Senato, in sede referente, prosegue l’esame congiunto dei disegni di legge n. 1902 (Marcheschi), n. 1973 (Paganella) e n. 1980 (Pirondini), dedicati alla riforma del sistema calcistico e al rilancio dello sport italiano, nell’ambito dei quali sono previste nuove competenze per la Commissione. Recentemente, inoltre, sono state depositate altre due proposte di legge per una serie di riforme dell’organizzazione del sistema calcistico, da parte dell’on. Berruto alla Camera (3049) e da parte del Sen. Boccia al Senato (1982). In precedenza, nell’agosto 2025, era stato presentato ed assegnato alla 7a Commissione del Senato, in sede redigente, il disegno di legge Lotito - Gelmetti sulla trasparenza proprietaria (1626), anche se l’esame del testo non è, al momento, iniziato.

6.2 Struttura organizzativa: il Collegio e l’Ufficio

La Commissione opera con indipendenza di giudizio e di valutazione. Il Collegio è composto da un Presidente e sei componenti. Sono componenti di diritto il Presidente dell’Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS) e il Direttore dell’Agenzia delle entrate; gli altri componenti sono nominati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri o dell’Autorità politica delegata in materia di sport, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze, scelti tra magistrati contabili, professori universitari nelle materie economiche, giuridiche e finanziarie, avvocati del libero foro o dottori commercialisti iscritti anche all’elenco dei revisori contabili da almeno 15 anni e con comprovata esperienza nel settore della revisione contabile societaria.

La durata del mandato, per il presidente e per i componenti diversi da quelli di diritto, è di 7 anni, senza possibilità di conferma. La Commissione delibera, con proprio regolamento, le norme concernenti l’organizzazione e il funzionamento, quelle concernenti il trattamen-



to giuridico ed economico del personale e l’ordinamento delle carriere. Al funzionamento dell’Ufficio della Commissione sovrintende il Segretario generale coadiuvato, se nominato, da un Vicesegretario generale, entrambi con incarico di durata quadriennale, rinnovabile. Con DPCM del 6 marzo 2026, è stata definita la dotazione organica del personale della Commissione, e istituito il relativo ruolo, come previsto dall’art. 13 bis. Con la recente conversione in legge del DL n. 108 del 2026, a inizio agosto (Legge 4 agosto 2026, n. 142), sono state implementate a livello di normazione primaria tre misure essenziali per la compiuta strutturazione dell’organigramma. In particolare, sono stati previsti:

- in sede di prima applicazione, l’acquisizione ai sensi dell’art. 19, comma 6, D.lgs. n. 165/2001 dei due dirigenti di seconda fascia previsti dal DPCM in dotazione organica;
- l’inquadramento in ruolo del personale in posizione di comando o analoga, secondo modalità già applicate dalla normativa previgente per la Presidenza del Consiglio dei ministri;
- l’indizione di specifici concorsi pubblici per il personale non di provenienza pubblica.

Il processo di attuazione di queste tre misure da parte della Commissione è, per tutte, in corso.

6.3 Attività di controllo e vigilanza

L’art. 78-bis delle Norme organizzative interne federali (Noif) disciplina il raccordo tra l’attività della Commissione e l’adozione dei provvedimenti federali in materia di ammissione, partecipazione ed esclusione delle società dalle competizioni professionistiche. Anche la FIP ha recepito le nuove disposizioni normative, integrando nei propri regolamenti i controlli affidati alla Commissione indipendente per la verifica dell’equilibrio economico- finanziario delle società sportive. All’attività di controllo e vigilanza della Commissione provvede un’apposita struttura che svolge, in particolare, le attività di cui alle lettere a) e b) dell’articolo 13-bis, comma 4 del Decreto e le connesse attività istruttorie, inclusa la verifica degli adempimenti previsti dai regolamenti sportivi, acquisendo la relativa documentazione secondo le modalità e le procedure stabilite dalla Commissione e ogni altro elemento necessario, anche attraverso ispezioni, avvalendosi di Ispettori, nonché formulando richieste di chiarimenti, dati, informazioni e documenti a società sportive, Leghe e Federazioni di riferimento. Si possono al riguardo suddividere i campi di azione in due principali aree.



- a) controlli finalizzati all'ammissione ai campionati;
- b) controlli periodici, dunque in corso di stagione sportiva, funzionali alla partecipazione agli stessi.

Riguardo ai controlli del primo tipo, la Commissione effettua le necessarie verifiche sull'assolvimento degli adempimenti legali ed economico-finanziari che le società sono tenute a rispettare al fine di ottenere la licenza nazionale per l'iscrizione ai campionati. Le tipologie dei documenti, nonché i tempi e le modalità di presentazione degli stessi sono determinati dagli organi federali.

Sono parimenti gli organi federali a prevedere gli adempimenti da rispettare, con cadenza bimestrale / trimestrale, nel corso della stagione sportiva (cd controlli periodici): la documentazione sugli adempimenti relativi ad emolumenti, ritenute Irpef, contributi Inps, Fondo di fine carriera dei tesserati; relazioni e bilanci consuntivi; le comunicazioni dei dati delle liquidazioni periodiche IVA; una serie di prospetti da cui risultino alcuni "indicatori di controllo", finalizzati alla verifica della situazione economico-finanziaria: l'indicatore di costo di lavoro allargato (rapporto, cioè, tra il costo del personale e ricavi totali); l'indicatore di liquidità (vale a dire il rapporto tra le disponibilità liquide e i crediti esigibili entro dodici mesi e i debiti scadenti entro dodici mesi), utilizzato per determinare l'eventuale carenza finanziaria; e infine l'indicatore di indebitamento (quindi, il rapporto tra debiti e ricavi). Il mancato rispetto degli adempimenti relativi ai pagamenti dovuti comporta sanzioni che possono variare da punti di penalizzazione fino all'esclusione dalla competizione, in caso di recidività.

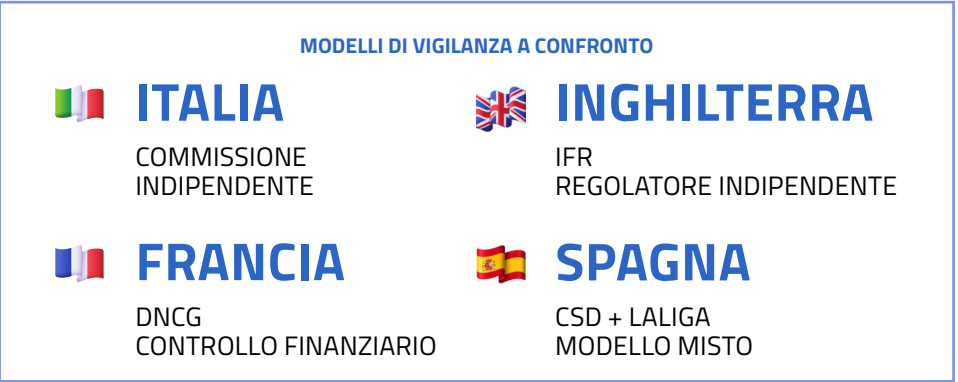
Il superamento del prestabilito livello soglia degli indicatori può invece determinare il blocco totale o parziale delle operazioni di trasferimento nelle due sessioni previste. Oltre ai poteri concernenti ammissione, esclusione e partecipazione alle competizioni sportive, la Commissione è stata dotata dalla legge anche di attribuzioni di vigilanza, che la legittimano a intervenire, quando ne ravvisi i presupposti, al di fuori della cornice procedimentale temporalmente programmata tipica dei controlli anzidetti, attraverso differenti strumenti: ispezioni, richieste di documenti, convocazioni in audizione.

Tutte le attribuzioni intestate dalla legge alla Commissione sono oggi da essa esercitate secondo una sequenza che muove dalle istruttorie affidate ad unità organizzativa interna appositamente istituita, denominata "Unità di Vigilanza e controllo", nella quale in fase di prima applicazione sta operando il personale in avvalimento ex lege di provenienza FIGC, prosegue con la trasmissione degli esiti del loro lavoro al Segretario generale, il quale, esaminate le risultanze, le sottopone al Collegio per la determinazione finale.

Tutte le attribuzioni intestate dalla legge alla Commissione sono oggi da essa esercitate secondo una sequenza che muove dalle istruttorie affidate ad unità organizzativa interna appositamente istituita, denominata "Unità di Vigilanza e controllo"

6.4 I presìdi di prevenzione, organismi competenti e modelli di controllo: un confronto internazionale

Tra il 2025 e il 2026, il tema della vigilanza sullo sport professionistico, in particolare sul calcio, è stato affrontato attraverso due provvedimenti di legge in Inghilterra e in Francia, che hanno introdotto una serie di novità rilevanti. Di seguito i relativi approfondimenti.



6.5 Inghilterra: il "Football Governance Act 2025"

a. La genesi

Nei giorni seguenti all'annuncio della costituzione della Superlega, il 20 aprile 2021, il premier britannico Boris Johnson (Tory), si schiera apertamente al fianco delle accese proteste dei tifosi inglesi. Prima convoca un incontro in videoconferenza con i rappresentanti dei tifosi dei principali club, coordinati da Kevin Miles, amministratore delegato della "Football Supporters Association", alla presenza del Presidente della FA Mark Bullingham e all'ad della Premier League Richard Masters.² In quell'occasione e nell'intervento alla Camera dei Comuni, Johnson annuncia "una bomba legislativa per risolvere il problema". Da quel momento, il governo conservatore avvia il percorso per riformare il sistema calcio, attraverso il coinvolgimento attivo delle associazioni dei tifosi.

Il compito è affidato alla deputata Tracey Crouch, tra l'altro ex allenatrice di una squadra femminile giovanile. La crisi economica di numerosi club di terza fascia¹ sposta l'attenzione anche sul versante della sostenibilità economico – finanziaria e dell'integrità dei proprietari dei club, considerando, tra l'altro, il costante aumento di proprietà straniere, dai fondi Usa a imprenditori asiatici, in tutte le categorie. Si arriva così ad una chiara raccomandazione da parte di tutte le forze politiche per la creazione di un organismo indipendente che regolamenti l'organizzazione calcistica, in particolare dei primi 5 livelli (Premier League, Championship, League One, League Two e National League, 116 club di Inghilterra e Galles), secondo i seguenti criteri:

- Proteggere la solidità finanziaria dei club e la resilienza finanziaria del calcio inglese
- Salvaguardare l'eredità del calcio inglese, a beneficio dei tifosi e delle comunità locali
- Varare un regime di licenze e far rispettare i requisiti previsti
- Stabilire standard di governance aziendale
- Vietare ai club di partecipare a competizioni non eque e meritocratiche (Superleague).

Il governo laburista di Keir Starmer completa l'opera: con il voto favorevole alla Camera dei Comuni l'8 luglio 2025, con una maggioranza schiacciante di 415 voti a favore contro 98 contrari, e il passaggio alla Camera dei Lord sette giorni dopo, il Parlamento inglese

¹ Uno dopo l'altro, Derby County, Scunthorpe United, Morecambe, Sheffield Wednesday, Wigan, Reading, Macclesfield Town e Bury affrontano gravissime crisi economiche.



ha approvato il “Football Governance Bill”, promosso su iniziativa del Dipartimento per la Cultura, i Media e lo Sport (DCMS). Il disegno di legge ha ricevuto il Royal Assent il 21 luglio 2025, diventando formalmente il “Football Governance Act 2025”²



b. L'Independent Football Regulator

Il provvedimento legislativo riforma il sistema calcistico, attraverso l'istituzione di un organismo indipendente, l'*Independent Football Regulator* (IFR). Il legislatore ha tenuto in considerazione la fortissima identità del calcio inglese, prevedendo degli obblighi di coinvolgimento e consultazione dei tifosi, il cui rispetto è oggetto di verifica da parte dell'IFR; ha ribadito la necessità di un controllo pubblico preventivo sui proprietari dei club, riconoscendo all'IFR il compito di verificare la solidità economico – finanziaria ma anche l'integrità dal punto di vista etico dei gruppi o delle persone fisiche che intendono acquisire un club inglese; secondo lo stesso principio, il nuovo organismo valuterà anche le competenze dei top manager che guidano i club. Ma la più grande novità del “Football Governance Act” inglese è la rottura alla tradizionale interpretazione del principio dell'autonomia dello sport, pur senza violare le norme FIFA e UEFA riguardo l'interferenza dei governi nell'organizzazione calcistica. Dal 2026/27, l'IFR diviene l'autorità responsabile del regime di licenze e della verifica dei requisiti per la partecipazione alle competizioni, pur continuando Federazione e Leghe a svolgere le funzioni di organizzazione sportiva di rispettiva competenza. Riguardo al suo funzionamento, la composizione del Board dell'IFR prevede i seguenti ruoli: Presidente, dirigenti senior, incluso l'Amministratore Delegato, Consiglieri non esecutivi nominati dal DCMS, osservatore della Football Association (FA), senza potere di voto. L'ente è finanziato da un'imposta sui club, ma inizialmente è stato avviato con un intervento diretto del governo. Ad oggi dispone di due sedi, una a Londra e l'altra a Manchester.

c. Le reazioni delle istituzioni sportive

La FA (Federcalcio inglese) si è dichiarata favorevole alla riforma fin dall'inizio del percorso legislativo, mentre la Premier League ha sostenuto di potersi autogovernare. Favorevole invece la English Football League (EFL), che ha auspicato l'intervento dell'IFR nella trattativa con la Premier sulla distribuzione dei finanziamenti. Favorevole anche la Football Supporter's Associations (FSA), organo rappresentativo delle associazioni dei tifosi in Inghilterra e Galles. Nel corso dell'iter legislativo, a maggio 2024, il Segretario generale UEFA Theodore Theodoridis ha inviato una lettera al Segretario di Stato per la Cultura, i Media e lo Sport Lisa Nandy, esprimendo preoccupazione per la «interferenza governativa» nello sport e ricordando le eventuali sanzioni nei confronti di Federazione e club (esclusione da Mondiali, Europeo e Coppe). A oltre 2 anni da quella lettera e un anno dopo l'approvazione della legge, non c'è stata però alcuna ulteriore reazione da parte della UEFA. Dopo le iniziali riserve espresse dalla UEFA, non risultano essere state adottate misure sanzionatorie nei confronti del sistema calcistico inglese. Ciò sembra confermare la valutazione secondo cui il nuovo assetto regolatorio non integra una forma di interferenza governativa incompatibile con l'ordinamento sportivo internazionale.

d. Il sistema di licenze dell'IFR in vigore dalla stagione 2027/28

Dopo la pubblicazione delle “Linee Guida per il regime di licenze” il 13 ottobre 2025, l'IFR ha condiviso con i 116 club monitorati una manifestazione di interesse per un progetto pilota di licenze provvisorie, che avrà inizio entro la fine dell'anno. Il nuovo regime di licenze dell'IFR sosterrà la missione principale dell'organismo: costruire un calcio più solido e finanziariamente sostenibile per i tifosi e i club delle prime cinque divisioni del

campionato inglese maschile. Per questo, i criteri si concentreranno sulla realtà finanziaria e non sulla presentazione contabile, inclusa la quantità di liquidità che i club saranno tenuti a detenere. Per ottenere la licenza completa, i club dovranno fornire informazioni dettagliate sulle fonti di finanziamento e sulla struttura societaria e dimostrare di possedere risorse finanziarie sufficienti a far fronte ai propri impegni e resistere a situazioni di stress, come ad esempio la retrocessione o il ritiro dei finanziamenti da parte dei proprietari. Nei casi in cui si ritenga il club non in grado di rispettare i requisiti, l'IFR può imporre condizioni di licenza specifiche, come aumentare il livello di liquidità, ridurre le spese o ristrutturare il debito.

La liquidità dei club, nel cui ambito non saranno considerati i calciatori poiché i club non possono facilmente realizzarne il valore al di fuori delle finestre di mercato, sarà monitorata costantemente. Oltre agli aspetti economico – finanziari, ai club sarà richiesto di rendere pubbliche le proprie attività di governance, le iniziative di coinvolgimento dei tifosi e gli impegni in materia di uguaglianza, diversità e inclusione. Sarà obbligatoria la pubblicazione del “Codice di condotta del club” e del “Rapporto annuale sulla consultazione dei tifosi”, così come verranno richiesti regolari rapporti sul rispetto del Codice di Corporate Governance. Qualora tali documentazioni non dovessero soddisfare gli standard di licenza, i club potrebbero essere tenuti ad adottare ulteriori misure. Tra gli obblighi previsti nei confronti dei tifosi, è compresa la consultazione sulle questioni chiave legate all'identità del club (nome, logo e stadio): eventuali cambiamenti dovranno essere supportati dalla maggioranza dei tifosi.

e. Il “Regime ODSE (Owners, Directors & Senior Executives)”

Il nuovo modello di controllo sul calcio professionistico inglese si è poi concretizzato con l'entrata in vigore, il 5 maggio, del Regime ODSE (Owners, Directors & Senior Executives), definito sulla base del documento pubblicato il 4 settembre 2025 e delle indicazioni raccolte attraverso la consultazione pubblica online che ha coinvolto club, leghe, gruppi di tifosi e altri stakeholder. Il Regime, che si compone di Regole (Rules) e Linee Guida (Guidance), stabilisce i nuovi standard di onestà, integrità, competenza e solidità finanziaria richiesti ai proprietari e ai dirigenti di vertice dei 116 club di Premier League, Championship, League One e Two, National League. Di seguito il dettaglio.

LE REGOLE (RULES). Le norme danno attuazione e integrano alcune disposizioni del “Football Governance Act 2025” relative all'idoneità dei proprietari e dei dirigenti dei club regolamentati, stabilita dall'ente indipendente attraverso un parere vincolante espresso al termine di un processo preventivo sui casi rappresentati: in base all'art. 3.1 **“un club regolamentato non può cercare di nominare qualcuno per ricoprire una posizione che costituisca una Funzione Dirigenziale Specificata prima che sia stata presentata una domanda all'IFR, a meno che non sia convinto che l'individuo sia idoneo ai sensi della regola 4.1 del presente regolamento”; e secondo il comma seguente (3.2)“**nessuno può diventare proprietario di un club regolamentato se non ha presentato una domanda all'IFR e l'IFR non lo abbia ritenuto idoneo”(art. 3.2). La legge stabilisce, dunque, l'obbligo di notifica all'IFR nel momento in cui “vi sia una ragionevole probabilità che una persona diventi proprietaria o dirigente di alto livello di un club regolamentato”, da presentare su un modulo prescritto dall'IFR e indicando tutti i requisiti informativi in esso contenuti. Qualora una persona diventi proprietario o dirigente senza aver presentato domanda all'IFR e senza aver ricevuto conferma da parte dell'IFR che la domanda è considerata completa, l'IFR richiederà in genere alla persona di presentare una domanda successiva e avrà il potere di stabilire che la persona non è idonea.

LE LINEE GUIDA (GUIDANCE). I soggetti valutati. Nel documento vengono innanzitutto chiarite le definizioni di proprietario e dirigente soggetto alla preventiva idoneità da par-

² Documento consultabile sul sito del governo inglese: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2025/21>



te dell'IFR. Il proprietario può essere un individuo (ossia una persona fisica o un'entità giuridica), anche quando le azioni o i diritti di controllo sono detenuti tramite entità giuridiche o altre strutture societarie; o una società registrata. L'ambito dei ruoli dirigenziali soggetti a valutazione è compreso nei ruoli di amministratore o "dirigente di alto livello" che svolga una "funzione di alta direzione" (Senior Management Functions, SMF): Presidente; Amministratore Delegato; Direttore Finanziario; Direttore Operativo; Direttore; altre funzioni responsabili delle decisioni.

La documentazione. I potenziali acquirenti di un club o i potenziali manager selezionati per i ruoli indicati sono tenuti a presentare preventivamente all'operazione di acquisto o all'assunzione del ruolo una domanda per l'idoneità, fornendo tutte le informazioni richieste dal modulo specifico predisposto dall'IFR per le due tipologie di figure. Il potenziale nuovo proprietario di un club regolamentato deve documentare la propria integrità e le risorse finanziarie sufficienti a garantirne la solidità della società calcistica in modo continuativo. I dirigenti, invece, oltre alla propria integrità, sono tenuti a dimostrare la necessaria competenza per l'incarico e la personale solidità finanziaria. In entrambi i casi, inoltre, l'IFR può richiedere informazioni supplementari o chiarimenti e invitare il soggetto richiedente per completare il processo di valutazione.

Riguardo ai principi di integrità, solidità finanziaria, competenze e disponibilità finanziaria sono definite una serie di caratteristiche da tenere in considerazione.

- **integrità.** Riguardo l'integrità, l'IFR tiene conto di eventuali condanne per reati penali (o sia stato oggetto di procedimenti penali che comportano gravi condotte criminali), tenendo conto del reato, della sua natura e della sua gravità, le circostanze, la rilevanza del reato rispetto al ruolo, il tempo trascorso dalla commissione e le prove della riabilitazione. Viene inoltre valutato il caso in cui l'individuo abbia tenuto al di fuori dell'Inghilterra e del Galles una condotta che, se compiuta nei due territori domestici, avrebbe costituito un reato grave; per farlo, l'ente può condurre indagini proprie e contattare le forze dell'ordine o gli enti governativi. Sono, inoltre, considerati i procedimenti diversi da quelli penali, presso qualsiasi tribunale o corte. Nello specifico, si fa riferimento a: a) provvedimenti di natura regolamentare o disciplinare, come, ad esempio, l'interdizione dall'esercizio della carica di amministratore di società, la radiazione o il divieto di esercitare una professione regolamentata, l'applicazione di multe, sospensioni o censure da parte di un'autorità vigilante; b) divieto di ingresso nel Regno Unito o designazione ai sensi della sezione 9(2) del Sanctions and Anti-Money Laundering Act 2018; c) eventuali azioni disciplinari subite da parte di un organizzatore sportivo o autorità sportiva (o subite da un'entità sportiva di cui abbia ricoperto una posizione di responsabilità). È opportuno notare, però, che i provvedimenti regolamentari o disciplinari non rendono automaticamente inadatta una persona, ma verranno valutati caso per caso, tenendo conto delle circostanze, della gravità, della pertinenza rispetto al ruolo che si andrà a svolgere.
- **disponibilità delle risorse finanziarie.** Il potenziale proprietario dovrà dimostrare la disponibilità di risorse finanziarie sufficienti a garantire in modo continuativo, partendo dalla situazione finanziaria del momento, la solidità del club oggetto di acquisizione; ed il supporto finanziario necessario per operare secondo il piano proposto. Nelle informazioni obbligatorie, il potenziale proprietario è tenuto a documentare la fonte della propria ricchezza e l'IFR, in caso di sospetti che esse derivino da gravi condotte criminali, può collaborare con le forze dell'ordine per acquisire informazioni e chiarimenti sulla provenienza del patrimonio del richiedente. Al riguardo, comunque, viene ribadito che in prima battuta devono essere gli stessi club ad effettuare una due diligence sui fondi del potenziale acquirente.

- **solidità finanziaria.** Diversamente dal concetto di disponibilità finanziaria richiesta ai presidenti, la solidità dei dirigenti, come indicato nella Sezione 37(3) della legge, si basa sulla verifica di eventuali condotte messe in atto personalmente o da società nelle quali l'interessato abbia ricoperto una posizione di responsabilità in relazione a: fallimenti, accordi con i creditori; sequestro del proprio patrimonio, insolvenza societaria, mancato pagamento del personale, dei tributi all'Agenzia delle Entrate e delle Dogane di Sua Maestà, ai creditori in ambito calcistico o altre inadempienze e obbligazioni. Anche in questo caso, comunque, l'idoneità non è legata al singolo provvedimento subito, del quale si terrà conto sulla base delle circostanze specifiche.
- **competenze.** Nella valutazione dell'ampia gamma di ruoli definiti come "Funzioni di Alta Direzione" sono riconosciuti profili, compiti e responsabilità diverse, per le quali vengono considerate le qualifiche, l'esperienza e la formazione relativamente al ruolo. Non conteranno la conoscenza calcistica, i precedenti successi sportivi o risultati economici dalle operazioni di trasferimento; sarà piuttosto analizzata la precedente capacità di gestione finanziaria sostenibile, la salvaguardia del patrimonio societario e l'adeguato coinvolgimento dei tifosi. Infine, si terrà conto del processo di assunzione adottato per selezionare l'individuo e saranno richieste al club le modalità di accertamento delle relative competenze.

Tempi del procedimento. Riconoscendo la sensibilità commerciale delle potenziali transazioni e gli eventuali obblighi di riservatezza, l'IFR invita gli interessati a presentare la domanda in una fase relativamente precoce della trattativa, al fine di soddisfare i rigidi requisiti legali ed i requisiti informativi obbligatori, garantendo al tempo stesso il proprio riserbo. In base alla legge del 2025, l'IFR è tenuto a rispondere alle domande entro un termine di 90 giorni, da quello successivo alla ricezione della documentazione completa, con la possibilità di un'ulteriore proroga di 60 giorni. Tale proroga deve essere, comunque, motivata: da un cambiamento sostanziale, nel corso del procedimento, delle circostanze del richiedente, cambiamento che potrebbe quindi influire sulla valutazione; da ritardi nella verifica delle informazioni con altri enti, in particolare laddove siano coinvolte più giurisdizioni o nel caso in cui gli affari del richiedente siano principalmente basati al di fuori del Regno Unito; in presenza di strutture proprietarie complesse; nel caso di informazioni incomplete o tardive o in mancanza di collaborazione da parte del richiedente.

L'esito della valutazione. In caso di esito positivo, l'idoneità ha effetto fino alla cessazione del relativo incarico / proprietà. In caso di valutazione negativa, notificata agli interessati con termine di 7 giorni per presentare osservazioni in merito o chiedere una revisione, da affidare a un diverso valutatore. Il riesame si svolge nell'arco di 28 giorni e fornisce l'ultima decisione dell'ente, sulla quale è previsto una successiva impugnazione dinanzi al Tribunale d'appello della concorrenza.

f. L'indagine sul calcio inglese

Il 20 gennaio 2026 l'IFR ha annunciato l'avvio di un'indagine sullo stato del calcio ("State of the Game Report"), come previsto dall'art. 10 del Football Governance Act 2025. L'indagine punta a mappare le influenze critiche sul calcio inglese, esaminarne le decisioni,

L'IFR valuta preventivamente integrità e solidità finanziaria degli acquirenti di un club, ma anche le competenze e le esperienze dei dirigenti.



contestare le pratiche esistenti e verificare che i club rispettino gli standard previsti. Nel dettaglio, il rapporto esaminerà i cambiamenti dei flussi finanziari all'interno del sistema, il loro impatto sull'ecosistema calcistico; valuterà la governance dei club, inclusi i controlli interni, i processi decisionali e le risposte alle pressioni finanziarie; valuterà la situazione relativa a ricavi, stipendi, proprietà, distribuzioni finanziarie e sviluppo delle accademie; mapperà la situazione in materia di Uguaglianza, Diversità e Inclusione (EDI), il coinvolgimento dei tifosi e il patrimonio culturale, inclusa una revisione delle tutele per stadi, stemmi e colori dei club. L'IFR si avvarrà dei poteri statutari per accedere alle informazioni su debito e liquidità dei club, i modelli di proprietà, l'evoluzione del panorama televisivo e l'impatto degli stipendi dei giocatori e dello sviluppo delle giovanili sulla sostenibilità finanziaria del calcio. L'IFR pubblicherà una bozza del rapporto entro la fine del 2026, in vista della pubblicazione del rapporto finale prevista per il 2027. Fino al 17 febbraio si è svolta online una consultazione anonima nella quale sono stati invitati i rappresentanti dei club, i tifosi, gli organizzatori di competizioni e stakeholder del settore a condividere le proprie opinioni sull'ambito proposto per l'indagine.

6.5 Francia: la legge sull'organizzazione dello sport professionistico

a. La genesi: la crisi del calcio francese da Mediapro a CVC

Il calcio francese negli ultimi 5 anni ha dovuto fronteggiare una serie di imprevisti che hanno causato una pesante riduzione dei ricavi dei club della LFP.³ Nel 2020, in una situazione economica già critica a seguito dello stop dell'attività per l'emergenza Covid, alla Lega vengono a mancare le risorse previste dall'accordo con Mediapro, che si era assicurata i diritti tv per la trasmissione delle gare del quadriennio dal 2020-21 al 2023-24, insieme a beIN Sports e Telco Free (1153 milioni a stagione, 780/320/50 rispettivamente). Il contratto, che avrebbe garantito ai club un aumento dei ricavi del 60% rispetto ai 726 milioni del ciclo 2016-20, si estingue dopo pochi mesi dall'inizio della stagione 2020-21 a causa dei mancati pagamenti delle rate da parte dell'agenzia spagnola, diventando un vero e proprio boomerang finanziario. Proprio per contrastare gli effetti della riduzione dei ricavi da diritti tv, nell'aprile 2022 la LFP ha ceduto al fondo CVC Capital Partners una quota del 13% di LFP Media, la società commerciale costituita dalla Lega per la gestione dei diritti TV,⁴ a fronte di 1,5 miliardi di euro.

LFP / RICAVI DA DIRITTI TELEVISIVI				
	2023-2024	IMPORTO	2024-2025 (PROVVISORIO)	IMPORTO
Droits domestiques L1	Amazon	250	DAZN	325
	beIN/Canal+	31	beIN	78,5
	Free	42		
	Total	623	Total	403,5
Droits domestiques L2		39		40
Droits internationaux		72,5		57,8 ⁵
Total droits audiovisuels		734,5		501,3

Il calcio francese negli ultimi 5 anni ha dovuto fronteggiare una serie di imprevisti che hanno causato una pesante riduzione dei ricavi dei club della LFP.

³ Ligue de Football Professionnel), la Lega che organizza i campionati di Ligue 1 e Ligue 2.

⁴ La legge del 2 marzo 2022 ha autorizzato la LFP a creare una filiale per la commercializzazione dei diritti audiovisivi, a condizione che la lega mantenga almeno l'80% del capitale.

Ma le difficoltà economiche della Ligue 1 continuano: anche il successivo bando per i diritti tv 2024/2029 si chiude con un risultato molto inferiore alle attese, rispetto alla previsione di incassare 700 milioni di euro solo dal pacchetto domestico. L'unica offerta ricevuta dalla LFP è quella presentata in tandem da DAZN (400 milioni l'anno per 8 gare a giornata) e beIN Sports (circa 100 milioni per 1 gara a giornata), per un totale di 500 milioni circa. L'accordo, però resta in piedi, solo per una stagione: a maggio 2025 DAZN decide di risolvere anticipatamente il rapporto triennale, a causa del basso numero di abbonati causato dall'elevata quota di accessi a piattaforme illegali (la cd "pirateria"), stimati al 37% degli spettatori totali. Dall'inizio della stagione 2025/26, quindi, alla LFP resta solo una soluzione, quella di avviare la propria piattaforma "Ligue 1+";⁵ che, però, nell'immediato non frena la riduzione dei ricavi per i club ormai costante dal 2020. Basti pensare che nel 2025-26 la squadra campione di Francia riceverà circa 30 milioni di euro, meno di quanto percepito dall'ultima classificata l'anno precedente. Il quadro descritto risulta ulteriormente condizionato da alcune vicende:

- dopo aver perso due giudizi, BeinSport e Canal+ hanno presentato alla Corte di Cassazione una richiesta di **risarcimento di 660 milioni di euro** per essere stati svantaggiati dal contratto LFP – Amazon del 2021.⁶
- in relazione all'accordo tra Ligue 1 e fondo CVC, la **Procura Nazionale Finanziaria** (PNF, Parquet National Financier) ha avviato dal 2024 un'indagine per **sospetti di appropriazione indebita** di fondi pubblici, corruzione attiva e passiva di pubblico ufficiale e abuso d'ufficio.

b. La proposta di legge "Lafon – Savin"

In questo scenario, si è inserita la proposta di legge "sull'organizzazione, la gestione e il finanziamento dello sport professionistico", presentata il 18 marzo 2025 da Laurent Lafon (UDI, Presidente della Commissione Cultura, Istruzione, Comunicazione e Sport del Senato), relatore Michel Savin (Les Reoublicains), che aveva condotto nei mesi scorsi la missione d'informazione sulla finanziarizzazione del calcio.⁷ Secondo i firmatari della proposta di legge, sostenuta da tutti i gruppi politici e dal Ministro dello sport, il provvedimento punta a imporre una maggiore trasparenza nelle istituzioni calcistiche, ridurre le opacità ed i conflitti di interesse nella governance, riequilibrare il modello economico del calcio francese, ristabilire la fiducia dell'opinione pubblica nei confronti del sistema. In ambito sportivo, è stata sostenuta dalla maggioranza delle società di Ligue 1 e Ligue 2 che compongono l'associazione "Foot Unis", ad eccezione di alcune big come PSG e Lille, dal fondo di investimento CVC Capital Partners e, in parte, dalla Federazione francese FFF. La proposta di legge è stata approvata in prima lettura al Senato il 10 giugno 2025, con il voto favorevole di 338 senatori su 339.⁸ Di seguito i punti principali della proposta di legge come approvata in Senato.

1. Governance e conflitti di interesse

- Incompatibilità tra incarichi nelle leghe professionistiche e ruoli in imprese di diffusione audiovisiva⁹ (si veda il caso emblematico di Al-Khelaifi in PSG e beIN Sports).
- Le federazioni potranno revocare la "subdelega di servizio pubblico" alle leghe in caso di gravi difficoltà.¹⁰

⁵ Il canale trasmette in streaming 8 partite a giornata in esclusiva, 1 è trasmessa da BeIN Sports secondo il bando assegnato precedentemente.
⁶ Etienne Moatti e Sacha Nokovitch, "beIN Sports poursuit son combat contre la LFP", L'Equipe, 8 marzo 2026.
⁷ L'indagine è intitolata «Football-business: basta o si continua?».
⁸ L'esito del voto è consultabile sul sito del Senato.
⁹ Un emendamento del senatore Paul Vidal (LR) ha esteso questa incompatibilità anche a una società di scommesse sportive. La misura ha suscitato una forte opposizione da parte della LFP e la disposizione è stata modificata rispetto al testo originale in commissione, inserendo un "parere preventivo del Ministro dello Sport" e un "periodo di preavviso di sei mesi"; o anche la possibilità del Ministro dello Sport di ¹⁰ opporsi al ritiro dell'accordo di subdelega da parte della federazione qualora tale decisione sia manifestamente infondata o sproporzionata.



- Maggiore controllo del Ministero per lo Sport e i Giovani e delle federazioni sulle Leghe professionistiche.
- Coinvolgimento consultivo delle associazioni di tifosi nella governance.

2. Diritti TV e società commerciali

- Controllo della Corte dei Conti sulle società commerciali delle leghe (es. LFP Media).
- Regolamentazione dell'ingresso di fondi privati (come CVC Capital Partners).
- Limitazioni ai ricavi per azionisti di minoranza.
- Maggiore equità nella distribuzione dei ricavi: rapporto 1 a 3 tra primo e ultimo.

“Nel 2022, la distribuzione dei diritti televisivi è stata modificata per favorire le squadre di vertice del campionato e incentivare così le prestazioni a livello europeo. Se da un lato i successi europei accrescono l'attrattiva del campionato francese, dall'altro la nascita di una Ligue 1 a più livelli ha l'effetto opposto, diminuendo la posta in gioco a causa del crescente divario competitivo tra le squadre. Questo sviluppo ha un impatto negativo sui diritti televisivi della Ligue 1. Inoltre, i club che partecipano alle competizioni europee ricevono anche ingenti finanziamenti dai diritti UEFA”.¹¹

3. Retribuzioni e trasparenza

- Tetto massimo di **450.000 € per i dirigenti delle leghe**.
- Divieto di percepire commissioni su contratti diritti TV.¹²
- Rafforzamento degli obblighi di dichiarazione degli interessi presso l'autorità anti-corruzione (HATVP).

4. Lotta alla pirateria

- Introduzione di un sistema per bloccare in tempo reale le trasmissioni illegali.
- Coinvolgimento economico dei broadcaster nella lotta alla pirateria (stima perdite 2023: 290 mln).
- I consumatori non saranno penalizzati direttamente.

La proposta di legge è quindi passata all'Assemblea Nazionale: a metà maggio la discussione in Commissione cultura; il 29 giugno, la discussione in aula, dove è stata approvata in prima lettura con il voto favorevole di 75 deputati (2 i voti contrari). Nel testo le principali novità sono:

- tetto agli stipendi dei dirigenti federali (circa 12.000 euro lordi mensili) e ai dipendenti di Federazioni e Leghe.
- affidato alla DNCG (Direzione Nazionale di Controllo di Gestione), l'organo di controllo finanziario, il potere di approvare o bloccare la cessione di una società.
- introdotto il divieto assoluto di detenere la proprietà congiunta di un club francese e di uno straniero, le cd Multi club ownership (come nel caso dello Strasburgo, di proprietà del consorzio americano BlueCo, che controlla anche il Chelsea in Inghilterra).
- divieto di diffusione di pubblicità a favore delle scommesse sportive nei cinque minuti precedenti e successivi alla trasmissione di una partita.

¹¹ M. Lafon, M. Savin, “Rapporto informativo sul calcio francese”, 29 ottobre 2024.

¹² Un emendamento del senatore socialista Jean-Jacques Lozach vieta ai presidenti e ai dirigenti di federazioni, leghe o club di ricevere commissioni o altri benefici durante le transazioni da loro effettuate sui diritti di sfruttamento di competizioni ed eventi sportivi.

c) La legge sullo sport approvata da Senato e Assemblea Nazionale

A seguito degli emendamenti approvati a Palazzo Borbone, è stata costituita una Commissione mista Senato / Assemblea, che ha lavorato per uniformare il testo da sottoporre ad entrambe le Camere. Il nuovo testo è stato concordato l'8 luglio: il divieto di detenere la proprietà congiunta di un club francese e di uno straniero è stato modificato, affidando alla Direzione Nazionale di Controllo di Gestione (DNCG) di ciascuna disciplina il compito di esaminare le proposte di acquisizione in regime di multiproprietà ed il potere di veto sull'acquisizione o la possibilità di imporre sanzioni, se necessario.

Sono state poi definite norme più rigorose per gli agenti sportivi, con controlli severi sugli agenti che detengono la licenza ma non esercitano l'attività; è stata assegnata al Ministero per lo Sport e i Giovani la facoltà di ampliare l'elenco delle discipline incluse nel decreto sugli “eventi di particolare rilevanza” da trasmettere su un'emittente in chiaro, in aggiunta al detentore ufficiale dei diritti. Il nuovo testo è stato approvato in seconda lettura dall'Assemblea Nazionale il 20 luglio (359 voti favorevoli su 441) e del Senato il giorno seguente (342 voti favorevoli su 342 espressi). Sono ora attesi i decreti attuativi.



**Verso un modello più trasparente, sostenibile ed equilibrato
per il calcio professionistico francese.**



FOCUS / La DNCG:
Direction Nationale du
Contrôle de gestion

2023-La DNCG (Direction Nationale du Contrôle de Gestion) è l'organismo deputato al controllo finanziario del calcio in Francia. Fondata nel 1984, la sua funzione è normata dall'Articolo L. 132-2 del Codice dello Sport francese. Pur essendo ospitata dalla Ligue de Football Professionnel (LFP) e operante nel suo ambito in stretta collaborazione con la Fédération Française de Football (FFF), la DNCG è dotata di una autonomia di giudizio e di un potere d'apprezzamento indipendente. 2024

COMPETENZE

Vigilanza Preventiva e Controllo di Solvibilità. Verifica la solvibilità immediata e a medio termine dei club. Effettua audit annuali e semestrali obbligatori sui bilanci. Verifica la veridicità delle entrate (diritti TV, sponsor, botteghino) e la sostenibilità delle uscite (stipendi, ammortamenti dei trasferimenti). Esige garanzie bancarie o aumenti di capitale qualora riscontri deficit patrimoniali che mettano a rischio la continuità aziendale.

Garanzia dell'Equità Sportiva. Verifica che tutte le squadre iscritte abbiano la copertura finanziaria per terminare il campionato, evitando così fallimenti a stagione in corso che falserebbero la classifica.

Potere Sanzionatorio. Se un club non supera i controlli o non fornisce le necessarie garanzie di liquidità, ha il potere di irrogare sanzioni: Limitazione e blocco della massa salariale per la stagione successiva; Sospensione o limitazione della facoltà di tesserare nuovi calciatori a titolo oneroso; Esclusione dai campionati o retrocessione nella categoria inferiore.

COMPOSIZIONE

È composta da un panel di 18 esperti, tra cui magistrati, commercialisti, revisori dei conti. Incompatibilità con Comitato Esecutivo FFF, Consiglio d'Amministrazione LFP, ruoli di gestione, consulenza e controllo nei club monitorati.

- 5 in quota FFF (Fédération Française de Football).
- 5 in quota LFP (Ligue de Football Professionnel).
- 8 in quota dei sindacati del settore¹⁹ (2 ciascuno)

STRUTTURA

Commissione di controllo Dei club professionistici (CCCP)	Ligue 1 e Ligue 2
Commissione Federale	Campionati dilettantistici nazionali
Commissione di controllo degli Agenti sportivi	monitora i flussi finanziari legati alle procure

6.7 Spagna: il CSD
stabilisce i parametri
per i club, la Liga
controlla i bilanci

a. La “Ley de deporte” del 2022

Il sistema sportivo spagnolo è regolato dalla “Ley del deporte”, la legge sullo sport 39/2022, che ha aggiornato quanto previsto dalla precedente versione della legge 10/1990 avente lo stesso oggetto. La normativa ha rafforzato i diritti relativi alla tutela dell'atleta (diritto alla salute, alla conciliazione con gli studi e alla protezione contro discriminazioni o abusi); ha previsto standard più elevati di trasparenza nella governance di Federazioni e Leghe professionistiche; ha introdotto per la prima volta l'attenzione all'impatto ambientale della pratica sportiva.

La “Ley del deporte” ha inoltre ampliato i poteri affidati al Consejo Superior de Deportes (CSD), organismo governativo costituito nel 1977 all'interno del Ministero della Gioventù e Sport, che oggi dipende dal Ministero dell'Istruzione, Formazione Professionale e Sport. Il CSD è l'organo che gestisce la politica sportiva nazionale: la legge gli attribuisce la competenza di autorizzare la creazione, approvare gli statuti e, in casi estremi, liquidare le federazioni e le leghe professionistiche. Inoltre, l'organo governativo supervisiona i parametri minimi di capitale richiesti ai club (ad esempio, il capitale minimo è stato recentemente elevato a 4,9 milioni di euro). Di fatto, agisce come garante di ultima istanza, con il potere di ratificare i regolamenti e intervenire se la governance federale non rispetta i criteri di trasparenza stabiliti dalla legge. Sono invece rimasti in capo alla Liga de futbol profesional (la Lega che organizza i campionati di Prima e Seconda Divisione) le attività di controllo sui bilanci dei club e la gestione dei diritti televisivi.¹³

b. La “Commissione di supervisione” dopo gli scandali e le inchieste giudiziarie (2024)

Nel 2024, a seguito degli scandali che hanno travolto la Federazione calcistica spagnola (RFEF),¹⁴ il governo ha istituito la “Commissione di supervisione, normalizzazione e rappresentanza”, con l'obiettivo di tutelare la Federcalcio spagnola.

c. Il CSD contro la norma FIFA sul tesseramento dei minori non accompagnati

Il Consiglio Nazionale dello Sport spagnolo (CSD) a maggio 2026 ha emesso una sentenza a favore di un minore immigrato, residente nelle Isole Canarie, concedendogli la possibilità di essere tesserato e giocare in una squadra locale, diritto precedentemente negato dalla RFEF, la Federazione calcistica spagnola, secondo quanto previsto dalla normativa FIFA sui tesseramenti dei minori stranieri.

Il CSD ha accolto il ricorso presentato dalle organizzazioni “Extranjeristas en Red” e “Algeciras Acoge”, secondo le quali l'attuale sistema è discriminatorio nei confronti dei minori stranieri senza documenti, in quanto la partecipazione allo sport organizzato è garantito solo a coloro che sono in possesso di un permesso di soggiorno. I minori che entrano in Spagna da soli devono essere immediatamente posti sotto la tutela della comunità autonoma di arrivo, regolarizzando così il loro status. Tuttavia, coloro che arrivano con le loro famiglie senza i documenti necessari non sono in possesso dei permessi richiesti e sono esclusi dalla partecipazione alle attività sportive. Questa restrizione, “contraria alla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dell'infanzia”, secondo la Rete degli Stranieri, è stata aggravata da nuove misure imposte dalla FIFA, che impediscono a tutti i minori, tutelati o meno, di ottenere licenze a meno che non richiedano asilo all'arrivo in Spagna – cosa consentita solo ai paesi in guerra o alle persone in fuga da conflitti che mettono a rischio la loro vita nei paesi d'origine.

¹³ Recentemente assegnati per 5,25 miliardi di euro.
¹⁴ Prima il caso legato al bacio del Presidente Rubiales alla calciatrice Hermoso dopo la finale del Mondiale femminile, con procedimento per aggressione sessuale e intimidazioni, e dimissioni del dirigente; poi l'inchiesta sulla presunta corruzione di dirigenti federali e riciclaggio in occasione della Supercoppa in Arabia Saudita.



Il CSD ha così affermato l'autorità dello Stato rispetto alla FIFA e al "Regolamento FIFA sullo Status e il Trasferimento dei Calciatori (RSTP)", che prevede norme rigide sul tema dei minori stranieri per impedire quella che in passato stava diventando una sorta di "tratta dei minori", soprattutto da Africa e America Latina. "È legittimo – afferma la sentenza del CSD – che [le federazioni calcistiche] abbiano i propri regolamenti e che richiedano ai propri membri di rispettarli. Tuttavia, l'applicazione di tali regolamenti deve rispettare il quadro giuridico vigente nel nostro paese. Non ci deve essere alcun conflitto tra i regolamenti FIFA e la legge spagnola". La decisione, secondo la sentenza, si basa sulla "tutela del superiore interesse del minore" e che i ricorsi saranno sempre accolti "qualora venga dimostrato lo status di residenza legale del minore in Spagna, come previsto dalla legge spagnola, tramite un documento d'identità nazionale, un permesso di soggiorno o il riconoscimento dello status di rifugiato".¹⁵



ITALIA COMMISSIONE

VIGILANZA INDIPENDENTE
PARERE -> FEDERAZIONE



INGHILTERRA IFR

REGOLATORE INDIPENDENTE
LICENZE + OWNERSHIP +
GOVERNANCE



FRANCIA DNCG

CONTROLLO FINANZIARIO
INTERVENTO + SANZIONI



SPAGNA CSD + LALIGA

SUPERVISIONE PUBBLICA
+ CONTROLLO ECONOMICO

7

ATTUAZIONE DELLE FUNZIONI DELLA COMMISSIONE E RISULTATI DEL PRIMO ANNO

¹⁵ C. Moran Breña, "El Consejo Superior de Deportes pide a la FIFA poder federar a menores extranjeros", El Pais, 16 maggio 2026.



7.1 Certificazione della regolarità della gestione / Sintesi complessiva

Tra il 1° ottobre 2025 e il 31 agosto 2026 si sono svolte 26 adunanze, in media oltre 2 al mese, anche ad agosto. Nel periodo considerato sono stati adottati n. 55 atti d'urgenza, tempestivamente ratificati dal Collegio ai sensi del Regolamento di organizzazione e funzionamento della Commissione. Tali provvedimenti hanno riguardato in prevalenza le verifiche dell'avvenuto pagamento degli emolumenti, delle ritenute IRPEF e dei contributi INPS richieste dalla Lega Nazionale Professionisti B e dalla Lega Italiana Calcio Professionistico (Lega Pro) nell'ambito dei procedimenti finalizzati allo svincolo delle garanzie fideiussorie, nonché dalla FIGC nell'ambito delle istruttorie relative alle operazioni societarie di fusione, scissione e conferimento d'azienda previste dall'art. 20 delle NOIF. Gli accertamenti hanno interessato mensilità per le quali il Collegio non aveva ancora espresso il prescritto parere nell'ambito delle verifiche periodiche di competenza, rendendo necessario il ricorso al potere d'urgenza attribuito al Presidente per assicurare il rispetto delle tempistiche procedurali.

Nello stesso intervallo temporale, sono stati effettuati complessivamente 1.558 controlli periodici infrannuali e 1.130 controlli su adempimenti ammissivi in vista della stagione 2026/2027 per un totale di 2.688 verifiche degli adempimenti previsti. Per quanto riguarda il calcio nel corso delle 2.432 azioni di controllo complessive, sono state riscontrate violazioni condensate in n. 15 pareri del Collegio; per quanto riguarda la pallacanestro nelle 256 azioni di controllo complessive, sono emerse violazioni condensate in n. 5 pareri del Collegio.

Elaborazione Commissione			
CONTROLLI PERIODICI E AMMISSIVI DA OTTOBRE 2025 A 31 LUGLIO 2026			
TIPOLOGIA CONTROLLI	FIGC	FIP	TOTALE
Controlli periodici infrannuali	1.451	107	1.558
Controlli ammissivi	981	149	1.130
TOTALE	2.432	256	2.688

a) Controlli periodici infrannuali: riepilogo sanzioni

Nel rammentare che, nell'odierno assetto, a fronte delle inadempienze riscontrate, le corrispondenti penalizzazioni sono inflitte dal Consiglio Federale nella pallacanestro, e invece dagli organi di giustizia sportiva federali nel calcio, il dato consolidato del totale delle penalizzazioni - tenendo presente anche l'attività svolta, nella prima parte della stagione 2025/26, dalle Commissioni endofederali (Co.Vi.So.C e Com.Te.C.) - è il seguente.

Elaborazione Commissione			
FIGC / RIEPILOGO SANZIONI CON EFFETTO SULLA STAGIONE SPORTIVA 2025 - 26			
CLUB	CATEGORIA	PUNTI PEN.	ALTRE SANZIONI / NOTE
Lucchese 1905 S.r.l.	Serie C	12	Inflitti a maggio 2025, la società poi è fallita ed è stata radiata.
A.C.R. Messina S.r.l.	Serie C	14	Inflitti a maggio 2025, scontati nel Campionato di Serie D
Brescia Calcio S.p.A.	Serie B	4	Inflitti a maggio 2025, la società poi è fallita ed è stata radiata.
U.S. Triestina Calcio 1918 S.r.l.	Serie C	24	
Rimini F.C. S.r.l.	Serie C	16	Escluso dal campionato in data 28 novembre 2025
Ternana Calcio S.r.l.	Serie C	5	
Campobasso F.C. S.r.l.	Serie C	2	
F.C. Trapani 1905 S.r.l.	Serie C	25	
Siracusa Calcio 1924 S.r.l.	Serie C	11	
TOTALE		113	

FIGC. Le sanzioni (economiche / disciplinari / penalizzazioni di punti) con effetto sulla stagione 2025-26 tengono conto dei provvedimenti emessi a partire dalla fine della

stagione 2024-25 e di quelli emessi nel corso della stagione di riferimento. Complessivamente sono state 9 le società coinvolte: **Brescia, Lucchese** (che, però, non si sono iscritte ad alcun campionato), **Messina** (retrocesso in Serie D), **Campobasso, Rimini** (poi fallito ed escluso dal campionato), **Siracusa, Ternana, Trapani, Triestina**; il **Foggia**, infine, ha subito una penalizzazione annullata poi nel 2° grado di giudizio.¹ In totale, sono stati inflitti **113** punti di penalizzazione da scontare nella stagione sportiva 2025/26. Quelli, però, realmente afflittivi sono stati **97**, in quanto i **16** a carico di **Brescia e Lucchese** non sono stati poi applicati per la mancata iscrizione delle due società. E quelli effettivamente gravanti sulle classifiche dei campionati professionistici sono stati poi **83**, in quanto il Messina, retrocesso dopo la sanzione, ha scontato i suoi 14 punti in Serie D, retrocedendo di nuovo, in Eccellenza.

In base alle violazioni riscontrate a fine aprile, inoltre, la FIGC ha sanzionato 5 club con punti di penalizzazione sulla prima stagione utile. Siracusa e Trapani, retrocesse, li scontreranno nel campionato di Serie D 2026/27.

Elaborazione Commissione		
FIGC / RIEPILOGO SANZIONI CON EFFETTO SULLA STAGIONE SPORTIVA 2026 - 27		
CLUB	CATEGORIA	PUNTI PEN.
S.S. Juve Stabia S.r.l.	Serie B	2
F.C. Crotone S.r.l.	Serie C	6
A.S. Siracusa Calcio 1924 S.r.l.	Serie C	7
F.C. Trapani 1905 S.r.l.	Serie C	5
TOTALE		20

ESCLUSIONE DAL CAMPIONATO: Il 28 novembre 2025, dopo la messa in liquidazione del club da parte del tribunale di Rimini, in base agli articoli 16 e 110 delle Noif, la FIGC ha revocato l'affiliazione del Rimini F.C. S.r.l., che è stata così esclusa dal campionato di Serie C, girone B.¹

Dato storico penalizzazioni FIGC

Considerando comunque le penalizzazioni comminate ai club in organico ai campionati professionistici al momento della sentenza degli organi di giustizia sportiva, il totale del 2025/26 è secondo solo a quello del 2018/19 (133), da quando la FIGC ha istituito i controlli periodici sui pagamenti di emolumenti e tributi, nel 2007/08. Nelle 19 stagioni sportive comprese dal 2007/08 ad oggi, sono stati inflitti **930 punti di penalizzazione** dalla Serie A alla Serie C per inadempienze su emolumenti ai tesserati e relativi tributi, di cui 754 (79%) a carico di club di Serie C, 186 (20,0%) di quelli di Serie B, 7 (0,7%) di quelli di Serie A. con una **media stagionale di 48,9 punti ad annata sportiva e di e di 0,43 punti a club professionista**.

Abbiamo considerato, il dettaglio del numero di squadre iscritte ai vari campionati nel corso di queste 19 stagioni, dato che si differenzia sostanzialmente in due ambiti temporali: nelle **7 stagioni comprese tra il 2007/08 e il 2013/14**, quando erano **4 i campionati professionistici (A, B, C1, C2)** e **132 le squadre (20/22/36/54)**, si contano **349 punti di penalizzazione, il 37,5% del totale, con una media di 49,8 punti a stagione e di 0,37**

930
punti di
penalizzazione dalla
Serie A alla Serie C
dal 2007/08 ad oggi

¹ Il dettaglio al capitolo 8.



Elaborazione Commissione

LE PENALIZZAZIONI NEL CALCIO / MANCATI ADEMPIMENTI EMOLUMENTI E TRIBUTI

STAGIONE	SERIE A		SERIE B		SERIE C*		TOT	
	Sq	Pt	Sq	Pt	Sq	Pt	Sq	Pt
2007-08	20	0	22	1	90	32	132	33
2008-09	20	0	22	4	90	13	132	17
2009-10	20	0	22	10	90	13	132	23
2010-11	20	0	22	6	90	80	132	86
2011-12	20	0	22	19	90	85	132	104
2012-13	20	0	22	24	90	32	132	56
2013-14	20	0	22	13	90	17	132	30
2014-15	20	7	22	10	60	39	102	56
2015-16	20	0	22	7	60	23	102	30
2016-17	20	0	22	11	60	16	102	27
2017-18	20	0	22	17	60	68	102	85
2018-19	20	0	19	26	60	107	99	133
2019-20	20	0	20	2	60	9	100	11
2020-21	20	0	20	0	60	18	100	18
2021-22	20	0	20	2	60	6	100	8
2022-23	20	0	20	7	60	17	100	24
2023-24	20	0	20	2	60	11	100	13
2024-25	20	0	20	8	60	55	100	63
2025-26	20	0	20	0	60	113	100	113
TOTALE	7		186		754		930	

*: Fino al 2013/14 esistevano due campionati: la Serie C1 e la Serie C2, poi denominati anche Prima e Seconda Divisione. (dati aggiornati al 18 maggio 2026)

punti a club professionista. Nelle restanti 12 stagioni, con **3 campionati professionistici** (A, B, C) e **100 squadre (20/20/60)**,² le penalizzazioni ammontano a **581 punti**, il **62,4%** del totale, con una **media di 48,4 punti a stagione e di 0,48 punti a club** professioni- sta. In generale, il **trend delle penalizzazioni**, che si era riuscito a contenere nel periodo 2019/20 – 2023-24, **è cresciuto in maniera sostanziale nelle ultime due stagioni**: 63 punti nel 2024/25 (8 in Serie B, 55 in Serie C), 113 appunto nel 2025/26 (0/113).

FIP. Nella Serie A di basket, invece, 1 sola società ha subito penalizzazioni a causa di inadempienze economiche: si tratta della Trapani Shark S.r.l., hanno determinato una penalizzazione complessiva pari a -5 punti. Il 12 gennaio 2026, dopo ulteriori 5 punti di penalizzazione inflitti al club siciliano dal TFN FIP, per il comportamento dei dirigenti e la scelta di non giocare a Bologna; e per irregolarità amministrative all'atto dell'iscrizione, il giudice sportivo FIP ha disposto l'esclusione della Trapani Shark dal Campionato di serie A. Nel consiglio federale del 16 luglio 2026, infine, è stata revocata l'affiliazione della so- cietà alla FIP *“per non aver sanato, entro il termine dell'anno sportivo 2025-2026, lo stato di morosità dichiarato a seguito dei provvedimenti assunti dalla Commissione Vertenze Arbitrali”*.

Elaborazione Commissione

FIP / RIEPILOGO SANZIONI CON EFFETTO SULLA STAGIONE SPORTIVA 2025 – 26

CLUB	CATEGORIA	PUNTI PEN.	ALTRE SANZIONI / NOTE
Trapani Shark	Serie A/1	5	Poi escluso dal campionato in data 12 gennaio 2026
TOTALE BASKET		5	

I 5 punti indicati sono il risultato di due delibere del Consiglio Federale FIP, sulla base delle segnalazioni di Com.Tec e Commisione Vigilanza

Dato storico penalizzazioni FIP

Il dato storico delle penalizzazioni nel basket è molto contenuto: si contano 12 punti per i mancati adempimenti su emolumenti, ritenute, contributi, lodi e simili, nei confronti di 3 società: nel 2006/07 il [TDSshop.it](#) Livorno, due anni dopo la Solsonica Rieti e nel 2018/19 l'Auxilium Torino.

Elaborazione Commissione

LE PENALIZZAZIONI NEL BASKET / MANCATI ADEMPIMENTI EMOLUMENTI E TRIBUTI

STAGIONE	SERIE A	
	SQ	PT
2006-07	18	2
2008-09	16	2
2018-19	16	8
TOTALE	12	

b) Controlli ammissivi: esiti

Ai fini della stagione sportiva 2026/27, la Commissione, tenuto conto delle verifiche svolte sulla documentazione acquisita e delle certificazioni trasmesse dalle competenti Leghe, ha rilevato il rispetto dei criteri previsti dalle normative federali e l'assenza di motivi ostativi al rilascio della Licenza Nazionale ai fini della partecipazione ai Campionati di Serie A, Serie B, Serie C e Serie A femminile e Serie A di pallacanestro, per tutte le società aventi diritto ad iscriversi ai relativi campionati.

² Il dato esatto è 102 fino al 2017/18 con la B a 22 squadre, 99 nel 2018/19 con la B ridotta a 19, poi 100 dalla stagione seguente quando la B passa definitivamente a 20 squadre.



7.2 Segnalazioni Co.Vi.So.C e provvedimenti organi di giustizia sportiva

Di seguito il dettaglio dei provvedimenti emessi dagli organi di giustizia sportiva della FIGC in base alle segnalazioni della Co.Vi.So.C tra maggio e settembre 2025, con effetto sulla stagione sportiva 2025/26.

Club deferito e motivazione	Sanzione	Disp. / data
Lucchese 1905 S.r.l.* Deferita per non aver provveduto, entro il termine del 16 aprile 2025, al pagamento degli emolumenti netti e degli incentivi all'esodo relativi alla mensilità di febbraio 2025 e alle mensilità di novembre-dicembre 2024 e gennaio 2025, nonché per non aver provveduto al versamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e del fondo di fine carriera, nonché ancora delle ritenute Irpef relative agli incentivi all'esodo tutti riferiti alla mensilità di febbraio 2025 e alle mensilità di novembre – dicembre 2024 e gennaio 2025. Contestato, inoltre, il mancato deposito di documentazione a corredo della relazione semestrale al 31 dicembre 2024.	▪ 14 punti penalizzazione* ▪ Ammenda 10.000,00 euro ▪ Inibizione e ammenda per Giuseppe Longo; (14 mesi, 10.000,00 euro) e Nicola D'Andrea (6 mesi, 5.000,00 euro)	TFN 179 / 27-05-25
U.S. Triestina Calcio 1918 S.r.l. Deferita per non aver provveduto, entro il termine del 16 aprile 2025, al versamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps, del fondo di fine carriera, nonché delle ritenute Irpef relative agli incentivi all'esodo tutti riferiti alla mensilità di febbraio 2025 e alle mensilità di novembre-dicembre 2024 e gennaio 2025.	▪ 9 punti penalizzazione ▪ Inibizione per Benjamin Lee Rosenzweig e Sebastiano Stella (7 mesi)	213 / 29-05-25
A.C.R. Messina S.r.l.** Deferita per non aver provveduto, entro il termine del 16 aprile 2025, al pagamento degli emolumenti netti relativi alla mensilità di febbraio 2025 nonché per non aver provveduto al versamento delle ritenute Irpef e dei contributi Inps relativi alla mensilità di febbraio 2025 e alle mensilità di novembre 2024, dicembre 2024 e gennaio 2025.	▪ 14 punti penalizzazione* ▪ inibizione per Stefano Alaimo e Doudou Aïoussalou Srr Cissé (10 mesi)	TFN 180 / 29-05-25
F.C. Trapani 1905 S.r.l. Deferita per non aver ritualmente assolto agli obblighi di versamento, entro il termine del 17 febbraio 2025 delle ritenute Irpef e di quota parte dei contributi Inps, relativi alle mensilità di novembre e dicembre 2024 e gennaio 2025, ed entro il termine del 16 aprile 2025 delle ritenute Irpef e di quota parte dei contributi Inps relativi alla mensilità di febbraio 2025.	▪ 8 punti penalizzazione ▪ 6 mesi inibizione per Valerio Antonini e Vito Giacalone	TFN 179 / 27-05-25
Brescia Calcio S.p.A.* Deferita per non aver assolto agli obblighi di versamento, entro il termine del 17 febbraio 2025 di quota parte delle ritenute Irpef e dei contributi Inps, relativi alle mensilità di novembre e dicembre 2024 e gennaio 2025, ed entro il termine del 16 aprile 2025 delle ritenute Irpef e di quota parte dei contributi Inps relativi alla mensilità di febbraio 2025.	▪ 4 punti penalizzazione* ▪ 6 mesi di inibizione per Massimo Cellino e Edoardo Cellino	TFN 184 / 29-05-25
U.S. Triestina Calcio 1918 S.r.l. Ridotta penalizzazione in 2° grado.	▪ Da -9 a -7	CFA 118 / 24-06-25
Calcio Foggia 1920 S.r.l. Deferito per non aver provveduto, entro il termine del 16 aprile 2025, al pagamento degli emolumenti netti nonché per non aver provveduto al versamento delle ritenute Irpef, contributi Inps, e del fondo di fine carriera relativi a febbraio 2025.	▪ 3 punti penalizzazione ▪ Inibizione per Michele Bitetto; (6 mesi)	TFN 23 / 31-07-25
Rimini F.C. S.r.l. Deferito per non aver provveduto, entro il termine dell'1 luglio 2025 al pagamento degli emolumenti netti, degli altri compensi dovuti in favore dei tesserati, nonché dei compensi dovuti in favore delle altre figure professionali per la mensilità di maggio 2025; al versamento delle ritenute Irpef e contributi Inps relativi alla mensilità di maggio 2025, nonché dei contributi INPS dovuti alle figure professionali per la mensilità di maggio 2025. Contestato, altresì, il mancato deposito delle informazioni economico-finanziarie previsionali (budget) riguardanti il periodo 1° luglio 2025 - 30 giugno 2026. Contestato di aver sottoscritto e depositato presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione attestante circostanze non veridiche. Alla società è stata contestata la recidiva, ex art. 18, comma 2, C.G.S..	▪ 11 punti penalizzazione ▪ Ammenda di 5000 euro	TFN 30 / 02-09-25
Calcio Foggia 1920 S.r.l. Ricorso alla Corte Federale d'Appello (2° grado)	▪ Annullata la penalizzazione (-3) del TFN in data 31/07/25	CFA 28 / 08-09-25

Club deferito e motivazione	Sanzione	Disp. / data
U.S. Triestina Calcio 1918 S.r.l. Deferita per non aver provveduto, entro il termine dell'1 luglio 2025:al pagamento degli emolumenti netti e degli incentivi all'esodo, degli altri compensi dovuti in favore dei tesserati, nonché dei compensi dovuti in favore delle altre figure professionali per la mensilità di maggio 2025; al versamento delle ritenute Irpef e contributi Inps relativi rispettivamente alle mensilità di aprile 2025 e maggio 2025, delle ritenute Irpef relative agli altri compensi dovuti in favore dei tesserati, nonché dei contributi INPS dovuti alle figure professionali per la mensilità di maggio 2025. Alla società, inoltre è stata contestata la recidiva, ex art.18, comma 2, C.G.S..	▪ 13 punti penalizzazione	TFN 46 / 16-09-25
Rimini F.C. S.r.l. Deferito per non aver provveduto, entro il termine dell'8 agosto 2025, a prestare idonea garanzia integrativa a copertura del 40% dell'eccedenza rispetto ad Euro 1.000.000,00 dell'ammontare dei compensi lordi, fissi e variabili, dei calciatori tecnici e direttori sportivi tesserati, di cui al C.U. 294/A del 9.5.25. Alla società è stata contestata la recidiva, ex art.18, comma 2, C.G.S. (Segnalazione Lega Pro)	▪ 1 punto penalizzazione ▪ Inibizione per Valerio Perini (3 mesi)	TFN 63 / 07-10-25
U.S. Triestina Calcio 1918 S.r.l. Deferita per non aver provveduto, entro il termine dell'8 agosto 2025, a prestare garanzie a copertura della rateizzazione dei pagamenti previsti per operazioni di trasferimenti nonché a prestare garanzia integrativa a copertura del 40% dell'eccedenza rispetto a 1 milione di euro dell'ammontare dei compensi lordi, fissi e variabili, dei calciatori tecnici e direttori sportivi, di cui ai C.U. 212/A del 21.3.25 e 294/A del 9.5.25. Alla società è stata contestata la recidiva, ex art.18, comma 2, C.G.S. (Segnalazione Lega Pro)	▪ 3 punti penalizzazione	TFN 72 / 23-10-25
Rimini F.C. S.r.l. Deferito per non aver provveduto, entro il termine del 16 settembre 2025 al versamento delle ritenute Irpef riguardanti gli emolumenti dovuti ai tesserati per le mensilità di maggio e giugno 2025. Contestato di aver sottoscritto e depositato presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione attestante circostanze non veridiche. Alla società, inoltre, è stata contestata la recidiva, ex art.18, commi 1 e 2, C.G.S..	▪ 3 punti penalizzazione ▪ Inibizione per Valerio Perini (6 mesi) e Sauro Cancellieri (4 mesi) ▪ Ammenda di 2000 euro	TFN 77 / 06-11-25
Rimini F.C. S.r.l. Ricorso alla Corte Federale d'Appello (2° grado)	▪ Aumentata la penalizzazione (da -1 a -2) del TFN in data 7/10/25	62/ 21-11-25
Ternana Calcio S.r.l. Deferita per non aver provveduto, entro il termine del 1° agosto 2025, al pagamento degli emolumenti netti e degli incentivi all'esodo nonché degli altri compensi dovuti in favore dei tesserati. Alla società, inoltre, è stata contestata la recidiva, ex art.18, comma 2, C.G.S.	▪ 5 punti penalizzazione ▪ Inibizione per Stefano D'Alessandro (4 mesi)	TFN 101 / 12-12-25
*: oltre ai 4 da scontare nella scorsa stagione **: retrocesso in Serie D, penalizzazione scontata nel campionato 2025/26.		

La sentenza della CFA che assolve il Calcio Foggia 1920 S.r.l.

In relazione all’annullamento della penalizzazione del Calcio Foggia 1920 S.r.l., la Corte Federale d’Appello a Sezioni Unite affronta per la prima volta il caso di “misure interdittive antimafia previste dal D. Lvo n. 159/2011 (cd “Codice antimafia”) a società sportive operanti nel gioco del calcio professionistico, ragion per la quale l’approccio sistematico assume una rilevanza primaria”. Prosegue la motivazione della sentenza: “L’ordinamento sportivo, pur nella sua autonomia, non può infatti tollerare e giustificare la intromissione di organizzazioni mafiose che condizionano ab esterno le attività delle società sportive con condotte criminali volte ad acquisire il possesso forzoso della squadra di calcio, attraverso la commissione di una serie di fatti reati e con intimidazioni mafiose nei confronti di tesserati e di dirigenti della società”. Per questoi giudici di secondo grado giungono alla decisione di riformare la sentenza del TFN: *“In definitiva l'inadempimento, nel particolare caso di specie, è stato determinato da causa non imputabile (art. 1218 c.c.), sussistendo quei fattori che, da un canto, non sono riconducibili a difetto della diligenza che il debitore è tenuto ad osservare per porsi nelle condizioni di poter adempiere e, d'altro canto, sono tali che alle relative conseguenze il debitore non possa con eguale diligenza porre riparo (Cass. civ., sez. III, 8 novembre 2002, n. 15712)”*.



7.3 Segnalazioni Com.Tec. e provvedimenti organi di giustizia sportiva

Di seguito il dettaglio delle decisioni del Consiglio Federale FIP e dei provvedimenti emessi dagli organi di giustizia sportiva della stessa Federazione tra maggio e settembre 2025, in base alle segnalazioni della Com.Te.C e delle verifiche interne sugli adempimenti per l’ammissione al campionato 2025/26 , con effetto sulla stagione sportiva 2025/26.

Club deferito e motivazione	Sanzione	Disp. / data
Trapani Shark S.r.l. Per irregolarità amministrative relative al corretto adempimento di versamenti IRPEF ed INPS, sulla base dei riscontri effettuati dall'Agenzia delle Entrate e comunicati con nota del 16 maggio, La sanzione verrà applicata nella stagione sportiva 2025-2026 così come previsto nella sezione 11 comma 5 lettera B del Manuale per la Concessione delle Licenze Nazionali Professionisti. (Segnalazione Com. Tec.)	▪ 4 punti penalizzazione	21/05/25
Trapani Shark S.r.l. Deferito per le violazioni degli articoli 59 e 61 R.G. a carico del Presidente della Trapani Shark, Valerio Antonini e della società Trapani Shark, a titolo di responsabilità oggettiva, per irregolarità amministrative all’atto dell’iscrizione al campionato 2025/26.	▪ 3 punti penalizzazione inibizione di 2 anni a Valerio Antonini	TFN / 30-12-25
Trapani Shark S.r.l. Deferito per le violazioni degli articoli 59 e 61 R.G. per irregolarità amministrative all'atto dell'iscrizione al campionato 2025/26.	▪ 2 punti penalizzazione, inibizione di 2 anni a Valerio Antonini	TFN / 09-01-26

7.4 Pareri della Commissione e provvedimenti organi di giustizia sportiva

Di seguito i provvedimenti emessi dagli organi di giustizia sportiva della FIGC e le decisioni approvate dal Consiglio Federale FIP, a seguito dei pareri trasmessi dalla Commissione, a far data dal 1° ottobre 2025.

Club deferito e motivazione	Sanzione	Disp. / data
Campobasso F.C. S.r.l. Deferito al TFN dalla Procura federale per non aver provveduto, entro il termine del 16 ottobre 2025, al versamento dei contributi Inps relativi alle rate in scadenza nelle mensilità di luglio e agosto 2025 del piano di rateazione in essere con l'Agenzia delle Entrate-Riscossione. Contestato di aver sottoscritto e depositato presso la Commissione Indipendente per la Verifica dell'Equilibrio Economico e Finanziario delle Società Sportive una dichiarazione attestante circostanze non veridiche.	▪ 2 punti penalizzazione ▪ Inibizione per Matthew Christopher Rizzetta, Nicola Cirrincione, Mario Colalillo (3 mesi).	TFN 89 / 25-11-25
F.C. Trapani 1905 S.r.l. Deferito per non aver provveduto, entro il termine del 16 ottobre 2025, al pagamento degli emolumenti dovuti per le mensilità di luglio e agosto 2025 in favore dei tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati e degli incentivi all'esodo dovuti per le citate mensilità ai tesserati in forza di accordi depositati, nonché per non aver provveduto al versamento dei contributi Inps e ritenute IRPEF relativi alla mensilità di agosto 2025 nonché dei contributi dovuti al fondo di fine carriera relativi alle mensilità di luglio e agosto 2025; per aver effettuato i pagamenti di quota parte degli emolumenti dovuti ai tesserati, delle ritenute Irpef e dei contributi INPS relativi alle mensilità di luglio e agosto 2025, attraverso bonifici bancari e addebiti su conti correnti diversi dal conto corrente intestato alla società F.C. Trapani 1905 s.r.l. e dedicato al pagamento. È stato contestato di aver sottoscritto e depositato presso la Commissione Indipendente per la Verifica dell'Equilibrio Economico e Finanziario delle Società Sportive una dichiarazione attestante circostanze non veridiche. Contestata la recidiva, ex art.18, comma 2, C.G.S. .	▪ 7 punti penalizzazione ▪ ammenda 6500 euro	TFN 112 / 08-01-26
Trapani Shark S.r.l. Penalizzato per non aver versato la IV rata in scadenza entro la mensilità di agosto 2025 relativa al Processo verbale di contraddittorio stipulato con l'Agenzia delle Entrate – Direzione Provinciale di Trapani – in data 29 maggio 2025 per un importo complessivo pari a circa Euro 120.969,37.	▪ 1 punto penalizzazione	Consiglio Federale FIP del 24-11-25

Club deferito e motivazione	Sanzione	Disp. / data
Siracusa Calcio 1924 S.r.l. Deferito per non aver provveduto, entro il termine del 16 dicembre 2025, al pagamento degli emolumenti dovuti per le mensilità di settembre e ottobre 2025 nonché per non aver provveduto al versamento dei contributi Inps e delle ritenute IRPEF relativi alle stesse mensilità.	▪ 6 punti penalizzazione ▪ Inibizione per Alessandro Ricci (6 mesi)	TFN 147 / 26-02-26
F.C. Trapani 1905 S.r.l. Deferito per non aver provveduto, entro il termine del 16 dicembre 2025, al pagamento degli emolumenti dovuti per le mensilità di luglio e agosto 2025 in favore dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati e degli incentivi all'esodo dovuti per le citate mensilità ai tesserati in forza di accordi depositati nonché per non aver provveduto al versamento della quarta e quinta tranche delle ritenute IRPEF e dei contributi INPS in scadenza rispettivamente entro le mensilità di agosto e settembre 2025, oggetto del processo verbale di contraddittorio del 29 maggio 2025 stipulato con Agenzia delle Entrate-Direzione Provinciale di Trapani; per aver effettuato i pagamenti degli emolumenti dovuti ai tesserati, delle ritenute IRPEF e dei contributi INPS relativi alle mensilità di settembre e ottobre 2025, attraverso bonifici bancari e addebiti su conti correnti diversi dal conto corrente intestato alla società F.C. Trapani 1905 s.r.l. e dedicato al pagamento di emolumenti, ritenute fiscali e contributi previdenziali. Alla società, inoltre, è stata contestata la recidiva, ex art.18, comma 2, C.G.S.	▪ 5 punti penalizzazione ▪ inibizione (6 mesi) e ammenda (1.000 euro) per Valerio Antonini, Vito Giacalone, Andrea Oddo.	TFN 155 / 09-03-26
Siracusa Calcio 1924 S.r.l. Deferito per non aver provveduto, entro il termine del 16 febbraio 2026, al versamento dei contributi Inps e delle ritenute IRPEF relativi alle mensilità di novembre e dicembre 2025. Alla società, inoltre, è stata contestata la recidiva, ex art.18, comma 1, C.G.S.	▪ 5 punti penalizzazione ▪ inibizione per Alessandro Ricci (7 mesi).	TFN 147 / 26-02-26
F.C. Trapani 1905 S.r.l. Deferito per non aver provveduto, entro il termine del 16 febbraio 2026, al versamento della IV e V tranche delle ritenute IRPEF e dei contributi INPS in scadenza rispettivamente entro la mensilità di agosto e settembre 2025, oggetto del processo verbale di contraddittorio del 29 maggio 2025 stipulato con Agenzia delle Entrate-Direzione Provinciale di Trapani; per aver effettuato i pagamenti degli emolumenti dovuti ai tesserati, delle ritenute Irpef e dei contributi INPS relativi alle mensilità di luglio, agosto, novembre e dicembre 2025, attraverso bonifici bancari e addebiti su conti correnti diversi dal conto corrente intestato alla società F.C. Trapani 1905 s.r.l. e dedicato al pagamento di emolumenti, ritenute fiscali e contributi previdenziali. Alla società, inoltre, è stata contestata la recidiva, ex art.18, comma 1, C.G.S.	▪ 5 punti penalizzazione ▪ ammenda al club (2000 euro), ▪ ammenda per Valerio Antonini, Vito Giacalone, Andrea Oddo, Gaetano Niscemi (1.500 euro).	TFN 166 / 26-03-26
S.S. Juve Stabia S.r.l. Deferita per non aver provveduto, entro il termine del 16.4.2026, al versamento delle ritenute IRPEF relative agli emolumenti e agli incentivi all’esodo dovuti ai tesserati con riferimento alle mensilità di gennaio e febbraio 2026.	▪ 2 punti penalizzazione da scontarsi nella prima stagione sportiva utile.	213 TFN / 28-05-26):
Ternana Calcio S.r.l. Fabio Lacalamita e Fabio Forti, rispettivamente liquidatore e amministratore unico della società, sono stati deferiti per non aver provveduto, entro il termine del 16.4.2026, al pagamento degli emolumenti dovuti per le mensilità di gennaio e febbraio 2026, nonché per non aver provveduto al versamento di quota parte dei contributi Inps e delle ritenute IRPEF relative alle stesse mensilità. Il sig. Fabio Forti, inoltre, è stato deferito per non aver provveduto, entro il termine del 31.3.2026, al deposito delle note contenenti le cause degli scostamenti rilevanti rispetto al budget depositato e gli interventi correttivi adottati o da adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.	▪ Dichiarato improcedibile a seguito della revoca dell'affiliazione della società (fallita il 27/5/26).	213 TFN / 28-05-26):



Club deferito e motivazione

Sanzione

Disp. / data

F.C. Crotone S.r.l.

Deferita per non aver provveduto, entro il termine del 16.4.2026, al pagamento degli emolumenti e degli incentivi all'esodo dovuti in favore di alcuni tesserati, nonché al versamento di quota parte delle ritenute IRPEF e dei contributi INPS relativi alle mensilità di gennaio e febbraio 2026.

- **6 punti penalizzazione da scontarsi nella prima stagione sportiva utile**

TFN 215 / 28-05-26

F.C. Trapani 1905 S.r.l.

I sigg.ri Valerio Antonini, Vito Giacalone, Andrea Oddo, Gaetano Niscemi e Massimiliano Scialpi, rispettivamente presidente, procuratori e dirigenti della società, sono stati deferiti per non aver provveduto, entro il termine del 16.4.2026, al versamento delle ritenute IRPEF e dei contributi INPS, oggetto del processo verbale di contraddittorio del 29.5.2025 stipulato con Agenzia delle Entrate – Direzione Provinciale di Trapani.I tesserati sopra indicati, inoltre, sono stati deferiti per aver effettuato i pagamenti degli emolumenti dovuti ai tesserati, delle ritenute Irpef e dei contributi INPS relativi alle mensilità di gennaio e febbraio 2026 attraverso bonifici bancari e addebiti su conti correnti diversi dal conto corrente intestato alla società F.C. Trapani 1905 s.r.l. e dedicato al pagamento di emolumenti, ritenute fiscali e contributi previdenziali. La società è stata deferita a titolo di responsabilità diretta per le violazioni disciplinari ascritte ai propri tesserati, nonché a titolo di responsabilità propria. Alla società e ai sigg.ri Valerio Antonini, Vito Giacalone, Andrea Oddo e Gaetano Niscemi, inoltre, è stata contestata la recidiva, ex art.18, comma 1, C.G.S.

- **5 punti penalizzazione da scontarsi nella prima stagione sportiva utile**
- **ammenda 1.500 euro;**
- **inibizione di 6 mesi e ammenda di 1.500 euro a Antonini, Giacalone, Oddo, Niscemi;**
- **inibizione di 4 mesi e ammenda di 1.000 euro a Scialpi.**

TFN 212 / 28-05-26

Siracusa Calcio 1924 S.r.l.

Il sig. Alessandro Ricci, presidente della società, è stato deferito per non aver provveduto, entro il termine del 16 aprile 2026, al pagamento degli emolumenti dovuti per le mensilità di gennaio e febbraio 2026, nonché per non aver provveduto al versamento dei contributi Inps e delle ritenute IRPEF relativi alle stesse mensilità.

- **7 punti penalizzazione da scontarsi nella prima stagione sportiva utile**
- **inibizione di 4 mesi a Ricci**

TFN 216 / 28-05-26

La società è stata deferita a titolo di responsabilità diretta per le violazioni disciplinari ascritte al proprio presidente, nonché a titolo di responsabilità propria. Alla società e al sig. Alessandro Ricci, inoltre, è stata contestata la recidiva, ex art.18, comma 1, C.G.S.

NB: Napoli Women. In relazione al mancato versamento delle ritenute Irpef relative alle mensilità di gennaio e febbraio 2026 e dei contributi Inps relativi alla mensilità di febbraio 2026, effettuato con l'utilizzo di compensazioni che l'Agenzia delle Entrate ha ritenuto “non effettuabili ai sensi dell’art.37 comma 49-quinques del D.L. 223/2006”, dopo la penalizzazione di 4 punti con inibizione di 3 mesi a Marco Bifulco e Valentina Fistarol inflitta dal TFN (CU 3 / 02-07-26), la Corte Federale d’Appello a Sezioni Unite ha accolto l’appello del club e prosciolto i reclamanti dagli addebiti ascritti (CU 27 / 14-08-26).

7.5 Attività di vigilanza

Ispezioni.

La Commissione ha provveduto, da un lato, all’implementazione di una nuova regolamentazione dell’attività ispettiva, comune per ambedue le discipline sportive, e, dall’altro lato, all’organizzazione delle relative risorse umane e finanziarie. Allo scopo, è stato svolto un proficuo e approfondito confronto anche con gli uffici del Consiglio nazionale degli ordini dei dottori commercialisti. Nel frattempo, si è data continuità alle attività ispettive, attraverso il personale interno, tanto con riferimento al pallacanestro quanto con riferimento al calcio: le attività ispettive svolte presso le sedi di Virtus Pallacanestro Bologna S.p.A. e Casertana F.C. S.r.l. si sono concluse senza evidenziare rilievi o criticità meritevoli di ulteriori approfondimenti.

Richieste di documentazione e audizioni.

È stata svolta una istruttoria sulla S.S. Lazio S.p.A., con specifico riferimento al trattamento contabile di ricavi da diritti televisivi connessi alla transazione IMG contabilizzati al 30.09.2025, rilevanti ai fini dell’indicatore di costo del lavoro allargato relativo alla sessione di calciomercato invernale 2026. Non avendo riscontrato criticità riguardo al profilo analizzato, la Commissione ha disposto l’archiviazione del procedimento.

7.6 Trasparenza

Ad oggi, la Commissione ha fornito riscontro a tre istanze di accesso agli atti. In particolare, una richiesta è stata parzialmente accolta, con diniego per la restante parte per difetto di interesse qualificato e tutela della riservatezza di terzi. Una seconda richiesta è stata integralmente respinta, per carenza dei presupposti previsti dalla normativa vigente. Infine, una terza richiesta è in corso di definizione, avendo comportato la notifica alla controinteressata in data 4 agosto 2026 e la conseguente sospensione dei termini procedurali, con scadenza del termine finale fissata al 2 settembre 2026.

7.7 Assetto regolamentare

Preliminarmente sono state avviate le operazioni per l’attività di vigilanza, attraverso le convenzioni con FIGC e FIP previste da art. 13-bis, e sono stati approvati nel corso dei mesi successivi una serie di Regolamenti: Organizzazione e funzionamento; Attività di vigilanza e controllo, Contabilità, Trattamento di missione, Attività ispettive. Nello stesso periodo, si è provveduto, inoltre, alla nomina del Collegio dei Revisori ed alla definizione dei relativi compensi. Sono stati, inoltre, avviati gli adempimenti necessari alla formazione dell’elenco degli Ispettori. Di seguito il riepilogo.

REGOLAMENTI E DELIBERE / DETTAGLIO APPROVAZIONE E UFFICIALITÀ

REGOLAMENTO

APPROVAZIONE

Organizzazione e funzionamento

Adunanza n. 7 del 11.12.2025

Contabilità

Adunanza n. 10 del 21.01.2026

Trattamento di missione

Adunanza n. 10 del 21.01.2026

Accesso agli atti

Adunanza n. 12 del 26.02.2026

Vigilanza e controllo

Adunanza n. 14 del 31.03.2026

Attività ispettive

Adunanza n. 20 del 22.06.2026

DELIBERE

APPROVAZIONE

Nomina Collegio Revisori

Adunanza n. 7 del 11.12.2025

Delibera n. 1 / Compensi Revisori

Adunanza n. 10 del 21.01.2026

Delibera n. 2 - Attuazione art. 13 bis, comma 12, D.lgs 36 del 2021

Adunanza n. 17 del 27.04.2026

Delibera n. 3 – Approvazione rendiconto finanziario 2025

Adunanza n. 17 del 27.04.2026

Delibera n. 4 - Approvazione bilancio di previsione 2026 e pluriennale 2026-2028

Adunanza n. 17 del 27.04.2026

Delibera n. 5 - Attuazione art. 13 bis, comma 12, D.lgs 36 del 2021 – lett. a) – FIGC /FIP*

Adunanza n. 20 del 22.06.2026

Delibera n. 6 - Attuazione art. 13 bis, comma 12, D.lgs 36 del 2021 - lett. b) – Società sportive*

Adunanza n. 20 del 22.06.2026

Delibera n. 7 – Proroga termine scadenza convenzione FIGC e FIP

Adunanza n. 20 del 22.06.2026

*: si faccia riferimento al capitolo 6.3 “Autonomia organizzativa, regolamentare e finanziaria”.



7.8 Gli effetti del Regolamento di vigilanza e controllo sul sistema delle fonti



Dopo aver riepilogato il numero dei controlli svolti e dei pareri emessi dalla Commissione, il dettaglio delle sanzioni inflitte dalle Federazioni ai club, è necessario, a questo punto, soffermare l’attenzione sugli effetti del “Regolamento riguardante l’attività di vigilanza e controllo”, approvato da questa Commissione nell’adunanza n.14 del 31 marzo 2026. La legge statale ha attribuito alla Commissione ampia autonomia non solo organizzativa ma anche regolamentare, riservandole, in via esclusiva, la disciplina – con proprio regolamento, appunto – dell’esercizio dei suoi poteri di controllo e vigilanza. Questa circostanza ha l’effetto di rendere, oggi, il sistema delle fonti che interessa questa materia, tripartito: non più, dunque, soltanto legge statale e normative federali, ma anche il Regolamento sull’esercizio dei poteri di controllo e vigilanza, che è questa Commissione a dover emanare.Come accade anche per le altre Autorità indipendenti, in questi casi il Regolamento trae la sua forza primariamente dal rinvio che la legge statale, che avrebbe potuto intervenire direttamente, vi opera.

Conseguentemente, alcuna norma espressione di ordinamenti diversi da quello statale, ivi incluso quello sportivo, potrebbe disporre in senso difforme non soltanto dalla legge statale, ma anche dai regolamenti della Commissione a cui essa espressamente rinvii. A maggior ragione in forza del superamento del sistema delle fonti di regolazione basato sul modello duale legge statale/normative federali l’odierno assetto che ne risulta non è fatto di mondi separati, ma di territori confinanti, da intendere come spazi di convivenza. Territori confinanti e spazi di convivenza possono trovare congrua espressione nella metafora dei vasi comunicanti: all’ampliarsi di un’autonomia corrisponde la riduzione di quella, per così dire, speculare. Per quanto qui specificamente interessa, dopo l’avvento dell’art. 13 bis, l’autonomia delle federazioni ha “qualcosa in meno”, e, attraverso l’autonomia riconosciuta dalla legge statale alla Commissione, club e tesserati persone fisiche hanno, invece, “qualcosa in più”.

Dal primo punto di vista, l’art. 78 bis, commi 2 e 3, NOIF, in coerenza con l’art. 13 bis, comma 3, D.lgs. n. 36/2021 e s.m., afferma che la Commissione, all’esito delle proprie verifiche – effettuate nello svolgimento, prima e durante le competizioni, le attività di vigilanza e controllo attribuitele dalla legislazione vigente – trasmette alla FIGC “i pareri obbligatori per l’adozione dei provvedimenti di competenza della FIGC concernenti l’ammissione, la partecipazione e l’esclusione delle società dalle competizioni professionistiche”. Il carattere obbligatorio di questi pareri esclude che le Federazioni sportive nazionali, cui la Commissione li invia una volta che il Collegio li abbia approvati, possano procedere – senza attenderli, e, comunque, in assenza degli stessi – all’adozione dei provvedimenti di loro competenza concernenti l’ammissione, la partecipazione e l’esclusione dalle competizioni professionistiche, e di ogni altro provvedimento conseguente. Limitatamente a questo profilo, dunque, l’effetto dell’art. 13 bis, nella parte in cui sancisce questa obbligatorietà, è la stretta dipendenza delle Federazioni sportive nazionali dal previo esercizio di un potere statale di controllo e vigilanza, nell’esplicazione delle proprie attribuzioni.

A fronte del “qualcosa in meno” per le Federazioni sportive nazionali, club e tesserati hanno invece acquisito, con l’entrata in vigore dell’art. 13 bis, “qualcosa in più”. In particolare, è necessario evidenziare, sempre con riferimento al Regolamento sull’attività di controllo e vigilanza, che in esso il Collegio ha dato attuazione ad uno dei punti cardine della riforma realizzata legislatore statale nel 2024.

In particolare laddove prevede che, riguardo ai provvedimenti di competenza federale, di tipo primario e secondario, concernenti non solo l’ammissione e l’esclusione, ma anche la partecipazione dei club alle competizioni professionistiche in corso di svolgimento, la Commissione “ferme restando le esigenze di celerità e tempestività, garantisce il rispetto del principio del contraddittorio, nei casi e con le modalità previste dal regolamento di cui al comma 7”(così, l’art. 13 bis, comma 3). Il principio del contraddittorio è, negli ordinamenti statali moderni, pietra angolare nell’ambito della relazione fra chi detiene il potere di prendere decisioni con effetti sfavorevoli per uno o più soggetti determinati, e chi ne è inciso. Storicamente, esso ha contraddistinto il processo, ma nel corso del tempo esso è stato esteso anche alla fase decisoria amministrativa che precede il processo, per l’ovvia ragione che una possibilità di difesa anticipata prima ancora che la decisione sia presa, è – sul piano funzionale – oggettivamente preferibile a dover attendere il processo per poter far valere le proprie ragioni.

Elaborazione Commissione		TEMPI INTERCORSI TRA I PARERI DELLA COMMISSIONE ED I PROVVEDIMENTI DEGLI ORGANI DI GIUSTIZIA SPORTIVA FIGC				
DATA PARERE COMMISSIONE	CLUB	DEFERIMENTO PROCURA	SENTENZA 1° GRADO TFN	TEMPO (GIORNI)	SENTENZA 2° GRADO CFA	TEMPO (GIORNI)
27/10/2025	Campobasso	06/11/2025	25/11/2025	29		
27/10/2025	Trapani	06/11/2025	08/01/2026	73	20/02/2026	116
23/12/2025	Siracusa	30/12/2026	26/02/2026*	65		
23/12/2025	Trapani	03/01/2026	09/03/2026	76	30/03/2026	97
26/02/2026	Siracusa	05/03/2026	26/03/2026	28		
26/02/2026	Trapani	05/03/2026	31/03/2026	33	23/04/2026	56
27/04/2026	Siracusa	05/05/2026	28/05/2026	31		
27/04/2026	Trapani	05/05/2026	28/05/2026	31	15/07/2026	79
27/04/2026	Juve Stabia	05/05/2026	28/05/2026	31		
27/04/2026	Crotone	05/05/2026	28/05/2026	31		
25/05/2026	Napoli Women	05/06/2026	02/07/2026	38	10/08/2026	77
Tempo medio tra invio parere e sentenza di primo grado: 42,3 giorni						
Tempo medio tra invio parere e sentenza di secondo grado: 85 giorni						

Elaborazione Commissione		TEMPI INTERCORSI TRA I PARERI DELLA COMMISSIONE ED I PROVVEDIMENTI DEL CONSIGLIO FEDERALE FIP	
DATA PARERE COMMISSIONE	CLUB	DECISIONE CONSIGLIO FEDERALE FIP	TEMPO (GIORNI)
27/10/2025	Trapani Shark S.r.l.	24/11/2025	28



È, tuttavia, proprio quello che accadeva nel modello antecedente all'entrata in vigore dell'art. 13 bis, nel senso che alcuna norma – anche di matrice non statale – obbligava a dare a club e tesserati la possibilità di esercitare il proprio diritto di difesa già nel corso dell'istruttoria, in sede amministrativa, finalizzata a verificare la sussistenza o meno di un illecito disciplinare sanzionabile. Difendersi, diveniva possibile, appunto, solo a giudizio ormai instaurato, e dunque solo una volta posti in stato d'accusa per effetto di un atto di deferimento della Procura, con tutte le implicazioni conseguenti, non ultimo l'inevitabile tempo tecnico di svolgimento di uno o più gradi di giudizio per ottenere una sentenza. Dopo l'entrata in vigore dell'art. 13 bis e del Regolamento riguardante l'attività di vigilanza e controllo, non è più così. La Commissione ha infatti provveduto a dare attuazione alla garanzia del rispetto del principio del contraddittorio, specificando casi e modalità nel regolamento previsto dal comma 7 del medesimo articolo, conformandola secondo una metrica ispirata a consolidati modelli di impronta garantista (il c.d. preavviso di rigetto) che trovano il loro ancoraggio, nel sistema giuridico statale, nella legge n. 241 del 1990. Dunque, il parere obbligatorio che il Collegio oggi adotta si pone quale atto conclusivo – approvato da pubblici ufficiali nell'esercizio di una funzione pubblica, e facente fede sino a querela di falso – di una sequenza articolata nell'ambito della quale un ente statale indipendente verifica, facendo uso di pubblici poteri, i fatti che potrebbero costituire illecito disciplinare, e dà anche alle parti, prima di pronunciarsi, la possibilità di difendersi. Al riguardo, si rimanda al capitolo **Conclusioni / Il superamento del modello Co.Vi.So.C. e Com.Te.C.: maggiori poteri e effetti riflessi**.

7.9 Poteri consultivi

Alla Commissione, l'art. 13 bis ha conferito in modo espresso un ampio potere di esprimere pareri. Tanto a richiesta, quindi in via preventiva; quanto invece di propria iniziativa, dunque d'ufficio, in ogni tempo. Questa attribuzione ha già trovato occasione di esplicazione, in ambedue le forme.

a. Pareri richiesti

In particolare, riguardo alla prima tipologia, il Collegio ha approvato un parere, su richiesta della FIGC, a gennaio 2026. Il tema sottoposto all'attenzione della Commissione atteneva alla legittimità o meno "dell'eventuale entrata in vigore con immediatezza, rispetto alla sua approvazione da parte degli organi competenti, di una modifica agli adempimenti periodici previsti dalle NOIF attinenti al cd 'Indicatore di costo del lavoro allargato'. Considerato, in particolare, che il quesito era pervenuto negli ultimi giorni del calciomercato invernale, dopo che molti club avevano già iniziato o perfino concluso la rispettiva campagna acquisti osservando le regole previgenti, la Commissione, nel dare riscontro in senso negativo, ha richiamato l'attenzione sul rapporto fra serietà dei controlli e tempo utile per il loro svolgimento, e sulla connessione diretta e immediata con il principio di par condicio fra i club.

b. Pareri d'ufficio

- **Rapporto tra l'impiego di risorse pubbliche nel settore sportivo e la promozione dei vivai giovanili, anche in relazione agli effetti che tali investimenti possono produrre sullo sviluppo del movimento sportivo nazionale.**
- **Requisiti di solidità finanziaria.**

Con il primo parere d'ufficio, la Commissione ha posto all'attenzione del Governo e del Parlamento, oltre che della Federazione interessata, il tema della disarmonia fra l'attenzione che il Legislatore ha nel tempo mostrato "alla salvaguardia e alla promozione" dell'attività giovanile, "riconoscendo e destinando contributi pubblici e sgravi fiscali a favore della valorizzazione dei calciatori", e la mancata predisposizione di meccanismi di verifica sulla de-

stinazione di quelle risorse pubbliche e sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, "anche in vista di possibili ulteriori interventi, che peraltro sono sollecitati dal mondo dello sport". Negli indicatori economici descritti nei regolamenti federali, gli unici che la Commissione è tenuta ad applicare nello svolgimento dei compiti ad essa intestati dalla legge, il solo riferimento all'attività delle squadre giovanili riguarda "l'esclusione dei costi del personale dei calciatori professionisti Under 23 eleggibili per le Nazionali italiane ai fini del calcolo dell'indicatore del costo del lavoro allargato e, per le sole società calcistiche di Serie A, l'introduzione, a decorrere dalla stagione sportiva 2027/2028, della regola del pareggio di bilancio in cui vengono considerati investimenti virtuosi i costi direttamente attribuibili alle attività del settore giovanile, al fine di migliorare il risultato di bilancio complessivo". Secondo quanto indicato nel parere, dunque, si ravvisa l'opportunità di dare maggior peso negli indicatori patrimoniali a "tutti gli investimenti nel loro complesso nei settori giovanili e i relativi flussi finanziari ed economici dagli stessi generati, compresi i pagamenti di premi di formazione tecnica effettuati a favore delle società formatrici, a garanzia dell'effettività degli stessi", e di dotarsi di strumenti che consentano di verificarne l'effettività di impiego e i conseguenti risultati.

Con il secondo parere d'ufficio, la Commissione ha rilevato la limitatezza degli attuali indicatori patrimoniali, fattore che, anche in ambito federale, è stato recentemente valutato fra i fattori che condizionano lo sviluppo del sistema calcistico italiano. Ad avviso della Commissione, i parametri oggi vigenti non offrono sufficienti garanzie che i club ammessi alle competizioni, e quindi a iniziarle, siano anche in grado di portarle a termine. In particolare, dall'esperienza applicativa si trae come gli attuali indicatori patrimoniali rappresentino un indice di liquidità di breve periodo più che un vero e proprio requisito di solidità finanziaria di medio-lungo periodo e non riescono ad evitare il sorgere di stati di insolvenza delle società sportive e, di conseguenza, il ricorso alle procedure concorsuali previste dal Codice della Crisi di Impresa, come dimostrato, solo nella stagione appena trascorsa, dai casi di Rimini e Ternana.

Determinando, inoltre, una più o meno incisiva riscrittura della classifica, per come sino a quel momento formatasi sulla base dei risultati sul campo, con annullamento degli effetti delle partite fino a quel momento disputate dal club estromesso dalla competizione. E per vero anche nei casi di acquisizioni societarie, la normativa federale prevede il possesso, da parte dell'acquirente, di determinati requisiti di "onorabilità" e di "solidità finanziaria", sotto forma del semplice riconoscimento della reputazione goduta presso un singolo istituto di credito e di una fidejussione in favore della rispettiva Lega o Divisione, a garanzia dei soli "debiti sportivi scaduti per la stagione in corso nei confronti della F.I.G.C., delle Leghe, di società affiliate, dei tesserati, dei dipendenti, dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati dalla competente Lega e delle altre figure previste dalle Licenze Nazionali". Tanto in sede ammissiva quanto in caso di cambi di proprietà, dunque, assumere quale requisito di solidità finanziaria ciò che al più può rappresentare un indice di liquidità di breve periodo pone a rischio quei valori di fondo del regolare svolgimento dei campionati e dell'equa competizione nei quali si sostanzia l'interesse generale a presidio del quale operano i controlli finanziari sui club.

Con i due pareri d'ufficio la Commissione ha posto all'attenzione del Governo e del Parlamento alcuni aspetti relativi all'impiego di risorse pubbliche nello sport ed ai requisiti di solidità finanziaria.



7.10 Strutturazione dell'ufficio

7.10.1 Finanziamento

La Commissione, con apposite delibere del Collegio, ha provveduto a dare attuazione ai commi 11 e 12 dell'art. 13 bis, che prevedono un sistema di alimentazione del funzionamento basato su due linee di finanziamento. La prima, per 1,9 milioni complessivi, di diretta e immediata derivazione statale, come chiarito da ultimo anche dalla Sezione Enti della Corte dei conti. La seconda, per 1,6 milioni complessivi, nella tipica forma del contributo di vigilanza – nella specie, da parte dei singoli club – che contraddistingue le Autorità indipendenti. In conformità alla norma istitutiva della Commissione, le delibere sono state definitivamente approvate a fine luglio dal Ministro dell'Economia e delle Finanze e dal Ministro per lo Sport e i Giovani, pubblicate sul sito istituzionale e sono in corso di esecuzione.

7.10.2 Bilanci

Come previsto dall'art. 13 bis, bilanci e consuntivi 2025 e preventivo 2026 sono stati approvati dal Collegio, previo parere del Collegio dei revisori, trasmessi alle autorità governative e pubblicati in Gazzetta Ufficiale, nelle forme stabilite per le altre istituzioni indipendenti. La documentazione di bilancio è stata trasmessa, come parimenti previsto, anche alla Sezione della Corte dei conti competente per il controllo sulla gestione. In forza della ravvisata provenienza erariale della linea di finanziamento di 1,9 milioni, di cui ho poc'anzi detto, la Sezione Enti della Corte dei conti ha disposto l'assoggettamento della Commissione anche al controllo finanziario di cui all'art. 12, comma 2, della legge n. 259 del 1958.

7.10.3 Personale

Con DPCM del 6 marzo 2026, è stata definita la dotazione organica del personale della Commissione, e istituito il relativo ruolo, come previsto dall'art. 13 bis. Attualmente, le risorse umane operanti presso la Commissione sono nel complesso le seguenti:

1. due dirigenti apicali, nominati con DPCM;
2. cinque, in posizione di comando da altre amministrazioni pubbliche;
3. quattro, in posizione di avvalimento ex lege, di provenienza FIGC;
4. una, contrattualizzata in applicazione della legge n. 150/2000.

Con la recente conversione in legge del DL n. 108 del 2026, a inizio agosto (Legge 4 agosto 2026, n. 142), sono state implementate a livello di normazione primaria tre misure essenziali per la compiuta strutturazione dell'organigramma. In particolare, sono stati previsti:

- in sede di prima applicazione, l'acquisizione ai sensi dell'art. 19, comma 6, D.lgs. n. 165/2001 dei due dirigenti di seconda fascia previsti dal DPCM in dotazione organica;
- l'inquadramento in ruolo del personale in posizione di comando o analoga, secondo modalità già applicate dalla normativa previgente per la Presidenza del Consiglio dei ministri;
- l'indizione di specifici concorsi pubblici per il personale non di provenienza pubblica.

Il processo di attuazione di queste tre misure da parte della Commissione è, per tutte, in corso.

7.10.4 Accordi e convenzioni

Nell'ambito delle attività finalizzate al rafforzamento delle funzioni di vigilanza e controllo, sono stati promossi rapporti di collaborazione con amministrazioni, autorità indipendenti ed enti rappresentativi. Oltre alle Convenzioni con la Federazione Italiana Pallacanestro (FIP) e con la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), è stato sottoscritto l'Accordo con l'Agenzia delle Entrate e l'Agenzia delle Entrate-Riscossione, volto a disciplinare le modalità di collaborazione. È stato inoltre definito il contenuto del Memorandum con la Guardia di Finanza, finalizzato a favorire forme di cooperazione e supporto; sono in corso di definizione i protocolli con il Garante per la protezione dei

dati personali, l'INPS, la CONSOB, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

7.10.5 Innovazione tecnologica

La Commissione ha deliberato di dotarsi di una propria piattaforma, con caratteristiche innovative, nella prospettiva della cessazione, al termine delle scadenze previste dalla legge, della possibilità di avvalersi di quella utilizzata dalla FIGC per i controlli finanziari svolti nel precedente assetto. Nelle prossime settimane è prevista l'attività di collaudo e messa in esercizio del sistema unico di interazione digitale tra la Commissione e le società sportive professionistiche.

7.11 Audizioni Parlamentari

Il 2 luglio il Presidente Atelli è intervenuto alla seduta della VII Commissione (Cultura, scienza e istruzione) della Camera dei deputati, nell'ambito delle audizioni programmate per l'esame del disegno di legge C. 2988, di conversione in legge del decreto-legge 26 giugno 2026, n. 108, recante disposizioni urgenti in materia di sport, per lo svolgimento di grandi eventi e l'efficacia del documento d'identità. Nel corso della seduta, sono state rappresentate sinteticamente le attività svolte dalla Commissione, fornendo chiarimenti alle questioni rappresentate dai Deputati. Successivamente, il 15 luglio, si è svolta l'audizione del Presidente Atelli presso l'XI Comitato, 'Infiltrazioni mafiose nelle manifestazioni sportive e legami tra criminalità organizzata e società sportive', costituito dal dicembre 2024 nella "Commissione parlamentare di inchiesta sul fenomeno delle mafie e sulle altre associazioni criminali, anche straniere". Nel corso del suo intervento, Atelli ha descritto la genesi della Commissione e l'attività svolta in questi primi 9 mesi, rispondendo poi alle domande dei parlamentari intervenuti sui temi relativi al quadro di legalità del sistema sportivo professionistico. Atelli ha ricordato, inoltre, i possibili sviluppi sul fronte delle competenze della Commissione, anche in virtù del dibattito in corso alla Commissione Cultura della Camera dei Deputati sugli emendamenti al decreto-legge 108/2026.

7.12 Collaborazioni istituzionali

5 febbraio 2026

Avviato un "Tavolo di confronto" con FIP e LBA sui futuri assetti regolatori

Si è insediato il "Tavolo di confronto" con la Federazione Italiana Pallacanestro e la Lega Basket Serie A, con il comune intendimento di rendere più efficienti i controlli finalizzati alla corretta gestione economico - finanziaria dei club. Nel primo incontro, in cui è stato tracciato il programma di lavoro, le rispettive delegazioni sono state rappresentate dai Segretari Mario Morelli (Commissione), Maurizio Berteà (FIP) e Francesco Riccò (LBA). È stata ribadita la reciproca volontà di collaborazione tra istituzioni, insieme impegnate nell'obiettivo di rafforzare la solidità economica del movimento e salvaguardare il principio di un'equa competizione.

16 marzo 2026

Riunione in Lega Serie A

Il Presidente Massimiliano Atelli ha partecipato all'incontro organizzato dalla Lega Serie A sul tema della sostenibilità economico-finanziaria del sistema calcio. Nel corso del suo intervento, Atelli ha illustrato le modalità di funzionamento della Commissione. Presenti all'incontro multitematico, inoltre, altri due membri della Commissione, il Presidente dell'INPS Gabriele Fava e il Direttore dell'Agenzia delle Entrate Vincenzo Carbone, oltre al Vice Ministro dell'Economia e delle Finanze Maurizio Leo.

15 aprile 2026

Convegno all'Università Roma Foro Italico

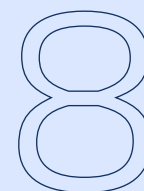
Con la collaborazione dell'Università di Roma Foro Italico e dell'Associazione italiana av-



vocati dello sport è stato promosso un confronto sul tema “Il principio del contraddittorio nei procedimenti di controllo finanziario sulle società sportive professionistiche”. Attraverso il contributo di esperti del settore giuridico, istituzionale e sportivo, è stato analizzato il ruolo centrale del contraddittorio nell’ambito delle attività di vigilanza e controllo economico-finanziario sui club professionistici.

20 maggio 2026*Incontro con Responsabili AFC dei club di Lega B*

Nel corso dell’incontro tra i rappresentanti della Lega B ed i Responsabili Amministrazione, Finanza e Controllo dei 20 club partecipanti al campionato di Serie B 2025/26, il Presidente della Commissione Massimiliano Atelli ha illustrato il nuovo scenario, in termini di vigilanza e controllo economico sui club, determinato dall’avvio dell’operatività della Commissione. Oltre al Presidente della Lega Paolo Bedin, sono intervenuti i dirigenti di Banca IFIS Carmelo Carbotti e Andrea Berna, a capo rispettivamente del Commercial Banking e del Commercial Credit Underwriting Nord Est e Antonio Di Cianni, Football Benchmark Ace Advisory.



CRISI, CONTINUITÀ AZIENDALE ED EFFETTI SYSTEMICI



Ripresi i profili di governance del Capitolo 3, il presente capitolo si concentra sugli effetti delle crisi. Il calcio professionistico italiano presenta, come emerso nei capitoli precedenti, fragilità strutturali di natura economica, patrimoniale e gestionale che, in assenza di adeguati presidi di controllo e di una governance responsabile, possono degenerare rapidamente in situazioni di crisi. A differenza di quanto avviene in altri settori produttivi, la crisi di una società sportiva, però, non produce effetti limitati alla sfera imprenditoriale: essa travolge la regolarità delle competizioni, incide sulle comunità territoriali di riferimento, lede i diritti di tesserati, creditori e tifosi, e genera distorsioni nell'intero sistema delle licenze e delle affiliazioni federali.

Il quadro nazionale si inserisce, peraltro, in un contesto europeo di ampia e documentata fragilità. Il Deloitte Annual Review of Football Finance 2025 – una delle più autorevoli analisi indipendenti sull'economia del calcio europeo – offre un quadro sistematico delle dinamiche finanziarie del settore nella stagione 2023/24, confermando come le tensioni tra crescita dei ricavi e sostenibilità dei costi siano un tratto comune all'intero panorama del professionismo calcistico europeo, con implicazioni dirette sulla stabilità delle società e sulla credibilità delle competizioni. L'analisi sviluppata nel prosieguo muove dalla ricognizione dei principali casi di crisi societaria emersi nel corso della stagione 2025/26 e negli anni immediatamente precedenti, per risalire alle cause strutturali che li hanno determinati e alle conseguenze che ne sono derivate sul piano sportivo, economico e sociale.

8.1 Crisi societarie, continuità aziendale e segnali di deterioramento

La sostenibilità economico-finanziaria rappresenta uno dei presupposti fondamentali per la stabilità e lo sviluppo di qualsiasi attività imprenditoriale. Tale principio assume una rilevanza ancora maggiore nel settore sportivo professionistico, caratterizzato da una peculiare combinazione di obiettivi economici, sportivi e sociali che rende le società calcistiche soggetti economici profondamente diversi rispetto alle imprese operanti in altri comparti produttivi. La capacità di una società sportiva di mantenere nel tempo adeguati equilibri economici, patrimoniali e finanziari non costituisce infatti soltanto una condizione necessaria per la prosecuzione dell'attività aziendale, ma rappresenta anche un elemento essenziale per garantire la regolarità delle competizioni, la tutela degli stakeholder coinvolti e la credibilità complessiva del sistema sportivo.

In un'accezione economico-aziendale, la crisi d'impresa può essere definita come un processo di progressivo deterioramento della capacità dell'organizzazione di generare valore e di mantenere condizioni di equilibrio tali da consentire la prosecuzione dell'attività in condizioni di normalità gestionale.¹ Si tratta generalmente di un fenomeno graduale, che raramente si manifesta in modo improvviso e che, al contrario, tende a svilupparsi attraverso una successione di segnali e sintomi che precedono la fase patologica dell'insolvenza vera e propria. La crisi, pertanto, non coincide necessariamente con l'incapacità dell'impresa di far fronte alle proprie obbligazioni, ma rappresenta una situazione antecedente nella quale emergono squilibri destinati, se non adeguatamente affrontati, a compromettere la continuità aziendale.

L'evoluzione della disciplina della crisi d'impresa, culminata nell'introduzione del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.lgs. n. 14/2019, "CCII"), ha progressivamente spostato l'attenzione dalla gestione dell'insolvenza alla prevenzione della crisi. L'obiettivo perseguito dal legislatore è quello di favorire l'emersione tempestiva delle difficoltà aziendali, consentendo l'adozione di strumenti correttivi prima che gli squilibri assumano carattere irreversibile. In tale prospettiva assume particolare rilievo il concetto di conti-

nuità aziendale, inteso come capacità dell'impresa di proseguire la propria attività nel prevedibile futuro, mantenendo la funzionalità del complesso aziendale e la propria attitudine a generare valore economico.² La continuità aziendale costituisce oggi uno dei principali parametri attraverso i quali valutare la salute di un'organizzazione. Essa non riguarda esclusivamente la disponibilità di risorse finanziarie nel breve periodo, ma implica una valutazione complessiva della sostenibilità del modello di business, della capacità competitiva, dell'equilibrio patrimoniale e della possibilità di accedere alle fonti di finanziamento necessarie per sostenere la gestione. Quando tali presupposti vengono meno, iniziano a manifestarsi una serie di indicatori che segnalano l'avvicinarsi di una situazione di crisi.

Tra i principali segnali di deterioramento possono essere individuati la presenza di perdite ricorrenti, la progressiva riduzione della liquidità disponibile, l'incremento dell'indebitamento finanziario, il deterioramento del capitale circolante, il mancato rispetto delle scadenze fiscali e contributive, il ricorso sistematico a misure straordinarie per garantire la continuità della gestione e la crescente dipendenza da apporti finanziari dei soci. Considerati singolarmente, tali indicatori non sono necessariamente sintomatici di una crisi imminente; tuttavia, quando si manifestano congiuntamente e in maniera persistente, essi possono evidenziare l'esistenza di squilibri strutturali che richiedono interventi correttivi. Nel caso delle società calcistiche professionistiche, l'analisi di tali fenomeni assume caratteristiche peculiari. A differenza delle imprese tradizionali, infatti, i club sportivi operano in un contesto nel quale la ricerca del risultato sportivo influenza direttamente le scelte economiche e finanziarie. E l'analisi della continuità aziendale presenta elementi di particolare complessità: le società sportive operano, infatti, secondo logiche profondamente differenti rispetto a quelle che caratterizzano le imprese tradizionali. Se da un lato esse perseguono obiettivi economici analoghi a quelli di qualsiasi altra organizzazione imprenditoriale, dall'altro devono confrontarsi con finalità sportive, reputazionali e sociali che influenzano in modo significativo le decisioni gestionali.

L'obiettivo della vittoria, della promozione in una categoria superiore o della permanenza in un determinato campionato induce frequentemente le società ad assumere livelli di rischio economico-finanziario superiori rispetto a quelli normalmente accettati in altri settori produttivi, sostenendo costi che non sempre risultano coerenti con la capacità effettiva di generare ricavi. Questa dinamica è particolarmente evidente con riferimento al costo del lavoro sportivo, che rappresenta una delle principali componenti di spesa dei club professionistici. In molti casi, l'esigenza di mantenere elevata la competitività sportiva porta le società ad assumere impegni economici significativi nei confronti di calciatori, allenatori e staff tecnico, confidando nella futura crescita dei ricavi o nel conseguimento di risultati sportivi favorevoli. Quando tali aspettative non si realizzano, gli squilibri tendono ad amplificarsi, generando tensioni finanziarie che possono rapidamente compromettere la stabilità dell'organizzazione.

Un ulteriore elemento di vulnerabilità deriva dalla particolare struttura dei ricavi del settore. Le società calcistiche dipendono, infatti, da fonti di entrata spesso caratterizzate da elevata variabilità, quali i diritti audiovisivi, le sponsorizzazioni, i premi sportivi, la partecipazione alle competizioni e le operazioni di trasferimento dei calciatori. Una riduzione dei risultati sportivi, una retrocessione o il mancato accesso a determinate competizioni possono determinare effetti immediati e significativi sulla capacità di generare risorse finanziarie, incidendo direttamente sulla sostenibilità della gestione.

¹ Cfr. L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, 1986. S. Sciarrelli, *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, CEDAM, 1985. A. Quagli, A. Danovi, *Crisi aziendali e processi di risanamento. Prevenzione e diagnosi, terapie, casi aziendali*, IPSOA, 2012.

² Cfr. OIC 11, I principio internazionale IAS 1 ("Presentation of Financial Statements", paragrafi 25-26) e il principio di revisione ISA Italia 570 ("Continuità aziendale").



Proprio questa tensione tra sostenibilità economica e competitività sportiva costituisce uno dei principali fattori di vulnerabilità del settore. Mentre nelle imprese tradizionali il successo commerciale rappresenta generalmente una conseguenza della capacità di generare valore economico, nel calcio professionistico il risultato sportivo tende spesso a costituire il principale obiettivo gestionale, anche a costo di sacrificare gli equilibri economico-finanziari nel breve periodo. Tale fenomeno è stato ampiamente analizzato dalla letteratura economica nazionale ed internazionale,³ che ha evidenziato come numerosi club siano disposti ad accettare livelli di redditività molto contenuti o addirittura perdite significative pur di mantenere la competitività sportiva.

Questo modello di comportamento contribuisce a spiegare perché il settore calcistico presenti una frequenza di situazioni di crisi superiore rispetto ad altri comparti economici caratterizzati da analoghi volumi di ricavi. In molti casi, infatti, l'aumento delle entrate non si traduce in un corrispondente rafforzamento della struttura patrimoniale, poiché le maggiori risorse vengono rapidamente assorbite dalla crescita dei costi, in particolare quelli relativi agli stipendi e alle operazioni di mercato. Ne deriva una condizione di fragilità strutturale che può rimanere nascosta durante le fasi favorevoli del ciclo economico o sportivo, per poi emergere improvvisamente in presenza di eventi negativi.

Un ulteriore elemento distintivo delle società calcistiche riguarda la presenza di asset immateriali il cui valore economico è strettamente collegato alla partecipazione alle competizioni. Il titolo sportivo, l'affiliazione federale, il marchio, il bacino di tifosi e la reputazione costruita nel tempo rappresentano risorse che non trovano sempre una piena rappresentazione nei tradizionali indicatori di bilancio, ma che incidono in modo determinante sulla capacità del club di attrarre investimenti, sponsorizzazioni e consenso sociale. Quando una società entra in crisi, il rischio non riguarda soltanto la perdita di valore economico per gli azionisti, ma coinvolge un patrimonio collettivo che appartiene, almeno in parte, all'intera comunità territoriale di riferimento. Proprio per tali ragioni, il sistema sportivo ha progressivamente sviluppato meccanismi di controllo finalizzati a prevenire situazioni di dissesto e a garantire il rispetto di requisiti minimi di sostenibilità economica. Le licenze nazionali, i controlli periodici sugli adempimenti fiscali e contributivi, le verifiche sulla regolarità dei pagamenti nei confronti dei tesserati e le attività di monitoraggio svolte dalla "Commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche" costituiscono strumenti destinati a intercettare tempestivamente eventuali segnali di deterioramento.

La rilevanza di questi controlli deriva dalla constatazione che la crisi di una società sportiva non produce effetti limitati alla singola organizzazione. L'eventuale esclusione da un campionato, la revoca dell'affiliazione o l'avvio di procedure concorsuali possono infatti alterare gli equilibri competitivi, generare danni economici per altri operatori del settore e compromettere la credibilità delle competizioni. Per questo motivo la valutazione della continuità aziendale assume nel calcio una dimensione che trascende il perimetro della singola impresa e assume rilevanza sistemica. Dal punto di vista economico-finanziario, le situazioni di maggiore criticità sono spesso precedute da fenomeni ricorrenti. Tra questi assumono particolare rilievo l'accumulo di debiti tributari e previdenziali, il ritardo nel pagamento degli emolumenti dovuti ai tesserati, la necessità di ricorrere a operazioni straordinarie per reperire liquidità, la progressiva riduzione della capacità di attrarre investitori e l'utilizzo di strumenti finanziari o fiscali destinati a risolvere esigenze di cassa

³ Cfr. Speroni, F. (2000). Sport ad alta intensità di business. Milano: Egea. Romanelli, M., & Osculati, C. (2022). Rinascere nei valori sostenibili per il Calcio. *Economia Aziendale Online*, 13(2), 219-243. DOI: 10.13132/2038-5498/13.2.219-243. Moon, P., Bayle, E., & François, A. (2022). Assessing International Sport Federations' Sustainability Practices. *Frontiers in Sports and Active Living*. DOI: 10.3389/fspor.2021.752085.

immediate senza affrontare le cause strutturali degli squilibri. In molti casi, tali comportamenti rappresentano tentativi di rinviare nel tempo l'emersione della crisi, con il rischio di aggravarne ulteriormente gli effetti. La particolare struttura economica del calcio professionistico rende pertanto fondamentale l'individuazione tempestiva dei segnali di deterioramento della situazione aziendale. Come evidenziato dalla dottrina economico-aziendale e dalla normativa in materia di crisi d'impresa, i processi di dissesto sono generalmente anticipati da indicatori che consentono di rilevare la presenza di squilibri prima che questi si traducano in situazioni irreversibili. L'analisi di tali segnali assume una rilevanza strategica, poiché consente di adottare misure correttive in una fase in cui esistono ancora margini per il recupero dell'equilibrio gestionale.

Nel calcio professionistico tali criticità assumono spesso caratteristiche peculiari. Le società possono infatti essere indotte a rinviare l'emersione delle difficoltà attraverso operazioni straordinarie finalizzate a reperire liquidità immediata o a migliorare temporaneamente la rappresentazione degli equilibri economici. In questa prospettiva, particolare attenzione deve essere riservata alla dipendenza da plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori. Sebbene tali operazioni rappresentino una componente fisiologica del modello di business calcistico, il loro utilizzo sistematico per compensare perdite operative può costituire un segnale di debolezza strutturale del modello economico della società.

Un ulteriore elemento di attenzione riguarda la crescente incidenza dell'indebitamento tributario e previdenziale, fenomeno che negli ultimi anni ha interessato numerose società professionistiche. Il mancato versamento di imposte, contributi o altri oneri obbligatori può infatti rappresentare una modalità attraverso cui le organizzazioni cercano di ottenere liquidità nel breve periodo, rinviando nel tempo obbligazioni che tuttavia continuano a gravare sulla struttura finanziaria dell'impresa. Quando tali esposizioni assumono dimensioni rilevanti, esse possono compromettere non soltanto la sostenibilità economica della gestione, ma anche il rispetto dei requisiti richiesti per la partecipazione alle competizioni professionistiche. Le peculiarità del settore hanno determinato lo sviluppo di specifici meccanismi di controllo destinati a monitorare la solidità economico-finanziaria delle società sportive. A differenza di quanto avviene in molti altri comparti produttivi, il calcio professionistico è infatti caratterizzato dalla presenza di organismi di vigilanza che verificano periodicamente il rispetto di determinati parametri economici e patrimoniali. Tali controlli perseguono una finalità duplice: da un lato tutelare la stabilità delle singole società, dall'altro garantire la regolarità e la credibilità delle competizioni.

L'evoluzione della regolazione sportiva nazionale e internazionale ha progressivamente rafforzato l'attenzione verso la sostenibilità finanziaria dei club. Le licenze nazionali, i sistemi di monitoraggio economico-finanziario ed i più recenti meccanismi di sostenibilità introdotti a livello UEFA testimoniano la crescente consapevolezza circa la necessità di coniugare competitività sportiva ed equilibrio economico. La sostenibilità economico-finanziaria non viene più considerata un obiettivo separato rispetto alla performance agonistica, ma rappresenta una condizione essenziale per garantire la stabilità e lo sviluppo dell'intero sistema.

A tal proposito, l'analisi delle più recenti vicende che hanno interessato il calcio professionistico italiano evidenzia chiaramente tali dinamiche. Le situazioni di difficoltà che hanno coinvolto diverse società non sono riconducibili esclusivamente a fattori contingenti, ma riflettono spesso problematiche gestionali maturate nel corso degli anni. Carenze nella governance, insufficiente patrimonializzazione, eccessiva dipendenza da singoli finanziatori, debolezza dei sistemi di controllo interno e incapacità di sviluppare modelli di business sostenibili costituiscono elementi che ricorrono frequentemente nelle esperienze



di crisi osservate. In questo quadro, i casi riportati nel prosieguo assumono particolare rilevanza poiché consentono di osservare concretamente le diverse modalità attraverso le quali le fragilità economico-finanziarie possono evolvere in situazioni di instabilità, perdita della continuità aziendale o crisi conclamata. Le esclusioni dai campionati, l'accesso alle procedure di liquidazione giudiziale, le controversie legate all'utilizzo di crediti fiscali e le indagini riguardanti la gestione societaria rappresentano manifestazioni differenti di un fenomeno comune: l'incapacità di mantenere nel tempo un equilibrio sostenibile tra ambizioni sportive, risorse disponibili e vincoli economici. L'esame di tali vicende consente pertanto di comprendere non soltanto le cause immediate delle singole crisi, ma anche le criticità strutturali che continuano a caratterizzare una parte significativa del calcio professionistico italiano. Tra le principali tipologie di crisi societarie nel settore calcistico è stata operata la seguente classificazione:

- a) Le esclusioni dal campionato a stagione in corso
- b) Le crisi finanziarie e l'accesso alla liquidazione giudiziarla
- c) I rischi derivanti dall'acquisto di crediti fiscali fittizi o inesistenti

a. Le esclusioni dal campionato a stagione in corso

Con riferimento al primo punto, due club, già sanzionati per inadempienze agli obblighi economico – finanziari previsti dal Sistema delle Licenze FIGC / FIP o per altre violazioni alle normative federali,⁴ sono stati esclusi dal campionato di competenza a stagione in corso. Di seguito il dettaglio.

Serie C, girone B (FIGC)



Rimini F.C. S.r.l.

Nel mese di luglio 2025, la procedura di cessione societaria a favore della società Building Company S.r.l. è stata sospesa a seguito del provvedimento giudiziario di sequestro delle quote richiesto dalla precedente proprietà (Alfredo Rota). Tale situazione ha generato un'immediata operatività precaria dell'ente, culminata tra i mesi di settembre e ottobre con la somministrazione di 16 punti di penalizzazione in classifica.

Fase Liquidatoria e Sanzioni Federali: Il 23 novembre 2025, a fronte di un disavanzo di bilancio pari a 4 milioni di euro, l'Assemblea dei soci ha deliberato la messa in liquidazione volontaria della società. Conseguentemente, in data 28 novembre 2025, la FIGC ha disposto l'esclusione del club dal campionato di competenza e la contestuale revoca dell'affiliazione federale.

Liquidazione Giudiziale e Profilo Penale: In data 23 dicembre 2025, il Tribunale di Rimini ha dichiarato il fallimento dell'ente. Successivamente, il 10 giugno, la Procura della Repubblica di Rimini ha disposto un sequestro preventivo per un valore complessivo di circa 8 milioni di euro (comprensivo di depositi bancari, beni immobili, partecipazioni ed entità creditizie).

Profili di Indagine: Le attività investigative, avviate nell'agosto 2025 in concomitanza con il passaggio societario alla Building Company S.r.l., vertono sull'estinzione di passività fiscali e contributive per oltre 750 mila euro (nei confronti di Agenzia delle Entrate, INPS e INAIL) mediante l'utilizzo di presunti crediti d'imposta inesistenti emessi da terzi. Risultano altresì contestate operazioni di natura distrattiva idonee ad aggravare il dissesto finanziario. Tra i soggetti sottoposti a indagine (a vario titolo per truffa aggravata, indebita compensazione, intestazione fittizia di beni, reimpiego di capitali illeciti e bancarotta fraudolenta) figurano diversi dirigenti del club.

Note storiche: La revoca dell'affiliazione del 2025 costituisce il quarto provvedimento di radiazione/revoca nella storia del club (preceduta dagli eventi del 1994, 2010 e 2016). Il

caso si inserisce inoltre in una casistica federale che ha visto l'esclusione di 8 società nel corso dello svolgimento dei relativi campionati di Serie C nell'ultimo decennio (Modena 2017/18; Pro Piacenza e Matera 2018/19; Trapani 2020/21; Catania 2021/22; Turris e Taranto 2024/25).

Serie A (FIP)



Trapani Shark S.r.l.

Il 12 gennaio 2026 il Giudice Sportivo Nazionale della FIP ha disposto l'esclusione della società Trapani Shark dal Campionato di Serie A per la "palese alterazione della uguaglianza competitiva", in virtù della rinuncia del club alla gara contro la Virtus Bologna e di quanto accaduto in quella successiva contro Trento, affrontata con una squadra giovanile, che, a seguito dei falli commessi, restava in campo con un solo giocatore, determinando, quindi, la sospensione dell'incontro. I due episodi di inizio gennaio sono stati determinati da una serie di penalizzazioni per 10 punti complessivi e dal provvedimento di blocco del mercato, disposti dal Consiglio Federale FIP a causa degli accertati mancati pagamenti di ritenute Irpef e previdenziali, e dal fatto che, a quell punto, lo staff tecnico ed i giocatori in rosa avevano deciso di lasciare il club. Alla società è stata poi revocata l'affiliazione alla FIP, nel consiglio federale di luglio 2026.³⁸

b. Crisi economico – finanziarie e procedure concorsuali in serie C

L'analisi dei dati di bilancio evidenzia una concentrazione delle principali criticità di continuità aziendale nell'ambito del Campionato di Serie C.

Serie C, girone A (FIGC)



U.S. Triestina Calcio 1918 S.r.l.

La società nel corso dell'ultima stagione è stata oggetto di molteplici procedimenti giudiziari e di diverse sanzioni per mancati adempimenti degli obblighi sui pagamenti di emolumenti, ritenute e contributi, che hanno determinate, dal punto di vista sportivo, un totale di 24 punti di penalizzazione; ai quali è seguito un ulteriore punto (-25), per non aver rispettato alcuni obblighi assunti in sede di rilascio della Licenza Nazionale (tesseramento figure tecniche specifiche, partecipazione ai campionati giovanili Under 15 e 17).

Profili Giudiziari Penali: All'inizio del 2026 è stata avviata un'indagine inerente presunte operazioni di riciclaggio, falso in bilancio e fatturazione per operazioni inesistenti su un volume di finanziamenti stimato in circa 50 milioni di euro, che vede coinvolti 15 amministratori avvicendatisi tra il 2022 e il 2025. Nel mese di giugno 2026, l'Autorità Giudiziaria ha disposto perquisizioni al fine di verificare la regolarità delle garanzie fidejussorie (emesse da società di diritto olandese) presentate per il pagamento delle pendenze verso l'Amministrazione comunale relative all'utilizzo dello stadio "Nereo Rocco" (valore 738.000 euro).

Profilo Concorsuale e Sportivo: Parallelamente, la Procura della Repubblica ha incardinato l'istruttoria prefallimentare per l'accertamento dello stato di insolvenza. A inizio agosto, il Tribunale di Trieste ha accolto l'istanza presentata dalla società per l'accesso alla procedura di composizione negoziata della crisi d'impresa. Il provvedimento accorda al club un termine di 120 giorni — suscettibile di eventuale proroga — per la formulazione e presentazione di un piano di risanamento a fronte di un'esposizione debitoria stimata tra i 12 e i 14 milioni di euro.⁵

Note storiche: Negli ultimi 30 anni, l'ambiente calcistico giuliano è stato interessato da diverse procedure concorsuali e ripartenze: al fallimento post-Coppa Italia di C nel giugno 1994 segue la nascita della Nuova U.S. Triestina, che arriverà fino in Serie B per poi scomparire al termine della, stagione 2011/2012, dopo la retrocessione in 2a Divisione; l'Unione Triestina che ne rileva l'eredità si dibatte tra Eccellenza friulana e Serie D, fino al

⁴ Si veda quanto riportato nel capitolo 7, in ordine alle segnalazioni di Co.Vi.So.C., Com.Te.C. e Commissione indipendente

⁵ <https://www.rainews.it/tgr/fvg/articoli/2026/08/triestina-ok-del-tribunale-al-piano-di-risanamento-76401a85-6a1c-415d-b535-d861985ba590.html>



2015/2016, quando fallisce a campionato in corso; il ramo d'azienda è rilevato dalla SSD US Triestina 1918 Srl, promossa subito in Serie C, fino alla recente retrocessione.

Serie C, girone B (FIGC)



Ternana Calcio

All'avvio della stagione 2025/2026, coincidentemente con il passaggio di proprietà alla holding FLACLA, il club non ha adempiuto alle scadenze federali del 1° agosto, subendo una sanzione di 5 punti di penalizzazione.⁶

Liquidazione e Dichiarazione di Fallimento: Nel mese di aprile 2026, l'Assemblea dei soci ha deliberato la messa in liquidazione a fronte dell'esposizione debitoria accumulata. Il Tribunale di Terni ha aperto la procedura di liquidazione giudiziale concedendo l'esercizio provvisorio per un trimestre. Le aste indette il 12 e il 21 maggio 2026 per la cessione del ramo d'azienda sportivo si sono concluse senza l'acquisizione di offerte, nonostante il piano di riduzione del debito attuato mediante rinuncia parziale degli emolumenti da parte del personale tesserato e dipendente. In data 27 maggio 2026 il Tribunale ha dichiarato il fallimento dell'ente, con conseguente revoca dell'affiliazione da parte della FIGC.

Note storiche: Trattasi del secondo dissesto concorsuale della società dopo quello verificatosi nel 1993.

Serie C, girone C (FIGC)



Siracusa Calcio 1924 S.r.l.

Subita una penalizzazione di 11 punti per inadempienze amministrative, la società ha comunque evitato la dichiarazione di fallimento a metà aprile 2026 a seguito del ritiro dell'istanza presentata dai creditori (agenti di calciatori) presso il Tribunale di Siracusa per insussistenza dei presupposti. Dal punto di vista sportivo, la stagione si è conclusa con la retrocessione in Serie D e ulteriori 7 punti di penalizzazione da scontare nella stagione 2026/27.

Note storiche: Il club ha già attraversato analoghe interruzioni dell'attività professionistica nel 1995 (con conseguente costituzione dell'U.S. Marozzi Siracusa), nel 2012 (avvio di nuova entità ripartita dalla Terza Categoria e poi accorpata all'A.C. Palazzolo) e nel 2019 (mancata iscrizione e successiva ripartenza dal campionato di Promozione culminata con il ritorno in Serie C nel 2024-2025).

c. I rischi derivanti dall'acquisto di crediti fiscali fittizi o inesistenti

Negli ultimi anni, diverse società di calcio hanno fatto ricorso alla compensazione per il pagamento dei contributi previdenziali e delle ritenute IRPEF, acquistando da terzi, sul mercato secondario, pacchetti di crediti fiscali (es. Bonus Edilizi, crediti IVA o Ricerca & Sviluppo) a prezzi scontati. Il ricorso a questa tipologia di crediti, spesso indotto dalla carenza di liquidità, da scarsi flussi di cassa e dalle scadenze vincolanti previste dalle normative federali, ha esposto alcuni club al rischio di trovarsi in mano crediti d'imposta fittizi, ottenuti cioè senza la reale esecuzione dei lavori edilizi richiesti per accedere all'agevolazione del 110%, o su inesistenti crediti Iva.

Negli ultimi anni sono emersi i casi relativi a Reggina e Taranto, poi fallite e scomparse dal calcio professionistico (2024/25); Brescia, retrocesso in Serie C per la penalizzazione (-4) subita a stagione conclusa e poi radiato (2024/25); fino al caso più recente, relativo al FC Trapani 1905. In quest'ultimo caso, il club siciliano ha accumulato un totale di 25 punti di penalizzazione nel corso della stagione 2025/26, a causa di un contenzioso relativo al processo verbale di contraddittorio del 29 maggio 2025 stipulato con Agenzia delle Entrate-Direzione Provinciale di Trapani. Dopo aver chiuso la stagione al terz'ultimo posto, retrocedendo in Serie D, l'8 maggio 2026, la Corte di Giustizia Tributaria di Trapani

ha però dimezzato le sanzioni inizialmente contestate, in quanto non ha rinvenuto «elementi decisivi configuranti la prova dell'adozione di una strategia di carattere fraudolento» da parte della società. Alla quale è stata imputata, comunque, la mancata vigilanza sulla credibilità e sulla solidità del soggetto a capo dell'operazione relativa all'acquisto dei crediti fiscali. Come già riportato, inoltre, nello stesso ambito si inserisce quanto contestato nell'inchiesta della Procura di Rimini relativa a d'imposta inesistenti, utilizzati dal Rimini F.C. S.r.l. per estinguere debiti tributari e contributivi per oltre 750mila euro verso Agenzia delle Entrate, Inps e Inail. Oltre alle situazioni già citate, inoltre, va aggiunta quella relativa all'Imolese, oggi in Serie D e in stato di liquidazione fallimentare da parte del Tribunale di Bologna: negli anni 2018 – 2023, quando militava in Serie C, avrebbe utilizzato crediti inesistenti derivanti dal “bonus facciate” connessi a lavori in realtà mai realizzati, come appurato dalla Guardia di Finanza nell'inchiesta conclusa a febbraio 2026.⁷

Negli ultimi anni, diverse società di calcio hanno fatto ricorso alla compensazione per il pagamento dei contributi previdenziali e delle ritenute IRPEF, acquistando da terzi, sul mercato secondario, pacchetti di crediti fiscali (es. Bonus Edilizi, crediti IVA o Ricerca & Sviluppo) a prezzi scontati.

Focus La situazione dei crediti fiscali nei campionati professionistici

È possibile commentare, in chiave aggregata per campionato di appartenenza, i dati relativi all'utilizzo dei crediti fiscali da parte delle società sportive professionistiche monitorate, forniti da Agenzia delle Entrate. L'analisi riguarda la situazione complessiva per campionato, con l'avvertenza che, come si dirà, taluni aggregati risultano fortemente condizionati da un numero ristretto di soggetti. I dati dichiarativi si riferiscono all'anno d'imposta 2024, mentre le compensazioni sono rilevate per anno di effettuazione del versamento e coprono quindi un orizzonte 2024–2026 (per quest'ultimo si riferiscono ai soli mesi trascorsi dell'anno). Per alcune società di Serie C in stato di fallimento o di liquidazione i dati di bilancio e di compensazione non risultano disponibili. In generale, i dati per campionato risultano significativamente disomogenei. L'elemento discriminante non è tanto l'entità dei crediti fiscali generati dalla gestione ordinaria (IVA, IRAP, imposte dirette), che appare ovunque proporzionata ai volumi di attività, quanto il ricorso a crediti d'imposta edilizi acquisiti da terzi e movimentati sulla piattaforma cessione crediti, successivamente utilizzati in compensazione mediante modello F24. Sull'intero campione, i crediti edilizi ricevuti e accettati in piattaforma ammontano a circa 143,4 milioni di euro, concentrati in 14 società (il 12% del totale considerato) e le compensazioni complessivamente effettuate nel periodo 2024–2026 ammontano a circa 189 milioni di euro.

⁶ <https://www.tifosinrete.it/ternana-calcio-verso-il-fallimento-la-famiglia-rizzo-abbandona-il-club-oggi-lassemblea-decisiva/>

⁷ Sono emersi ricavi non dichiarati al fisco per circa 2 milioni di euro e un'Iva indebitamente detratta per circa 230.000 euro; denunciate alla Procura della Repubblica di Bologna due persone per il reato di indebita compensazione di crediti fiscali inesistenti.



PERIODO E SETTORE	DATI DICHIARATIVI AL 2024					crediti tributarî risultanti in bilancio			crediti edilizi con tracking movimentati in piattaforma			compensazioni effettuate (tutte le tipologie di credito)			crediti esposti nel quadro RU		
	Anno	Serie / Sport	Totale ricavi e/o compensi complessivi	Totale Volume di affari (IVA)	Totale IVA a credito di competenza	Totale IVA a credito	Totale credito IRAP	Totale credito IRPEF-IRRES	crediti tributari 2024 (bilancio)	crediti tributari 2023 (bilancio)	crediti prima fruibili in F24	Compensazioni 2024 (anno di effettuazione)	Compensazioni 2025 (anno di effettuazione)	Compensazioni 2026 (anno di effettuazione)	crediti RU riportati nel 2024	crediti RU maturati nel 2024	crediti RU residui nel 2024
	2024	Serie A / Calcio	791.247	31.529	899.835	9.815.794	31.487.940	26.018.379	41.621.543	60.000	22.390.275	288.401	3.500.106	14.842.761	207.675.67	3.038.087.314	267.435.318
	2024	Serie B / Calcio	216.478	19.500	1.534.836	26.749.925	43.252.695	29.688.633	89.365.103	0	6.303.482	139.945	863.575	3.580.747	2.290.752	379.312.956	23.179.585
	2024	Serie C / Calcio	30.802	0	34.615	3.639.995	5.210.632	59.397.266	11.635.263	0	4.558.698	58.544	151.008	1.457.627	980.170	209.117.940	24.210.494
	2024	Serie A / Basket	19.938	0	28.891	4.366.43	797.518	1.084.920	713.052	0	517.307	22.118	261.268	103.911	0	97.001.834	76.354.476
	TOTALE 2024	Sport Professionistico	1.058.465	51.029	2.488.177	40.642.357	80.748.785	116.199.198	143.334.961	60.000	33.769.762	509.008	4.775.957	19.985.046	24.038.489	3.723.520.044	391.179.873

Calcio / Serie A
In valore assoluto le compensazioni del periodo sono rilevanti (circa 67,3 milioni di euro), ma rapportate a un volume d'affari aggregato superiore a 3 miliardi rappresentano circa il 2,2%: un'incidenza da ritenersi fisiologica. Il dato di campionato risulta tuttavia fortemente condizionato da un unico soggetto, cessionario di crediti edilizi accettati in piattaforma per 41,6 milioni di euro e autore di compensazioni per circa 35 milioni nel periodo, a fronte di crediti tributari iscritti nel bilancio 2024 per poche decine di migliaia di euro. Al netto delle società cessionarie di crediti edilizi, l'incidenza delle compensazioni sul volume d'affari della Serie A scende all'1,1%, il valore più contenuto dell'intero campione.

Calcio / Serie B
Presenta il comportamento più anomalo: le compensazioni si avvicinano ai 100 milioni, a fronte di un volume d'affari aggregato di circa 379 milioni, con un'incidenza del 26% circa, di gran lunga la più elevata del campione. Il fenomeno è pressoché interamente riconducibile ai crediti edilizi: circa il 90% delle compensazioni del campionato fa capo alle tre società cessionarie di crediti in piattaforma, e in particolare a una che ha ricevuto crediti per 81,2 milioni di euro, compensandone circa 79, ed a una seconda con crediti ricevuti per circa 8 milioni. Ne emerge un utilizzo dell'acquisto di crediti edilizi quale strumento importante di assolvimento dei debiti tributari e contributivi, con incidenze del tutto sproporzionate rispetto alle dimensioni economiche delle società interessate.

Calcio / Serie C
La Serie C evidenzia un comportamento intermedio, in un contesto di marcata fragilità strutturale: il campione comprende diverse società in stato di fallimento o di liquidazione, prive di dati. Le compensazioni del periodo (19,6 milioni di euro) presentano un'incidenza sul volume d'affari del 9,4%, e per circa il 64% sono riferibili alle sette società cessionarie di crediti edilizi in piattaforma (per complessivi 11,7 milioni di euro). Anche in questo campionato si riscontrano sproporzioni dimensionali significative, con società che hanno compensato in un solo anno importi superiori alla metà del proprio volume d'affari annuo.

Basket / Serie A
Per il campionato di pallacanestro le compensazioni del periodo (2,3 milioni di euro) presentano un'incidenza sul volume d'affari del 2,4%, coerente con le dimensioni aziendali e il ricorso ai crediti edilizi risulta marginale, limitandosi a due società per importi complessivamente inferiori al milione di euro. Il fenomeno osservato appare dunque specifico del calcio professionistico e non riconducibile allo sport professionistico in quanto tale.

CONCLUSIONI I dati esaminati suggeriscono una correlazione inversa tra solidità economico-finanziaria e ricorso a crediti edilizi di provenienza terza: il fenomeno è marginale nella pallacanestro, concentrato su un caso isolato in Serie A, sistemico in Serie B e diffuso in Serie C, dove peraltro si accompagna a situazioni conclamate di crisi. Il tratto comune ai casi di maggior rilievo è la divaricazione tra i crediti tributari esposti in bilancio e i volumi effettivamente compensati: circostanza che indica come i crediti acquistati transitino e vengano utilizzati secondo logiche di tesoreria, quale mezzo di pagamento delle obbligazioni tributarie e contributive correnti. Sotto il profilo dei presidi, tale divaricazione rende la sola lettura dei bilanci inidonea a intercettare il fenomeno, che risulta invece pienamente osservabile attraverso l'incrocio tra i dati della piattaforma cessione crediti, le deleghe di versamento e i dati dichiarativi.

8.2 Effetti delle crisi su competizioni, territori e stakeholder

Le crisi che interessano le società calcistiche professionistiche producono conseguenze che si estendono ben oltre la dimensione strettamente economico-aziendale. Se per qualsiasi impresa il deterioramento degli equilibri finanziari comporta effetti sui soci, sui creditori e sui lavoratori, nel caso delle società sportive tali conseguenze assumono una portata più ampia e complessa, coinvolgendo una pluralità di soggetti legati al club da rapporti economici, sociali, istituzionali e identitari. Il calcio professionistico rappresenta infatti un fenomeno che trascende la mera attività d'impresa, configurandosi come un elemento di aggregazione collettiva e di rappresentazione territoriale capace di incidere sulla vita economica e sociale delle comunità locali.

Per comprendere pienamente gli effetti delle crisi societarie nel settore sportivo è utile richiamare il concetto di stakeholder, ormai consolidato nella letteratura economico-aziendale. Secondo tale impostazione, l'impresa non opera esclusivamente nell'interesse degli azionisti, ma genera effetti su una pluralità di soggetti che contribuiscono, direttamente o indirettamente, al suo funzionamento. Nel caso delle società calcistiche, il numero e la varietà degli stakeholder risultano particolarmente elevati: oltre ai soci e ai finanziatori, rientrano in tale categoria i tesserati, i dipendenti, i fornitori, gli sponsor, le istituzioni sportive, le amministrazioni pubbliche, i tifosi, i media e l'intero tessuto economico del territorio di riferimento. La rilevanza sociale del calcio determina inoltre una particolare intensità delle relazioni che legano il club ai propri stakeholder. Una società professionistica rappresenta spesso un patrimonio collettivo costruito nel corso di decenni, capace di contribuire alla definizione dell'identità di una comunità e alla promozione dell'immagine della città a livello nazionale e internazionale. Per questa ragione, la scomparsa o il ridimensionamento di una società sportiva viene percepito non soltanto come un evento economico, ma come una perdita che coinvolge l'intera collettività.

Uno dei primi effetti delle crisi societarie riguarda la regolarità delle competizioni. I campionati professionistici sono fondati sul principio della parità delle condizioni di partecipazione e sulla certezza delle regole sportive. L'esclusione di una squadra a stagione in corso o la sua mancata iscrizione al campionato successivo producono inevitabilmente alterazioni dell'equilibrio competitivo. Le modifiche alla classifica, la cancellazione o la rielaborazione dei risultati e la variazione del numero effettivo delle gare disputate possono incidere sul regolare svolgimento della competizione e influenzarne gli esiti finali. Tali effetti assumono una rilevanza crescente in un contesto caratterizzato dalla crescente commercializzazione del prodotto sportivo.

I campionati professionistici rappresentano infatti sistemi economici complessi, nei quali convergono interessi commerciali, contrattuali e mediatici di rilevante entità. La perdita di una società durante la stagione può determinare conseguenze anche per gli operatori che hanno investito nella competizione, a partire dagli sponsor e dai broadcaster titolari dei diritti audiovisivi. La riduzione del numero degli eventi programmati, la diminuzione dell'interesse mediatico e il deterioramento dell'immagine della competizione possono infatti incidere sul valore economico complessivo del prodotto sportivo. Senza considerare, poi, l'indotto economico che ruota attorno ad ogni club (attività commerciali, operatori della ristorazione, strutture alberghiere, imprese di trasporto e numerose altre realtà economiche che beneficiano direttamente o indirettamente della competizione).

Questa capacità di generare valore rende particolarmente rilevante l'analisi delle conseguenze prodotte dalle situazioni di crisi. Quando una società professionistica attraversa una fase di grave difficoltà economico-finanziaria o viene esclusa dalle competizioni, gli effetti non si limitano infatti al patrimonio della società stessa, ma si propagano lungo l'intera rete di relazioni che caratterizza il sistema calcistico. La crisi assume quindi una dimensione sistemica che richiede di essere analizzata attraverso una prospettiva più



ampia rispetto a quella tradizionalmente adottata nell'ambito della disciplina della crisi d'impresa. Sotto il profilo reputazionale, le crisi societarie producono effetti significativi anche sulle istituzioni che governano il sistema. Ogni fallimento, esclusione o mancata iscrizione tende infatti a generare interrogativi sull'efficacia dei controlli preventivi e sulla capacità degli organismi competenti di individuare tempestivamente le situazioni di rischio. Sebbene non sia possibile eliminare completamente la possibilità che una società entri in crisi, il ripetersi di episodi analoghi può alimentare una percezione di fragilità del sistema e ridurre la fiducia degli operatori economici e degli investitori.

Quando una società cessa la propria attività o viene esclusa dalle competizioni professionistiche, tali benefici tendono a ridursi drasticamente. La contrazione delle attività sportive comporta una diminuzione delle occasioni di consumo, una riduzione dei flussi turistici collegati agli eventi sportivi e, più in generale, un indebolimento dell'indotto economico locale. Gli effetti risultano particolarmente significativi nei centri di piccole e medie dimensioni, dove la squadra professionistica rappresenta spesso uno dei principali fattori di visibilità esterna e di attrazione economica.

Le ripercussioni non riguardano soltanto l'economia privata, ma coinvolgono frequentemente anche il patrimonio infrastrutturale pubblico. In Italia, la maggior parte degli impianti sportivi utilizzati dalle società professionistiche è, infatti, di proprietà pubblica. La cessazione dell'attività del club può determinare una riduzione degli introiti derivanti dalle concessioni e aumentare gli oneri di gestione a carico delle amministrazioni locali. Nei casi più critici, il mancato utilizzo delle strutture sportive può favorire fenomeni di degrado, rendendo necessarie ulteriori risorse per la manutenzione e la conservazione degli impianti.

Accanto agli effetti economici e infrastrutturali assumono particolare rilievo le conseguenze occupazionali. Le società sportive professionistiche impiegano direttamente un numero significativo di lavoratori, comprendendo non soltanto calciatori e staff tecnico, ma anche personale amministrativo, addetti alla comunicazione, responsabili commerciali, operatori della sicurezza, manutentori e numerose altre figure professionali.

Ogni fallimento, esclusione o mancata iscrizione tende a generare interrogativi sull'efficacia dei controlli preventivi e sulla capacità degli organismi competenti di individuare tempestivamente le situazioni di rischio.

A questi si aggiungono, come già detto, i lavoratori impiegati dalle imprese che operano nell'indotto. Una situazione di crisi può pertanto determinare effetti occupazionali diffusi, con ripercussioni che si estendono ben oltre il perimetro della società sportiva. Particolarmente delicata è la posizione dei giovani atleti inseriti nei settori giovanili. Le società professionistiche svolgono, infatti, una funzione educativa e formativa che rappresenta un elemento essenziale del sistema sportivo nazionale. La cessazione dell'attività può interrompere percorsi di crescita tecnica e personale, costringendo famiglie e atleti a ricercare nuove opportunità in contesti differenti. Anche sotto questo profilo, la crisi di una società produce conseguenze che vanno oltre la dimensione economica e investono aspetti sociali di rilevante interesse collettivo.

Infine, non può essere trascurata la dimensione simbolica e identitaria che caratterizza il rapporto tra una squadra e la propria comunità. Le società sportive rappresentano spes-

so una componente fondamentale della memoria collettiva locale, custodendo tradizioni, valori e appartenenze sedimentate nel tempo. La perdita di una squadra professionistica può quindi generare effetti immateriali difficilmente quantificabili ma profondamente percepiti dalla popolazione, incidendo sul senso di appartenenza e sulla coesione sociale del territorio. Alla luce di tali considerazioni, la stabilità economico-finanziaria delle società sportive assume una rilevanza che trascende gli interessi dei singoli operatori.

La prevenzione delle crisi e la tutela della continuità aziendale non rappresentano soltanto obiettivi di natura economica, ma costituiscono strumenti essenziali per garantire la regolarità delle competizioni, la tutela degli stakeholder e la salvaguardia del valore sociale generato dal calcio professionistico. Questa dimensione sociale è stata progressivamente riconosciuta anche dalle istituzioni sportive e dagli operatori economici del settore. Sempre più frequentemente il calcio viene infatti descritto come una vera e propria "impresa sociale", capace di generare benefici che non possono essere misurati esclusivamente attraverso gli indicatori economici tradizionali. In tale prospettiva, la continuità delle società sportive assume un valore che trascende l'interesse dei singoli azionisti, configurandosi come un elemento di interesse collettivo per l'intero ecosistema sportivo.

Alla luce di tali considerazioni, la prevenzione delle crisi societarie assume una funzione che va oltre la tutela della singola impresa. Garantire la stabilità economico-finanziaria dei club significa infatti preservare la regolarità delle competizioni, tutelare i lavoratori e gli operatori economici coinvolti, sostenere la crescita dei territori e salvaguardare il patrimonio sociale e identitario che il calcio continua a rappresentare per milioni di persone.

È proprio alla luce di questa molteplicità di effetti che le recenti vicende che hanno interessato numerose società professionistiche italiane meritano di essere analizzate non soltanto come episodi di difficoltà aziendale, ma come fenomeni capaci di incidere sull'equilibrio complessivo del sistema sportivo nazionale.

Non può essere trascurata la dimensione simbolica e identitaria che caratterizza il rapporto tra una squadra e la propria comunità. La perdita di una squadra può generare effetti profondamente percepiti dalla popolazione, incidendo sul senso di appartenenza e sulla coesione sociale del territorio.



FIGC Rinunce, mancate ammissioni, esclusioni / 1986 - 2026

Gli effetti delle conseguenze economiche, sociali e sportive sul territorio sono ancora più gravi nel caso in cui tale epilogo torni a verificarsi ripetutamente negli anni, come risulta dall'analisi svolta sui campionati professionistici di calcio dal 1986-87 al 2025-26. In questo intervallo di 40 stagioni sportive abbiamo contato 208 società non ammesse ai campionati professionistici (o rinunciarie all'iscrizione) e 9 quelle escluse a stagione in corso, a causa di gestioni finanziarie insostenibili, debiti crescenti o fallimenti (oltre a 4 società promosse dalla Serie D che hanno poi rinunciato ad iscriversi per gli eccessivi adempimenti da rispettare). Tra questi 218 casi, la maggioranza riguarda la Serie C (200, 91,6%), mentre minore è l'impatto sulla Serie B (17/7,8%) e quasi nullo sulla Serie A (1/0,4%).Di seguito il dettaglio e il riepilogo.

FIGC / NON AMMESSE/RINUNCIATARIE* O ESCLUSE DAL 1986-87 AL 2025-26 / DETTAGLIO PER CATEGORIA

SERIE A	SERIE B	SERIE C	TOTALE
1	17	200	218
0,4%	7,8%	91,7%	100%

FIGC / NON AMMESSE/RINUNCIATARIE* O ESCLUSE DAL 1986-87 AL 2025-26 / DETTAGLIO PER STAGIONE

STAGIONE	NON AMMESSE/RINUNCIATARIE*		ESCLUSE	
	Nr	Club	Nr	Club
1986/87	1	Palermo (B)		
1987/88	1	Montebelluna (C2)		
1988/89	3	Nocerina, Entella, Pistoiese (C2)		
1989/90	4	Benevento, Cynthia Genzano, Sorrento (C2)		
1990/91	4	Brindisi, Pro Vercelli, La Palma, Frosinone (C2)		
1991/92	3	Torres, Livorno, Pro Cavese (C2)		
1992/93				
1993/94	9	Bologna, Taranto, Ternana, Vis Pesaro, Casertana, Catania, Messina (C1), Casale e Varese (C2)		
1994/95	11	Pisa, Triestina, Potenza, Sambenedettese (C1), Mantova, Giarre, Akragas, Viareggio, Cerveteri, Monopoli, L'Aquila (C2)		
1995/96	5	Crevalcore, Barletta, Siracusa (C1), Pro Vasto e Grosseto (C2)		
1996/97	1	Nola (C2)		
1997/98	1	Matera (C2)		
1998/99	3	Ischia Isolaverde (C1), Avezzano, Bisceglie (C2)		
1999/00				
2000/01	2	Marsala, Saronno (C2)		
2001/02	4	Ravenna, Savoia (C1), Atletico Catania, Juve Stabia (C2)		
2002/03	4	Fiorentina (B*), Lecco (C1), Fasano, Sant'Anastasia (C2)		
2003/04	7	Cosenza (C1), Alessandria, Alzano Virescit, Gladiator, Poggibonsi, Pordenone, Thiene (C2)		
2004/05	11	Torino (A), Ancona, Napoli (B*), Viterbese (C1*), Brindisi, Isernia, L'Aquila, Meda, Palmese, Paternò, Varese (C2).		
2005/06	10	Perugia, Salernitana, Venezia (B*), Benevento, Fid. Andria, Reggiana, SPAL (C1*), Como, Sora, Vis Pesaro (C2).		

*: sono indicate le società non ammesse o quelle che, pur aventi diritto, non hanno presentato domanda.

STAGIONE	NON AMMESSE/RINUNCIATARIE*		ESCLUSE	
	Nr	Club	Nr	Club
2005/06	10	Perugia, Salernitana, Venezia (B*), Benevento, Fid. Andria, Reggiana, SPAL (C1*), Como, Sora, Vis Pesaro (C2).		
2006/07	8	Catanzaro, Sassari Torres, Gela (C1*), Acireale, Chieti, Fermana, Fortis Spoleto, Gualdo (C2)		
2007/08	1	Tempio (C2)		
2008/09	9	Messina (B), La Spezia, Massese, Lucchese (1a Div), Castelnuovo, Martina, Nuorese, Torres, Teramo (2a Div).		
2009/10	8	Avellino, Pisa, Treviso, Venezia (1a Div), Biellese, Ivrea, Pistoiese, Sambenedettese (2a Div).		
2010/11	18	Ancona (B), Arezzo, Figline, Gallipoli, Mantova, Perugia, Real Marcanise, Rimini (1a Div), Alghero, Cassino, Itala San Marco, Legnano, Manfredonia, Monopoli, Olbia, Pro Vercelli, Sangiustese, Scafatese (2a Div).		
2011/12	14	Atletico Roma, Gela, Lucchese, Ravenna, Salernitana (1a Div), Brindisi, Canavese, Cavese, Cosenza 1914, Crociati Noceto, Matera, Rodengo Saiano, Sangiovannese, Sanremese (2a Div).		
2012/13	8	Foggia, Pergocrema, Taranto, Siracusa (1a Div), Piacenza, SPAL, Triestina, Giulianova (2a Div).		
2013/14	7	Tritium (1a Div), Andria, Borgo a Bruggiano, Campobasso, Portogruaro, Sambenedettese, Treviso (2a Div).	1	Nocerina**
2014/15	3	Siena (B), Padova, Viareggio (C)		
2015/16	9	Parma (B), Barletta, Grosseto, Monza, Real Vicenza, Reggina, Varese, Venezia (C). Il Castiglione promosso dalla D rinuncia all'iscrizione.		
2016/17	4	Martina, Pavia, Rimini, Virtus Lanciano (C) Lo Sporting Bellinzago promosso dalla D rinuncia all'iscrizione.		
2017/18	5	Latina, Como, Maceratese, Messina, Mantova (C)	1	Modena (C, 12a)
2018/19	6	Avellino, Bari, Cesena (B), Mestre, Reggiana, F. Andria (C)	2	Pro Piacenza (C, 27a), Matera (C, 26a)
2019/20	6	Palermo (B), Albissola, Arzachena, Lucchese, Siracusa, Foggia (C)		
2020/21	3	Sicula Leonzio, Robur Siena (C) Il Campodarsego promosso dalla D rinuncia all'iscrizione.	1	Trapani (3a)
2021/22	6	Chievo (B), Carpi, Casertana, Novara, Sambenedettese (C) Il Gozzano promosso dalla D rinuncia all'iscrizione	1	Catania (36a)
2022/23	2	Campobasso, Teramo (C)		
2023/24	3	Reggina (B), Pordenone e Siena (C)		
2024/25	1	Ancona (C)	2	Taranto (C, 29a), Turris (C, 30a)
2025/26	3	Brescia, Lucchese, Spal (C)	1	Rimini (C, 15a)

*: sono indicate le società non ammesse o quelle che, pur aventi diritto, non hanno presentato domanda.
**: esclusa per illecito sportivo

Nonostante questi dati, può apparire sorprendente il fatto che la dimensione complessiva del professionismo nello stesso periodo si sia ridotta solo parzialmente: dalle 144 squadre del 1986-87 alle 100 di oggi, con una riduzione di 44 squadre (-30%), attraverso il taglio di 48 club di Lega Pro e l'unificazione del terzo e quarto livello del professionismo (da Serie C1/C2 o 1°/2a Divisione secondo le diverse denominazioni dei campionati nel corso degli anni a Serie C) e l'aumento di 4 squadre in Serie A. A fronte delle società non iscritte, infatti, la FIGC, ha provveduto a garantire lo stesso organico dei campionati

* Nel conteggio non sono calcolate le situazioni relative a club retrocessi dalla Serie C e poi falliti o non iscritti negli anni successivi tra i Dilettanti.



attraverso ripescaggi delle società tra le migliori retrocesse o le migliori non promosse della stagione precedente. Tale compensazione è avvenuta anche attraverso il cd. “Lodo Petrucci”, norma disciplinata dall’articolo 52, comma 10, delle NOIF (Norme Organizzative Interne della FIGC) del 2004. Varato con l’obiettivo di tutelare la rappresentanza sportiva di una città nella quale la principale società di calcio cessava la sua attività a causa di problemi economici (si pensi ai casi di Firenze e Napoli su tutti), prevedeva un meccanismo eccezionale attraverso il quale il titolo sportivo di quella società sarebbe stato conferito a una nuova associazione sportiva, da ammettere al campionato di una / due categorie inferiori. Al Sindaco spettava il compito di indicare la nuova società da affiliare alla FIGC, a patto che non avesse continuità giuridica con quella precedente, alla quale veniva affidata l’eredità della tradizione calcistica cittadina. Il lodo, dal 2008 limitato alle sole Serie A e B, è stato poi abrogato nel 2014. Da quella data, l’art.52 NOIF consente di iscrivere in un campionato dilettantistico⁸ una nuova società rappresentativa della città del club non più attivo. La norma continua, inoltre, a prevedere la verifica della solidità economica dell’assetto proprietario, nel quale non devono essere presenti soggetti legati alla precedente gestione, e dell’idoneità dell’impianto sportivo a disposizione. A posteriori, però, tale norma ha determinato in molti casi un vero e proprio circolo vizioso: si contano, infatti, 49 società che nel periodo considerato hanno chiuso i battenti da 2 a 6 volte, in un vortice continuo di retrocessioni, fallimenti, rinascite, promozioni quasi senza soluzione di continuità. Contando, in questo caso, anche i fallimenti avvenuti nei Dilettanti. In questo elenco di 49 società “recidive”, la metà (25) ha affrontato due volte il fallimento; ma ce ne sono anche 13 con 3 episodi, 6 con 4, fino ai casi più frequenti di Varese, Campobasso e Potenza (5), Sambenedettese e Taranto (6), che insieme vantano 27 casi di fine attività sui 137 episodi relativi alle 49 società. Di seguito il riepilogo.

FIGC / GRADUATORIA ESCLUSIONI E FALLIMENTI DEI CLUB							
Nr	SOCIETÀ	DATE FALLIMENTI					
6	SAMBENEDETTESE	1994	2006	2009	2013	2021	2023
	TARANTO	1985	1993	1998	2004	2012	2025
5	CAMPOBASSO	1990	1996	2003	2013	2022	
	POTENZA	1986	1984	2010	2012	2013	
	VARESE	1988	1993	2004	2015	2019	
4	COSENZA	2003	2005	2007	2011		
	LUCCHESI	2008	2011	2019	2025		
	RIMINI	1994	2010	2016	2025		
	BRINDISI	1990	2004	2011	2015		
	SASSARI TORRES	1991	2006	2008	2017		
	TREVISO	1993	2009	2013	2019		
3	ANDRIA (2006, 2014, 2019), CASALE (1993, 2012, 2023), GELA (2006, 2011, 2019), MANTOVA (1994, 2010, 2017), MATERA (1997, 2011, 2018) MESSINA (1993, 2008, 2017), SIENA (2015, 2021, 2024), SIRACUSA (1995, 2012, 2019), SPAL (2005, 2012, 2025), TERAMO (2008, 2015, 2022), TRAPANI (1990, 2000, 2021), TRIESTINA (1994, 2012, 2016), VENEZIA (2006, 2010, 2015).						
2	AREZZO (1992 e 2010), AVELLINO (2009 E 2019), ALESSANDRIA (2003 E 2024), BARLETTA (1995, 2015), BENEVENTO (1989, 2005), CASERTANA (1993, 2021), CATANIA (1993 E 2011), COMO (2014 E 2016), FOGGIA (2012 E 2019), GROSSETO (1995 e 2015), MARTINA (2008, 2016), MONOPOLI (1994, 2010), PALERMO (1986, 2019) PERUGIA (2005 E 2010), PISA (1994, 2009), PISTOIESE (1988, 2009), PORDENONE (2003 E 2023), PRO VERCELLI (1990 E 2010), RAVENNA (2001, 2011), REGGIANA (2005, 2018), REGGINA (2015 E 2023), SALERNITANA (2005 E 2011), TERNANA (1993, 2026), VIAREGGIO (1994, 2014), VIS PESARO (1993, 2005),						
*: in questo caso sono compresi anche i fallimenti avvenuti nei campionati dilettantistici. Fonte: Elaborazione Commissione.							



FIP Rinunce, mancate ammissioni, esclusioni / 2000 - 2026

Nella Serie A di basket, considerando in questo caso il periodo 2000 – 2026, si contano 13 società non ammesse, ritiratesi o escluse dal campionato. Si va dai fallimenti di Scaligera Verona, Virtus Bologna, Scavolini Pesaro, BT Roseto e Mens Sana Siena (nelle estati dal 2003 al 2006 e in quella 2014) alle esclusioni per irregolarità amministrative di Napoli, Capo d’Orlando (settembre 2008) e Juve Caserta (luglio 2017); dall’esclusione per i mancati adempimenti nei pagamenti e contributi della Nuova Sebastiani Napoli a torneo in corso (aprile 2010) alla rinuncia alla Serie A1 di Virtus Roma (2015) e AS Pistoia (2020) che chiedono di scendere in A2, fino al definitivo ritiro della Virtus Roma nel dicembre 2020 a campionato in corso.

Vanno poi aggiunti i diversi casi di Auxilium Torino, penalizzata di 8 punti dal Consiglio Federale su richiesta della Com.Tec. nel maggio 2019 che la proiettano all’ultimo posto condannandola alla retrocessione in A2 prima del fallimento dichiarato dal Tribunale un mese dopo; della Scafati Basket, penalizzata di 7 punti al termine del torneo 2008 ma già retrocessa in A2; della Sutor Montegranaro, retrocessa in A2 al termine della stagione 2013-14 (poi penalizzata di 3 punti per i ritardi nei pagamenti), che rinuncia ad iscriversi.

FIP / NON AMMESSE O ESCLUSE DAL 2001-02 AL 2025-26 / DETTAGLIO PER STAGIONE				
STAGIONE	NON AMMESSE		ESCLUSE	
	Nr	Club	Nr	Club
2001/02	1	Scaligera Muller Verona		
2003/04	1	Virtus Bologna		
2005/06	1	Scavolini Pesaro		
2006/07	1	BT Roseto		
2008/09	2	Basket Napoli, Upea Capo d'Orlando		
2009/10	1	Nuova AMG Sebastiani Basket Napoli		
2014/15	1	Mens Sana Siena		
2015/16	1	Virtus Roma		
2017/18	1	Juve Caserta Basket		
2020/21	1	Pistoia Basket		
2021/22			1	Virtus Roma (ritirata)
2025/26			1	Trapani Shark
TOTALI	11	Non ammesse al campionato	2	Escluse nel corso del campionato



8.3 Profili di rischio e fattori di vulnerabilità

L'analisi delle crisi che interessano il settore calcistico professionistico evidenzia come le situazioni di dissesto raramente siano riconducibili a eventi isolati o imprevedibili. Nella maggior parte dei casi, esse rappresentano l'esito di processi di deterioramento progressivo alimentati da fragilità strutturali, carenze gestionali e condizioni di vulnerabilità che si accumulano nel tempo. Comprendere tali elementi assume un'importanza fondamentale non soltanto per interpretare le vicende che hanno coinvolto numerose società professionistiche, ma anche per individuare strumenti efficaci di prevenzione e rafforzare la sostenibilità complessiva del sistema.

Le vulnerabilità che caratterizzano il settore calcistico derivano innanzitutto dalla particolare natura economica del modello di business adottato dalle società sportive. A differenza di quanto avviene nella maggior parte delle imprese tradizionali, il calcio professionistico opera all'interno di un contesto caratterizzato da elevata incertezza, forte competizione e significativa dipendenza da variabili che non possono essere completamente controllate dai soggetti gestori. La capacità di generare ricavi risulta, infatti, strettamente collegata ai risultati sportivi, alla categoria di appartenenza, alla partecipazione a competizioni nazionali e internazionali, alla capacità di attrarre tifosi e sponsor e al valore commerciale del marchio.

Questa relazione tra performance sportiva e sostenibilità economica costituisce uno dei principali elementi di rischio del settore che tende ad accentuarsi nelle categorie inferiori del professionismo. Le società sono frequentemente indotte ad assumere decisioni orientate al miglioramento dei risultati agonistici, sostenendo investimenti significativi in termini di acquisizione di calciatori, retribuzioni del personale sportivo e costi di gestione. Tuttavia, l'incertezza che caratterizza il risultato sportivo rende tali investimenti intrinsecamente rischiosi. Una mancata promozione, una retrocessione o il mancato raggiungimento degli obiettivi stagionali possono infatti compromettere rapidamente gli equilibri economico-finanziari costruiti negli esercizi precedenti. Le più recenti analisi economiche sul settore confermano come questa vulnerabilità sia destinata ad aumentare in un contesto caratterizzato da una crescente competizione per l'attenzione del pubblico e per le risorse economiche disponibili.

Le ricerche internazionali condotte da EY, PwC e Deloitte, evidenziano, infatti, come il mercato sportivo stia attraversando una fase di profonda trasformazione, nella quale i modelli tradizionali di consumo vengono progressivamente affiancati da nuove modalità di fruizione dell'intrattenimento. Le organizzazioni sportive sono quindi chiamate a confrontarsi non soltanto con le sfide economico-finanziarie tradizionali, ma anche con la necessità di adattare il proprio modello di business all'evoluzione delle preferenze dei consumatori, all'innovazione tecnologica e alla crescente digitalizzazione del settore.

In questo contesto, un primo fattore di vulnerabilità è rappresentato dalla dipendenza da un numero limitato di fonti di ricavo. Nonostante i progressi registrati negli ultimi anni, molte società professionistiche continuano a basare il proprio equilibrio economico su poche componenti essenziali, quali i diritti audiovisivi, le sponsorizzazioni, gli incassi da stadio e le operazioni di mercato relative ai calciatori. Tale concentrazione aumenta la sensibilità delle organizzazioni rispetto a eventuali shock esterni e riduce la capacità di assorbire variazioni improvvise delle condizioni di mercato. Una seconda area di vulnerabilità riguarda la struttura dei costi. Il calcio professionistico è caratterizzato dalla presenza di costi particolarmente rigidi, che risultano difficilmente comprimibili nel breve periodo. Le retribuzioni dei tesserati, gli impegni contrattuali assunti nei confronti dei calciatori, i costi di gestione delle infrastrutture e le spese operative necessarie per garantire la partecipazione alle competizioni costituiscono componenti che limitano la flessibilità finanziaria delle società. In presenza di una riduzione dei ricavi, tali costi possono

generare rapidamente tensioni di liquidità e compromettere la sostenibilità della gestione. La vulnerabilità economica si accompagna, poi, frequentemente a problematiche di governance. Le crisi che hanno interessato numerosi club professionistici dimostrano come le fragilità economiche siano frequentemente accompagnate da criticità organizzative e decisionali. Assetti proprietari instabili, insufficiente pianificazione strategica, carenza di competenze manageriali e sistemi di controllo interno inadeguati rappresentano fattori che possono amplificare gli effetti delle difficoltà economiche e ostacolare l'adozione tempestiva di misure correttive. In un settore sempre più complesso e competitivo, la qualità della governance costituisce pertanto un elemento determinante per la capacità di prevenire e gestire situazioni di crisi.

Un ulteriore profilo di rischio riguarda la trasparenza delle operazioni economico-finanziarie. Il calcio professionistico si caratterizza per la presenza di transazioni complesse che coinvolgono trasferimenti di calciatori, accordi commerciali, operazioni straordinarie e strumenti finanziari di diversa natura. Sebbene tali operazioni siano spesso perfettamente legittime e funzionali alla gestione aziendale, la loro complessità richiede elevati livelli di trasparenza e adeguati sistemi di controllo. In assenza di tali presidi, aumenta il rischio che si sviluppino asimmetrie informative tra società, investitori, creditori e organismi di vigilanza. In questo contesto assumono particolare rilievo le asimmetrie informative che possono caratterizzare il rapporto tra società, investitori, creditori, tifosi e organismi di controllo. Quanto più la situazione economica reale risulta difficile da comprendere o da verificare, tanto maggiore diventa il rischio che criticità significative emergano soltanto quando il processo di deterioramento ha già raggiunto uno stadio avanzato. La tempestività dell'informazione e la qualità dei sistemi di controllo rappresentano pertanto elementi essenziali per la prevenzione delle situazioni di crisi.

Negli ultimi anni un ulteriore profilo di attenzione ha riguardato l'utilizzo di crediti fiscali e di altri strumenti destinati a fronteggiare esigenze di liquidità. In linea generale, tali strumenti costituiscono meccanismi legittimi previsti dall'ordinamento; tuttavia, il ricorso a operazioni particolarmente complesse o caratterizzate da insufficienti verifiche sulla provenienza e sulla validità dei crediti può esporre le società a rilevanti rischi economici, reputazionali e giudiziari. Le vicende che hanno interessato diversi club professionistici hanno evidenziato come la ricerca di soluzioni immediate a problemi di liquidità possa talvolta condurre ad assumere rischi non adeguatamente valutati.

Le situazioni di difficoltà economico-finanziaria possono inoltre aumentare l'esposizione delle società a soggetti esterni interessati ad acquisire il controllo del club senza disporre di adeguati requisiti patrimoniali o di un progetto industriale sostenibile. La necessità di reperire rapidamente risorse finanziarie può infatti ridurre la capacità di selezionare accuratamente gli investitori e favorire l'ingresso di soggetti che perseguono finalità incompatibili con una gestione sana e trasparente dell'attività sportiva. In tali circostanze, la debolezza economica della società diventa essa stessa un fattore di rischio.

Sotto il profilo sistemico, tali vulnerabilità assumono una rilevanza che va oltre il destino delle singole società. Le criticità che emergono in un club possono infatti riflettersi sulla percezione complessiva del settore, influenzando la fiducia di investitori, sponsor, istituti finanziari e partner commerciali. La presenza di episodi di opacità gestionale o di irregolarità può contribuire a incrementare il costo del capitale, ridurre la disponibilità di risorse finanziarie e rendere più difficile l'attrazione di investimenti qualificati. Un ulteriore elemento di vulnerabilità riguarda la crescente importanza della reputazione e della fiducia all'interno dell'ecosistema sportivo. In un settore nel quale il valore economico dipende in misura significativa dalla capacità di attrarre tifosi, sponsor, investitori e partner commerciali, eventuali criticità reputazionali possono produrre effetti rilevanti anche in as-



senza di immediate conseguenze finanziarie. La perdita di credibilità può infatti ridurre la capacità della società di accedere a nuove fonti di finanziamento, di sviluppare partnership commerciali e di mantenere elevati livelli di coinvolgimento del pubblico. Per queste ragioni, negli ultimi anni si è progressivamente rafforzata l'attenzione verso i sistemi di monitoraggio e i meccanismi di controllo preventivo. Le verifiche economico-finanziarie effettuate dagli organismi federali, i requisiti previsti per l'iscrizione ai campionati, i sistemi di licensing e le regole introdotte a livello nazionale e internazionale perseguono l'obiettivo di intercettare tempestivamente i segnali di rischio e promuovere modelli di gestione più sostenibili. Tali strumenti non devono essere interpretati come meri adempimenti burocratici, ma come elementi essenziali per la tutela dell'integrità e della stabilità dell'intero sistema.

In prospettiva, il rafforzamento della governance rappresenta uno dei principali fattori attraverso i quali ridurre le vulnerabilità del settore. Assetti proprietari trasparenti, adeguata patrimonializzazione, sistemi di controllo interno efficaci, pianificazione finanziaria di medio-lungo periodo e maggiore diversificazione delle fonti di ricavo costituiscono elementi essenziali per migliorare la resilienza delle società sportive. La sostenibilità economica non può infatti essere considerata un obiettivo separato dalla competitività sportiva, ma rappresenta la condizione necessaria affinché quest'ultima possa essere perseguita in modo stabile e duraturo.

Le vicende analizzate nel presente capitolo dimostrano come le fragilità economico-finanziarie non producano esclusivamente conseguenze di natura contabile, ma possano trasformarsi in fattori di rischio capaci di compromettere la continuità aziendale, la regolarità delle competizioni e la credibilità dell'intero sistema. In tale prospettiva, l'individuazione e il monitoraggio delle vulnerabilità rappresentano non soltanto un'esigenza di corretta gestione aziendale, ma una priorità di interesse generale per il futuro del calcio professionistico.

Lo sport professionistico, e in particolare il calcio, può essere esposto a pressioni illecite o vere e proprie attività criminali, soprattutto in situazioni di fragilità economica delle società o in aree di forte disagio sociale.

Tra i principali profili di rischio sono stati individuati:

- a. le infiltrazioni della criminalità organizzata;**
- b. la legittimazione di fondi di provenienza illecita attraverso l'utilizzo delle società sportive come veicoli di riciclaggio.**

A queste si aggiunge, come già rilevato nel paragrafo precedente, l'ipotesi di ricorso fraudolento a crediti fiscali ritenuti inesistenti o non spettanti dalle autorità competenti quale strumento per far fronte alle obbligazioni tributarie e contributive, pratica che si colloca in una zona di confine tra la condotta illecita di natura fiscale e la più ampia problematica della gestione finanziaria distorta dei club. La trasversalità di questi fenomeni rispetto alle diverse categorie del professionismo – con un'incidenza maggiore nei livelli inferiori, dove i controlli sono storicamente meno stringenti e le risorse finanziarie più scarse, ma con casi significativi anche in Serie A e Serie B – evidenzia l'inadeguatezza di un approccio meramente repressivo, incentrato sull'intervento ex post dell'autorità giudiziaria.

La prevenzione richiede, al contrario, il rafforzamento dei meccanismi di verifica preliminare sull'affidabilità degli assetti proprietari e delle fonti di finanziamento delle società, nonché un più efficace coordinamento tra le istituzioni sportive, le autorità di vigilanza finanziaria e gli organismi inquirenti.

a. Le infiltrazioni della criminalità organizzata nel calcio

Come emerso da numerose indagini dell'autorità giudiziaria, anche recenti, la criminalità organizzata si è infiltrata più volte nel sistema sportivo, nelle tifoserie organizzate ma anche nell'apparato dirigenziale dei club, per tentare di esercitare un controllo pervasivo che va dal riciclaggio di denaro al condizionamento dei risultati sportivi al fine di realizzare ricavi tramite le scommesse, dal bagarinaggio ai servizi allo stadio (Merchandising, Catering, Parcheggi), dallo spaccio di sostanze stupefacenti alla distribuzione illecita di contenuti televisivi. Oltre ai vantaggi economici, inoltre, il calcio offre anche uno strumento di consenso sociale nel territorio.

Lo scorso dicembre 2025, è stato proprio il Sostituto Procuratore della Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo Antonio Ardituro a mettere in evidenza i principali rischi.¹⁰ **“C'è un tema complesso, che interessa la serie A e la serie B, quello delle infiltrazioni delle organizzazioni criminali camorristiche nelle tifoserie organizzate e del rapporto tra le tifoserie organizzate e le società di calcio. Questo nostro calcio ci ha presentato le infiltrazioni di 'ndrangheta nelle tifoserie organizzate della Juventus; un processo di appena un anno fa, ha individuato infiltrazioni radicate ai livelli più alti della tifoseria organizzata del Milan e dell'Inter, che sono sfociate in regolamenti di conti con omicidi; le vicende di Diaboli della Lazio. Fenomeni che in passato hanno interessato la tifoseria organizzata del Napoli, di cui mi sono occupato direttamente”.** Tra la fine della stagione 2024-25 e nel corso di quella 2025-26, due società di Serie C (Foggia e Crotone) ed una di Serie B (Juve Stabia) sono state poste in amministrazione giudiziaria per presunte infiltrazioni della criminalità organizzata. Di seguito il dettaglio delle rispettive situazioni.



- **2025 maggio: Calcio Foggia 1920 (Serie C).** Il primo caso, nel maggio 2025, riguarda il Foggia: secondo le indagini, un gruppo di ultras legato alla compagine mafiosa Sinesi-Francavilla avrebbe cercato di intimidire la società per ottenere la gestione delle sponsorizzazioni e degli accrediti per l'ingresso allo stadio. È emerso un quadro inquietante: gruppi ultrà legati a camorra o mafia locale avrebbero orchestrato una serie di intimidazioni, attentati, richieste di “pizzo” per gestire sponsorizzazioni, biglietti, accrediti, assunzioni e servizi interni alla società. Per esercitare pressione sul club, il clan criminale ha fatto anche ricorso ad una bomba rudimentale collocata vicino alla vettura del vicepresidente della squadra, Emanuele Canonico. A fine stagione, il club è retrocesso in Serie D.



- **2025 settembre: F.C. Crotone S.r.l. (Serie C).** A settembre, è toccato poi al Crotone: in questo caso, le indagini legate al procedimento Glicine-Acheronte hanno rivelato che, negli ultimi dieci anni, la gestione economica dell'Fc Crotone (sicurezza, ingressi allo stadio e vendita di biglietti e abbonamenti) è stata sottoposta a condizionamenti da parte di cosche locali di 'ndrangheta. Secondo gli investigatori, le organizzazioni criminali controllavano la selezione degli steward, la gestione degli accessi e la distribuzione dei tagliandi, spesso anche senza regolare emissione. A maggio 2026, tra l'altro, la società è stata penalizzata con 6 punti di penalizzazione da scontarsi nella prima stagione sportiva utile.¹¹



- **2025 ottobre: S.S. Juve Stabia S.r.l. (Serie B).** Ad ottobre, infine, il terzo provvedimento ha riguardato la Juve Stabia: secondo le accuse, molti servizi collegati all'attività del club, fra cui sicurezza interna allo stadio, vendita di biglietti, bar e trasporti della squadra, sarebbero stati gestiti dal clan D'Alessandro, potente cosca camor-

¹⁰ Intervento al seminario “Le mafie nello sport. Lo sport contro le mafie” all'Università Lumsa il 2 dicembre 2025

¹¹ Si veda il dettaglio nelle sanzioni riepilogate al capitolo 7.



ristica locale. Pochi mesi prima, il club era passato sotto il controllo del fondo di private equity Brera Holdings/Solmate, che nel corso dei mesi successivi ha iniziato poi a disimpegnarsi dalla gestione della società, come denunciato il 17 aprile 2026 dagli amministratori giudiziari, impossibilitati a rispettare gli adempimenti economici previsti dalla FIGC in scadenza il giorno precedente (16 aprile), relativamente alle ritenute IRPEF per gli emolumenti e gli incentivi all'esodo (mensilità gennaio e febbraio 2026). La società, per questo, è deferita al Tribunale Federale Nazionale FIGC e penalizzata con 6 punti da scontarsi nella prima stagione sportiva utile.¹² Nei giorni seguenti, è stata ufficializzata la cessione del club, avvenuta il **17 aprile**, da parte di Solmate a Stabia Capital S.r.l., società costituita a Roma quattro giorni prima e facente capo all'imprenditore Francesco Agnello, al prezzo di un euro. Su questa operazione, l'8 maggio il Tribunale di Napoli, su proposta della Direzione Nazionale Antimafia, ha disposto il sequestro delle quote societarie e dell'intero patrimonio aziendale, «per preservare – si legge in una nota della Questura – l'impresa dal pericolo di dispersione, alienazione e sottrazione del patrimonio». Il **10 giugno**, infine, il Tribunale di Napoli ha giudicato valida la manifestazione di interesse presentata dall'imprenditore Alfredo Guerri, titolare del gruppo Domus Srl. All'udienza, presieduta dalla Presidente della Sezione Misure di prevenzione Teresa Areniello, hanno partecipato il sostituto procuratore nazionale Antonello Ardituro, il sostituto procuratore della Dda, Francesco De Falco. Nel corso dell'udienza, il neoproprietario ha presentato al Tribunale una proposta vincolante finalizzata a dare attuazione all'operazione di ricapitalizzazione deliberata il **1° giugno** 2026 dagli amministratori giudiziari, Salvatore Scarpa e Mario Ferrara. L'operazione di ricapitalizzazione è stata poi deliberata nel corso dell'Assemblea Straordinaria alla presenza degli Amministratori Giudiziari, con la conseguente rideterminazione delle partecipazioni societarie, al fine di consentire l'acquisizione del controllo della società da parte del signor Guerri. Tra l'altro, un mese dopo la conclusione dell'amministrazione giudiziaria, però, si è aperta una nuova vicenda giudiziaria che riguarda la Juve Stabia: il **21 luglio**, nell'ambito di una indagine coordinata dalla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli Nord, è stato infatti disposto un decreto di sequestro preventivo nei confronti della Domus srl, proprietaria al 100% del club, per crediti fiscali indebitamente generati per un importo complessivo di 14.550.450 euro. Il reato contestato al neopresidente Alfredo Guerri, rappresentante legale della Domus srl e della Gold srl, altra società coinvolta nell'inchiesta, è quello di truffa aggravata nelle erogazioni pubbliche del superbonus 110%. Sono stati informati il Procuratore Nazionale Antimafia e il Procuratore di Napoli.

Gli episodi degli ultimi anni. Più volte era accaduto che le indagini della DNA sull'attività dei clan mafiosi mettessero in luce rapporti tra le stesse organizzazioni criminali e il calcio. Nel 2012 l'indagine su Rocco Dominello, rampollo delle famiglie Pesce-Bellocco di Rosarno, una delle cosche più feroci della Calabria, mette in luce il disegno di infiltrarsi nella tifoseria organizzata della Juventus per gestire il business dei biglietti. Emergono contatti con il vertice dirigenziale del club, che porteranno anche ad una sanzione sportiva da parte della FIGC. Il 14 dicembre 2017, la Commissione di inchiesta antimafia, al termine di un ampio ciclo di audizioni e sulla base delle inchieste giudiziarie, ha approvato la relazione finale su mafia e calcio (Doc. n. XXIII, n. 31). Nelle conclusioni emergono diversi aspetti di rischio, tra i quali i rapporti tra le società di calcio e le organizzazioni criminali per il riciclaggio di denaro; i rapporti ambigui tra calciatori e criminalità organizzata per guadagnare visibilità e appoggi, o per ottenere guadagni attraverso la manipolazione

dei risultati delle partite (match fixing); la vulnerabilità delle società dilettantistiche, alle quali la criminalità organizzata può offrirsi come leva finanziaria alternativa ai normali circuiti bancari, come testimoniato dalle inchieste della direzione distrettuale antimafia di Napoli e Reggio Calabria e da numerose altre indagini della magistratura. Recentemente, infine, molta attenzione ha suscitato l'inchiesta sulle infiltrazioni della 'ndrangheta nelle tifoserie di Inter e Milan, partita dalle attività della DNA.

b. La legittimazione di fondi di provenienza illecita

Tra i tanti cambiamenti del calcio negli ultimi decenni quelli più evidenti sono stati: l'ingresso di fondi di investimento nel capitale dei club, le acquisizioni transfrontaliere, il mercato dei fan token, le sponsorizzazioni degli operatori crypto, oltre ad un "calciomercato" sempre più globale e con fatturati in continua crescita, in cui gli agenti hanno acquisito un ruolo sempre più decisivo nelle scelte dei club e dei calciatori. Di fronte a questo nuovo scenario, appare evidente che non fosse stato finora adeguatamente rafforzato il sistema dei controlli di fronte al rischio di riciclaggio di fondi di provenienza illecita. Lo scenario, però, è destinato a cambiare nei prossimi anni: l'Unione Europea, infatti, ha compreso le società professionistiche di calcio e gli Agenti sportivi¹³ tra i soggetti obbligati a rispettare la nuova normativa antiriciclaggio, definita nel Regolamento (UE) 2024/1624, che si applica in via generale dal 10 luglio 2027; per le società calcistiche professionistiche e gli agenti calcistici l'applicazione degli obblighi è differita al 10 luglio 2029. La stretta arriva dopo anni di scandali e inchieste: dall'operazione belga Clean Hands, che nel 2018 travolse dirigenti e procuratori con accuse di riciclaggio, corruzione e frode fiscale, alla portoghese Fora de Jogo, concentrata su evasione e triangolazioni finanziarie nei trasferimenti internazionali. Senza dimenticare i casi cipriota e serbo, finiti più volte nei report europei come canali d'ingresso di capitali di dubbia provenienza.¹⁴

Il nuovo sistema imporrà controlli molto estesi e procedure antiriciclaggio in quattro aree considerate ad alto rischio: operazioni con investitori, accordi di sponsorizzazione, rapporti con agenti o intermediari e trasferimenti dei giocatori. Secondo le nuove disposizioni, club e agenti dovranno adottare politiche, procedure e controlli volti a garantire la conformità delle loro condotte alla normativa antiriciclaggio nazionale e europea: dall'autovalutazione del rischio di coinvolgimento in fenomeni criminali alla due diligence del cliente, oltre a procedure per il monitoraggio delle transazioni su base continuativa che renda possibile l'individuazione di operazioni sospette e la loro segnalazione. La normativa ha inoltre istituito l'AMLA Autorità Europea Antiriciclaggio, con sede a Francoforte che coordinerà e supervisionerà l'applicazione delle norme a livello continentale, secondo il quadro UE, in attesa degli atti applicativi e delle eventuali opzioni nazionali.

Gli Stati membri possono prevedere esenzioni, in presenza delle condizioni e delle valutazioni di rischio previste dal Regolamento.

¹³ Dalle scorse settimane è entrata in vigore la nuova disciplina per l'esercizio della professione di agente sportivo in Italia, definita dal Decreto del Ministro per lo sport e i giovani n. 218 del 2025.

¹⁴ F. Fimmanò, "Il riciclaggio in fuorigioco", Forbes, giugno 2026

¹² Si veda il dettaglio nelle sanzioni riepilogate al capitolo 7.



CONCLUSIONI

Il sistema degli indicatori

In questi primi dodici mesi, non ci siamo limitati a svolgere i compiti che la legge statale ci ha assegnato. Abbiamo anche osservato, approfondito, cercato più in generale di comprendere meglio alcune dinamiche di settore, anche transnazionali, traendone alcune impressioni. Alcune, introducono a traiettorie e scenari a tendere che si rivela necessario, non meno che urgente, considerare con grande attenzione.

Gli indicatori, oggi elaborati a livello federale, che questa Commissione è tenuta a usare per svolgere i compiti di controllo e vigilanza ad essa intestati dalla legge, incarnano una sorta di contabilità aziendale di secondo livello. Che si aggiunge, cioè, e in parte si sovrappone, a quella reale, alla cui tenuta i club sono obbligati in forza del codice civile, in quanto società di capitali.

La diversificata possibilità di elaborazione degli indicatori federali, sul piano contenutistico, rende il sistema orientabile, in astratto, in direzioni anche molto differenti. Dall'autoconservazione pura e semplice in una cornice generale di precaria sostenibilità economico-finanziaria sino, all'opposto, alla promozione e al perseguimento di obiettivi strategici con effetti in grado di proiettarsi al di là del dato strettamente economicistico: per fare un solo esempio, allo sviluppo e al sostegno ai vivai e ai settori giovanili. Che giovano anche all'interesse – immateriale, ma che non per questo può essere trascurato - rappresentato dalla competitività delle rappresentative azzurre. Il punto è stato evidenziato da questa Commissione in un parere d'ufficio adottato prima dell'estate, auspicando un aumento del peso specifico della componente vivai e settori giovanili negli indicatori da applicare, specie se – al contempo, a quello stesso scopo – si avanzino formali richieste di sostegno a carico della fiscalità generale.

La questione non è tanto se lo sport professionistico possa essere sostenuto da misure di finanza pubblica a fondo perduto, ma se, ove esse siano disposte, si possa, da un lato, trascurare la realizzazione anche di specifici obiettivi che sottendono interessi immateriali a valenza generale, riflessivi delle forti radici sociali di alcune discipline, e, dall'altro lato, non dotarsi di sistemi di verifica della loro effettività di conseguimento. La risposta ritengo sia intuitiva.

Equilibri economico finanziari e struttura dei ricavi

La sostenibilità dei club calcistici, specie nelle serie maggiori, dipende, nel nostro Paese, in particolar modo da aree di business chiaramente identificabili: diritti tv, trading dei giocatori e brand (followers, oltre che abbonati). Non lo dice questa Commissione, lo dice quella parte del sistema bancario che, da tempo, segue da vicino il calcio, anche attraverso articolate operazioni di factoring su ricavi differiti. Occorre prestare ascolto a queste esperienze, nella logica di tesaurizzarne la conoscenza per sviluppare modelli più avanzati di quello attuale.

Per addivenirvi, sarà però senz'altro necessario che ai ricavi anzidetti si aggiungano anche quelli che sinora sono mancati all'appello. In particolare, l'alternativa di modello fra stadi monofunzionali aperti tendenzialmente un giorno a settimana, per alcune ore soltanto, ma con oneri di manutenzione e sicurezza per 365 giorni, anziché impianti multifunzionali aperti 7 giorni su 7, è uno dei fattori che creano differenze di budget incomparabili fra i club italiani e quelli degli altri Paesi. Senza dimenticare che stadi di nuova progettazione possono elevare significativamente i livelli di sicurezza all'interno dell'impianto, impedendo, fra l'altro, il ripetersi di episodi di sopraffazione da parte di tifosi violenti a danno dei tifosi pacifici, magari con famiglie al seguito, che non fanno bene al calcio, e, verosimilmente, neppure agli introiti dei relativi club, oltre a generare spesa pubblica aggiuntiva in termini di forze dell'ordine mobilitate, e, in caso di scontri con feriti o peggio, di doverose prestazioni sociali per gli appartenenti alle stesse. Va



ricordato che, negli ultimi dieci anni, in Europa, secondo le stime più accreditate sono stati costruiti o radicalmente ristrutturati oltre 150 stadi, che hanno generato un incremento del 40% dell'affluenza di tifosi e un balzo di oltre il 70% nei ricavi da stadio dei club proprietari già a partire dal primo anno di entrata in servizio. Le principali analisi di settore stimano che oltre 150 altri stadi saranno costruiti o ristrutturati nei prossimi 10 anni, anche in vista dei principali tornei internazionali.

Regolare svolgimento delle competizioni sportive e equa competizione

In Italia, l'occasione di Euro 2032 ha portato l'attuale governo a varare misure straordinarie per passare nel volgere di pochi anni da un vecchio modello di impianto a quello diffuso, da tempo, in larga parte del continente. Al riguardo, il decreto-legge n. 96 dello scorso anno ha finalmente aperto una fase nuova per la costruzione o ristrutturazione degli stadi di calcio, qualificando queste infrastrutture come di "interesse strategico nazionale" e introducendo importanti innovazioni, ivi inclusa una procedura accelerata per la loro realizzazione e il loro completamento in vista di Euro 2032. Allo scopo, è stato anche istituito un "Commissario Straordinario", nella qualificata persona dell'attuale Presidente del Consiglio superiore dei lavori pubblici, responsabile del processo di attuazione delle opere.

I primi effetti non hanno tardato a manifestarsi: a quanto consta, a fine luglio 2026, la FIGC ha ricevuto la candidatura di 13 città, per un totale di 16 impianti. La realizzazione di questi stadi, per i quali sono previsti interventi per complessivi 5,8 miliardi di euro, dei quali l'80% (circa 4,6 miliardi) da investitori privati, permetterebbe di colmare uno dei fattori di criticità storici del calcio italiano. In questo senso, l'impressione è che Euro 2032 stia funzionando nel nostro Paese come utile e atteso propulsore, ponendosi come punto di partenza, piuttosto che di arrivo, nella logica di stimolare un cambiamento generale.

Il principio di uguaglianza funziona fra eguali. Solo, fra eguali. Nell'ambito di una stessa stagione sportiva, invece, si creano situazioni anche di profonda differenza tra i club. Alcuni, onorano in modo pieno e tempestivo gli obblighi cui sono tenuti verso il fisco, verso la previdenza e verso giocatori, dirigenti e dipendenti in genere.

Poi vi sono club che non lo fanno o non lo fanno sempre, talora perché la proprietà non è finanziariamente sostenibile da chi la detiene. Infine, vi sono anche club infiltrati dalla criminalità organizzata. Per i club che rientrano nel secondo e nel terzo gruppo, le partecipazioni alle competizioni sportive diventano di regola un percorso accidentato, a ostacoli, talora una gimkana. Con rischi di fallimento continuamente incombenti, iniezioni di capitale talvolta rocambolesche, presenza di prestanome, ricerche in extremis di "cavalieri bianchi". Tutti casi, questi, che innescano anche l'intervento dell'autorità giudiziaria statale, nelle sue diverse declinazioni possibili, DNA compresa.

Nel tempo, anche non breve, in cui queste situazioni si dipanano, lo svolgimento della competizione non è più lo stesso. Dove più dove meno, ma non è più lo stesso. Perde in regolarità di svolgimento, e anche in equità della competizione. Il tutto, a primario detrimento dei club appartenenti al primo gruppo, quelli cioè che assolvono tempestivamente gli obblighi che sulla carta dovrebbero valere per tutti. È una cosa che accade da troppo tempo e che evidentemente non va bene.

È necessario perciò dirlo con chiarezza: non è pensabile continuare a considerare in modo indifferenziato ai nastri di partenza della stagione sportiva successiva – naturalmente, per i club del secondo e terzo gruppo che riescano ad arrivarci – questi ultimi e quelli, invece, appartenenti al primo gruppo.

Occorre altresì chiedersi, al riguardo, se, con l'effetto di preservare un simile assetto, sia il caso di ovviare al problema in modo per certi versi obliquo, piuttosto che in linea retta. Alla fine del 2025, una decisione degli organi di giustizia federali ha cancellato gli addebiti a carico di un club calcistico e del suo amministratore unico per non avere lo stesso provveduto, entro il termine prestabilito, al versamento delle ritenute Irpef e dei contributi Inps e del Fondo di fine carriera riguardanti gli emolumenti dovuti ai tesserati, ai dipendenti ed ai collaboratori addetti al settore sportivo.¹

La decisione è stata motivata osservando che le ragioni di coercizione in cui da tempo versava la dirigenza del club hanno portato la Corte a «ritenere la sussistenza di quelle condizioni di eccezionalità, imprevedibilità ed inevitabilità proprie della forza maggiore che esclude la responsabilità dei reclamanti, tenuto anche conto del complesso quadro probatorio e dei molteplici elementi che, in modo allarmante, descrivono la intromissione mafiosa in una Società di calcio di professionisti». Premesso che nel dibattito si potrebbero per vero registrare opinioni non necessariamente unanimi sull'utilizzabilità del fattore "intromissione mafiosa" quale scriminante per un inadempimento puntuale e circostanziato quale un omesso versamento delle ritenute Irpef e Inps, resta il fatto che una mancata penalizzazione del club, in casi di questo genere, finisce di tutta evidenza con l'alterare – anche qui paradossalmente – la competizione con i club rimasti, invece, immuni dall'infiltrazione. Sul piano dei controlli, e quindi delle garanzie, quanto meno alle società calcistiche professionistiche uscite da vicende giudiziarie di determinate portate sarebbe opportuno che venisse chiesto – ai fini di una logica di partecipazione alla stagione sportiva successiva che non si accontenti della possibilità di lasciargliela iniziare solamente – un "qualcosa in più".

Nelle sedi parlamentari, la delicatezza del tema è stata avvertita. Nel corso dei lavori di conversione del recente decreto-legge numero 108 del 2026, sono stati presentati emendamenti orientati in questa direzione. Diretti, cioè, a dotare la Commissione di poteri aggiuntivi con specifico riferimento ai club che hanno attraversato o stanno ancora attraversando complesse vicende giudiziarie, anche – ma non solo – in caso di infiltrazioni da parte della criminalità organizzata. Sono stati anche approvati ordini del giorno con il parere favorevole del Governo.

Colgo l'occasione per evidenziare l'opportunità di allineare l'esperienza italiana a quella inglese e francese attraverso un'eventuale estensione dei poteri di controllo e vigilanza a quel "qualcosa in più", nella forma di una verifica, con effetti condizionanti, sui requisiti di onorabilità e solidità finanziaria delle corrispondenti proprietà, quanto meno, si ripete, nei casi appena indicati.

Il regolamento UE sui rischi di riciclaggio nel calcio professionistico

Il mondo del calcio offre opportunità a chi vi lavora e a chi è appassionato, ma, secondo le autorità comunitarie, può creare opportunità anche per chi delinque. Il Regolamento UE 2024/1624, che entrerà in vigore dal 10 luglio 2027, assoggetterà i club professionistici di calcio e gli agenti sportivi agli specifici obblighi antiriciclaggio. È da puntualizzare che il Regolamento non lo ha fatto indistintamente, ma con una menzione espressa che non trova corrispondenza per altri ambiti settoriali. È un segnale

²¹ Si tratta della decisione n. 0029/CFA/2025-2026 della Corte Federale D'Appello, Sez. Unite, emessa all'esito del relativo giudizio avente ad oggetto la decisione emessa dal TFN in primo grado (n. 030/TFNSD-2025-2026 del 31.07.2025), che, accogliendo la contestazione della Procura federale, aveva addebitato ai convenuti la violazione degli artt. 4, comma 1, e 33, comma 4, lett. f), del Codice di Giustizia Sportiva, in relazione a quanto previsto dall'art. 85, lett. A), par. VI), punto 2), quarto capoverso, delle N.O.I.F., anche con riferimento al Fondo di fine carriera riguardante gli emolumenti dovuti ai tesserati, ai dipendenti ed ai collaboratori addetti al settore sportivo.



chiaro, che comporta, per il calcio, l'adeguamento alle procedure antiriciclaggio nelle operazioni con gli investitori, negli accordi di sponsorizzazione, nei rapporti con agenti o intermediari e nei trasferimenti dei calciatori. Ne prendiamo atto, come Commissione, e siamo pronti a fare per intero la nostra parte, nella misura in cui saremo coinvolti, cooperando con le altre autorità nazionali competenti per dare piena effettività a questi controlli. Abbiamo già compiuto un passo formale nel palesare al riguardo la nostra disponibilità, e approfitto di questa sede per confermarlo. Del resto, anche in ciò si può misurare tutta la differenza tra un organo intrafederale a presidio di interessi essenzialmente sportivi e, invece, un ente statale indipendente in grado di garantire, al contempo, ulteriori interessi di carattere generale che trovino nello sport professionistico la loro occasione.

Pallacanestro

La pallacanestro non è uno sport professionistico "minore". Né sul piano sportivo, né, per quanto qui maggiormente interessa, su quello finanziario. Per dare un ordine di riferimento, è sufficiente un solo esempio: il recente passaggio di proprietà, in Nba, dei Los Angeles Lakers, tra i club sportivi più iconici al mondo, per 12,5 miliardi di dollari. L'Italia, i suoi club, le sue piazze più blasonate, non sono ai margini del sistema: è notizia da tempo di dominio pubblico che la lega nordamericana di pallacanestro, insieme alla Federazione internazionale (Fiba), lavori alla creazione di una nuova competizione continentale (denominata Nba Europe) che potrebbe debuttare nella stagione 2027/28, e Roma e Milano – considerati mercati strategici in forza della loro attrattività internazionale – sarebbero state individuate come sedi delle due franchigie italiane, sulle 16 inizialmente ammesse a parteciparvi.

Per restare al presente, è da dire che, in ambito nazionale, anche nell'ultima stagione non sono mancate situazioni di dissolvimento di club nel corso della stessa, con conseguente compromissione degli interessi di sistema rappresentati – nella pallacanestro, non diversamente che nel calcio – dal regolare svolgimento delle competizioni e dall'equa competizione. Anche su questo punto, è il caso di essere molto chiari: non vi sono ragioni per ritenere che sia un'esclusiva del calcio l'esigenza di implementare congegni – che, si ripete, la Commissione sarebbe pronta e in grado di gestire, non diversamente da quanto accade in UK – di congrua selezione all'ingresso nel capitale dei club, secondo precise metriche di onorabilità personale e solidità finanziaria. In tema, si può aggiungere che una simile innovazione sarebbe, per la pallacanestro, seppur non maggiormente necessaria, forse per dati versi più urgente di quanto non sia per il calcio, considerato che la FIP non consta al suo interno di un equivalente della Commissione Operazioni Societarie (C.O.S.), deputata in ambito FIGC a effettuare alcuni tipi di verifica in caso di passaggi di quote di capitale pari o superiori al 10% nei club professionistici, seppure – va precisato – con poteri esercitabili solo ex post e privi di reali effetti cogenti.

Il superamento del modello Co.Vi.So.C. e Com.Te.C.: maggiori poteri e effetti riflessi

Come nel calcio, anche nella pallacanestro oggi attraversiamo la fase finale del processo di transizione da un modello fortemente improntato a proprietà familiari ad un assetto nel quale gli azionisti di riferimento sono, in misura sempre più significativa, fondi e società d'investimento. Senonché, a fronte di questi forti cambiamenti, le regole sono rimaste sostanzialmente invariate: erano state pensate per il primo modello e non si adattano al secondo, nel senso che non riescono a intercettare questioni anche molto importanti. Nelle serie maggiori vi sono già oggi, in Italia, proprietà di club che potremmo definire per certi versi sfuggenti, cui non è cioè associabile un nome e un cognome, o una ragione sociale agevolmente identificabili. Beninteso, lo stesso sta accadendo anche al di fuori del nostro Paese, si tratta di dinamiche di ordine planetario.

Non vanno osteggiate, ma occorre darsi strumenti adeguati. Del resto, regole vecchie per situazioni nuove, è ricetta che – in genere, dunque non solo nel calcio – non funziona. I poteri che la norma statale istituiva ha attribuito a questa Commissione non sono gli stessi che in precedenza potevano esercitare, a livello intrafederale, la Covisoc per il calcio o la ComTec. per la pallacanestro. Sono maggiori. E diversi.

1. Maggiori attribuzioni

Dal primo punto di vista, per esemplificare, è stata introdotta a favore dei club, dalla norma statale istitutiva, la possibilità di interpellare – anticipatamente e in via diretta – i nostri uffici, prima di realizzare operazioni di pagamento su cui si nutrano dubbi, per le forme e/o i modi con cui le si vorrebbe attuare. Può, cioè, essere chiesto alla Commissione, a questo scopo, un parere in via preventiva. I club non hanno ancora fatto uso di questa facoltà. Confidiamo che ne comprendano appieno l'utilità e l'importanza, nel loro interesse così come del regolare svolgimento di ciascuna competizione, e vi facciano congruo ricorso.

2. Poteri differenti

Rispetto agli assetti antecedenti all'entrata in vigore del più volte citato art. 13 bis, teniamo a sottolineare che la diversità – oltre che il maggior numero – dei poteri intestati alla Commissione, pone anche questioni nuove. Avanti come centro gravitazionale il nuovo elemento di sistema rappresentato dal parere obbligatorio nel quale esitano i controlli finanziari su club e tesserati svolti dalla Commissione, che fa fede fino a querela di falso, ed è emesso da pubblici ufficiali esercitando poteri pubblici di matrice statale e previo contraddittorio con le parti. Il punto di novità è stato colto dalle Sezioni unite della Corte federale della FIGC, che, in una decisione emessa nei primi mesi del 2026, dopo aver premesso come questa Commissione si ponga «quale snodo essenziale e insostituibile dell'intera architettura dei controlli economico-finanziari, in quanto unico soggetto titolare del potere di accertamento delle irregolarità che possono dare origine all'azione disciplinare», ha riportato, condividendola, la posizione tenuta nel giudizio dalla Procura federale. Quest'ultima ha affermato che l'esercizio dei poteri istruttori della Procura medesima «risulta sostanzialmente incompatibile con i termini perentori ristrettissimi previsti per tali procedimenti disciplinari dall'art. 124 del Codice di giustizia sportiva», così come modificato dalla FIGC, dapprima nel giugno 2024 e poi nel dicembre 2025.

Da qui, la conclusione delle Sezioni unite della Corte federale d'appello nel senso che, «proprio la peculiare struttura procedimentale delineata dal legislatore federale – che ha inteso configurare i procedimenti scaturenti dalle segnalazioni della Commissione come procedimenti "per tabulas", fondati sulle risultanze dell'attività di verifica già svolta dall'organismo pubblico indipendente» fa di dette risultanze «il substrato fattuale e probatorio sulla cui base la Procura federale è tenuta a formulare la contestazione disciplinare e, specularmente, l'incolpato è chiamato ad articolare le proprie difese. Se, dunque, il legislatore ha ritenuto di concentrare l'attività istruttoria in capo alla Commissione e di comprimere drasticamente i tempi del procedimento disciplinare, ne discende che le segnalazioni della Commissione devono possedere un grado di specificità tale da rendere sostanzialmente superflua qualsiasi ulteriore attività istruttoria da parte della Procura federale».

Riassumendo, dopo l'avvento dell'art. 13 bis e del suo riflesso nella normativa federale, rappresentato dal citato art. 78 bis delle NOIF, per la giurisprudenza federale non soltanto questa Commissione è l'unico soggetto titolare del potere di accertamento delle irregolarità finanziarie che possono configurare gli illeciti disciplinari che qui rilevano, ma il parere obbligatorio che essa rende, previo contraddittorio, sulla base dei



controlli svolti, tende a rendere superflua l'attività d'indagine della Procura federale. Il cui ruolo si esaurirebbe dunque nel dare semplice forma ad un atto di deferimento motivato ab esterno, nella ricerca dell'ottenimento di una sentenza di condanna, la quale - per giunta - secondo una recente decisione della Corte di giustizia UE, quando tocchi diritti fondamentali sanciti dal Trattato, non ha valenza definitiva se non resa da un giudice "precostituito per legge".

L'impressione è che ci si trovi, sotto l'effetto di spinte multilaterali, in un passaggio di portata sistemica che offre un'importante occasione per mettere ordine e innovare. Prima ancora, per tornare a porsi interrogativi di base, ai quali probabilmente si pensava di aver trovato una risposta per sempre.

Nello specifico ambito dei controlli finanziari sui club, ciò significa esigenza di una rinnovata riflessione sull'essenza stessa del cd potere disciplinare. La domanda è semplice: è appropriato che un potere autenticamente disciplinare venga esercitato direttamente in forma processuale? Solitamente, infatti, il procedimento disciplinare si conclude con una decisione da parte dell'organo, non giudiziario, che ne sia titolare, e questa decisione è impugnabile, per chi intenda contestarla, davanti agli organi di giustizia competenti, instaurando un processo ad iniziativa della parte privata. Dunque, la Procura federale non vi dà inizio e anzi vi resta estranea.

Accade anche nello sport professionistico. Così infatti è, da tempo, per la pallacanestro. Per essa, al parere obbligatorio di questa Commissione, e già prima della Comptec, segue l'esercizio del potere disciplinare da parte del Consiglio federale, che assume una decisione impugnabile dai controinteressati dinanzi agli organi di giustizia federali. Per il calcio, no. Nel calcio, infatti, alle verifiche svolte ieri dalla Covisoc e oggi da questa Commissione, non segue alcuna decisione amministrativa, bensì un semplice inoltro atti - da parte di uffici federali cui non è attribuito potere decisionale - alla corrispondente Procura federale, affinché questa apra un processo a carico di club e dirigenti, con l'atto di deferimento che è un pò l'equivalente per la giustizia sportiva del rinvio a giudizio nel sistema penale.

Senonchè, dopo il recente riconoscimento - anche da parte della Corte federale, a Sezioni unite, come si è detto - che l'attività d'indagine che la Procura federale tradizionalmente svolgeva prima dell'atto di deferimento diventa oggi sostanzialmente superflua, in ragione delle verifiche che nella fase antecedente svolge, in contraddittorio, questa Commissione, sembra entrare in crisi non semplicemente l'idea di una funzione requirente privata di una componente tanto caratterizzante quanto quella in senso stretto inquirente, ma, forse, la stessa possibilità di continuare ad accettare la distinzione fra due modi completamente differenti - nel calcio, da un lato, e nella pallacanestro, dall'altro lato - di esercitare uno stesso potere, ai medesimi fini.

Nella pallacanestro così come in tutti gli altri ambiti extrasportivi in cui si radichi un potere autenticamente disciplinare, gli organi di giustizia sono deputati a svolgere la funzione giudiziaria, anche per verificare, quando lo richiedano i controinteressati, il corretto esercizio di quel potere da parte degli organi amministrativi che ne siano titolari. Ma se si muove da questa premessa, fondata su evidenze oggettive, non ci si può non domandare come, nel calcio, la funzione giudiziaria possa coincidere, identificandosi, con la funzione disciplinare.

Del resto, l'articolo 13 bis stabilisce senza alcuna ambiguità, in modo espresso, che il parere di questa Commissione è strettamente correlato all'adozione di un vero e proprio "provvedimento", vale a dire un'autentica decisione, da parte di organi federali.

Questo schema disegnato dalla legge statale, avente per baricentro il parere di questa Commissione, mentre ricalca quello già sostantivo per la pallacanestro, rende ancor più distonico il passaggio dal parere al semplice atto di deferimento da parte della Procura federale, per sua natura prospettante una semplice ipotesi accusatoria, e quindi privo di ogni tratto decisivo.

Certamente non sfugge che, per il calcio, evolvere - desidero precisarlo, in questa sola specifica materia dei controlli finanziari su club e tesserati - da un rito accusatorio a uno impugnatorio, allineandosi così alla pallacanestro, sarebbe transizione non banale. Ma si può ancora considerare sostenibile, e soprattutto non inutilmente farraginoso e disfunzionale, perpetuare quasi per inerzia un rito accusatorio che resti in un certo senso aggrappato alla memoria passata di un potere disciplinare un tempo esercitato in esclusiva e superato ormai da un singolare regime di riconosciuta coabitazione a tempistiche per così dire rovesciate, vale a dire pochi giorni per le verifiche della Commissione, molti di più per una Procura federale la cui attività è da quelle verifiche resa superflua? Su questo, riprendo un'esortazione del Presidente Mattarella che, per la forza del messaggio, credo sia non dimenticabile da alcuno di noi e capace di adattarsi alle sfide più grandi così come a quelle meno grandi: «Cambiamo ciò che va cambiato, rimettendoci coraggiosamente in gioco».

RINGRAZIAMENTI

Questa è la prima Relazione al Parlamento dell'attuale Collegio, che riassume i primi 12 mesi di impegno costante, di sfide non sempre facili, di avanzamenti i cui effetti non sempre si possono cogliere immediatamente. Un anno nel quale abbiamo dato continuità a controlli e vigilanza dal tratto in parte innovativo, costruendo nel contempo, giorno dopo giorno, tassello dopo tassello, un'Autorità che un anno fa non esisteva. In questo percorso, non ci siamo sentiti soli. Desidero perciò cogliere l'occasione per esprimere gratitudine, a nome del Collegio, alle istituzioni – innanzi tutto, alle Commissioni parlamentari, inclusa la Bicamerale Antimafia – che hanno scelto di ascoltarci. Anche in futuro, offriremo doverosamente fattiva cooperazione ogni volta che ci sarà richiesta, e non faremo mancare propositività, tanto più alla luce dei nuovi poteri che ci sono stati da ultimo assegnati dalla legge.¹

Convinto ringraziamento ci sentiamo di rivolgere ai Ministri Abodi e Giorgetti, e ai loro Uffici, anche per aver seguito con massima attenzione e tempestività l'adozione degli atti generali previsti dalla legge per il concreto funzionamento della Commissione. Gratitudine esprimiamo all'Avvocatura generale dello Stato, che ci aiuta a orientare al meglio la nostra azione e ci supporterà nelle eventuali situazioni di conflitto, agli attori istituzionali con i quali abbiamo definito (Guardia di Finanza e Agenzia delle Entrate) o stiamo definendo (CONSOB e Garante per la protezione dei dati personali) protocolli di collaborazione attiva, nonché, infine, a tutti gli enti pubblici e semipubblici che in questi mesi ci sono stati accanto nel dare progressivamente forma, anche sul piano logistico, alla nostra organizzazione (Agenzia del Demanio, Sogei, Credito sportivo, Sport e salute).

Reputo un privilegio rivolgere un sentito ringraziamento ai colleghi del Collegio – Ariela Caglio, Vincenzo Carbone, Francesca Di Donato, Gabriele Fava, Giuseppe Marini, e Alessandro Zavaglia – che con impegno, rigore e senso istituzionale hanno accompagnato ogni scelta affrontata insieme per trovare un punto di caduta comune, nonché al Segretario Generale, Mario Morelli, e al vice Segretario Generale, Alessandro Annessa. È per me un privilegio con-

dividere con loro questa esperienza. Un ringraziamento sincero va infine al Collegio dei Revisori, ai Funzionari e ai Dipendenti, a tutte le donne e gli uomini della Commissione, che ogni giorno, con competenza e dedizione – e, ci tengo a dirlo, con lo spirito di sacrificio tipicamente necessario nella fase di avvio di ogni nuova organizzazione pubblica – contribuiscono al lavoro e alla credibilità dell'istituzione.

In questi mesi, ci siamo adoperati per dar vita ad una Commissione capace non solo di vigilare, ma anche di porsi come attore di un dialogo attivo anzitutto con i club, con le Federazioni, e con le Leghe. Preservando, in ogni situazione, l'indipendenza dell'Autorità, attributo essenziale e distintivo per questo genere di istituzioni, che non intendiamo interpretare come distanza, giacché mantenere autonomia dai soggetti vigilati e dal decisore politico senza sconfinare nell'autoreferenzialità è, a nostro avviso, doveroso e possibile. La fiducia del pubblico, riteniamo, non si costruisce solo con la competenza tecnica, ma è fatta anche di trasparenza delle scelte, coerenza degli indirizzi e capacità di rendere intellegibili decisioni complesse.

Concludo, osservando che l'affresco tracciato in questa Presentazione disegna, nel complesso, una traiettoria evidente di lavoro comune con tutti gli attori istituzionali, nel segno di alcune innovazioni che si appalesano necessarie per rendere lo sport professionistico italiano più solido, quindi anche più competitivo, e, ci si consenta di aggiungere, auspicabilmente più vincente, non solo sui palcoscenici domestici. Questo nella consapevolezza che – per mutuare da un grande intellettuale francese, Paul Valéry, uno dei suoi aforismi più efficaci – “il guaio del nostro tempo, è che il futuro non è più quello di una volta”.

Vi ringrazio.

Massimiliano Atelli
Presidente della Commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche

¹ Nel corso dei lavori parlamentari di conversione del decreto-legge n. 108 del 2026, è stata infatti intestata alla Commissione un'ulteriore attribuzione di rilievo. Essa potrà infatti segnalare, con deliberazione del Collegio, alle Camere, al Presidente del Consiglio dei ministri o all'Autorità politica delegata in materia di sport, nonché alla federazione sportiva volta per volta interessata, accertate situazioni distorsive dei principi di regolare svolgimento e di equa competizione dei campionati sportivi. Si tratta di un'attribuzione in tutto analoga a quella da tempo intestata all'AGCM e all'ANAC.

