amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo (Classe A)

Pubblicata in internet all'indirizzo www.amministrativamente.com

Rivista di Ateneo dell'Università degli Studi di Roma "Foro Italico"

Direzione scientifica
Gennaro Terracciano, Gabriella Mazzei, Julián Espartero Casado

Direttore Responsabile
Gaetano Caputi

Redazione
Carlo Rizzo

FASCICOLO N. 2/2025

Estratto

Iscritta nel registro della stampa del Tribunale di Roma al n. 16/2009

ISSN 2036-7821

Comitato scientifico

Annamaria Angiuli, Antonio Barone, Vincenzo Caputi Jambrenghi, Francesco Cardarelli, Enrico Carloni, Maria Cristina Cavallaro, Guido Clemente di San Luca, Andry Matilla Correa, Chiara Cudia, Gianfranco D'Alessio, Mariaconcetta D'Arienzo, Ambrogio De Siano, Ruggiero Dipace, Valentina Maria Donini, Luigi Ferrara, Pierpaolo Forte, Gianluca Gardini, Biagio Giliberti, Emanuele Isidori, Bruno Mercurio, Francesco Merloni, Giuseppe Palma, Alberto Palomar Olmeda, Attilio Parisi, Luca Raffaello Perfetti, Fabio Pigozzi, Alessandra Pioggia, Helene Puliat, Francesco Rota, Josè Manuel Ruano de la Fuente, Leonardo J. Sańchez-Mesa Martĩnez, Ramón Terol Gómez, Antonio Felice Uricchio.

Comitato editoriale

Jesús Avezuela Cárcel, Giuseppe Bettoni, Sveva Bocchini, Salvatore Bonfiglio, Vinicio Brigante, Sonia Caldarelli, Giovanni Cocozza, Andrea Marco Colarusso, Sergio Contessa, Beatrice Coppa, Giuseppe Doria, Manuel Delgado Iribarren, Fortunato Gambardella, Flavio Genghi, Jakub Handrlica, Margherita Interlandi, Laura Letizia, Giuseppina Lofaro, Federica Lombardi, Gaetano Natullo, Carmen Pérez González, Giovanni Pesce, Benedetta Piazza, Marcin Princ, Sara Pugliese, Bianca Nicla Romano, Antonio Saporito, Giuliano Taglianetti, Esper Tedeschi, Simona Terracciano, Stefania Terracciano, Salvatore Villani.

Coordinamento del Comitato editoriale

Valerio Sarcone.

ISSN 2036-7821

amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

Sport professionistico e sostenibilità

di Filomeno Rocco Fimmanò

(Dottorando di ricerca)

Sommario

1. I principi nazionali ed internazionali di riferimento. Il ruolo della responsabilità sociale; - 2. Le diverse dimensioni della sostenibilità; -3. La regolazione federale internazionale in tema di sostenibilità economica; - 4. La *insostenibilità* dei costi di agenzia; - 5. I modelli *redistributivi* nell'esperienza degli sport di squadra nordamericani. I *Collective Bargaining Agreements;* - 6. La dimensione multifattoriale dei valori ESG nello sport. Il fattore *Social* e la nuova disciplina del lavoro sportivo. Inclusione, parità di genere e *safeguarding*; - 7. Autonomia privata e doppia declinazione della *governance* tra assetto delle federazioni e *stakeholderism*. La declinazione *enviromental* della sostenibilità nello sport.

Abstract

The growing interdependence between sport, economy, and law has given rise to a constant tension between the demands of competitiveness, regularity of competitions, sustainability, and social responsibility towards the actors involved. In this context, sustainability – in its various economic, organizational, social, environmental, and institutional articulations – becomes not only a programmatic objective but a systemic necessity to ensure the balance between development and the safeguarding of sporting integrity. The "multidimensional" and "multifactorial" approach is imposed not only for social, ethical, cultural, or ideal reasons but as a response to the complex dynamics that characterize the sector.

* *Il presente lavoro è stato sottoposto al preventivo referaggio secondo i parametri della double blinde peer review*

ISSN 2036-7821

1. I principi nazionali ed internazionali di riferimento. Il ruolo della responsabilità sociale.

L'evoluzione tracimante dello sport professionistico impone una riflessione profonda sulla sostenibilità del suo modello economico, normativo e valoriale [1], anche in virtù delle formidabili implicazioni sociali e politiche della fenomenologia. Si pensi, ad esempio, al ruolo dello sport nei processi diplomatici[2], di pace[3] e di sviluppo, nelle strategie geopolitiche[4], nel linguaggio[5], nelle dinamiche di inclusione, nella ricerca scientifica[6], nella prevenzione nel settore della medicina, in quello dell'educazione alimentare, nelle dinamiche consumeristiche, nelle abitudini e nei bisogni degli appassionati e dei praticanti.

La crescente interdipendenza tra sport, economia e diritto ha dato luogo ad una tensione costante tra esigenze di competitività, regolarità delle competizioni, tenuta finanziaria e responsabilità sociale nei confronti degli attori coinvolti. In questo contesto, la sostenibilità – nelle sue diverse articolazioni economiche, organizzative,

[1] Cfr. Commissione Europea, *Study on the Economic Impact of Sport through Sport Satellite Accounts*, 2023.

[2] Si pensi alla c.d. «Stadium diplomacy» che è ormai uno dei capisaldi del c.d. *soft power* cinese. La strategia cinese ha seguito in questi anni due direttrici principali che intersecano, nel grande disegno complessivo, le traiettorie marittime e terrestri delle «Nuove Vie della Seta»: la prima è quella degli investimenti nei maggiori *club* europei; la seconda è, per l'appunto la *Stadium Diplomacy*, realizzata soprattutto nelle aree più povere come Africa e America Latina. Si tratta di investimenti che hanno come obiettivo principale rafforzare la presenza cinese nei singoli Stati, col fine di stringere accordi che vanno anche molto oltre lo sport. Tra il 2014 e il 2017 la Cina ha portato più di 2 miliardi e mezzo di euro in squadre europee, ma l'impossibilità di investire liberamente ha comportato la necessità di rivedere *in toto*, nel 2019, la strategia.

[3] L'impatto politico è altrettanto decisivo, come dimostra la vicenda della regola della «tregua olimpica» messa al centro dell'attenzione dal conflitto russo-ucraino, scoppiato in corrispondenza dei giochi invernali di Pechino e che si è riproposto in occasione delle Olimpiadi di Parigi. L'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha approvato il 21 novembre 2023 la risoluzione sulla Tregua Olimpica per i Giochi Olimpici e Paralimpici del 2024, con 118 voti a favore e le due astensioni di Russia e Siria. Il CIO ha pubblicato una nota ufficiale comunicando di aver revocato al Presidente moscovita e della Federazione russa, la più alta onorificenza del movimento per aver infranto la tregua e altri principi e norme della Carta dei Giochi. Si tratta di una regola antichissima, che ha origine proprio con la nascita delle stesse Olimpiadi. Nel IX secolo a.C., ogni ostilità con altri Paesi o città cessava durante tutto il periodo in cui venivano svolti i Giochi olimpici. Questa pace temporanea consentiva a chiunque di potersi recare a praticare le varie attività in programma o semplicemente ad assistervi, garantendo l'incolumità generale. Il CIO ha fortemente raccomandato a tutte le Federazioni Sportive Internazionali e agli organizzatori di eventi sportivi di non invitare o consentire la partecipazione «di atleti e funzionari russi e bielorussi alle competizioni internazionali, ribadendo la piena solidarietà all'Ucraina e l'istituzione di «un fondo di solidarietà».

[4] I Paesi del mondo arabo stanno infatti investendo enormi risorse nello sport anche e soprattutto per cambiare la loro immagine nella prospettiva occidentale, rispetto alle note questioni sociali, riguardanti in particolare i diritti umani (pratica definita *sportswashing*).

[5] Lo sport ha un'attitudine a stabilire un ambito proprio di comunicazione, in quanto all'unitarietà delle regole del gioco si associa l'uniformità delle espressioni linguistiche impiegate, tanto da formare quello che, nelle scienze sociali, viene definito «il villaggio globale» (H. BAUSIGER, *La cultura dello sport,* trad. di A. Patini, Roma, 2008, p. 44).

[6] La ricerca scientifica applicata allo sport ha dimostrato la produzione di nuove cellule nervose (neurogenesi) e la formazione di connessioni sinaptiche, che migliorano le prestazioni cognitive, la memoria e le capacità decisionali. Oltre agli aspetti neurologici, la ricerca scientifica settoriale si estende a diverse discipline, tra cui la fisiologia, la biomeccanica, la nutrizione e la psicologia.

ISSN 2036-7821

sociali, ambientali e istituzionali – diviene non solo un obiettivo programmatico, ma una necessità sistemica per garantire l'equilibrio tra sviluppo e salvaguardia dell'integrità sportiva.

Il settore si è popolato negli ultimi decenni anche (e soprattutto) di «imprese» in un mercato rilevante che è «concorrenziale» per antonomasia. Il prodotto sportivo si può infatti definire «congiunto»: nasce dalla concorrenza tra atleti o *club*, che genera un interesse del pubblico tanto maggiore quanto più grande è l'«incertezza» del risultato della «contesa». Da queste due peculiarità ne deriva una terza, ovvero l'obiettivo, almeno tendenziale, di porre tutti i concorrenti nella medesima capacità di competere, in modo da evitare situazioni di monopolio che possano ledere l'interesse alle gare [7]. Dunque, lealtà, correttezza, probità, regolarità delle competizioni non sono solo valori ideali e sociologici di riferimento del settore, ma la base stessa del successo della fenomenologia.

D'altra parte, il processo di «economizzazione» dello sport ha riguardato anche la componente dilettantistica, e persino quella amatoriale, visto che molte manifestazioni in cui sono impegnati atleti dilettanti, a cominciare dalle Olimpiadi, hanno un substrato o un indotto industriale assai rilevante (a prescindere dai decisivi «meccanismi redistributivi»)[8] e che le macro-implicazioni riguardano anche i costi complessivi di sistema.

L'art. 33 della nostra Costituzione, nel testo novellato dalla legge costituzionale del 26 settembre 2023, n. 1 (con l'inserimento di un settimo comma) sancisce che «La Repubblica riconosce il valore educativo, *sociale* e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme» [9]. Norma che va letta da un lato

[7] Queste tre caratteristiche proprie delle imprese sportive organizzate in modo capitalistico sono esemplificate dal cosiddetto paradosso «Louis-Schmeling». *Joe Louis*, famoso pugile nero degli anni Trenta, per massimizzare i suoi profitti doveva avere l'avversario più forte con cui combattere poiché era proprio l'incertezza riguardo all'esito dell'incontro a creare interesse nel pubblico. Così diveniva decisivo combattere con un pugile dalla levatura di *Max Schmeling*, che per di più era bianco, tedesco e simbolo della superiorità ariana. D'altra parte, i meccanismi che garantiscono l'incertezza del risultato sono per gli economisti proprio i criteri allocativi del mercato concorrenziale.

[8] Sport professionistico e dilettantistico vivono una strutturale contraddizione, in realtà, solo apparente. Il «luogo» emblematico dello «sdoppiamento identitario» è infatti quello delle *Olimpiadi*: fenomeno oramai industriale per eccellenza e di rilevante impatto economico, ma al contempo basato, formalmente, sui valori ideali millenari.

[9] Al riguardo L. SANTORO, *L'inserimento dello sport in costituzione: prime osservazioni*, in *Dir. sport*, 2023, Vol. 04 n. 02, p. 9 ss.; ID., *L'inserimento dello sport in Costituzione: i prodromi e la portata della novella costituzionale*, in *Riv. dir. sport.*, 2024, I, p. 47 s.). In realtà, la Consulta aveva già rinvenuto (in particolare nelle sentenze n. 127/1977 e n. 49/2011) plurimi addentellati segnatamente, negli artt. 2 e 18, in relazione alla necessità di tutela delle formazioni sociali, anche associative, ove l'uomo svolge la propria personalità (cfr. al riguardo: G. TERRACCIANO, A.M. COLARUSSO, *L'ordinamento sportivo e l'ordinamento statale: le impugnazioni avanti la giustizia amministrativa e i relativi presupposti*, in *Gazz. for.*, 2023, p. 220 ss.; P. SANDULLI, *La struttura dello sport, dopo l'inserimento di esso nella Costituzione*, in *Rass. dir. econ. sport*, 2024, I, p. 1 ss.); A.E. BASILICO, *Il riconoscimento costituzionale del valore dello sport*, in *Giorn. dir. amm.*, 2024, p. 54 ss.; L. CASTIGLIONE, *Verso il servizio sport. Considerazioni a seguito della riforma dell'art. 33 della Costituzione*, in *Amministrativ@mente*, 2024, 2, p. 738 ss.; G. MARAZZITA, *Il riconoscimento del valore*

ISSN 2036-7821

in combinato disposto con l'art. 114 Cost., implicando che a questo fondamentale riconoscimento siano chiamati tutti gli enti costitutivi della stessa Repubblica[10], e dall'altro con l'art. 41, Cost., visto che l'iniziativa economica «non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana»[11].

Nello sport, perciò, il paradigma della sostenibilità non assume semplicemente una valenza etico-programmatica, ma si trasforma in un criterio strutturale, capace di orientare modelli organizzativi, scelte strategiche, assetti giuridici e logiche economiche. Insomma, quelli che appaiono valori ideali oppure forme di responsabilità sociale o di utilità collettiva non sono, nella fattispecie concreta, limiti esterni alla libertà nello svolgimento delle relative attività economiche, ma *immanenti* alle stesse, in quanto lo sviluppo del professionismo poggia indissolubilmente su tutto il resto [12].

D'altra parte, il comma 5, dell'art. 29 dello Statuto del CONI, recita: «Le società ed associazioni sportive, e in particolare quelle professionistiche, devono esercitare le loro attività nel rispetto del principio della solidarietà economica tra lo sport di alto livello e quello di base, e devono assicurare ai giovani atleti una formazione educativa complementare alla formazione sportiva».

Le principali codificazioni sovranazionali indicano lo sport come un diritto fondamentale, indispensabile per lo sviluppo della persona umana, a cominciare dal Trattato di Lisbona, che ben evidenzia la sua funzione sociale, culturale, educativa e,

---

costituzione dell'attività sportiva, in *federalismi.it*, 2024, 1, p. 110 ss.; T. MAUCERI, *Riconoscimento dello sport in Costituzione e ricadute nel diritto sportivo*, in S. MAZZAMUTO, R. PARDOLESI e L. SANTORO, *Scritti di diritto sportivo in onore di Giuseppe Liotta*, vol. II, Palermo, 2024, p. 675 ss.).

[10] Stato, Regioni, Città metropolitane, Province, Comuni, secondo le rispettive competenze. Invero, con la riforma posta in essere dalla Legge Costituzionale 18 ottobre 2001, n.3, lo sport già entrava per la prima volta nell'articolato normativo della Costituzione, non come diritto soggettivo, ma dal punto di vista del diritto oggettivo, con l'inserimento tra le materie oggetto di competenza concorrente tra Stato e Regioni all' art. 117, terzo comma (cfr. al riguardo B. CARAVITA, *La Costituzione dopo la riforma del titolo V*, Torino, 2002, p. 79). Il D.lg. n. 36/2021, definisce sport «qualsiasi forma di attività fisica fondata sul rispetto di regole che, attraverso una partecipazione organizzata o non organizzata, ha per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica o psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli» (art. 2, 1° comma, lett. nn), avendo prima precisato che l'attività fisica o motoria è «qualunque movimento esercitato dal sistema muscolo-scheletrico che si traduce in un dispendio energetico superiore a quello richiesto in condizioni di riposo».

[11] In tema G. MINERVINI, *Contro la «funzionalizzazione» dell'impresa privata*, in *Riv. dir. civ.*, 1958, I, 618 s., secondo cui utilità sociale, sicurezza, libertà, dignità della persona umana (e quindi tutti gli altri valori fondamentali) costituiscono limiti esterni alla libertà dell'impresa privata (e non certo diretti a *funzionalizzarla*) e solo la legge ha il compito di coordinare l'attività d'impresa a fini sociali.

[12] Si è osservato che la sostenibilità nello sport non è più una questione di *compliance* o di responsabilità sociale, ma è un *driver* strategico di innovazione, competitività e creazione di valore nel lungo periodo (cfr. K. CORTSEN, D. RASCHER, *Sport Business and Social Impact: A Framework for Strategic CSR in Professional Sports*, in *Journ. Sport Manag.*, 2023, p. 215 ss.).

ISSN 2036-7821

naturalmente, economica [13], riconoscendone la specificità tra i principi ispiratori dell'azione dell'Unione Europea, promuovendo l'imparzialità nelle competizioni sportive, la cooperazione tra gli organismi responsabili del settore [14] e la capacità di generare coesione, inclusione, benessere e partecipazione.

Dal canto suo, la Commissione europea presentò all'opinione pubblica, l'11 luglio 2007, il «Libro Bianco dello sport» [15], per definire le linee guida e le strategie per lo sport in Europa, con l'obiettivo di rafforzarne il ruolo a livello sociale, economico e organizzativo anche come strumento di inclusione sociale, di promozione della salute pubblica e del benessere dei cittadini. Il libro esordisce evidenziando che si tratta di un «fenomeno sociale ed economico d'importanza crescente che contribuisce in modo significativo agli obiettivi strategici di solidarietà e prosperità perseguiti dall'Unione europea. L'ideale olimpico dello sviluppo dello sport per promuovere la pace e la comprensione fra le nazioni e le culture e l'istruzione dei giovani è nato in Europa».[16]

La Risoluzione del Parlamento Europeo del 2 febbraio 2012 ha poi materialmente tradotto il richiamato indirizzo allo sviluppo della dimensione europea dello sport,

[13] In particolare, si vedano la Carta internazionale dello sport e dell'educazione fisica del 1978 dell'ONU (attraverso l'adozione da parte dell'*United Nations Educational Scientific and Cultural Organization - UNESCO*), secondo cui la pratica sportiva è un diritto fondamentale per tutti, indispensabile per lo sviluppo della persona umana, fonte di una varietà di benefici individuali e sociali; e poi le Convenzioni, le Risoluzioni e gli Indirizzi delle stesse Nazioni Unite che individuano nello sport lo strumento capace di promuovere l'integrazione e l'inclusione sociale, lo sviluppo economico, la salute, l'educazione, la cultura, la solidarietà, il dialogo interculturale e di pace (cfr. L. LEONE, *La promozione dello sport in ambito internazionale ed europeo*, in *giustiziaamministrativa.it*, 2006, n. III, p. 13 ss., che offre un'analisi storica dei principali interventi e provvedimenti del Consiglio d'Europa in tema).

[14] Il Trattato di Lisbona del 13 dicembre 2007 considera espressamente il valore sociale e formativo dello sport, specificando che «l'Unione contribuisce alla promozione dei profili europei dello sport, tenendo conto delle sue specificità, delle sue strutture fondate sul volontariato e della sua funzione sociale ed educativa» (comma 1, seconda parte) ed indirizza l'azione dell'Unione «a sviluppare la dimensione europea dello sport».

[15] Il «Libro Bianco sullo Sport» (COM 2007, 391, in *Riv. dir. ec. sport*, 2007, III, 2, 117 s.) accompagnato da un documento di lavoro dei Servizi della Commissione quale sintesi della valutazione d'impatto (SEC 2007, 936), dal c.d. «Piano d'Azione De Coubertin» (SEC 2007, 934), dai documenti allegati (SEC 2007, 935), dalla valutazione d'impatto (SEC 2007, 932), conteneva anche un bilancio della giurisprudenza della Corte di Giustizia europea in materia. Il libro è stato il frutto di consultazioni e proposte che avevano coinvolto tutti gli esperti del settore, dalle Federazioni sportive ai Comitati Olimpici, dalle Istituzioni comunitarie agli Stati membri, compresa una consultazione *on line* avviata nel febbraio 2007, che rappresentava la prima iniziativa globale nel settore.

[16] Nel libro si legge che «gli investimenti e la promozione della formazione dei giovani sportivi di talento nelle condizioni adeguate rappresentano un elemento fondamentale per uno sviluppo sostenibile dello sport a tutti i livelli…principi come la correttezza, l'osservanza delle regole del gioco, il rispetto degli altri, la solidarietà e la disciplina rafforzano la cittadinanza attiva… Lo sport inoltre offre ai giovani possibilità interessanti di impegno e partecipazione alla società, e può aiutarli a rimanere lontani dal crimine…promuove un senso comune di appartenenza e partecipazione e può quindi essere anche un importante strumento d'integrazione degli immigrati. La Commissione ritiene possibile sfruttare meglio il potenziale dello sport come strumento per l'inclusione sociale nelle politiche, nelle azioni e nei programmi dell'Unione europea e degli Stati membri. Ciò vale anche per il contributo dello sport alla creazione di posti di lavoro e alla crescita e alla ripresa economica, in particolare nelle zone svantaggiate».

ISSN 2036-7821

indicando 40 punti specifici con riferimento al tema del solo «ruolo sociale dello sport», sottolineando, tra l'altro, «i vantaggi sotto il profilo sociale, culturale, economico e per la salute pubblica» (punto n. 1), i benefici per la salute e per la riduzione della spesa sanitaria (punto n. 7), l'importanza della effettiva accessibilità alle strutture sportive (punto n. 9) e, infine, l'importanza dello sport come «strumento per promuovere la pace, la crescita economica, il dialogo interculturale, la salute pubblica, l'integrazione e l'emancipazione delle donne» (punto n. 19)[17].

Nel novembre 2021 il Parlamento, la Commissione ed il Consiglio Europeo hanno adottato distinte risoluzioni sulla politica sportiva dell'Unione, in cui hanno sostanzialmente affermato la volontà e la necessità di allineare la cultura sportiva europea ai valori unionali di solidarietà, sostenibilità ed inclusività e dichiarando un'univoca preferenza per «le competizioni aperte», fondate sul merito sportivo e sull'equità, con ferma opposizione alle «competizioni separatiste e chiuse».

Infine, con la Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, del 3 giugno 2024, dopo aver affermato che lo sport può contribuire alla realizzazione delle priorità politiche generali dell'UE, in particolare degli obiettivi di altri settori d'intervento quali l'istruzione, la salute, la gioventù, la cultura, gli affari sociali, l'inclusione, l'uguaglianza, la parità di genere, lo sviluppo urbano e rurale, i trasporti, l'ambiente, il turismo, l'occupazione, l'innovazione, la sostenibilità, la digitalizzazione e l'economia, conformemente all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile[18], è stato istituito un piano di lavoro dell'Unione Europea

[17] La Dichiarazione n. 29 allegata al «Trattato di Amsterdam» del 1997 (in GUCE C 340 del 10 novembre 1997) che rappresenta il primo documento politico sul riconoscimento ufficiale del ruolo dello sport, in cui viene però ancora considerato da un punto di vista sociale (più che giuridico), nel senso che se ne riconosce il carattere aggregativo, quale strumento di formazione dell'identità delle persone, si invitano le Istituzioni a coinvolgere gli operatori del settore prima di prendere determinate decisioni, e si pone l'accento sull'importanza dello sport dilettantistico, senza cui non esisterebbe neppure quello professionistico. L'anno seguente, il 29 settembre 1998, la Commissione predispose la relazione «*Evolution et perspectives de l'action communautaire dans le sport*», in cui sono individuate cinque funzioni essenziali dello sport (educativa, salutare, sociale, culturale e ludica) e in cui si evidenzia il tema della tutela dei giovani atleti al fine di evitarne lo «sfruttamento» ad opera di federazioni ed associazioni sportive. La relazione si conclude con l'individuazione di quei settori dello sport che, a parere della Commissione, interessano la politica comunitaria, ovvero «diritti televisivi e libera circolazione». Nel dicembre 1999 veniva promulgata la «Relazione di Helsinki», con l'obiettivo di salvaguardare le strutture sportive esistenti e il ruolo sociale dello sport nell'ambito comunitario in cui nel paragrafo 4 si sottolineava la necessità di chiarire la struttura giuridica dello sport. Nella «Dichiarazione sulla specificità dello sport e la sua funzione sociale in Europa», annessa alle conclusioni del Presidente del Consiglio europeo di Nizza, del 2000, si poneva il tema di una necessaria disciplina coerente ed omogenea mediante il rafforzamento del ruolo delle federazioni sportive, senza tuttavia renderlo esclusivo.

[18] La risoluzione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite (A/RES/79/8), adottata il 12 novembre 2024, intitolata «Lo sport come strumento di sviluppo sostenibile» si inserisce in una lunga serie di atti ONU che, dal 2003, promuovono lo sport come mezzo per lo sviluppo sostenibile, l'educazione, la salute e la pace. Viene richiamata l'Agenda 2030 (Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, risoluzione adottata dall'Assemblea Generale ONU il 25 settembre 2015, in *unric.org/it/agenda-2030*), la Carta olimpica e numerosi trattati internazionali (come la Convenzione sui diritti del fanciullo, dei disabili, contro il *doping*, etc.).

per lo sport per il periodo dal 1° luglio 2024 al 31 dicembre 2027, incentrato «sulla integrità e valori dello sport, la sua dimensione socioeconomica e sostenibile, la pratica e l'attività fisica salutare»[19].

In questo quadro, in qualche modo, si colloca anche la recente vicenda della "Superlega", progetto di competizione chiusa e privatistica promosso da alcuni tra i principali *club* europei. La questione è giunta sino alla Corte di giustizia dell'Unione europea (causa C-333/21), la quale, pur censurando la normativa UEFA-FIFA per difetto di trasparenza e prevedibilità, ha rimesso al giudice del rinvio la valutazione circa la sussistenza di eventuali «cause di giustificazione» ai sensi dell'art. 101, par. 3, TFUE [20]. Ebbene, nel corso del procedimento, le Federazioni internazionali hanno argomentato nel senso che le norme restrittive imposte alle società professionistiche troverebbero giustificazione nel perseguimento proprio di finalità solidaristiche e di redistribuzione, in quanto contribuiscono a finanziare progetti rivolti al settore dilettantistico, giovanile e amatoriale, generando benefici diffusi per gli utenti finali e per i cittadini europei nel loro complesso. La centralizzazione dei diritti e la redistribuzione dei proventi derivanti dalle competizioni internazionali, secondo la loro tesi, rappresentano strumenti di efficienza che riducono i costi di transazione, evitando la frammentazione del mercato e garantendo risorse certe ai livelli inferiori

[19] Gli obiettivi della Risoluzione C/2024/3527 sono tra gli altri: favorire una politica dello sport sostenibile e basata su dati concreti; rafforzare e promuovere la buona *governance*; incoraggiare investimenti nel settore dello sport, anche in impianti sportivi e infrastrutture sportive e ricreative sostenibili e accessibili, tra l'altro al fine di limitare l'impronta di carbonio del settore; sostenere i lavori sull'innovazione e la digitalizzazione nello sport come motore di salute, prestazioni, sviluppo economico e sostenibilità.

[20] Corte giust., grande sez., 21 dicembre 2023, C-333/21, Pres. M. K. Lenaerts, Rel. J. Passern – *European Superleague Company SL c. Uniòn de Federaciones Europeas de Fùtbol (UEFA), Fédération internationale de football association (FIFA)*, in *Giur.it.*, 2024, 3, p. 525 ss. Cfr. al riguardo S. BASTIANON, *Restrizioni per oggetto e tutela della concorrenza nella trilogia sportiva del 21 dicembre 2023*, in *Foro it.*, 2024, 4, p. 136 ss.; ID.,, *Superlega: una lettura della sentenza della Corte di giustizia in chiave prospettica,* in *Riv. dir. sport.*, 2024, I, p. 19 ss.; F. R. FIMMANÒ, *La «lex sportiva» alla prova della sentenza «Superlega»: il ruolo del C.O.N.I. nel riequilibrio degli assetti*, in *Amministrativ@mente*, 2/2024, p. 585 ss.; A. M. BENEDETTI, *La diffidenza dell'Europa verso il diritto privato a partire dal caso Superlega,* in *Riv. dir. sport.*, 2024, I, p. 35 ss.; A. MERONE, *Un nuovo diritto per lo sport - Lo sport sotto la lente del diritto unionale: dalla Superlega all'arbitrato sportivo*, in *Giur. it.*, 2024, 6, p. 1485 ss.; V. M. SCARANO, *Spazio europeo e «liberalizzazione» delle competizioni calcistiche. Nota a margine della sentenza della Corte di giustizia dell'Unione europea, 21 dicembre 2023, causa C-333/21*, in *Freedom, Security & Justice: European Legal Studies*, 2024, p. 216 ss.; A. PALMIERI, R. PARDOLESI, *Un trittico sportivo (e un'entrata a gamba tesa sulla dominanza di FIFA, UEFA e dintorni),* in *Foro it.*, 2024, 4, p. 127 ss.; D. AMOROSO, M. F. ORZAN, *Recentissime Corti europee - Il sistema UEFA e FIFA al vaglio della Corte: la sentenza Super League*, in *Giur. it.*, 2024, 3, p. 524 ss.; F. FERRARO, *Evoluzione o involuzione del diritto della concorrenza nella sentenza Superleague*, in *Quaderni AISDUE*, 2024, I, p. 1 ss. Lo stesso giorno, infatti, la Corte si è pronunciata anche sulle cause C-124/21 P (*International Skating Union*) e C-680/21 (*SA Royal Antwerp Football Club*) ed è stato giustamente rilevato che mai la Corte ha depositato tre sentenze sportive contemporaneamente, quando peraltro complessivamente i suoi pronunciamenti in materia non sono più di 15 (S. BASTIANON, *La Corte di giustizia e la Superlega*, in *CONI.it/it/rivista-di-diritto-sportivo*, 2023). Il trittico ha espresso in maniera tangibile come «il connotato autonomista e il giudizio di irrilevanza del diritto dello sport per gli ordinamenti statali e comunitario sia oramai del tutto tramontato» (così A. MERONE, *La cedevolezza del modello sportivo europeo,* in *Riv. dir. sport.*, 2024, I, p. 1 ss.).

ISSN 2036-7821

del sistema sportivo. Invero, la sostenibilità complessiva del sistema poggia sull'effetto positivo che le competizioni internazionali generano verso le società minori che, pur non partecipandovi, si giovano di tali risorse investendo nel reclutamento e nella formazione dei giovani sportivi, generando un beneficio sociale diffuso e indipendente dall'approdo di tali atleti al professionismo e alle competizioni di vertice[21].

Tali argomentazioni pongono soprattutto una questione sistemica: la sostenibilità dello sport non può essere affidata esclusivamente alla logica di mercato, ma richiede un modello istituzionale capace di operare una «redistribuzione regolata, trasparente e misurabile». Il rischio che incombe, in assenza di tale modello, è quello della disgregazione dell'ecosistema sportivo, con conseguente concentrazione dei ricavi, marginalizzazione della base e progressivo svuotamento del valore educativo e comunitario dello sport, con l'effetto indiretto della riduzione dell'interesse diffuso del pubblico, per la minore incertezza dei risultati delle contese, con una contrazione dello stesso fine lucrativo.

Il problema è che, a fronte delle tante dichiarazioni d'intenti, piani, risoluzioni, allo stato attuale, i precetti cogenti sono molto limitati e, data la rilevanza dei problemi, non è certo possibile affidarsi alla sola «corporate social responsibility (CSR)» dei destinatari [22]; anche se, nel caso di specie, tale responsabilità non si configura come un mero orpello volontaristico o una strategia di *marketing* o, ancora, un escamotage di *socialwashing* [23], ma come un elemento intrinseco alla natura dell'attività, che, pur essendo lucrativa, non può concretamente prescindere dalle *regole del gioco* in conformità ai valori fondamentali della lealtà, della correttezza, della tutela dei diritti della persona e della promozione sociale.

---

[21] Tuttavia, è poi il giudice del rinvio che ha verificato non soltanto l'attendibilità dei numeri economici, nel loro rapporto con una distribuzione complessiva, ma soprattutto che le norme in questione sono indispensabili per ottenere i benefici, ***rectius*** gli incrementi di efficienza descritti e la ridistribuzione solidaristica di una parte congrua degli utili generati dalla commercializzazione centralistica di tali competizioni. Il Tribunale commerciale n. 17 di Madrid, con sentenza del 27 maggio 2024, ha fatto suo il ragionamento della Corte di Giustizia, accertando che FIFA e UEFA hanno abusato della loro posizione dominante ed impedito la libera concorrenza nel mercato, mediante il potere discrezionale di vietare la partecipazione a competizioni alternative e di imporre restrizioni ingiustificate e sproporzionate in violazione degli articoli 101 e 102 del Trattato sul funzionamento dell'Unione.

[22] Cfr. tra i tanti in tema: M. LIBERTINI, *Gestione "sostenibile" delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale*, in *Contr. Impresa*, 2023, p. 54 ss.; C. ANGELICI, *Responsabilità sociale dell'impresa, codici etici e autodisciplina*, in *Giur. comm.*, 2011, n. 2, p. 159 ss. F. D'ALESSANDRO, *Il mantello di San Martino, la benevolenza del birraio e la Ford modello T, senza dimenticare Robin Hood (divagazioni semi-serie sulla c.d. responsabilità sociale dell'impresa e dintorni)*, in *Riv. dir. civ.*, p. 449 ss.; L. PAPI, *Crisi del sistema "volontaristico" e nuove frontiere europee della responsabilità sociale d'impresa*, in *Riv. dir. comm.*, 2019, II, p. 109 ss.

[23] Si tratta della tristemente nota pratica delle certificazioni di *compliance* a criteri di sostenibilità esistenti solo sulla carta che obliano i reali impatti ESG (in tema C. Angelici, *Divagazioni sulla "responsabilità sociale" dell'impresa*, in *Riv. soc.*, 2018, p. 3).

ISSN 2036-7821

2. Le diverse dimensioni della sostenibilità.

L'impresa sportiva professionistica, nella sua configurazione attuale, è un soggetto economico a pieno titolo, inserito in un mercato concorrenziale, globalizzato e soggetto a regole proprie, ma interconnesso con norme e valori dell'ordinamento generale. Ragionare quindi a prescindere dal mercato rilevante delle *imprese* del settore, sulla base della mera declinazione del sistema valoriale dello sport, è un errore di metodo, al di là del mero dato sociologico. Viceversa, occorre partire dalla constatazione di questa «economizzazione» per enucleare un modello ordinamentale in cui l'architettura del sistema funzioni proprio sul piano della sostenibilità [24].

Il macrotema in esame, insomma, non può essere ridotto a mera razionalizzazione contabile, né tanto meno può essere risolto con esperimenti regolamentari di *ius singulare*, e neppure, come visto, può essere rimesso soltanto alla responsabilità sociale [25] che si concretizza soprattutto nel rispettare le regole ed in particolare quelle dirette all'uguaglianza distributiva, specie quando entrano in gioco interessi e diritti cui corrispondono plurimi - e talora non enumerati - valori costituzionali da bilanciare[26]. La connessione tra CSR e *compliance* disciplinare è particolarmente

[24] L'esistenza di queste caratteristiche economico-concorrenziali del prodotto «Sport» comporta che, affinché il meccanismo di produzione funzioni, necessita di un controllore centrale che regoli la concorrenza in maniera dettagliata. Nella realtà nord-americana, a proposito dell'industria sportiva, «quasi ogni atto di una squadra o di una lega è influenzato da pratiche e regole che limitano la competizione economica all'interno di questa industria. In molti casi il governo ha tentato di punire, ma spesso ha fallito nello smantellare queste pratiche anticompetitive. Di conseguenza gli sport professionistici forniscono all'economista un'occasione unica per studiare l'operazione e la *performance* di un controllo effettivo e ben organizzato» (R.G. NOLL, *Government and the sport business,* The Brookings Institution, 1974).

[25] La responsabilità sociale dell'impresa sportiva si declina altresì nell'obbligo di adottare comportamenti conformi al principio di lealtà e correttezza competitiva, la cui violazione può tradursi non soltanto in responsabilità disciplinare, ma anche in responsabilità contrattuale ed extracontrattuale, ai sensi degli articoli 1218 e 2043 c.c. Il modello di responsabilità oggettiva in vigore impone alle società sportive di adottare tutte le misure idonee a prevenire comportamenti scorretti da parte dei propri tesserati, dei propri dirigenti e dei propri sostenitori, a prescindere dalla prova di un effettivo concorso soggettivo. Ne consegue che la CSR non si esaurisce nella predisposizione di meri codici etici o di regolamenti interni, ma richiede l'adozione di misure concrete, effettive e idonee a prevenire e reprimere ogni forma di illecito. L'orientamento giurisprudenziale che si è consolidato dopo la riforma del Codice di Giustizia Sportiva recepisce infatti l'esigenza di disancorare la responsabilità da automatismi punitivi, privilegiando un approccio casistico che valorizza la concreta adozione di modelli di *compliance.* La sentenza del Collegio di Garanzia del CONI sul caso *Cosenza* evidenzia l'approccio nella valutazione dell'efficacia dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo *ex* art. 7 CGS. Un modello, pur astrattamente efficace nella prevenzione di determinati rischi, può rivelarsi ontologicamente inadeguato se non specificamente orientato a prevenire il tipo di violazione concretamente realizzata (Collegio di Garanzia del CONI, n. 20, del 19 marzo 2025).

[26] Nella famosa sentenza della Corte Suprema del *Michigan* sul caso *Dodge* (170 N.W. 668 Mich. 1919) si legge che se gli amministratori non perseguono in certe loro azioni la massimizzazione del valore per gli azionisti, possono essere responsabili, salvo che non sia motivato e provato che questi contegni non siano, in qualche modo, funzionali al perseguimento della massimizzazione dello *shareholder value* (J.R. MACEY, *A close read of an excellent commentary on Dodge v. Ford*, in *Virginia Law & Bus. Law Rev.*, 2008, v. 3, 190).

ISSN 2036-7821

rilevante in materia di *match fixing*, *doping*, discriminazioni e violenze, fenomeni nei quali la violazione dei principi fondamentali non solo comporta sanzioni interne all'ordinamento sportivo, ma può sfociare in procedimenti penali e civili, con gravissime ripercussioni sull'affidabilità dell'impresa sportiva [27].

La credibilità, costruita attraverso comportamenti coerenti con i principi di responsabilità sociale, costituisce peraltro un *asset* strategico incidendo direttamente sulla capacità di attrarre *sponsor*, investitori, tifosi e consumatori, e si traduce in una forma di «capitale reputazionale» che influenza il valore di mercato della società, la sua capacità negoziale e la sua stessa sostenibilità economica [28].

In questo scenario, la sostenibilità dello sport professionistico va articolata in una serie di «dimensioni» tra loro interdipendenti, in cui, non figura soltanto quella «economica», che riguarda l'equilibrio tra costi e ricavi, la trasparenza dei bilanci, la razionalizzazione delle spese per trasferimenti, ingaggi e commissioni, nonché la capacità delle imprese sportive di generare valore durevole, evitando crisi ricorrenti e instabilità sistemiche.

V'è infatti da considerare innanzitutto la sostenibilità «sociale», legata alla funzione etica, educativa e culturale dello sport, al suo impatto sui territori, alla promozione dell'inclusione e della parità di genere, al sostegno dello sport giovanile, amatoriale e volontario. Strettamente connessa è la sostenibilità «lavoristica», riguardante la crescita dell'occupazione, le condizioni dei lavoratori sportivi, soprattutto giovani, la regolazione degli apprendistati e dei contratti atipici, la necessità di evitare segmentazioni normative che pregiudichino le garanzie fondamentali del diritto del lavoro.

A queste si accompagna la «sostenibilità ambientale» che impone una riflessione sul ciclo di vita degli impianti sportivi, sull'utilizzo dei materiali, sull'impronta ecologica degli eventi, sulla mobilità legata alle competizioni e sulla responsabilità delle organizzazioni, che certamente è una problematica che, negli anni, ha assunto proporzioni enormi.

Non minore rilevanza ha la «sostenibilità regolatoria e istituzionale» che attiene alla compatibilità dei sistemi sportivi con i principi generali dell'ordinamento, alle forme

[27] La capacità dell'impresa sportiva di dimostrare di aver adottato modelli organizzativi efficaci nella prevenzione dei comportamenti illeciti costituisce elemento fondamentale nella graduazione della responsabilità e delle sanzioni, secondo i criteri di proporzionalità e adeguatezza che caratterizzano il diritto disciplinare sportivo. In tale ottica, l'impegno per la responsabilità sociale non rappresenta solo un vincolo etico, ma diventa un fattore di mitigazione del rischio giuridico ed economico.

[28] La crescente attenzione ai parametri ESG nel settore sportivo si traduce in una vera e propria codificazione di *best practices*, la cui osservanza diventa criterio di selezione nei processi di sponsorizzazione, di finanziamento, di quotazione in borsa e di accesso ai fondi pubblici e privati. In tale quadro, la capacità dell'impresa sportiva di documentare il proprio impegno per la sostenibilità ambientale, la tutela dei diritti umani, la parità di genere e la governance trasparente, assume una rilevanza che trascende il mero obbligo morale, incidendo direttamente sulla valutazione economica e finanziaria della società (cfr. *ESG Sport Finance Report 2023*, ISS Analytics).

di vigilanza e *accountability*, all'equilibrio tra autonomia e controllo, alla giustiziabilità delle regole sportive, alla capacità autoregolatoria delle istituzioni di natura privatistica.

Ed infine, ma non da ultima, si colloca proprio la fondamentale «sostenibilità redistributiva», che riguarda la capacità dello sport professionistico di trasferire parte delle proprie risorse al sistema dilettantistico, giovanile ed amatoriale, in virtù di un principio di solidarietà che è insieme etico, costituzionale, ma soprattutto economico, rappresentando il bacino redistributivo di riferimento dei giovani atleti, dei volontari, dei praticanti, dei tifosi e più in generale degli appassionati. Ciò anche sul piano della *portata intergenerazionale* che va assicurata alla tutela dei valori di riferimento, in verità già considerata dalla Consulta proprio ai fini dell'applicazione del dovere di solidarietà [29].

Lo sport professionistico non è un comparto isolato, ma costituisce il vertice di una piramide la cui base è rappresentata da migliaia di associazioni, cooperative, enti territoriali, enti di promozione sportiva e soggetti *no profit* che svolgono quotidianamente attività formativa, sociale e promozionale. È qui che si determina la *redistribuzione*, nel modo in cui il professionismo è in grado di trasferire parte delle proprie risorse a favore della base, contribuendo a garantire accesso, formazione, inclusione e partecipazione.

Tale impostazione «multidimensionale» si impone sia per motivi etici, culturali o ideali sia come risposta alle dinamiche effettive che caratterizzano il settore. Lo sport professionistico è un'industria di primo piano che condiziona il mercato del lavoro, influenza modelli sociali e genera aspettative diffuse. È quindi necessario un approccio che, pur riconoscendone la specificità, ne abbia chiare le responsabilità sistemiche.

In questo quadro, la sostenibilità economica presenta caratteristiche così specifiche, che ne fanno una leva anche per le altre dimensioni. In particolare, il principio dell'«incertezza del risultato» – elemento strutturale del prodotto sportivo – offre una base per leggere la sostenibilità non in chiave difensiva, ma «proattiva»: la regolazione della concorrenza, la redistribuzione delle risorse e la vigilanza contabile diventano strumenti non per limitare il mercato, ma per rafforzarne l'attrattività, garantendo equilibrio, pluralità e interesse competitivo. Se la regolarità delle competizioni e l'incertezza dei risultati sono la chiave di volta di tutto lo sport (e il fine di quello professionistico è quello di massimizzare «il profitto o l'utilità», quest'ultima comunque qualificata e soggetta a un vincolo di bilancio), è chiaro che il

[29] Cfr. Corte cost., 13 luglio 2016, n. 173, in *Foro it.*, 2017, p. 3205 s.; V. TAMBURRINI, *I doveri costituzionali di solidarietà in campo sociale: profili generali e risvolti applicativi con particolare riferimento alla tutela della salute*, in *Ianus*, 2018, p. 28 ss. Lo sviluppo è sostenibile quando soddisfa i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità, per le generazioni future, di soddisfare a loro volta i bisogni della vita.

ISSN 2036-7821

compito del Regolatore è quello di avere società messe in condizione di competere nel migliore dei modi, così da massimizzare i profitti (o il benessere) delle singole imprese e delle Istituzioni sportive stesse [30]. Non si tratta di una sostenibilità neutra o meramente contabile: essa si innesta all'interno di una logica peculiare, in cui il valore del prodotto sportivo è direttamente connesso all'equilibrio competitivo tra i partecipanti. Come da tempo osservato in letteratura economica, lo sport professionistico non massimizza il profitto in senso lineare, ma in modo derivato: l'interesse del pubblico – e quindi la redditività del sistema – aumenta all'aumentare dell'incertezza della contesa [31].

Non a caso, la strategia «Strength through Unity» della UEFA per il periodo 2023-2030 rappresenta un tentativo di integrare la sostenibilità in tutte le sue dimensioni. Il documento identifica undici politiche chiave raggruppate in cinque pilastri: sport, *governance*, rispetto, prosperità e ambiente. Particolarmente innovativo è l'approccio alla prosperità, che include anche lo sviluppo di competenze, l'innovazione e la digitalizzazione. La UEFA ha inoltre implementato un modello di «Football Sustainability Strategy (FSS)» che richiede alle Federazioni nazionali di sviluppare strategie di sostenibilità allineate con quelle europee, creando così un effetto a cascata che dovrebbe raggiungere tutti i livelli [32].

3. La regolazione federale internazionale in tema di sostenibilità economica.

Lo sport professionistico vive innanzitutto il paradosso di una crescita continua ed esponenziale dei ricavi ed al tempo stesso di un progressivo aumento delle perdite e delle conseguenti crisi deflagranti, dovuti ad un fattore oggettivo: le spese insostenibili per i contratti degli atleti, per il trasferimento degli stessi e per le commissioni degli agenti. In nessun settore dell'economia il costo del lavoro e delle relative intermediazioni ha tale abnorme ed innaturale portata.

È proprio per questo che molte regole in giro per il mondo (come ad esempio il *salary cap*, il *fair play finanziario*, la *luxury tax*, la redistribuzione dei diritti televisivi, il *draft* [33], il *ranking* protetto, e così via) non costituiscono mere deroghe disciplinari, ma

[30] Così, ad esempio, quando una o più società diventano troppo superiori alla media, si verificano «diseconomie esterne» a quelle imprese e interne alle Istituzioni, poiché la regolarità delle competizioni e l'incertezza sul risultato degli incontri diminuiscono e il pubblico cala. Le Istituzioni sportive devono correggere le «diseconomie», attuando una politica che viene chiamata di «sussidio incrociato» e si sostanzia nel prendere risorse dalle imprese più ricche per ridistribuirle a quelle più povere, in modo da riequilibrare le competizioni (in tema cfr. C. GRATTON, P. TAYLOR, *Economics of sport and recreation*, 2nd Edition, Spon Press, London, 2000).

[31] R. FORT, J. QUIRK, *Cross-Subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues*, *Journal of Economic Literature*, 1995, p. 1265 ss.).

[32] UEFA, *Strength through Unity: UEFA Football Sustainability Strategy 2030*, 2023.

[33] Il *draft* è un sistema, utilizzato per gli sport di squadra nordamericani, per la gestione della scelta dei nuovi atleti privi di contratto che generalmente provengono dai *college*, che prevede due turni di scelta e, durante il secondo turno, ogni *club* può scambiare le proprie scelte con altre società concorrenti. Questo meccanismo

risposte sistemiche alla necessità di garantire equilibrio, pluralismo e accessibilità alla competizione. Come visto, se si configura l'oligopolio di pochi, ciò impoverisce l'interesse e l'intero sistema perde attrattività, spettatori, investimenti.

In Europa, la risposta a questa sfida è passata, a partire dal 2004, attraverso «The UEFA Club Licensing System: overview of implementation and application across Europe» [34], un sistema di regole per ottenere le licenze per partecipare alle competizioni europee [35]. Inoltre, il Comitato esecutivo della UEFA, a settembre 2009, emanò il «Financial fair play concept», un *corpus* di regole diretto ad incentivare le società ad operare in tendenziale autogestione sulla base dei propri ricavi, introdurre una maggiore razionalità nei conti e proteggere i creditori delle squadre nella prospettiva di potenziali crisi [36].

Il modello era basato su due principi: il *Break-even requirement* (il conseguimento del pareggio tra ricavi e costi) e il *No overdue payables* (la verifica tempestiva della regolarità dei pagamenti, una sorta di sistema *ad hoc* di allerta e prevenzione)[37]. Tuttavia, questo regime regolatorio, caratterizzato da un'applicazione densa di deroghe ed eccezioni «ad hoc», ha prodotto pessimi risultati, divenendo esso stesso

influenza la struttura e l'organizzazione della competizione, nonché la distribuzione delle risorse. Le franchigie (ossia le squadre) considerate più deboli hanno la priorità nello scegliere gli atleti nella competizione, andando così a contenere il potere economico dei *club* più importanti.

[34] Si tratta del primo documento sul funzionamento del sistema delle Licenze, implementato con lo scopo di definire una serie di *standards* normativi e amministrativi e creare un quadro regolatorio omogeneo. La UEFA, inoltre, ha definito *standards* minimi che devono essere rispettati, mentre spetta alle Federazioni o alle Leghe implementarli nell'ordinamento interno con la possibilità di renderli ancora più rigorosi. A partire dal 2005 è stato introdotto per le società italiane della massima serie, che partecipano alle competizioni europee, un sistema di regole per ottenere le licenze UEFA (al riguardo ampiamente: M. NICOLIELLO, *Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni*, in *Riv. dott. comm.*, 2014, p. 39 ss.).

[35] Le licenze obbligano le società a migliorare il livello di qualità della gestione attraverso la fissazione di una serie di requisiti che devono essere rispettati per essere ammesse a partecipare alle competizioni. La finalità perseguita è di favorire la crescita organizzativa e gestionale dell'intero sistema. Il Manuale per l'ottenimento delle licenze, oltre a funzionare da guida operativa, rappresenta per le società un punto di riferimento per migliorare i propri *standards* qualitativi e quantitativi nella gestione delle infrastrutture, nella promozione dell'attività giovanile, nella gestione economico-finanziaria, nell'offerta dei servizi ai tifosi e nell'organizzazione interna. Al fine del conseguimento della licenza, i *club* devono rispettare una serie di criteri che riguardano i principali ambiti gestionali. In particolare, tali criteri sono classificati in cinque macro-categorie (sportivi, infrastrutturali, organizzativi, legali ed economico-finanziari) e ordinati al loro interno secondo diversi gradi di rilevanza: da quelli necessari alle mere *best practices*.

[36] F. DI GIROLAMO, *Il «fair play» finanziario nella giurisprudenza della Corte Arbitrale dello Sport*, in *Riv. dir sport.*, 2019, p. 405 ss.; E. SPAGNOLELLO, *Il Financial Fair Play alla prova del diritto antitrust dell'Unione europea*, in *Riv. dir. sport.*, 2016, II, p. 383 ss.

[37] Al riguardo cfr. A. BENOLDI, C. SOTTORIVA, *La disciplina della redazione del bilancio d'esercizio delle società di calcio. Confronto con l'esperienza internazionale ed impatto del c.d. financial fair play*, in *Riv. dir. ec. sport*, Vol. 7, n. 1, 2011, p. 147 ss.

ISSN 2036-7821

causa della pratica abusiva delle plusvalenze fittizie e l'utilizzo artificioso di contratti di sponsorizzazione da parte di entità correlate [38].

Così, dopo una sospensione per il *Covid* ed alla luce di queste gravi criticità, è stato introdotto il nuovo «Regolamento Uefa sulle licenze per *club* e la sostenibilità finanziaria», [39] che ha come obiettivo la solvibilità, la stabilità e soprattutto un maggiore controllo dei costi [40]. Il Regolamento definisce, tra l'altro, «i criteri minimi sportivi, sociali e di sostenibilità ambientale, infrastrutturali, di personale e amministrativi, legali e finanziari che occorre soddisfare per ottenere una licenza dal proprio licenziante come parte della procedura di ammissione per partecipare alle competizioni UEFA» [41].

I cambiamenti vengono attuati in maniera graduale nell'arco di tre anni a partire dalla stagione 2024-2025, in modo tale da permettere a tutte le società di potersi adeguare [42] e sono strutturati su quattro macroaree.

La «solvibilità» (*no overdue payables rule)* ossia l'obbligo di pagare tutti i debiti verso altre società sportive, dipendenti, autorità fiscali, sociali e UEFA entro 90 giorni, soggetto a quattro controlli l'anno. La regola è diretta a garantire una maggiore solvibilità e a proteggere l'integrità delle competizioni. I controlli vengono effettuati ogni trimestre, con una minore tolleranza nei confronti dei soggetti morosi.[43].

---

[38] Sono stati analizzati 815 bilanci e 4.626 operazioni di cessione di atleti di società partecipanti a campionati di massima serie delle cinque principali leghe europee (Inghilterra, Spagna, Germania, Italia e Francia) nel periodo dal 2008 al 2018 e l'analisi ha fatto emergere alcuni effetti indesiderati dell'introduzione del ***Financial fair play*** da parte della UEFA (M. BONACCHI, F. CIAPONI, A. MARRA, *Calcio e plusvalenze: l'autogol della UEFA*, in *lavoce.info*, 17 gennaio 2022). L'analisi dimostra che, mentre prima dell'introduzione del FFP la percentuale di imprese sospette era simile per le squadre UEFA e non-UEFA, rispettivamente del 29 e 26 per cento, a seguito dell'applicazione del FFP, le squadre UEFA hanno fatto maggiore ricorso alle plusvalenze. Così, a raggiungere il *break-even* sono più della metà (52 per cento), rispetto alle squadre non-UEFA che restano sotto il 30 per cento. Cfr. in tema anche L.A. KIHL, K.E. MISENER, G. CUSKELLY, P. WICKER, *Tip of the iceberg? An international investigation of fraud in community sport,* in *Sport Management Review,* 2021, p. 24 ss.

[39] Approvato il 28 giugno del 2023 ed integrato nella nuova versione nell'aprile 2024, dopo essere stato proposto il 7 aprile del 2022, dal Comitato Esecutivo Uefa a *Nyon.*

[40] Durante la stesura, la UEFA ha consultato tutti i portatori di interesse: le Federazioni nazionali, l'*European Club Association* (ECA), le Leghe, la *Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels* (FIFPro), le organizzazioni dei tifosi, la Commissione europea, il Parlamento europeo ed il Consiglio d'Europa.

[41] La versione del 2024 è stata arricchita da un nuovo articolo intitolato «Licence applicant's identity, history and legacy» secondo cui: «Tutti gli elementi che costituiscono l'identità visiva di un *club* in connessione e combinazione con il nome ufficiale e/o il nome della squadra nelle competizioni, come lo stemma ufficiale, i loghi, altri marchi e i colori ufficiali, devono essere di proprietà e sotto il controllo esclusivo del richiedente la licenza».

[42] Ad esempio: l'attuazione graduale della limitazione delle spese vedrà la percentuale al 90% nel 2023/2024, all'80% nel 2024/2025 fino ad assestarsi al 70% nel 2025/2026, come richiesto dal nuovo Regolamento.

[43] Al 15 luglio, 15 ottobre e 15 gennaio della stagione di licenza, una società non può e non deve avere debiti insoluti verso altre società, verso le autorità previdenziali/fiscali, nei confronti dei dipendenti e della UEFA, a seguito di obblighi derivanti da trasferimenti da saldare rispettivamente entro il 30 giugno, 30 settembre e 31 dicembre.

ISSN 2036-7821

La «stabilità» (*football earnings rule)* ossia la fissazione di un *deficit* massimo (*acceptable deviation)* di 60 milioni di euro in tre anni, mentre per le società con i conti in ordine di 90 milioni (10 milioni per ogni periodo di riferimento nel *monitoring period*), computando tuttavia le spese, comprese quelle per giovani e impianti prima escluse[44].

Il «controllo dei costi» (*squad cost rule)* secondo cui per stipendi, mercato e commissioni per gli agenti non si potrà spendere più del novanta per cento del fatturato per la prima stagione, l'ottanta per la successiva ed il settanta a regime dall'ultima stagione, ovvero quella 2025-2026. La regola è contenuta nell'art. 92 titolato «Calculation of squad cost ratio» che si occupa del calcolo e nell'art. 93 titolato «*Squad cost rule*» che si occupa di fissarne il limite. [45].

Il sistema di «sanzioni fisse» all'esito dei controlli ossia la previsione di sanzioni predeterminate in relazione alle violazioni che non lascino margini di discrezionalità (almeno in astratto), tra cui multe progressive, in relazione sia alle violazioni che alla recidiva, sanzioni sportive (come il divieto di schierare atleti, esclusioni dai tornei, retrocessione da una coppa a un'altra) e sanzioni economiche.

Il sistema di sostenibilità finanziaria viene applicato mediante un processo denominato «monitoraggio dei club» e vale per le squadre che partecipano alle competizioni UEFA. Più di 230 società (Ucl, Uel, Uecl) vengono per l'effetto osservate nell'arco dell'intera stagione dal «Club Financial Control Body Uefa (CFCB)», che è un organo di controllo finanziario che può imporre misure disciplinari in caso di mancato rispetto del Regolamento [46].

---

[44] Gli utili vanno intesi come differenza tra i ricavi e le spese *pertinenti*. Un licenziatario può avere un'eccedenza o un disavanzo ed è conforme alla regola se per il periodo di monitoraggio (calcolando tre periodi di rendicontazione) ha un *surplus* di utili complessivo, oppure un disavanzo complessivo che rientri nella tolleranza accettabile. Il licenziatario viola la regola nel caso in cui abbia un disavanzo superiore alla tolleranza accettabile.

[45] Per la prima volta, ai sensi del Regolamento, le società sono soggette al controllo dei costi di squadra. Questo requisito offre una misura diretta tra i costi e le entrate per incentivare spese più legate alle prestazioni. Le valutazioni vengono eseguite in modo tempestivo e le eventuali violazioni comportano sanzioni pecuniarie e misure sportive prestabilite.

[46] Le misure disciplinari includono, fra le altre: l'ammonimento; il richiamo formale; le multe; la decurtazione di punti; il congelamento delle entrate provenienti dalle competizioni Uefa; il divieto di tesserare nuovi atleti; la limitazione del numero degli atleti iscrivibili alle competizioni europee, compreso un limite finanziario sul costo complessivo totale degli atleti iscritti in lista A; la squalifica dalle competizioni in corso e/o esclusione dalle future; la revoca di un titolo o di un premio. Le sanzioni per il mancato rispetto della «***No overdue payables rule***» sono state rafforzate, mentre in caso di violazione della «***Football earnings rule***» è prevista la possibilità di concludere accordi transattivi. Si tratta dei c.d. «***Settlement Agreement***» *che con i* «***Voluntary Agreement***» fanno parte del peculiare procedimento sanzionatorio previsto già dal sistema precedente. Le decisioni definitive del CFCB possono essere impugnate solo davanti al Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS) di Losanna. Si tratta di un organo di controllo con funzioni di giustizia che ha il potere di determinare se i concessori di licenza (federazioni nazionali o la lega affiliata) e i richiedenti/licenziatari abbiano soddisfatto i criteri per la licenza o i requisiti di sostenibilità finanziaria e di decidere sull'idoneità di una società per le competizioni.

ISSN 2036-7821

L'efficacia del nuovo Regolamento, al quale peraltro sono state subito aggiunte alcune novità in tema di ammortamento e di plusvalenze [47], si potrà verificare solo nel rigore applicativo, vista l'eccessiva elasticità che ha caratterizzato l'esperienza precedente del *fair play*, foriera essa stessa della «bolla contabile». Il razionale è chiaro: non imporre limiti assoluti, ma contenere le dinamiche inflattive del mercato sportivo, evitando che le società competano oltre le proprie possibilità economiche. Il vero nodo resta, tuttavia, quello dell'applicazione concreta, della verifica dei dati e della qualità delle sanzioni. Senza un'autorità terza e indipendente, le stesse regole rischiano di rimanere meri enunciati di principio.

Il problema è che ai vari livelli le società cercano di migliorare la capacità di competere acquisendo atleti migliori in un vortice senza fine fatto di aumenti degli ingaggi e delle commissioni a cascata. A fronte di ricavi crescenti, spesso drogati da entrate occasionali o artificiali, si registra una strutturale incapacità di mantenere l'equilibrio finanziario; difatti, i costi dei contratti e le commissioni agli agenti hanno raggiunto livelli insostenibili, generando una dinamica perversa in cui la ricerca del successo sportivo immediato si traduce in un rischio sistemico per l'intero settore.

Occorrono dunque norme cogenti che puntino a definire tetti ai compensi piuttosto che contemplare criteri di contenimento delle spese in rapporto ai fatturati, che, come visto, vengono elusi con forme atipiche di ricavo (o vengono disattesi provocando insolvenze, solo aggravate dalle sanzioni federali) e che non risolvono il problema a monte. È chiaro che una disciplina sul «salario massimo» o sulla «commissione massima» dettata da associazioni di imprese, come sono ritenute ormai le

[47] L'ammortamento del contratto dell'atleta sarà limitato a cinque anni al fine di garantire la parità di trattamento di tutte le società e migliorare la sostenibilità finanziaria. In caso di proroga del contratto, invece, potrà essere ripartito sulla durata del rapporto, ma fino ad un massimo di cinque anni dalla data della proroga. Tuttavia, le società autorizzate dai loro organi di governo nazionali a concludere contratti per un periodo superiore a cinque anni possono continuare a farlo. Le regole non si applicheranno retroattivamente alle operazioni di trasferimento già avvenute. In caso di scambio di atleti la nuova norma precisa che spetta alle società valutare se un'operazione di trasferimento sia qualificabile come «permuta»; in tal caso dovrà essere contabilizzata in linea con i principi contabili internazionali. Orbene, nelle operazioni di acquisizione e cessione di diritti pluriennali con la stessa controparte, per le quali non esistono evidenze *quantitative* corroboranti, supportate da tecniche di valutazione, che dimostrino che il *fair value* (valore equo) può essere determinato in modo attendibile, i diritti pluriennali dei lavoratori acquisiti devono essere valutati al valore contabile dei diritti alle prestazioni sportive degli atleti ceduti. Spetterà ai revisori della singola società confermare la corretta applicazione dei requisiti contabili descritti o, in caso contrario, segnalare eventuali discrasie. Quindi, se due atleti vengono valutati allo stesso valore in uno scambio, non ci sarà plusvalenza per le società, visto che la cessione sarà riportata al valore netto residuo a bilancio (ovverosia il costo storico dedotti gli ammortamenti), a meno che non ci sia una valutazione attendibile che dimostri il valore equo degli atleti. Pertanto, in caso di permute con le dette caratteristiche, con conguagli in denaro, la plusvalenza sarà eventualmente data solo dalla differenza pagata con flussi reali. In secondo luogo, quando la permuta è a specchio senza esborsi, il valore, sempre nei casi visti, sarà quello iscritto a bilancio e non quello deciso dalle parti. Inoltre, per evitare i prestiti di comodo tra società, indicando convenzionalmente un prestito di un atleta ad un valore che magari in bilancio compare per il triplo, la differenza diventerà una minusvalenza per la società che presta, salvo il caso di prestito di atleti infortunati che hanno bisogno di recuperare giocando.

ISSN 2036-7821

Federazioni, nazionali ed internazionali, cadrebbe sotto i "colpi" della Corte di giustizia, come sta accadendo per il Regolamento FIFA sugli agenti (che, per l'appunto, prevede alcuni tetti). La funzione redistributiva dei «Salary Cap», unita alla sua valenza preventiva rispetto a fenomeni di indebitamento strutturale, ne fanno uno strumento probabilmente imprescindibile e di cui dovranno occuparsi i legislatori [48].

4. La insostenibilità dei costi di agenzia.

La questione della sostenibilità dei costi diretti ed indiretti dei contratti di agenzia sportiva, posta peraltro a livello globale, visto che le transazioni sono ormai sempre più spesso internazionali, pone problemi ancora più estesi e complessi. La problematica ha indotto persino il legislatore italiano, a coniare, con la riforma, un nuovo tipo di rapporto contrattuale, che risulta di difficile inquadramento sistematico e che, per l'effetto, genera una rilevante quantità di questioni interpretative, configurando uno *ius singulare*, in tal caso addirittura di matrice statale [49]. Le differenze tra le diverse regolamentazioni nazionali hanno creato enormi asimmetrie nel mercato, soprattutto per quei Paesi che applicano una sostanziale *deregulation* a discapito della professionalità e della deontologia richiesta in altri e che incentivano di fatto insostenibili *comportamenti predatori*.

Alla funzione originaria di procuratore di parte, cui l'atleta si affidava per la gestione dei propri interessi, si è, infatti, sovrapposta nel tempo quella di *intermediario* tra la

[48] La sostenibilità richiama lo Stato alle proprie responsabilità sul piano della concreta attuazione delle relative istanze, stimolandolo ad esercitare, senza opportunistiche deleghe a strutture privatistiche, il proprio potere di indirizzo e di intervento. In questo senso, può essere letta come il prodotto di un cambio di paradigma politico-economico e giuridico anche sul piano costituzionale. In tal senso V. CARIELLO, *Per un diritto costituzionale della sostenibilità (oltre la "sostenibilità ambientale")*, in *Orizz. dir. comm.*, 2, 2022, p. 413, secondo cui la sostenibilità in senso lato è un paradigma del diritto societario e può divenire paradigma del diritto costituzionale, grazie ad un'attenta attività interpretativa operata con l'impiego di specifiche regole interpretative (in tema cfr. anche G. PALMIERI, *Crisi dell'impresa e responsabilità sociale*, in *Riv. corte conti*, 2023, 1, 70 s.).

[49] L'agente viene codificato come colui che «….in esecuzione del contratto di mandato sportivo, mette in contatto due o più soggetti operanti nell'ambito di una disciplina sportiva riconosciuta dal Coni e dal Cio, siano essi lavoratori sportivi o Società o Associazioni Sportive, ai fini della conclusione, della risoluzione o del rinnovo di un contratto di lavoro sportivo, del trasferimento della prestazione sportiva mediante cessione del relativo contratto di lavoro, del tesseramento di uno sportivo presso una Federazione nazionale, fornendo servizi professionali di assistenza, consulenza e mediazione». Il professionista funge, quindi, da vero e proprio *trait d'union* tra i principali attori del settore che, nella maggior parte dei casi, sono i lavoratori e le organizzazioni sportive, ponendo alla base di questo rapporto un *armamentario pluralista* di servizi di assistenza, consulenza e mediazione oltre a quelli di agenzia, che complessivamente integrano la natura di una professione regolamentata. In tema G. DAMINATO, *L'agente sportivo e l'attuale incertezza normativa: considerazioni generali e cenni riassuntivi sul FFAR*, in *La riforma dello sport*, cit., 2024, I, p. 263 ss.; F. R. FIMMANÒ, *L'agente sportivo: un ircocervo tra professione, mediazione ed impresa alla prova del nuovo regolamento FIFA*, in *Riv. dir. sport.*, 2023, p. 131 ss.; T. MAUCERI, *La nuova figura dell'agente sportivo nell'ordinamento statale*, in *Nuove leggi civ. comm*, 2024, 2, p. 305 ss.

ISSN 2036-7821

società che vende, l'atleta e il *club* acquirente con un'evidente *distorsione* dei ruoli [50]. In questo contesto, si è efficacemente evidenziato che per gli ingaggi degli atleti si assiste a un'espressione sempre più forte del principio della migliore allocazione delle risorse, nel senso che questo mercato anomalo «spinge sempre più il lavoratore sportivo ad andare da chi è in grado di ottimizzarne il profitto e remunerarne meglio le prestazioni e i diritti di immagine, con conseguente ricorso all'inadempimento c.d. efficiente», cui si collegano gli ulteriori ed abnormi costi per la soluzione bonaria degli effetti dell'inadempimento[51].

La degenerazione, in verità, ha raggiunto il culmine qualche anno fa con la progressiva emersione, nel settore, della prassi delle *Third Party Ownership* (cd. *TPO*) originatasi soprattutto nei paesi sudamericani e dell'est Europa. Tali operazioni commerciali, che vedevano spesso coinvolti direttamente o indirettamente agenti, consistevano (anche se in realtà, sottotraccia, sono ancora diffusi) nell'acquisizione di una percentuale sulla futura valorizzazione del contratto di un atleta [52]. Il Centro

[50] L'agente non è un soggetto dell'ordinamento sportivo in senso proprio in quanto manca il vincolo associativo del tesseramento, ma un libero professionista (inquadrabile nel prestatore d'opera professionale *ex* art. 2229 c.c.). che rimane eventualmente assoggettato agli organi di giustizia sportiva in virtù dell'accettazione della giurisdizione sportiva e del relativo potere disciplinare effettuata in sede d'iscrizione nel registro. Situazione che ha come presupposto il rilascio di un mandato senza rappresentanza. In tema cfr. R. FAVELLA, *La nuova regolamentazione nazionale e della Federazione italiana Giuoco Calcio per l'attività di «agente». Un salto nel futuro o un ritorno al passato?*, in *Lav. dir. eur.*, 2019, p. 6 ss.

[51] La felice intuizione per la fattispecie dell'espressione "inadempimento efficiente" è di T. MAUCERI, *La nuova figura dell'agente sportivo nell'ordinamento statale,* in *Nuove leggi civ. comm.*, 2024, 2, p. 305 ss., che d'altra parte aveva già affrontato *funditus* la tematica in generale in T. MAUCERI, *Interesse ad adempiere e professioni sportive*, in *Riv. dir. civ.*, 2016, I, p. 843 s. Si pensi da ultimo al caso dell'allenatore della nazionale italiana (G. PALLADINO, G. PASSARELLI, *Brevi note a margine del caso dello scioglimento del rapporto tra il Commissario tecnico e la Federazione Italiana Giuoco Calcio*, in *Nuovo dir. soc.*, 2024, 4, p. 781 ss.).

[52] La definizione stessa di *Third Party Ownership* risulta essere fuorviante; difatti, sarebbe più opportuno parlare di *Third Party Investment* (quindi di investimento e non di proprietà). Si tratta quindi di una vera e propria «scommessa», in virtù del fatto che l'atleta potrebbe anche non dimostrare il suo valore. Si possono distinguere le *Investment TPO* (o anche *Recrutiting TPO*) e le *Financial TPO*. Le *Investment TPO* configurano un supporto economico - da parte di un investitore esterno - per concludere l'acquisizione del diritto alle prestazioni sportive. Le *Financial TPO* consistono, invece, in un intervento economico - sempre da parte di investitori esterni - mediante acquisizioni di diritti di credito sui futuri proventi conseguiti dalla cessione del contratto di un atleta. In tema L. PASTORE, *Third party ownership and multi-club ownershi Where football is heading for (Proprietà di terzi e multiproprietà. Quale direzione sta prendendo il calcio)*, in *Riv. dir. ec. sport*, 2018, 1, p. 23 ss. Dal punto di vista giuridico, si tratta di un fenomeno che risulta difficilmente definibile: l'oggetto della transazione non è, infatti, un bene materiale e neanche il diritto alle prestazioni sportive, poiché quest'ultime rimangono di esclusiva del *club*. Ciò che invece viene acquistato dalle terze parti è il diritto economico riconducibile ad una futura rivalutazione dell'atleta. Nella pronuncia del Tribunale Arbitrale dello Sport del 2004 (*Tacuary Fbc/Club Atlético Cerro & Jorge Cyterszpiller & FIFA*, TAS 2004/A/781) venne effettuata una distinzione tra i diritti «federativi» del lavoratore sportivo, di esclusiva spettanza della società e i diritti economici, cedibili anche a soggetti esterni al *club*. Non esistendo all'epoca, dal punto di vista giuridico, alcun limite all'attribuzione dei diritti economici di un atleta ad un soggetto esterno, le operazioni di TPO risultavano essere lecite. Tuttavia, a seguito di una serie di clamorose vicende, il 22 dicembre 2014, il Comitato esecutivo della FIFA emanò finalmente la circolare n. 1464 mettendo al bando le operazioni di *TPO* a partire dal 1° maggio 2015. Tale intervento ha avuto lo scopo di tutelare la sicurezza dei giovani atleti (che erano spesso quelli più coinvolti) e di impedire evidenti conflitti di interesse[52]. È stato così

ISSN 2036-7821

studi internazionale sullo sport (Cies), in un'analisi commissionata dalla Uefa, ha evidenziato che al centro del controllo esercitato da alcuni grandi agenti ci sono ancora le *TPO* che, sebbene resi illegali dalla Fifa, «sono una realtà ancora ben radicata e consentono agli agenti più influenti un sostanziale controllo sulla carriera degli atleti e un potere decisionale maggiore rispetto a quello esercitato dai *club*»[53].

In virtù di tale situazione, il Consiglio della *Fédération Internationale de Football Association*, tenutosi a Doha il 16 dicembre 2022, aveva approvato il nuovo *Fifa Football Agent Regulations* (*FFAR*) che purtroppo è stato sospeso pochi mesi dopo l'entrata in vigore, fino a quando non si pronuncerà la Corte di Giustizia UE.

Il Regolamento, per molti versi rivoluzionario ed in grado di apportare una spinta moralizzatrice, era inoltre finalizzato proprio ad un incremento della sostenibilità ed in particolare a rafforzare la stabilità contrattuale e la professionalità, a migliorare la formazione dei giovani atleti, a tutelare i minori, a limitare le situazioni di conflitto d'interessi [54], a proteggere l'integrità del sistema di trasferimento, a salvaguardare l'integrità delle competizioni, a tutelare il mercato, a fissare adeguati *standards* professionali ed etici in capo agli agenti e ad assicurare la massima trasparenza (non soltanto finanziaria) [55]. Il campo di applicazione riguardava tutti gli accordi di rappresentanza di dimensione internazionale, connessi al trasferimento del lavoratore da una federazione all'altra o ad una transazione internazionale tra società appartenenti a Federazioni diverse.

---

introdotto l'art. 18 *ter* nel Regolamento FIFA, per cui allo stato attuale è vietato qualsiasi tipo di accordo stipulato da un *club* o da un atleta con una società esterna, che preveda di assegnare a terzi diritti o partecipazione al compenso da pagare per il suo trasferimento futuro. Ed il Tribunale Arbitrale dello Sport ha riconosciuto nel 2016 la piena compatibilità del divieto previsto dall'art. 18 *ter* con le norme comunitarie in materia di concorrenza (TAS 2016/A/4490/RFCSeraing/FIFA). Infine, a partire dal giugno del 2019, il comitato disciplinare della Fifa ha chiarito che gli atleti non devono essere considerati come un «soggetto terzo» ed hanno diritto a detenere una percentuale del proprio cartellino, e quindi di ricavarne un eventuale guadagno derivante dal valore del proprio trasferimento.

[53] Cfr. CIES, *The "manipulation of sport competitions"*, 2018 (in cies.ch/en/cies/publications) che evidenzia come la crescita del potere dei procuratori è accompagnata da un'esplosione dei prezzi dei diritti economici degli atleti e dalla loro mobilità.

[54] Il comma 8 vieta, sul modello italiano, la doppia rappresentanza, ad esclusione del caso in cui vi sia espresso consenso scritto delle parti coinvolte (*club* e lavoratore). Eventuali clausole nell'accordo che penalizzino o limitino la capacità di un atleta di negoziare e concludere in maniera autonoma un contratto di lavoro senza il coinvolgimento di un agente sono affette da nullità. In sostanza, l'agente non potrà offrire servizi a più di una parte coinvolta in una transazione. L'unica eccezione è la possibilità di rappresentare sia l'atleta che il *club* che acquista, a patto che entrambi i clienti diano consenso esplicito della doppia rappresentanza.

[55] La Fifa ha di fatto seguito la normativa italiana, prevedendo dei percorsi formativi per contrastare il fenomeno del c.d. *football trafficking* (ossia dei falsi agenti o pseudo intermediari che carpiscono la buona fede e le risorse delle famiglie per lucrare sui minori, che, una volta giunti in Europa, spesso vengono totalmente abbandonati). In maniera speculare viene permesso all'agente di richiedere una sospensione temporanea della sua licenza che non ha una scadenza e non è in alcun modo trasferibile. In tema G. DAMINATO, *L'agente sportivo e l'attuale incertezza normativa: considerazioni generali e cenni riassuntivi sul FFAR,* in *La riforma dello sport* (a cura di G. Toscano), Sports law and policy centre, 2024, I, 263 s.

ISSN 2036-7821

In particolare, per quanto concerne gli atleti minorenni, cui il Regolamento dedica particolare attenzione, l'agente - a condizione che abbia seguito l'apposito corso FIFA per la rappresentanza del minore - può stipulare accordi non prima di sei mesi dal raggiungimento dell'età in cui il minore può firmare il suo primo contratto da professionista, in conformità con quanto previsto dalla legge applicabile nel paese in cui il giovane verrà impiegato. La trattativa dovrà comunque avere il consenso scritto da parte del tutore del minore che dovrà sottoscrivere il contratto con lui. L'art. 14, comma 9, prevede infine che un agente non può ottenere un compenso quando viene incaricato in favore di un minore, a meno che l'atleta in questione «non firmi il suo primo o successivo contratto da professionista in conformità con la legge applicabile nel paese o territorio del gruppo in cui il minore sarà impiegato».

L'aspetto più critico del Regolamento sospeso riguarda evidentemente [56] l'imposizione di tetti - ben definiti - alle insostenibili commissioni e particolarmente ridotti rispetto alle entità formidabili che si son viste in questi anni, soprattutto per gli atleti più importanti, chiaramente problematico rispetto al processo di liberalizzazione in atto in altri settori professionali [57]. È, infatti, sancito un limite massimo ai compensi che un soggetto abilitato può percepire nell'esecuzione dei servizi di agente (*Football Agent Services*), intesi come attività finalizzate al trasferimento delle prestazioni sportive ad altra società ovvero alla conclusione, rinnovo o risoluzione di un contratto, a seconda che lo stesso individuo agisca nell'operazione per conto del lavoratore sportivo (*Individual*) e/o della società acquirente (*Engaging Entity*), o venditrice (*Releasing Entity*). Infatti, qualora la rappresentanza sia a favore dell'atleta o del *club* acquirente, la commissione pagata all'agente non potrà eccedere una certa percentuale della remunerazione annua lorda (comprensiva di *bonus* alla firma e ogni altro corrispettivo dovuto al realizzarsi di condizioni contrattualmente prestabilite, come i compensi variabili legati alle *performance* del giocatore) concordata all'interno del contratto di lavoro, pari al 5% fino a 200.000 dollari ed al 3% sulla parte eccedente tale limite[58].

---

[56] È però prevista una eccezione a tale principio generale, ossia nel caso in cui l'agente rappresenti un atleta (o allenatore) e il suo compenso annuo sia inferiore a 200.000 dollari, non considerando alcun *bonus*. In tal caso, il *club* potrà effettuare il pagamento del compenso dell'agente, a patto che il *quantum* non sia superiore a quanto previsto nell'accordo di rappresentanza stipulato tra l'agente stesso e l'atleta.

[57] Al riguardo si è giustamente rilevato che regole siffatte, implicanti un forte controllo sul mercato e sul merito dell'affare, si giustificano con l'esigenza di "preservazione (e di sostenibilità dei costi) dell'attività sportiva in un contesto mercantile che, se lasciato alle proprie spontanee e autonome dinamiche, rischia di produrre forti distorsioni" (T. MAUCERI, *La nuova figura dell'agente sportivo* cit., 324).

[58] Nell'ipotesi di incarico congiunto (ovvero, a favore dell'atleta e del *club* acquirente), la commissione massima riconoscibile terrà conto di entrambi i limiti citati, passando al 10% per la quota di remunerazione annua lorda entro 200.000 dollari e al 6% per la parte eccedente. Il pagamento delle commissioni deve avvenire dopo la chiusura della finestra di mercato, suddiviso in rate trimestrali per tutta la durata del contratto sottoscritto dal giocatore con il nuovo club. Inoltre, il diritto alla commissione maturerà solamente nel caso in cui il *club* provveda al pagamento degli stipendi; diversamente, nulla sarà dovuto all'agente (in proporzione al salario non pagato). Se

ISSN 2036-7821

Tutti i pagamenti, secondo il Regolamento, devono essere effettuati tramite la *Fifa Clearing House*, che è una vera e propria camera di compensazione finanziaria[59], una sorta di banca del mercato attraverso la quale devono essere versate sia le somme dei trasferimenti sia le commissioni da pagare agli intermediari, in modo da garantire la massima trasparenza anche rispetto a fattispecie criminose e/o di evasione fiscale[60], anche perché il pagamento del compenso dev'essere eseguito unicamente dal soggetto che ha sottoscritto il mandato di rappresentanza con l'agente [61].

---

l'attività viene invece prestata a favore del club venditore, il limite massimo per la commissione all'agente è pari al 10% del valore di trasferimento (*Transfer compensation)*, al netto di percentuali sulla futura rivendita a favore della società cedente[58]. Per quanto concerne i termini di pagamento, seguiranno l'incasso del corrispettivo dovuto al cliente (*club* cedente); dunque, in caso di pagamento rateale, anche la commissione dell'agente dovrà avvenire nei medesimi termini. È previsto, inoltre, nel caso in cui l'atleta si trasferisca presso altro *club* prima del termine naturale del contratto di lavoro (o lo risolva senza giusta causa), che i compensi dell'agente non ancora maturati non saranno più dovuti. La norma ha lo scopo di disincentivare la prassi degli agenti tesa a promuovere il trasferimento dei propri assistiti per ricevere ulteriori commissioni (definito inadempimento efficiente)[58], ma rischia di avere l'effetto nocivo di incoraggiare i *clubs* a trasferire gli atleti che portano con sé "pesanti" commissioni di agenzia, con l'obiettivo di liberarsene retroattivamente. Inoltre, in caso di rappresentanza di un atleta, se il contratto negoziato ha una durata superiore al mandato, il compenso derivante all'agente è dovuto anche dopo il termine del mandato stesso, a condizione che il contratto sia ancora in vigore, ma soltanto nel caso in cui ciò sia espressamente previsto. Il comma 2 dell'art. 14, prevede che il pagamento del compenso dell'agente deve essere effettuato esclusivamente dal cliente e che quest'ultimo non potrà autorizzare una terza parte ad effettuarlo con tanto di previsioni antielusive. L'art. 15, comma 3, sancisce che nel caso in cui l'agente fornisca al proprio cliente dei servizi collaterali "*Other Services*", quali l'assistenza legale, la pianificazione finanziaria, le attività di *scouting*, la gestione dei diritti di immagine o la negoziazione dei contratti commerciali, nei 24 mesi antecedenti o successivi alla conclusione di una transazione, anche i compensi percepiti in questo lasso temporale dovranno rientrare nel calcolo del massimale (salvo prova contraria, fornita dall'agente o dal suo cliente, che tali servizi non siano riconducibili all'attività di assistenza professionale in senso stretto).

[59] Nel settembre del 2022, l'Autorità di vigilanza bancaria francese ha autorizzato la Camera di compensazione della FIFA a svolgere funzioni di istituto di pagamento e, più in generale, ad avere il ruolo di centralizzazione, elaborazione e automatizzazione dei pagamenti fra *clubs* (si pensi alle indennità di formazione o al versamento del contributo di solidarietà) e delle commissioni degli agenti.

[60] Nel citato rapporto del CIES si evidenzia che la mancanza di regole ha creato «*una situazione da far-west nei segmenti più bassi del mercato e un alto livello di concentrazione nei segmenti più remunerativi*». E così, lo sport diventa strumento per la criminalità economica, visto che «i pagamenti destinati agli agenti e agli intermediari sono spesso al centro di complessi schemi di evasione fiscale e di riciclaggio di denaro e che questi schemi coinvolgono non solo gli agenti ma anche i proprietari e i dirigenti dei *club* con cui collaborano». Si pensi alle numerose indagini di questi anni a partire dalla c.d. "*Fora de jogo*" (condotta dagli investigatori portoghesi con ben 76 perquisizioni in tutto il Paese, inclusi i due uffici della *Gestifute* a Porto e Lisbona e nelle sedi dei *clubs* più importanti, tra cui *Porto*, *Benfica*, *Sporting Lisbona* e *Braga*); oppure la coeva inchiesta spagnola (dove fu ipotizzato l'uso di *clubs* di seconda e terza divisione in Serbia, Belgio e Cipro come scalo dove "parcheggiare" gli atleti per poi rivenderli a terzi *club* a prezzi lievitati). Le indagini hanno preso spunto dalle rivelazioni di *Football Leaks*, pubblicate nel 2016 dall'*European Investigative Collaborations* che aveva scoperto che gli atleti non erano mai scesi in campo per conto delle società ponte e venivano rivenduti pochi giorni dopo il loro acquisto.

[61] L'unica eccezione al divieto di pagamenti in sostituzione dell'atleta è prevista nei casi in cui la remunerazione annua lorda concordata fra le parti sia inferiore a 200.000 dollari. In questo caso, come chiarito dall'art. 14, c. 3, il *club* acquirente potrà concordare con il lavoratore di accollarsi il pagamento della commissione dovuta all'agente. Da un punto di vista fiscale, questa forma di pagamento sostitutiva rappresenta un *fringe benefit* (in tema cfr. A. BENAZZI, *Ancóra sulla contestazione dei fringe benefits ai calciatori connessi ai compensi erogati dalle società di calcio ai procuratori sportivi: una storia infinita*, in *Rass. dir. ec sport.*, 2019, 1, p. 186).

ISSN 2036-7821

Il Regolamento, che finalmente tendeva una grossa mano alla sostenibilità ed alla moralizzazione del mercato dei procuratori, è stato ovviamente criticato dalle associazioni di categoria (*European Football Agents Association, The Football Forum*, etc.) che hanno lamentato le eccessive e discriminatorie restrizioni [62]. Sono state così proposte diverse azioni giudiziarie con risultati alterni [63]; tuttavia, dopo la remissione ad opera della nona Sezione civile del *Landgericht Mainz* (Tribunale del *Land di Magonza*) di una questione pregiudiziale alla Corte di Giustizia dell'Unione, con 12 diversi quesiti, il 30 dicembre 2023 la Fifa ha sospeso l'applicazione del Regolamento.

In verità, in questo caso, le posizioni dominanti non appaiono tanto quelle delle Istituzioni federali sportive (in quanto associazioni tra imprese) ma quelle degli agenti (imprese a loro volta) che spesso curano la posizione degli atleti ed ancora delle società, maturando commissioni per conto degli uni e degli altri (e talora anche di terzi) pagate sempre dai *club* e dando così vita a doppie o triple rappresentanze e mediazioni con conseguenti ed evidenti conflitti di interesse. Nei casi più eclatanti ciò ha prodotto una vera e propria «posizione dominante di fatto» di alcune figure in grado di determinare trasferimenti, provocare controversie e risoluzioni contrattuali,

[62] In realtà, questioni simili si sono già poste in passato in particolare nel caso *Piau*, aspirante agente francese, che presentò ricorso al Tribunale di primo grado dell'Unione Europea sostenendo che l'allora vigente Regolamento Fifa era in contrasto con gli articoli 81 e 82 (ora 101 e 102) del Trattato per le eccessive e discriminatorie restrizioni all'accesso alla professione di agente. Il Tribunale (26 gennaio 2005, T-193/02, in www.eur-lex.europa.eu.) rigettò il ricorso ritenendo che il Regolamento Fifa fosse compatibile con il diritto comunitario della concorrenza, in quanto la licenza, imponendo restrizioni qualitative e non quantitative, era una deroga legittima. Né riscontrò abuso di posizione dominante collettiva dei *clubs* sul mercato delle prestazioni di servizi rispetto agli agenti che dettano le condizioni. Tuttavia, i giudici rigettarono anche le argomentazioni della Fifa intese a negare la propria natura di associazione di imprese, ritenendola tale e, quindi, soggetta alle norme sulla concorrenza, aggiungendo che il Regolamento era stato adottato *motu proprio* e non in virtù dei poteri normativi delegati da autorità pubbliche (cfr. al riguardo M. DI FRANCESCO, *Il ruolo dell'agente di calciatori*, cit., 120; V. SELINSKY – F. RIZZO, *Activité des agents de joueurs: la réglementation FIFA validée par la TPICE*, in *Rev. lamy conc. droit, écon. rég.*, 2006, VI, 119; E. PEDILARCO, *Regolamento FIFA e diritto comunitario della concorrenza*, in *Riv. dir. pub. com eu*., 2005, 871; E. GREPPI – M. VELLANO, *Diritto internazionale*, cit., p. 354). Le associazioni hanno peraltro affermato che i tetti avrebbero colpito maggiormente i piccoli agenti e non quelli più influenti, cui invece sarebbe rivolta l'opera di moralizzazione.

[63] Di cui una cautelare contro FIFA e KNVB (Federazione Olandese) diretta a sospendere la prima sessione di esami del nuovo corso, rigettata dapprima dal Tribunale di *Utrecht* il 10 maggio 2023 e poi dalla Corte centrale dei Paesi Bassi. Un'altra, presentata da due membri del DFVV (l'equivalente tedesca dell'*Asso-agenti*), è stata accolta il 24 maggio 2023 dal tribunale distrettuale di *Dortmund* che ha emesso un'ingiunzione contro il Regolamento, che di conseguenza non diveniva applicabile in Germania, trattandosi di un ordine restrittivo provvisorio. Lo stesso è accaduto per la Spagna sulla base della pronuncia del Tribunale commerciale n. 3 di Madrid del 6 novembre dello stesso anno. Il 24 luglio 2023, il Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS) di Losanna si era espresso respingendo ogni pretesa della *Professional Football Agents Association* e chiarendo che la FIFA "gode di una legittimazione tecnica e "democratica" di regolamentare i servizi di agente sportivo, non solo sulla base della giurisprudenza UE, ma anche in considerazione dell'importanza dell'armonizzazione dei regolamenti di uno sport globale. Il TAS ha specificato che l'attività degli agenti sportivi non può essere considerata "periferica" rispetto al mondo dello sport e alla sua organizzazione, in quanto questi ultimi, rappresentando gli interessi di *club* e atleti, hanno un impatto centrale nel movimento internazionale (CAS Arbitral Award, 24 lug 2023, 2023/O/9370, Professional Football Agents Association c. FIFA).

ISSN 2036-7821

condizionando le scelte proprio degli atleti. Talora, addirittura, i centri decisionali si sono spostati al di fuori delle società sportive, in un mondo parallelo che decide le sorti di intere sessioni di mercato ove i grandi agenti sono una sorta di registi dell'intero sistema cui, volontariamente o involontariamente, sono assoggettati in modo asimmetrico rispetto a tutti gli altri attori del settore.

5. I modelli redistributivi nell'esperienza degli sport di squadra nordamericani. I Collective Bargaining Agreements.

Un modello sistemico di sostenibilità, consolidato nel tempo e strutturato su logiche redistributive, è quello delle leghe professionistiche nordamericane che, si badi bene, non appartengono al Movimento olimpico ed al sistema CIO [64]. Gli Stati Uniti (e anche il Canada) rappresentano, da decenni, un laboratorio avanzato di soluzioni regolatorie orientate a garantire, attraverso strumenti normativi e contrattuali, non solo l'equilibrio finanziario delle società sportive, ma anche l'equilibrio competitivo dei tornei, la coesione tra *club* e l'accessibilità al successo sportivo. Il fulcro di questo sistema è rappresentato dal «salary cap», un tetto massimo agli stipendi che ogni *franchigia* [65] può complessivamente erogare ai propri atleti.

Nel sistema sportivo professionistico nordamericano, il *salary cap* rappresenta un istituto centrale nella *governance* delle principali leghe, nato come risposta alla necessità di stabilizzare i bilanci, contenere l'inflazione salariale, preservare l'equilibrio competitivo e realizzare la sostenibilità redistributiva. Fin dalla sua introduzione negli anni Ottanta nella *National Basket Association* (NBA), e poi con maggiore rigore nella *National Football League* (NFL) e nella *National Hockey League*

[64] Il mondo di natura olimpica negli USA si inquadra nell'ambito delle ***high schools*** e delle Università, mentre gli sport professionistici di squadra ne sono "esterni" (*basket, baseball, football* americano, *soccer*, *hockey*). Si tratta di un fenomeno del tutto particolare, organizzato secondo logiche di mercato (gli stipendi degli atleti non superano in nessun caso il 55% del fatturato, incidendo talora anche per il 20% in meno rispetto ai professionisti europei). Le squadre vengono ammesse alle Leghe in base a severi parametri che privilegiano la solidità economica. Non ci sono retrocessioni e l'acquisto degli atleti risponde a precise regole tendenti a non sfavorire i *club* meno ricchi e, di conseguenza, a mantenere un sostanziale equilibrio sportivo. Lo svolgimento dei campionati si articola in sezioni geografiche (***conferences*** o ***divisions***) con finali nazionali disputate con il sistema dei *play-off*. In quella realtà, chi ha il compito di garantire il funzionamento concorrenziale della competizione, volto a impedire che si formino posizioni dominanti, è la Lega, intesa come organizzazione di tutte le società che praticano la stessa disciplina sportiva. Essa raggiunge il suo scopo quando ogni società affiliata consegue profitti tali da consentirle la permanenza nell'organizzazione e di conseguenza garantire la continuità. Il modo in cui la lega può assicurare il giusto grado di competitività è quello di limitare la concorrenza tra le diverse squadre, sia attraverso una ridistribuzione degli atleti (si pensi al metodo delle scelte che regola il passaggio dallo sport universitario allo sport professionistico), sia attraverso il controllo sul monte salariale e il sussidio incrociato a favore delle squadre meno forti. È anche compito della Lega, mediante i vari meccanismi di ridistribuzione delle risorse, mantenere competitivo il proprio prodotto complessivo sia rispetto a quello delle altre leghe concorrenti in seno allo stesso sport sia rispetto alle leghe delle altre discipline. In tema cfr. M. J. MITTEN, *Sport Law in the United States*, 2017, III ed., Wki int.

[65] Per franchigia s'intende una società professionistica operante all'interno di una determinata lega sportiva.

ISSN 2036-7821

(NHL), il tetto salariale ha assunto la funzione di regolatore complesso dei rapporti economici tra società e atleti, articolandosi in formule diverse a seconda delle specificità di ciascuna lega.

Il concetto di *salary cap*, per quanto variamente declinato, si basa sull'assunto che la competizione sportiva sia un prodotto collettivo, e che la sopravvivenza del sistema nel suo complesso dipenda dal mantenimento di un livello minimo di equilibrio. [66]

Tale consapevolezza ha portato a costruire strumenti di perequazione interna accompagnati da sistemi di redistribuzione economica (*revenue sharing*), di penalità per le spese eccessive (*luxury tax*) e di contrattazione collettiva. A differenza dei modelli europei, la cui regolazione salariale è spesso rimessa a normative nazionali e principi generali di diritto del lavoro, i *salary cap* sono integralmente regolati da «Collective Bargaining Agreements (CBA)», negoziati con le associazioni degli atleti. La loro efficacia giuridica è garantita dalla cosiddetta «non-statutory labor exemption» che esclude l'applicabilità del diritto *antitrust* alle restrizioni economiche contenute in un contratto collettivo di lavoro, purché derivanti da un reale processo negoziale [67].

I modelli si differenziano per rigidità e struttura. Ad esempio, la NFL adotta un *hard cap* assoluto, determinato come percentuale dei ricavi aggregati della lega e soggetto a una soglia minima obbligatoria (*salary floor*). Tale sistema è strettamente vincolato in quanto nessuna franchigia può sforare il tetto e ogni contratto deve essere approvato dalla lega centrale. Gli effetti sono duplici: da un lato, una limitazione della discrezionalità contrattuale, dall'altro, una stabilità e parità competitiva. [68]

La NBA, pur operando su una base simile, ha adottato un modello di *soft cap*, più flessibile ma strutturalmente controllato. Il tetto, calcolato annualmente in base al *Basketball Related Income* (BRI), può essere superato in presenza di eccezioni codificate: tra queste spiccano le cosiddette *Bird Rights*, che consentono di ricontrattualizzare un proprio atleta eccedendo il tetto, e le *Mid-Level Exception*, che permettono l'ingaggio di nuovi atleti indipendentemente dallo spazio disponibile. Questo sistema è però bilanciato da una *luxury tax* progressiva, che impone sanzioni

[66] Una franchigia "non può produrre intrattenimento in modo isolato: l'avversario è una condizione necessaria dello spettacolo" (così R. FORT, J. QUIRK, *Pay Dirt. The Business of Professional Team Sports*, Princeton Univ. Press, 1992, p. 29 ss.).

[67] A partire dal *leading case* «*Brown v. Pro Football Inc.*», 518 U.S. 231 (1996) in cui la Corte Suprema ha sancito che i vincoli derivanti da una contrattazione collettiva rientrano in una zona di legittimità sottratta al diritto della concorrenza, purché sussistano buona fede negoziale, riferimento a condizioni di lavoro e applicazione esclusiva ai membri delle parti contraenti. In tema F. TRAFFICANTE, *Profili critici e comparatistici dei sistemi salariali nello sport professionistico: due casi a confronto*, in *EJSS Journal*, 2014, p. 8 s.

[68] I dati relativi alla partecipazione ai *playoff* e alle rotazioni nelle finali confermano che la NFL è la Lega con il più alto tasso di alternanza e di imprevedibilità, frutto di una forte regolazione salariale combinata con un sistema di redistribuzione egualitaria dei ricavi da diritti televisivi (M. MONDELLO, J. MAXCY, *Revenue Redistribution and Competitive Balance in Professional Team Sports*, in *J. Sport Management*, 2009, 23, p. 24 ss.).

ISSN 2036-7821

pecuniarie crescenti per le eccedenze di soglia, e che colpisce più duramente le società recidive. I proventi derivanti dalla *luxury tax* vengono in parte redistribuiti alle franchigie che rispettano il tetto, creando un effetto di riequilibrio indiretto. [69]

Nel caso della *Major League Baseball* (MLB), invece, l'assenza di un tetto formale è stata per lungo tempo presentata come una manifestazione della libertà contrattuale. Tuttavia, l'aumento incontrollato dei *payroll* di alcune franchigie ha portato, a partire dal 2002, all'introduzione della «Competitive Balance Tax», una forma di *luxury tax* applicata oltre una soglia di spesa predefinita. Sebbene non sia vietato superare la soglia, le sanzioni pecuniarie diventano progressivamente più gravose e colpiscono in particolare le squadre che superano il tetto per più stagioni consecutive. La Lega ha inoltre sviluppato un sistema di *revenue sharing* (compartecipazione alle entrate) che redistribuisce parte dei ricavi dalle squadre dei grandi mercati a quelle di dimensioni ridotte. Tuttavia, l'assenza di un *salary floor* obbligatorio e l'inesistenza di obblighi di reinvestimento hanno dato luogo a comportamenti opportunistici, con franchigie che hanno ridotto drasticamente i propri salari per massimizzare i trasferimenti ricevuti, senza alcuna contropartita sportiva. [70]

Oltre alla dimensione regolatoria, i tetti svolgono un ruolo decisivo proprio in chiave redistributiva, rappresentando veri e propri strumenti di riequilibrio economico tra franchigie operanti in contesti disomogenei quanto a bacino di utenza, potere di mercato e accesso alle risorse multimediali. La logica mutualistica sottesa ai tetti è particolarmente evidente nei sistemi NFL e NHL, dove sono affiancati da meccanismi di redistribuzione diretta dei proventi collettivi. Nella NFL, ad esempio, i ricavi televisivi nazionali – la principale voce di entrata della Lega – vengono ripartiti in misura eguale tra tutte le squadre, indipendentemente dal seguito locale, secondo una filosofia che tende a garantire a ciascuna franchigia un punto di partenza economico paritario. Questa redistribuzione orizzontale è resa effettiva e coerente grazie alla presenza dell'*hard cap* e del *salary floor*: le società non possono conservare i fondi ottenuti, ma sono obbligate a reinvestirli nel monte salari degli atleti, assicurando in tal modo una competizione effettiva.

Nella *National hockey league* (NHL) il meccanismo è simile, ma arricchito da un sistema di *escrow*, ovvero di trattenuta preventiva su ciascuna busta paga, il cui ammontare è variabile e destinato ad aggiustare *ex post* eventuali disallineamenti tra spesa salariale e ricavi. Anche in questo caso, l'obiettivo non è solo contenere le spese, ma vincolare il sistema alla sostenibilità strutturale, evitando crisi sistemiche

[69] Nonostante ciò, la NBA ha comunque mostrato fenomeni di concentrazione del talento, resi possibili da fattori extracontrattuali, quali l'attrattiva mediatica dei mercati maggiori o la volontà degli atleti di far parte di compagini particolarmente competitive, sfruttando la flessibilità contrattuale e i margini lasciati dal sistema delle eccezioni.

[70] Si è parlato in proposito di "parassitismo autorizzato", frutto di una redistribuzione scollegata da vincoli competitivi (A. ZIMBALIST, *Circling the Bases*, Temple Univ. Press, 2010, p. 177 ss.).

ISSN 2036-7821

come quella che portò alla cancellazione dell'intera stagione 2004–2005. Il tetto in questa Lega è strettamente legato agli *Hockey Related Revenues* (HRR) ed è concepito come un vincolo di spesa proporzionato all'andamento reale dell'economia dell'organizzazione. [71]

Anche sul versante interno alle singole società, il tetto agisce come strumento redistributivo: l'imposizione di massimali individuali (NBA), di salari minimi contrattuali (tutte le leghe) e di tetti ai contratti *rookie* (NFL, NBA) mira a impedire la concentrazione delle risorse su un ristretto numero di atleti e a preservare la coesione interna dei *roster* [72]. Dal punto di vista giuridico, la legittimità dei *salary cap* si fonda integralmente sulla contrattazione collettiva. In assenza di una norma di legge che imponga limiti salariali nello sport, le leghe hanno negoziato con i sindacati i citati *Collective Bargaining Agreements*, contenenti tutte le clausole contrattuali, dai criteri di calcolo dei tetti alle eccezioni ai meccanismi sanzionatori alle soglie minime. [73]

Proprio questo inquadramento negoziale consente alle leghe di esercitare un forte controllo sulla dinamica salariale senza incorrere in accuse di collusione o abuso di posizione dominante. L'intera disciplina contrattuale, compresi i massimali e le clausole sulle eccezioni, trova il suo fondamento nell'accordo collettivo e non in decisioni unilaterali della lega. In questo senso, il tetto non è un'imposizione dall'alto, ma un'espressione di *governance* condivisa, accettata dai lavoratori sportivi in cambio di garanzie sul trattamento minimo, *benefit* accessori e redistribuzione dei ricavi.

Questa legittimazione giuridica, tuttavia, non mette al riparo i *salary cap* da critiche e criticità. Il vincolo salariale può infatti comprimere in misura rilevante la libertà negoziale individuale, specialmente nei sistemi più rigidi come quello della NFL, dove gran parte dei contratti non è garantita e i margini di manovra degli atleti sono limitati a pochi strumenti collettivi. Anche nella NBA, il tetto massimo individuale (*max salary*) impedisce ad atleti di grande valore di ottenere compensi proporzionati, generando situazioni di sottocompensazione sistemica. L'esistenza di eccezioni contrattuali complesse, come nella NBA, ha inoltre prodotto effetti distorsivi e

[71] Si è affermato che il modello NHL rappresenta una forma di "cooperazione coatta", dove i limiti salariali sono accettati in funzione della stabilità globale del sistema (M. HAUPERT, *The Economics of the NHL Lockout*, in *Journal of Sports Economics*, 2006, p. 31 ss.).

[72] È stata osservata una correlazione negativa tra disuguaglianza salariale e *performance* sportiva: squadre con maggiore equità interna tendono a ottenere risultati migliori, sia per ragioni motivazionali sia per effetti di stabilità tecnica (C. JEWELL, D. MOLINA, *Intra-team Pay Disparity and Team Performance*, in *Industrial Relations*, 2004, 43, p. 505 ss.). Questa considerazione supporta una visione sistemica del *salary cap*, non solo come limite al vertice, ma come cornice distributiva complessiva.

[73] Anche in Italia ci sono gli accordi collettivi, tuttavia la misura del compenso individuale per ciascun atleta è rimessa alla volontà delle parti, in applicazione del macro-principio dell'autonomia contrattuale, *ex* art. 1322 c.c., Le uniche limitazioni imposte dall'Accordo attengono ai c.d. minimi salariali in applicazione dell'art. 36 comma 1, Cost.

ISSN 2036-7821

pratiche opache di gestione dei tetti, con operazioni di *salary dump* e *sign-and-trade* che eludono in parte lo spirito della negoziazione. Sul versante della MLB, l'assenza di un *cap* e l'insufficiente vincolo al reinvestimento delle somme redistribuite hanno esposto il sistema a forme di parassitismo che compromettono la logica mutualistica.

Nel bilanciamento tra efficienza economica, libertà individuale e tutela dell'interesse collettivo, il *salary cap* si conferma comunque uno strumento indispensabile per la sopravvivenza del modello sportivo chiuso, fondato sulla cooperazione tra concorrenti e sull'idea che la competizione debba essere regolata per poter essere sostenibile [74]. La riflessione non può dirsi completa senza considerarne la dimensione evolutiva, tanto normativa quanto funzionale. Le leghe nordamericane si sono dimostrate capaci di adattare questi strumenti alle esigenze mutevoli dello sport, agendo su leve contrattuali, fiscali e redistributive per mantenere equilibrio e attrattività. Ciò che emerge con chiarezza è che nessun *salary cap* è statico: ogni sistema si è evoluto attraverso crisi, negoziazioni e riforme, in funzione di *shock* economici (come la pandemia, ad esempio), conflitti sindacali (come il *lockout* NBA e NHL) e trasformazioni tecnologiche (come l'incremento dei diritti media e le nuove opportunità) [75]. In particolare, la NBA ha progressivamente irrigidito il sistema delle eccezioni, introducendo soglie multiple come il *first apron* e il *second apron*, volte a impedire la creazione di compagini troppo superiori mediante cumulo di eccezioni [76].

In prospettiva, tuttavia, nel contesto di progressiva finanziarizzazione dello sport, dove i fondi di investimento, le piattaforme digitali ed i capitali speculativi stanno ridefinendo l'assetto proprietario delle franchigie, i *salary cap* dovranno sempre più funzionare non solo come vincoli finanziari, ma come strumenti di governo sistemico, capaci di regolare comportamenti strategici, evitare *dumping* salariale

[74] Si è evidenziato che il *salary cap* è l'unico strumento in grado di produrre simultaneamente stabilità finanziaria, equilibrio competitivo e coesione contrattuale in un mercato imperfetto come quello sportivo (H. DIETL, M. LANG, *Salary Caps and Competitive Balance in Sports Leagues*, in *Eur. J. Law Econ.*, 2012, 34, p. 13 ss.).

[75] Si pensi agli NFT (*Non Fungible Token*) che rappresentano l'ultima "*frontiera*" dell'impiego dell'immagine di sportivi famosi. Il mondo dello sport professionistico sta sfruttando le opportunità della tecnologia *blockchain* (cfr. F. DELFINI, *Blockchain, Smart Contracts e innovazione tecnologica: l'informatica e il diritto dei contratti*, in *Riv. dir. priv.*, 2019, 167) rivoluzionando i modelli di interazione tra società sportiva e la base dei tifosi (R. MORO VISCONTI, *I marchi delle società sportive: profili di valutazione economica*, in *Dir. ind.*, 2022, 50, che sottolinea le strategie per coinvolgere i tifosi, c.d. *fan engagement* attraverso *fan tokens)*, attraverso il lancio di NFT rari o addirittura unici, che riproducono l'immagine di atleti talvolta anche del passato. L'obiettivo è quello di incentivare il "collezionismo" ed il *trading*, in quanto gli NFT rendono possibile la valorizzazione economica e la commercializzazione di *res* – come, ad esempio un celebre gesto atletico - illimitatamente riproducibili sul piano materiale ma che divengono, tuttavia, a tiratura limitata qualora abbinati ad un *token* (al riguardo G. FACCI, *Il diritto d'immagine dei Calciatori al tempo degli NFT,* nota a Cass., 16 giugno 2022, n. 19515 in *Resp. civ. prev.*, 2023, p.179 ss.)

[76] La NFL ha aggiornato le regole di calcolo del *cap* per includere nuove fonti di ricavo come i contratti di *streaming*; la NHL ha rivisto il sistema di *escrow* post-COVID per attenuarne l'impatto sui salari netti; la MLB ha dovuto affrontare l'evidente polarizzazione tra mercati introducendo ulteriori soglie di *luxury tax*, più punitive per i recidivi.

ISSN 2036-7821

interno ed esterno e preservare l'identità locale dei *club*. In tale ottica, si moltiplicano le proposte di *cap* "reattivi" o "dinamici", basati su algoritmi predittivi che tengano conto non solo dei ricavi complessivi, ma anche di indicatori di sostenibilità individuale, *performance* sportiva, impatto sociale e investimento in settori strategici come il settore giovanile o la diversità [77].

A ciò si aggiunge anche una questione culturale: se negli Stati Uniti l'idea di "*regulated competition*" è da tempo accettata come componente essenziale dello sport professionistico, in ordinamenti diversi – come quelli europei – l'introduzione di strumenti analoghi si scontra con una diversa concezione della contrattazione, nonché con vincoli di diritto primario (libertà economiche, concorrenza, autonomia privata)[78]. Tuttavia, le tensioni esplose negli ultimi anni mostrano quanto anche in Europa la sostenibilità sportiva esiga meccanismi regolatori più incisivi e rigidi, ed i modelli americani potrebbero rivelarsi utili, in quanto la loro efficacia va misurata anche in relazione alla capacità di generare una competizione equilibrata, una *governance* cooperativa e una base compatibile con la crescente complessità del sistema sportivo globale [79].

Alcuni principi in particolare possono trovare forme di implementazione nel contesto europeo, non come imitazione acritica, ma come ispirazione per costruire un ecosistema sportivo competitivo, stabile, inclusivo, integrato [80] e sostenibile nel lungo periodo[81].

---

[77] Nel dibattito dottrinale più recente, vi è chi auspica un'evoluzione dei tetti verso modelli incentivanti, in grado di premiare non solo il rispetto del tetto, ma anche la capacità delle squadre di generare valore condiviso: investimenti in comunità locali, programmi di sviluppo del talento, partecipazione a progetti educativi. Si è evidenziato che "se il *salary cap* resterà solo un limite numerico, perderà progressivamente la sua legittimità sociale. Per mantenere la sua funzione, dovrà diventare una matrice di valori" (A. ZIMBALIST *Circling*, cit., p. 185 ss.).

[78] Le difficoltà principali nell'applicazione del modello nordamericano al contesto europeo risiedono nelle differenze strutturali tra i due sistemi: le leghe USA sono chiuse, prive di retrocessioni, e fondate su una rigida centralizzazione commerciale, mentre in Europa lo sport si regge su un sistema aperto, con promozioni, retrocessioni e una forte frammentazione tra federazioni nazionali. Inoltre, la proprietà diffusa dei *club* e il legame con il territorio rappresentano elementi identitari che rendono problematica l'introduzione di un regime salariale uniforme.

[79] Il sistema nordamericano dimostra come la regolazione del mercato del lavoro sportivo, se condivisa e integrata nella *governance* di sistema, e il bilanciamento tra autonomia e solidarietà possano essere caposaldi della sostenibilità. La combinazione di limiti alla spesa, redistribuzione centralizzata e regolazione contrattuale collettiva genera infatti una convergenza tra sostenibilità economica e sostenibilità sociale. Si è affermato che "una lega sportiva è un oligopolio che deve cooperare per sopravvivere" per cui il *salary cap* ne rappresenta parte integrante (K. DIETL, M. LANG *Salary Caps*, cit., p. 34 ss.).

[80] In tema D. FILOSA, A. FERRARI, *Spunti di analisi comparativa tra il sistema sportivo nordamericano e quello europeo*, in *Riv dir. ec. sport.*, 2017, 2, p. 83 s.

[81] Un elemento essenziale per una simile riforma sarebbe il coinvolgimento delle parti sociali: *club*, atleti e leghe dovrebbero sottoscrivere, sul modello nordamericano, un accordo collettivo multilivello, riconosciuto in sede UEFA, che stabilisca regole comuni in tema di sostenibilità economica, trasparenza finanziaria e riequilibrio competitivo. La proposta di un "UEFA Collective Agreement", sulla falsariga del CBA statunitense, rappresenterebbe un importante passo verso una *governance* europea condivisa.

ISSN 2036-7821

Sono stati adottati strumenti simili anche in altri contesti, come in Nuova Zelanda per il *rugby* [82] o in Spagna ove nella *Liga* vige un articolato sistema di controllo preventivo della spesa (*Squad cost limit*), introdotto nel 2013 e progressivamente affinato che si distingue per l'impostazione anticipatoria e vincolante, fondata su un'analisi prospettica dei ricavi e sull'autorizzazione preventiva delle operazioni di mercato da parte dell'organo di vigilanza.[83]

Anche l'Eurolega di *Basket* ha recentemente annunciato l'introduzione di un proprio «*Salary Cap*» a partire dalla stagione 2027/28, ispirato al modello NBA. Il sistema prevede un tetto massimo basato sui ricavi biennali delle società e introduce forme di «luxury tax» per le squadre che eccedono i limiti fissati. È previsto un doppio livello («base salary level» e «high salary level»), con esenzioni parziali per determinati atleti (tra cui gli «anchor players» e gli *under* 23).

Il principio di solidarietà verticale tra professionismo e base deve tradursi in obblighi concreti di investimento nel settore giovanile e in meccanismi di redistribuzione. In questa direzione si è mossa, ad esempio, la Serie C italiana di calcio che ha adottato un modello definito «*relative salary cap*», parametrato al valore della produzione, che si distingue dalla rigidità di modelli «assoluti» ed è orientato alla conservazione dell'equilibrio competitivo e della stabilità finanziaria, senza comprimere la libertà negoziale dei *club*. L'introduzione sarà graduale, con una prima applicazione sperimentale nella stagione 2025/26 e definitiva dalla stagione 2026/27 [84].

Un esempio concreto di meccanismo redistributivo è infine il «FIFA Forward Programme» che fu lanciato nel 2016 e che attualmente, nella sua terza edizione (2023-2026), ha stanziato 2,25 miliardi di dollari per lo sviluppo dello sport nelle 211 federazioni affiliate. Questo programma prevede finanziamenti per infrastrutture, competizioni, sviluppo tecnico e *capacity building*, con particolare attenzione alle realtà con minori risorse, a condizione di rispettare requisiti di *governance*, trasparenza e *accountability* [85].

---

[82] G. BASNIER, *Sports and Competition Law: The Case of the Salary Cap in New Zealand Rugby Union*, *International Sports Law Journal*, 2014, p. 155 ss.)

[83] Tale approccio ha consentito una riduzione drastica del debito delle società spagnole, che è passato da oltre 650 milioni di euro nel 2013 a circa 23 milioni nel 2021. Il caso spagnolo dimostra come una regolamentazione fondata su limiti *ex ante* alla spesa, ancorati a parametri certi e verificabili, sia più efficace di meccanismi sanzionatori *ex post*, spesso disattesi o elusi. La nuova Legge 39/2022 sullo sport mantiene il regime precedente per quanto riguarda la natura e il ruolo delle Leghe, pur introducendo maggiore specificità e dettaglio nella loro regolamentazione. Le Leghe continuano a essere associazioni di secondo grado, con personalità giuridica propria e autonomia, incaricate di organizzare le competizioni sportive professionistiche. La legge sottolinea la necessità di una maggiore coordinazione tra le Leghe e le Federazioni per garantire la sua sostenibilità e il suo sviluppo, con un'attenzione particolare alla trasparenza, alla responsabilità, alla redistribuzione e alla tutela degli interessi di tutti gli attori coinvolti (in tema cfr. J. RODRÍGUEZ TEN, *Las Ligas profesionales en la nueva Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del deporte, de España*, in *Amministrativ@mente*, 2023, 4, p. 1577 ss.).

[84] Lega Pro, Comunicato n. 365/L, 10 giugno 2025.

[85] FIFA, *Forward 3.0 Development Programme Regulations*, 2023.

ISSN 2036-7821

6. La dimensione multifattoriale dei valori ESG nello sport. Il fattore Social e la nuova disciplina del lavoro sportivo. Inclusione, parità di genere e safeguarding.

Passando alla dimensione sociale della sostenibilità va detto innanzitutto che il principio di inclusione, cardine dell'ordinamento sportivo internazionale [86], deve ora tradursi in politiche attive, programmi formativi, misure concrete di sostegno, progetti educativi[87], iniziative contro le discriminazioni, programmi di integrazione per atleti vulnerabili o disabili, promozione della parità di genere, attività ambientali e culturali sul territorio da valorizzare anche ai fini regolatori, attraverso l'introduzione di criteri ESG (*Environmental*, *Social and Governance*) nei sistemi di licenza e nei *ranking* federali.

La promozione dello sport giovanile e dilettantistico non è un corollario, ma è, come si è anticipato, un pilastro fondamentale della sostenibilità. Gli investimenti strutturali in scuole di addestramento, palestre, centri sportivi e programmi educativi sono strumenti essenziali non solo per la selezione dei talenti, ma anche per la costruzione del capitale umano, sociale e reputazionale. La responsabilità che grava sui *club* professionistici non è soltanto economica, ma sistemica: da essa dipende l'intero equilibrio del comparto, la sua legittimazione pubblica e il consenso collettivo.

La recente riforma italiana dello sport è stata realizzata sulla base di una legge delega [88] che prevede criteri direttivi ispirati all'osservanza dei principi di parità di

[86] Carta Olimpica, Regola 2, secondo cui "il fine dell'Olimpismo consiste nel mettere lo sport al servizio dello sviluppo armonioso del genere umano con l'obiettivo di promuovere una società pacifica e la tutela della dignità umana". La citata Agenda 2030 colloca l'inclusione tra gli strumenti che contribuiscono alla "realizzazione dello sviluppo e della pace", attraverso la promozione di valori positivi quali la tolleranza e il rispetto, idonei a sostenere l'emancipazione "delle donne e dei giovani, degli individui e delle comunità".

[87] Il progetto «studenti atleti di alto livello» (art. 1, comma 264, L. n. 207/2024) si inserisce nell'alveo del nuovo sistema di istruzione e formazione e si pone tra gli obiettivi formativi delle istituzioni scolastiche, individuati come prioritari dalla L. n. 107/2015 che all'art. 1, comma 7, lett. g), prevede "il potenziamento delle discipline motorie e lo sviluppo di comportamenti ispirati a uno stile di vita sano, con particolare riferimento alla alimentazione, alla educazione fisica e allo sport, alla tutela del diritto di studio degli studenti praticanti attività sportiva agonistica". Il progetto contempla una sperimentazione didattica di tipo innovativo, supportata anche dalle tecnologie digitali, sulla base dei requisiti stabiliti in accordo con il CONI, il Comitato Italiano Paralimpico (CIP) e la società Sport e Salute S.p.a., della durata di cinque anni, dall'anno scolastico 2023-2024 all'anno scolastico 2027-2028. Spetta all' istituto scolastico l'adeguamento del percorso formativo e di quello dell'apprendimento, nonché delle prove di verifica dello studente atleta al calendario agonistico federale delle gare e al calendario degli allenamenti (art. 1, comma 257, L. n. 207/2024). Inoltre, per l'atleta di interesse nazionale è prevista la corresponsione di una borsa di studio erogata dalla società Sport e Salute S.p.a., secondo criteri e modalità stabiliti da una apposita convenzione tra la società medesima e il Dipartimento dello Sport della Presidenza del Consiglio dei ministri.

[88] Sulla base della legge delega 8 agosto 2019, n. 86, che evidenzia "il valore culturale, educativo e sociale dell'attività sportiva, quale strumento di miglioramento della qualità della vita e di tutela della salute, nonché quale mezzo di coesione territoriale" (art. 3), la complessiva riforma è stata realizzata con 5 decreti attuativi: il D.lg. n. 36 relativo al «Riordino e riforma delle disposizioni in materia di enti sportivi professionistici e

ISSN 2036-7821

trattamento e non discriminazione nel lavoro instabilità e sostenibilità dello sport, nonché individuazione della figura del c.d. lavoratore sportivo, indipendentemente dalla natura dilettantistica o professionistica. La promozione dell'attività motoria e dell'esercizio fisico strutturato costituiscono per il legislatore "strumenti idonei a facilitare l'acquisizione di stili di vita corretti e funzionali all'inclusione sociale, alla promozione della salute, nonché al miglioramento della qualità della vita e del benessere psico-fisico sia nelle persone sane sia nelle persone affette da patologie". Sicché la pratica sportiva in un "ambiente sicuro e sano" deve essere un diritto riconosciuto per chiunque e, in particolare, per i "minori, anche attraverso il potenziamento delle strutture e delle attività scolastiche", ai "cittadini con disabilità, garantendone l'accesso alle infrastrutture sportive, quale misura volta ad assicurarne il pieno inserimento nella società civile". La questione della sicurezza sul lavoro e della tutela sanitaria assume contorni ancora più rilevanti, considerata la natura fisicamente impegnativa dell'attività sportiva [89]. Lo stesso discorso vale per la promozione delle "pari opportunità delle donne nelle prestazioni di lavoro sportivo", sia nel settore professionistico che in quello dilettantistico (art. 3 d.lgs. 36/2021) [90].

---

dilettantistici, nonché di lavoro sportivo»; il n. 37 relativo a «Misure in materia di rapporti di rappresentanza degli atleti e delle società sportive e di accesso ed esercizio della professione di agente sportivo» (che regola i rapporti di rappresentanza degli atleti, e tra l'altro istituisce le società di agenti sportivi, introducendo così un nuovo modello di società di capitale); il n. 38 relativo a «Misure in materia di riordino e riforma delle norme di sicurezza per la costruzione e l'esercizio degli impianti sportivi e della normativa in materia di ammodernamento o costruzione di impianti sportivi»; il n. 39 relativo a «Semplificazione di adempimenti relativi agli organismi sportivi e istituzione del Registro Nazionale delle attività sportive dilettantistiche» ed infine il n. 40 relativo a «Misure in materia di sicurezza nelle discipline sportive invernali» (al riguardo cfr. tra gli altri: P. D'ONOFRIO, *L'azione di governo per la riforma dello sport: la* legge delega n. 86/2019 *ed i successivi decreti legislativi attuativi*, in *Resp. civ. prev.*, 2021, 6, p. 2131; M. COLISTRO, *La riforma dello sport: analisi dei cinque decreti attuativi*, in *Ratio Iuris*, 22 giugno 2021, p. 3 ss.; M.F. SERRA, *I cambiamenti del settore sportivo nei primi mesi del 2021*, in *Nomos*, 2021, p. 18 ss.; S. RAPACCIUOLO, *La riforma italiana dello sport tra critiche, paventate illegittimità, paure e best practices*, in *Riv. dir. ec. sport.*, 2019, p. 9 ss.; L. SANTORO, *La legge delega 86/2019 e le norme di attuazione: uno sguardo di insieme*, in L. SANTORO, *Commento alla Riforma dello Sport (L. delega 86/2019 e decreti attuativi 28/2/2021 nn. 36, 37, 38, 39 e 40)*, 2021, p. 17 ss.; G. SANDULLI, *Il quadro dei decreti legislativi e dei correttivi*. in *La riforma dello sport*, cit., I, p. 35 ss.). Purtroppo, il legislatore è stato *tumultuoso* (per usare un eufemismo) e con una serie di interventi, che appaiono poco coordinati (e tantomeno motivati) ha più volte modificato la data di vigenza delle norme, che tuttavia sono ora in vigore.

[89] La Corte di Cassazione ha più volte ribadito che il datore di lavoro è tenuto a predisporre tutte le misure necessarie a proteggere l'integrità psico-fisica del lavoratore (Cass., 20 giugno 2017, n. 15223.). La compatibilità delle norme del D.lg. n. 81/2008 con la specificità della prestazione sportiva non può giustificare un abbassamento degli *standard* di sicurezza, soprattutto nei confronti di atleti minorenni in contesti dilettantistici meno strutturati.

[90] Il d.lgs. 36/2021 e i successivi correttivi hanno introdotto importanti novità in materia di lavoro sportivo, ma restano ancora parziali le misure volte a garantire la sostenibilità delle società professionistiche che coinvolge la regolazione dei rapporti di lavoro degli atleti, la tutela dei giovani e la coerenza del modello sportivo con i principi generali del diritto del lavoro. In tema M. BIASI, *Qualificazione e tutele nel lavoro sportivo: dalla L. n. 91/1981 al D.lg. n. 36/2021...e ritorno?* in *Lav. dir. eur.*, 2024, 1 s.; E. GRAGNOLI, *Le ultime novità sul contratto di lavoro degli sportivi*, in *Rass. dir. econ. sport*, 2023, 1, p. 85 ss.; C. ZOLI, *La riforma dei rapporti di lavoro sportivo tra continuità e*

La riforma dopo aver disciplinato il rapporto di «apprendistato»[91], all'art. 13, comma 3, del impone alle società sportive professionistiche l'obbligo di destinare almeno il 10% degli utili netti a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva. La norma istituisce una riserva statutaria vincolata, da iscrivere a patrimonio netto e da incrementare annualmente mediante delibera assembleare, senza fissazione di soglie massime, a differenza della riserva legale di cui all'art. 2430 c.c. Tale riserva è finalizzata esclusivamente al sostegno della formazione sportiva giovanile e non può essere utilizzata per altre finalità, salvo il verificarsi di perdite di esercizio.

Questa disciplina riflette un principio di solidarietà strutturale: la sostenibilità del professionismo non può prescindere dal suo contributo alla crescita delle nuove generazioni, alla promozione dei valori dello sport, alla tutela del capitale umano che alimenta l'intero ecosistema sportivo. Non è solo una questione etica, ma anche industriale visto che senza vivaio non c'è ricambio e senza base non c'è vertice [92].

---

discontinuità, in *Riv. Giur. Lav.*, 2022, I, p. 41; R. NUNIN, *Introduzione. La riforma del lavoro sportivo: un intervento atteso, complesso, discusso*, in *Var. Temi Dir. Lav.*, 2024, 2, p. 286.

[91] Particolarmente delicato è il tema dell'apprendistato sportivo, regolato dall'art. 30, comma 3, del d.lgs. 36/2021 secondo cui si tratta di un contratto a tempo determinato, con contenuti formativi definiti dalla contrattazione collettiva. La peculiarità del modello emerge nella sua "causa mista": il rapporto di lavoro è funzionale sia alla prestazione sportiva sia alla formazione tecnica, educativa e regolamentare dell'atleta. La formazione deve necessariamente includere, tra gli altri, contenuti relativi all'organizzazione e sicurezza del lavoro, alla normativa *antidoping*, all'alimentazione e alla disciplina del rapporto di lavoro. È inoltre previsto che la contrattazione collettiva possa fissare livelli retributivi inferiori, proprio in considerazione della componente formativa. La nuova disciplina prevede che la società o associazione sportiva, che stipuli con il giovane atleta un contratto di lavoro sportivo successivamente alla scadenza del contratto di apprendistato e senza soluzione di continuità rispetto a quest'ultimo, è tenuta a corrispondere il premio di formazione tecnica in favore della diversa società o associazione presso la quale l'atleta abbia precedentemente svolto attività dilettantistica, amatoriale o giovanile (art. 31). La nuova norma, rispetto alla precedente, attribuisce il premio di formazione tecnica in maniera proporzionale, a tutte le società sportive dilettantistiche o professionistiche in cui l'atleta ha svolto attività giovanile e il proprio percorso di formazione. A differenza della previgente disciplina, non si riconosce un diritto di prelazione per la stipula del primo contratto professionistico da parte della società o della associazione che ha addestrato e formato il giovane atleta, assicurando maggiore libertà di scelta al giovane lavoratore. Non si applicano inoltre le regole limitative del rapporto tra apprendisti e "maestranze specializzate e qualificate in servizio presso il medesimo datore di lavoro" (art. 42, comma 7), sicché non vi è limite alla numerosità degli apprendisti. Il legislatore infine si preoccupa anche di garantire percorsi universitari, affidando la definizione degli *standard* professionali e formativi relativi ai percorsi di istruzione e formazione finalizzati all'acquisizione dei titoli e delle qualifiche a uno o più decreti del Presidente del Consiglio dei ministri o dell'Autorità politica da esso delegata in materia di sport (art. 30). Con lo stesso strumento potranno, altresì, essere individuate ulteriori misure di promozione della formazione, anche professionale, dei giovani atleti: sia in ordine alle «Linee guida europee» sulla doppia carriera degli atleti del 28 settembre 2012 e dei successivi documenti della Commissione europea, sia per lo sviluppo di misure mutualistiche a sostegno dei settori giovanili, sia per il reinserimento professionale al termine della carriera sportiva, certamente agevolato per chi riesca a portare a termine il percorso di doppia carriera (A. ZILLI, *Il nuovo lavoro sportivo per l'inclusione delle diversità*, in *Il lav. nella giur.*, 2022, p. 237 ss.).

[92] Invero, già la legge n. 586 del 1996 aveva l'obiettivo di assicurare un compenso per l'addestramento e la formazione tecnica, curata da società ed associazioni sportive dilettantistiche, di atleti che stipulassero successivamente il primo contratto professionistico con altre società, vincolando l'associazione beneficiaria a reinvestire il premio per il raggiungimento di finalità sportive.

ISSN 2036-7821

A livello internazionale, la FIFA ha sostenuto progetti di redistribuzione centralizzata attraverso meccanismi come il «solidarity mechanism» (art. 21 RSTP), che prevede che una quota dei proventi derivanti dai trasferimenti internazionali venga destinata ai *club* che hanno formato l'atleta. Questo strumento, pur se non privo di limiti applicativi, rappresenta un modello di riconoscimento del ruolo formativo delle società originaria in cui si è formato il giovane atleta.

Quanto all'inclusione, alla non discriminazione e alle pari opportunità, la sostenibilità si coniuga con i principi di *eguaglianza sostanziale* (art. 3, comma 2, Cost.) e di *pari dignità* nello sport. Il Parlamento Europeo, nella Risoluzione del 2 febbraio 2012, già richiamava la funzione dello sport come strumento di *empowerment* femminile, coesione interculturale e inclusione delle persone con disabilità (punto 19), ma è rimasta priva di precetti cogenti. In tal senso, le società professionistiche sono chiamate a rimuovere ogni ostacolo alla piena partecipazione delle donne, a garantire equità salariale e contrattuale, ad assicurare accessibilità universale agli impianti e a promuovere la rappresentanza femminile nei ruoli dirigenziali, tecnici e arbitrali. Si impone altresì un contrasto effettivo alla discriminazione basata su razza, orientamento sessuale, religione o condizione personale, anche attraverso *policy* interne vincolanti e programmi formativi. Per quanto concerne in particolare l'inclusione di giovani e donne, l'analisi evidenzia un quadro in evoluzione, caratterizzato da buone intenzioni ma anche da persistenti criticità. Il riconoscimento del professionismo femminile in alcune discipline sportive rappresenta un passo importante[93], ma c'è ancora tanto lavoro da fare per garantire una reale parità di genere nel settore e non solo. Le disparità salariali, la s*ottorappresentazione* negli organi decisionali[94] e la limitata visibilità mediatica delle competizioni rimangono sfide significative, che tuttavia cominciano ad avere riscontri anche nella legislazione cogente.

[93] L'art. 39, D.lgs. n. 36/2021 istituisce il Fondo per il passaggio al professionismo e l'estensione delle tutele sul lavoro negli sport femminili, accessibile per le Federazioni Sportive Nazionali. I finanziamenti possono essere chiesti non solo per il sostegno al reddito e alla tutela medico-sanitaria delle atlete, la promozione dello sport femminile, l'allargamento delle tutele assicurative e assistenziali e in generale per la sostenibilità economica della «transizione al professionismo sportivo», ma anche per svolgere attività di sanificazione delle strutture sportive e di ristrutturazione degli impianti sportivi nell'ambito dell'emergenza sanitaria da Covid-19, nonché per operare la "riorganizzazione e miglioramento delle infrastrutture sportive" e sostenere la "qualifica e formazione dei tecnici" (al riguardo cfr. A. ZILLI, *Il nuovo lavoro,* cit., p. 233 ss.).

[94] L'art. 40, del d.lgs. 36 sancisce che le Regioni, le Province autonome e il CONI, negli ambiti di rispettiva competenza, devono attivarsi per sostenere e favorire «l'inserimento delle donne nei ruoli di gestione e di responsabilità delle organizzazioni sportive e anche al proprio interno» (comma 1) attraverso l'adozione di un regolamento che individui «i principi informatori degli statuti delle Federazioni Sportive Nazionali, delle Discipline Sportive Associate e delle Associazioni Benemerite ... mediante l'indicazione: a) delle varie aree e ruoli in cui promuovere l'incremento della partecipazione femminile; b) delle misure volte a favorire la rappresentanza delle donne nello sport» (comma 2).

ISSN 2036-7821

La riforma dello sport si occupa anche della condizione degli atleti *paralimpici*, aprendo loro, in particolare, il percorso interno alle Forze armate e ai corpi dello Stato, ove possono essere inquadrati, dal punto di vista giuridico e amministrativo, come membri appartenenti alla Forza armata o al corpo dello Stato presso il quale si allenano. In tal modo, si consente agli atleti con disabilità di ricevere grado e stipendio pari a quelli di chi è in servizio, offrendo al termine della carriera agonistica, un futuro lavorativo, eventualmente nell'amministrazione civile dello stato. D'altra parte, la maggior parte delle medaglie conquistate dall'Italia alle Olimpiadi e in competizioni internazionali è merito di atleti che provengono dai gruppi sportivi statali; e l'apertura del modello agli atleti paralimpici realizza, oltre a principi di giustizia ed equità, anche l'interesse al miglior successo, per il Paese, nelle competizioni internazionali[95].

Analogamente, la tutela dei giovani atleti esige un bilanciamento attento tra la promozione dell'eccellenza sportiva e la necessità di garantire una formazione adeguata e soprattutto di prevenire lo sfruttamento. Quest'ultimo fenomeno risulta essere il problema più grave, in quanto spesso riguarda i giovanissimi che non vengono selezionati per le gare e sono abbandonati in un paese straniero e che così scivolano spesso in una posizione irregolare che ne favorisce l'ulteriore sfruttamento. Sebbene nella maggior parte dei casi questo fenomeno non rientri nella definizione legale della tratta di esseri umani, si tratta comunque di un fenomeno inaccettabile alla luce dei valori fondamentali riconosciuti dall'UE e dai suoi Stati membri, oltre a essere contrario ai valori etici dello sport [96]. Ai minori che praticano attività sportiva, inoltre, si applica quanto previsto dal D.lgs. 4 marzo 2014, n. 39, recante attuazione

[95] Gli articoli 43, 44 e 45 D.lgs. n. 36/2021 istituiscono le sezioni paralimpiche nell'ambito dei gruppi sportivi delle Fiamme Azzurre - Polizia penitenziaria, Fiamme Oro - Polizia di Stato, Fiamme Rosse - Corpo nazionale dei vigili del fuoco, in quanto funzionali alla istituzione di una corsia preferenziale di reimpiego degli atleti nei ruoli di tali amministrazioni. L'art. 47 istituisce anche nell'ambito della Difesa il "Gruppo Sportivo Paralimpico della Difesa - GSPD", che, oltre a favorire un generale processo di recupero e di integrazione del personale, militare e civile, disabile della Difesa in servizio o in congedo, promuove lo sport paralimpico di eccellenza, mediante l'iscrizione di atleti di interesse nazionale e la partecipazione nelle diverse discipline, a competizioni in ambito nazionale e internazionale. Lo stesso vale per il tesseramento degli atleti con disabilità fisiche e sensoriali accolti nella "Sezione Paralimpica Fiamme Gialle" (art. 48).

[96] Il Libro bianco evidenziava che bisognasse applicare con rigore le misure protettive per i minori non accompagnati inserite nelle leggi sull'immigrazione degli Stati membri, e combattere gli abusi e le molestie sessuali sui minori nel mondo dello sport. L'art. 16, D.lgs. n. 36/2021 si concentra sul tesseramento dei minorenni, che deve essere richiesto dai genitori "tenendo conto delle capacità, delle inclinazioni naturali e delle aspirazioni del minore", del quale si acquisisce il consenso a partire dai 12 anni di età (comma 2). Si introduce, altresì, una sorta di *ius soli* sportivo e scolastico, permettendo ai "minori di anni diciotto che non sono cittadini italiani, anche non in regola con le norme relative all'ingresso e al soggiorno, laddove siano iscritti da almeno un anno a una qualsiasi classe dell'ordinamento scolastico italiano" di "essere tesserati presso società o associazioni affiliate alle Federazioni Sportive Nazionali, alle Discipline Sportive Associate o agli Enti di Promozione Sportiva, anche paralimpici, con le stesse procedure previste per il tesseramento dei cittadini italiani". Il tesseramento così condotto rimane valido "fino al completamento delle procedure per l'acquisizione della cittadinanza italiana" (comma 3-4).

ISSN 2036-7821

della Direttiva 2011/93/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 dicembre 2011, relativa alla lotta contro l'abuso e lo sfruttamento sessuale dei minori e la pornografia minorile (art. 33, comma 7).

Va detto che il concetto di «safeguarding» nello sport, ossia l'insieme di politiche, procedure e pratiche volte a proteggere gli atleti, in particolare i minori e le persone vulnerabili, da qualsiasi forma di abuso, violenza o discriminazione, ha avuto un'evoluzione applicativa negli ultimi anni, passando da un approccio reattivo, focalizzato principalmente sulla risposta successiva agli abusi, a un approccio proattivo, basato sulla prevenzione e sulla creazione di ambienti sportivi sicuri. A livello internazionale v'è stata grande attenzione nei confronti del fenomeno da parte delle organizzazioni governative e delle Federazioni internazionali [97]. L'Unione Europea, in particolare, ha riconosciuto l'importanza del *safeguarding* nello sport attraverso diverse iniziative e documenti politici [98].

Il legislatore italiano, dal canto suo, con il D. lgs. 36 ha introdotto l'obbligo per tutte le Associazioni Sportive Dilettantistiche (ASD) e le Società Sportive Dilettantistiche (SSD) di nominare un «Safeguarding Officer» entro il 31 dicembre 2024, con il compito di prevenire e contrastare ogni forma di abuso, violenza di genere, molestie e di altre forme di discriminazione o comportamento inappropriato che possa verificarsi all'interno delle strutture sportive e di vigilare sul rispetto delle normative e dei protocolli di sicurezza adottati dall'organizzazione sportiva, puntando di fatto a creare una figura professionale *ad hoc. L'Officer*, infatti, è anche incaricato di vigilare sull'applicazione del Codice di condotta dell'organizzazione, assicurandosi che tutti i tesserati rispettino le normative di sicurezza e di comportamento etico [99]. Sul piano

[97] L'adozione della Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza (UNCRC) già fornì nel 1989 un quadro giuridico per la protezione dei diritti dei bambini. Negli anni successivi, diverse organizzazioni internazionali hanno iniziato a sviluppare linee guida e strumenti specifici per il *safeguarding*. Nel 2007, l'UNICEF ha pubblicato il rapporto «Protecting Children from Violence in Sport», che ha evidenziato la necessità di un approccio sistematico. Nel 2010, il Comitato olimpico internazionale ha adottato la «Dichiarazione di Consenso sulle Molestie e gli Abusi Sessuali nello Sport», riconoscendo formalmente il problema e impegnandosi a sviluppare politiche e procedure per affrontarlo. Nel 2014, l'UNICEF ha coordinato un gruppo di lavoro internazionale che ha sviluppato le «International Safeguards for Children in Sport». Nel 2016, il CIO ha pubblicato le «IOC Guidelines for IFs and NOCs related to creating and implementing a policy to safeguard athletes from harassment and abuse in sport», fornendo indicazioni dettagliate alle Federazioni Internazionali e ai Comitati olimpici nazionali su come sviluppare e implementare le relative politiche. A partire dai Giochi Olimpici di Rio 2016, è stata introdotta la figura del «Safeguarding Officer», disponibile per tutti gli atleti in competizione. Nel 2017, il CIO ha lanciato l'«IOC Athlete Safeguarding Toolkit», uno strumento pratico per l'implementazione delle procedure e poi nel 2020 l'«International Safeguarding Officer in Sport Certificate», per il conseguimento di un certificato che rappresenta il primo *standard* minimo di formazione per i responsabili del *safeguarding* a livello internazionale. Cfr. in tema G. SCARCHILLO, *Sport e Safeguarding: il punto di vista del comparatista,* in *Riv. dir. sport.*, 2024, 2, p. 275.

[98] In particolare, nel 2019, il Consiglio dell'Unione Europea ha adottato le «Conclusioni del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri riuniti in sede di Consiglio sulla tutela dei bambini nello sport»

[99] Il ***Safeguarding Officer*** deve promuovere una cultura sportiva che sia inclusiva, rispettosa ed attenta alla protezione dei soggetti vulnerabili. Ciò implica l'attuazione di programmi di sensibilizzazione e formazione, che

ISSN 2036-7821

più generale, il D.lgs. n. 39/2021 ha introdotto un complesso di misure preventive e di controllo funzionale alla formazione del personale sportivo, e all'istituzione di meccanismi di controllo e di intervento immediato in caso di violazioni. In particolare, il decreto prescrive che le società sportive adottino codici etici e politiche interne di protezione, implementando programmi di formazione specifici per allenatori, dirigenti e lavoratori sportivi[100]. Ancora, stabilisce l'obbligo per le società di istituire canali di segnalazione e supporto, per permettere alle vittime di abusi, discriminazioni o violenze di poter denunciare i fatti senza timore di ritorsioni. L'introduzione di queste strutture è destinata a favorire un clima di maggiore fiducia e trasparenza all'interno delle organizzazioni, incoraggiando la responsabilità condivisa nella protezione dei diritti degli atleti.

7. Autonomia privata e doppia declinazione della *governance* tra assetto delle federazioni e *stakeholderism.*

Il tema della *governance* nello sport si pone anche per le Istituzioni sportive a causa della natura mista delle stesse che sono associazioni di operatori ed imprese (affatto privatistiche) ed, al tempo stesso, autorità di controllo e regolazione del settore e che convivono con altre associazioni, ponendo problemi di rappresentatività, di cogenza, di attribuzione delle funzioni e di concorrenza *attuale e potenziale*. L'organizzazione è storicamente fondata sul *totem* dell'autonomia del «Movimento olimpico» nei confronti dei singoli Stati e delle organizzazioni governative sovranazionali, anche se ciò è stato messo a rischio, negli ultimi decenni, dalla «mutazione genetica» del fenomeno. La difesa dell'autonomia dalla «invasione di campo» degli Stati (delle loro leggi e dei loro giudici), esige ora un modello nuovo in cui alcuni *deficit* regolatori e

coinvolgano atleti, famiglie e operatori sportivi. La figura del ***Safeguarding Officer*** è il punto di riferimento per la ricezione di segnalazioni relative a comportamenti violenti, lesivi o discriminatori, che devono essere trattate con riservatezza e tempestività, garantendo la protezione della vittima. Ha inoltre il compito di valutare la gravità delle segnalazioni ricevute, e, qualora le circostanze lo richiedano, deve trasmetterle alle autorità competenti (forze dell'ordine, servizi sociali, etc.). In tale ambito, la sua responsabilità si limita a garantire che la segnalazione sia fatta nel rispetto delle normative vigenti, senza sostituirsi agli organi investigativi o giudiziari (al riguardo C. BONZANO, *Safeguarding: brevi spunti sui profili (para)penalistici* in *Riv. dir. sport.*, 2024, 2, p. 287). Un ulteriore compito del ***Safeguarding Officer*** è quello di verificare che i protocolli di sicurezza siano effettivamente rispettati durante tutte le attività sportive, incluse le sessioni di allenamento, le competizioni e le trasferte. Ciò include il monitoraggio delle condizioni di sicurezza nelle strutture e la supervisione delle modalità di interazione tra atleti e *staff.* Infine, il ***Safeguarding Officer*** deve segnalare tempestivamente eventuali carenze o rischi nei protocolli organizzativi e nelle strutture sportive, al fine di migliorare la prevenzione di comportamenti inappropriati o dannosi.

[100] Tali programmi devono essere orientati non solo all'acquisizione di competenze tecniche, ma anche all'approfondimento delle problematiche relative alla tutela dei diritti dei minori, alla gestione dei conflitti ed alla prevenzione di comportamenti violenti o discriminatori. Con riferimento a casi di applicazione federale cfr. M. V. MORGANA, *Child Safeguarding Policy in ambito FIGC* in *Riv. dir. sport.*, 2024, 2, p. 293.

ISSN 2036-7821

di *governance* trovino la garanzia di funzionamento secondo principi e regole ispirate alla legalità e certezza del diritto, alla giustiziabilità, all'imparzialità, alla trasparenza, al legittimo affidamento, alla ragionevolezza, alla funzionalità ed alla proporzionalità. E tutto ciò a prescindere dalla differenza tra le attività sportive dilettantistiche e quelle professionistiche [101].

Non è questa la sede per approfondire la complessa tematica[102], ma sul piano della sostenibilità si può affermare che il punto di equilibrio tra presidio dell'affidamento dei consociati e garanzia della flessibilità dell'assetto di regole si rinviene nella protezione di interessi generali che ragionevolmente debbono giustificare l'incidenza su acquisite posizioni di vantaggio in un ordinamento giuridico unitario.

In secondo luogo, la dimensione della *governance* si estende nel nostro caso anche al coinvolgimento attivo dei tifosi (*fan engagement*) su tematiche di rilevanza collettiva non soltanto legate alla passione ed ai risultati, ma a profili di sensibilità collettiva come la lotta al *doping* ed al razzismo, la promozione della salute, il sostegno a cause benefiche e così via. Molti *club* e leghe sportive hanno sviluppato fondazioni e programmi specifici che utilizzano la popolarità dello sport come veicolo per messaggi positivi e iniziative di impatto sociale, contribuendo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite [103].

D'altra parte, i «tifosi» non sono semplici clienti, spettatori o consumatori, ma rappresentano un «unicum» che caratterizza il fenomeno, una parte integrante del prodotto sport, svolgendo di fatto un ruolo primario nella determinazione dell'identità del *club*, che si identifica poi con l'intera comunità di riferimento territoriale [104]. Si tratta di una vera e propria forma di «stakeholderism»[105], come

---

[101] Le prime costituiscono un bene/servizio rispondente ad un interesse collettivo connesso al perseguimento di una funzione sociale, educativa e culturale, nella sua dimensione *no profit* e quindi rispondente ad un modello economico inefficiente secondo la c.d. logica paretiana. Viceversa, le seconde hanno le caratteristiche proprie di un «bene pubblico tariffario per sua natura non rivale ma escludibile in quanto, per potervi accedere, il consumatore è tenuto a pagare un prezzo. Questa seconda qualificazione, nell'ottica di contrastare efficacemente la diffusione di logiche anticoncorrenziali, impone «di individuare preventivamente utili presidi di controllo su tutti gli elementi che incidono sulla determinazione del prezzo finale di offerta al pubblico di tale bene (si pensi a quelle aree sensibili al proliferare di intese anticoncorrenziali quali i mercati dei diritti radiotelevisivi, dei diritti derivanti dalle sponsorizzazioni, dei diritti derivanti dagli abbonamenti, dei diritti relativi alle prestazioni degli atleti, ecc.)». Ecco perché il legislatore comunitario, come vedremo, mantiene un'attenzione continua sulla piena conformità alle regole del diritto euro unitario (così J. ORLAREY, *La regola del «fair-play finanziario» delle «UEFA club licensing and financial sustainability regulation»: riflessioni giuscontabili*, in *Amministrativ@mente*, 2024, p. 358).

[102] Mi permetto al riguardo di rinviare a F.R. Fimmanò, *Il diritto privato dello sport tra «lex mercatoria» e «ius singulare»*, Napoli, 2025.

[103] ONU, *Leveraging Sport for the Sustainable Development Goals*, 2022.

[104] In alcuni casi, addirittura, con implicazioni politiche; si pensi per tutti all'*Athletic Club*, noto come *Athletic Bilbao,* rappresentativo dell'identità basca, ove peraltro giocano soltanto atleti baschi o che abbiano origine basca. In tema tra gli altri: S. MORROW, *Football Clubs: Businesses or Social Institutions? In The People's Game? Football, Finance and Society*, London, Palgrave Macmillan UK, 2003, 43 ss.

[105] Cfr. sul tema in genere F. DENOZZA, *Due concetti di stake-holderism*, in *Orizzonti del Diritto commerciale*, 2022, I, p. 37 (secondo cui allo *stakeholderism* democratico o sociale, in cui gli amministratori sono obbligati a dialogare

conferma il modello del c.d. *azionariato popolare*, che consiste nel diffondere la proprietà della società sportiva ai suoi *supporters*, in virtù di una partecipazione societaria. Fenomeno diffuso in particolare in Spagna[106] ed in Germania [107] dove, col fine di incentivarlo, con la legge del «*50+1*», si è vietato alle società di assegnare più dellla metà del capitale sociale ad un singolo socio o gruppo [108]. Diversa è la situazione in Inghilterra dove sono numerosi i «supporters' trust», associazioni formalmente riconosciute e senza fini di lucro che partecipano con piccole quote al capitale sociale del *club* di riferimento [109].

---

con tutti gli *stakeholder*, si contrappone il concetto di *stakeholderism* istituzionalista, in cui gli amministratori hanno il compito di mediare tra gli interessi eventualmente confliggenti di tutti gli *stakeholder)*; C. ANGELICI, *Note minime sull'"interesse sociale"*, in *Banca, borsa e tit. cred*., 2019, p. 255; E. BARCELLONA, *Shareholderism versus stakeholderism. La società per azioni contemporanea dinanzi al "profitto"*, Milano, 2022.

[106] L'esempio spagnolo più evoluto è quello del *Futbol club Barcelona,* che è una associazione sportiva di persone fisiche che conta più di 223.000 soci sparsi in tutto il mondo, i quali hanno la possibilità di partecipare alle vicende del *club* tramite l'assemblea generale, formata dal 2,5% dei soci totali nominati a seguito di sorteggio (i cui compiti sono approvare il bilancio e le modifiche statutarie, autorizzare la vendita dei beni societari e i nuovi accordi di sponsorizzazione). Il *Barcelona* non è l'unico *club* spagnolo ad utilizzare l'azionariato popolare; anche il *Real Murcia*, l'*Atletico* e il *Real Madrid* seguono questo modello, seppur limitando notevolmente l'influenza dei tifosi sulla gestione societaria (cfr. in tema J. BADIOLA, *Il «club Elemental» e la «Sociedad Anónima Deportiva in Spagna»*, in *An. giur. econ*., 2005, 2, p. 411 ss.; F. BOF, F. MONTANARI, S. BAGLIONI, *Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona FC, més que un club*, in *Riv. dir. econ. sport*, 2, 2007, p. 37 ss.; R. FAVELLA, *Il modello societario partecipativo del Barcellona Fc è esportabile in Italia? Riv. dir.econ. sport*, 2010, 3, p. 168). La Spagna, sempre nell'ottica partecipativa, è uno dei pochi Paesi europei che, a determinate condizioni, consente tuttora il mantenimento di una forma giuridica associativa per quei *club* che abbiano una solida struttura finanziaria, con una deroga alla norma generale.

[107] In passato, tutti i *club* della *Bundesliga* erano organizzati nella forma associativa delle c.d. *eingetragener Verein (eV)*, di proprietà dei tifosi, e gestiti da membri da loro eletti. Con la Riforma dello Statuto della Federazione tedesca (*DFB*) del 24 ottobre 1998, al fine di aumentare la competitività economica delle squadre, si consentì ai *club i*nteressati di integrare l'impresa sportiva in una società di capitali di nuova costituzione, che fosse però controllata dalla preesistente associazione di tifosi grazie alla regola del c.d. 50%+1. L'art. 16*c*, 2° comma, *DFB* stabilisce che l'associazione debba sempre detenere il cinquanta percento delle azioni con diritto di voto più almeno un altro voto nell'assemblea dei soci della società partecipata (cfr. V. PICCININI, *L'azionariato popolare nel calcio*, in *Rass. dir. econ. sport*, 2022, 232 s.).

[108] Nel 2011 è stata introdotta un'eccezione alla regola per cui, previo consenso della *Bundesliga* e degli azionisti, se un singolo socio ha sistematicamente supportato e finanziato un *club* per almeno 20 anni, può acquisirne la maggioranza delle azioni e quindi dei relativi diritti di voto. L'art. 16 *c*, 2° comma, seconda parte, del *DFB* consente quindi una deroga alla regola del 50%+1 per quei *club* – come il *Wolfsburg* e il *Bayer Leverkusen* – che al 1° gennaio 1999 avessero dimostrato di aver avuto una proprietà fissa da più di venti anni, sancendo che «Ausnahmen vom Erfordernis der rechtlichen Unabhängigkeit können nur bewilligt werden, wenn der betreffende Rechtsträger seit mehr als 20 Jahren den Fußballsport des Vereins ununterbrochen und erheblich gefördert hat». Ed infatti *Bayer Leverkusen* è posseduto tuttora per la maggior parte dall'omonima casa farmaceutica.

[109] Ne esistono oltre 170 (in numerosi *club* tra cui *Manchester United* ed *Arsenal*) ed il loro compito è quello di instaurare un rapporto costruttivo con il *management* ed influire sulle decisioni operative, fino ad arrivare alla partecipazione al capitale. La *fan onwership* è stata realizzata ad esempio nel caso del *Heart of Midlothian* (o *Hearts*), uno dei due *club* storici di Edimburgo (in tema cfr. J. MCLEOD - A. ADAMS - K. SANG, *Ethical Strategistts in Scottish Football: the Role of Social Capital in Stakeholder Engagement*, in *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 14, n. 3/2020, p. 298 ss.; P. DE GIOIA CARABELLESE, *Il Diritto del calcio nel Regno Unito: fra business law* e *football regulation*, in *Il diritto del calcio,* a cura di F. Fimmanò, Napoli, 2025, § XX.).

ISSN 2036-7821

In questa stessa prospettiva, potrebbe essere utilizzato in Italia l'«organo consultivo», introdotto dal comma 7 dell'art. 14 del D.lgs. n.36 del 2021, in base al quale negli atti costitutivi delle società deve essere prevista questa *consulta* cui sono rimessi *pareri obbligatori* ma non vincolanti, per la tutela degli interessi dei tifosi [110]. Si tratta del fenomeno in crescita dell'instaurazione di forme di dialogo e di interazione tra il *management* dell'impresa e gli *stakeholders* portatori di interessi non finanziari (si pensi alla *governance* delle imprese sociali) [111]. D'altra parte, l'organo consultivo allo stato sembra previsto più per ragioni simboliche e formali (anche per *istituzionalizzare* il rapporto con i tifosi) che di effettiva capacità di influenza (anche perché non sono contemplate sanzioni per la mancata richiesta dei pareri) e quindi un suo uso alternativo funzionale al *fan engagement* su tematiche ESG potrebbe riempirla di contenuti concreti.

Passando invece alla declinazione *enviromental* della sostenibilità, essa impone una revisione integrale dei modelli di pianificazione e gestione delle infrastrutture sportive, della mobilità collegata agli eventi e delle pratiche di consumo energetico [112], come emerge dalle analisi più recenti [113]. Un caso emblematico è rappresentato

[110] La legge n. 86/2019 delegava il Governo ad «individuare forme e condizioni di azionariato e altri strumenti di partecipazione popolare per le società sportive professionistiche» (Art. 1, 1° comma, lett. *n*) e che, in quest'ambito, introduceva la nomina di un organo consultivo deputato alla «tutela degli interessi specifici dei tifosi». In tema: P. SANDULLI, *Un nuovo ruolo per i tifosi (riflessioni intorno all'articolo 4 della legge n. 86/2019)*, in *Riv. dir. ec. sport*, 2020, 1, p. 193 ss.; E. LOCASCIO ALIBERTI, *Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistico*, in *Riv. dir soc.*, 2021, p. 363 ss.

[111] Si pensi alle analoghe figure previste dall'art. 12 D. lg. 155/2006 e dall'art. 11 D. lg. 112/2017 (al riguardo: M. PALMIERI, *La corporate governance delle imprese sociali riformate. Dal multistakeholder approach verso la Mitbestimmung*, in *AGE*, 1/2018, p. 125 ss.). Queste forme di istituzionalizzazione di comitati o rappresentanti degli *stakeholders* non possono agire mai *nella* struttura di *governance* della società e si pongono sempre al suo esterno con una funzione di *disclosure* e di ascolto. La consultazione può essere statutariamente costruita secondo diversi gradi quanto alla sua doverosità. È in questa direzione che l'autonomia statutaria delle società sportive sembra potersi muovere nell'ottemperare all'art. 13 D. lg. 36/2021, «dovendosi reputare sufficiente riprodurre la formula legislativa e così imporre la raccolta del parere ogniqualvolta siano toccati gli interessi specifici dei tifosi» (M. CIAN, *I comitati rappresentativi degli stakeholders e l'organizzazione societaria*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2023, 3, 362).

[112] Invero, già il citato Libro bianco del 2007 promuoveva una gestione ecologicamente razionale, adeguata fra l'altro a gestire gli appalti verdi, le emissioni di gas a effetto serra, l'efficienza energetica, l'eliminazione dei rifiuti e il trattamento dell'acqua e dei suoli. In questa logica si è sollecitata la Commissione UE ad utilizzare il proprio dialogo strutturato con le principali organizzazioni sportive internazionali ed europee e le altre parti interessate del settore per promuovere la partecipazione al Sistema di ecogestione e *audit* (EMAS) e al sistema comunitario di assegnazione di un marchio di qualità ecologica e per incentivare l'adesione volontaria a tali sistemi durante le principali manifestazioni sportive. Negli anni successivi sono stati promossi gli appalti verdi ed è stata incentivata la collaborazione a livello regionale per organizzare manifestazioni sportive sostenibili, attraverso orientamenti elaborati insieme alle parti interessate (responsabili politici, PMI, comunità locali), gestendo lo sport come parte della componente "Informazione e comunicazione" del programma LIFE+.

[113] Uno studio del 2022 ha analizzato la vulnerabilità climatica delle sedi olimpiche invernali passate e future, concludendo che solo dieci delle ventuno sedi precedenti potrebbero essere considerate climaticamente affidabili per ospitare i Giochi nel 2050 in uno scenario di alte emissioni. Per Milano Cortina 2026, le proiezioni indicano che entro il 2050 la stagione sciistica potrebbe ridursi di trenta o quaranta giorni nelle Alpi italiane, con un innalzamento della linea di neve di 300-400 metri. Questo scenario impone non solo soluzioni tecnologiche a

ISSN 2036-7821

dalle prossime Olimpiadi invernali, la cui sostenibilità a lungo termine è messa in discussione dalla riduzione dell'innevamento naturale e dall'aumento delle temperature medie. Questa sfida richiede un ripensamento profondo circa le modalità di organizzazione e gestione degli eventi sportivi invernali, con un'attenzione particolare all'uso efficiente delle risorse e alla minimizzazione dell'impatto ambientale [114].

Alcune esperienze internazionali, come quelle promosse dal Comitato Olimpico Internazionale (Agenda Olimpica 2020+5), mostrano la concreta possibilità di rendere *carbon neutral* i grandi eventi, ma occorre generalizzare l'obbligo di rendicontazione, sulla scorta dei criteri ESG previsti dal Regolamento UE 2024/1760. Nella stessa direzione va la certificazione ISO 20121 per la gestione sostenibile delle manifestazioni[115], che prevede, tra l'altro, l'adozione di flotte di trasporto a basse emissioni, l'uso di energie rinnovabili negli stadi e programmi avanzati di riciclo dei rifiuti [116].

---

breve termine, come l'innevamento artificiale (che però comporta elevati consumi idrici ed energetici), ma anche strategie di adattamento a lungo termine e una diversificazione dell'offerta turistica nelle località montane (D. SCOTT, R. STEIGER, M. RUTTY, E P. JOHNSON, *The future of the Olympic Winter Games in an era of climate change*, in *Current Issues in Tourism*, 2022, *isoh.org*).

[114] Come evidenziato nel «Rapporto di Sostenibilità, Impatto e Legacy 2023» di Milano Cortina 2026, in *milanocortina2026.olympics.com*. In tema di sostenibilità e responsabilità sociale cfr. S. Bruno, *Impegno degli azionisti in materia di sostenibilità secondo la Direttiva N. 2017/828/UE: il cambiamento climatico,* in *Disciplina delle società e legislazione bancaria. Studi in onore di Gustavo Visentini*, a cura di A. Nuzzo - A. Palazzolo, vol. II, Roma, 2020, 95;

[115] La UNI EN ISO 20121:2024 è una norma internazionale che definisce i requisiti del Sistema di Gestione della Sostenibilità degli Eventi (SGSE) da sviluppare a cura delle Organizzazioni che vogliono realizzare eventi a maggior livello di sostenibilità: si basa sui principi consolidati dei Sistemi di Gestione e incorpora alcuni elementi caratteristici della Linea Guida ISO 26000 per la responsabilità sociale. La sua prima applicazione è avvenuta in occasione delle Olimpiadi di Londra 2012, anno di emanazione della norma. (cfr. «*Olympic Games Guide on Sustainable Sourcing*, 2022»). La gestione sostenibile delle risorse idriche per il mantenimento dei campi da gioco, specialmente in aree soggette a *stress* idrico, è un aspetto critico della sostenibilità ambientale degli sport praticati sull'erba (cfr. «UEFA, *Playing for our Planet: UEFA Football and Social Responsibility Report*, 2023»).

[116] Il Real Madrid, ad esempio, pubblica un dettagliato rapporto di sostenibilità annuale basato sugli *standard* GRI (*Global Reporting Initiative*) ed ha implementato numerose iniziative ambientali nel nuovo stadio *Santiago Bernabéu*, come sistemi di raccolta dell'acqua piovana e impianti fotovoltaici. Il *club* inglese *Forest Green Rovers F.C.* è riconosciuto dalle Nazioni Unite come quello più sostenibile al mondo, con uno stadio completamente alimentato da energie rinnovabili, un campo da gioco organico senza pesticidi, e un menù completamente vegano per atleti e tifosi (ONU, *Climate Action in Sport,* 2022). La «Johan Cruijff Arena» di Amsterdam rappresenta un caso studio emblematico di stadio sostenibile; difatti, oltre al gemello digitale, l'impianto è dotato di un sistema di accumulo energetico che utilizza batterie di seconda vita provenienti da veicoli elettrici *Nissan Leaf*, con una capacità di 3 *megawatt*. Questo sistema consente di immagazzinare l'energia prodotta dai 4.200 pannelli solari installati sul tetto dello stadio e di rilasciarla durante i picchi di domanda, riducendo il carico sulla rete elettrica cittadina. Lo stadio è inoltre dotato di un sistema di raccolta dell'acqua piovana con una capacità di un milione di litri, utilizzata per l'irrigazione del campo e i servizi igienici. Questi accorgimenti hanno permesso di ridurre l'impronta di carbonio dell'impianto del 40% rispetto ai livelli originari (*Amsterdam Innovation Arena, Sustainability Report*, 2023). Altro esempio virtuoso è rappresentato dal *Leicester City Football Club*, che ha implementato una strategia di sostenibilità olistica denominata «Foxes For The Future». Il programma comprende iniziative ambientali come l'installazione di 1.000 pannelli solari sul tetto del centro di allenamento, l'adozione di un sistema di irrigazione che utilizza acqua piovana raccolta, e l'implementazione di un programma di riciclo

ISSN 2036-7821

Nel giugno del 2022 la Federcalcio italiana ha pubblicato la "Carta sulla sostenibilità ambientale", in cui fa riferimento a "quattro indirizzi politici su undici" dedicati all'ambiente, nell'ambito della strategia di sostenibilità adottata dall'Uefa, collocati in un contesto di "responsabilità sociale", presentato la Carta come il "documento di riferimento per le organizzazioni che in futuro intraprenderanno percorsi di sostenibilità ambientale". I principi e le azioni richiamate riguardano la *governance* ambientale (intesa come capacità di monitorare, pianificare e governare le proprie operazioni), la gestione di stadi ed infrastrutture (improntata all'*ecodesign*, all'utilizzo di materiali sostenibili in tutte le fasi di vita delle stesse, all'efficienza nell'uso di energia e risorse naturali, all'integrazione *smart* nel contesto urbano), la gestione degli eventi (anche precedente e successiva alla manifestazione), la *stakeholders engagement* e *partnership* (al fine di poter elaborare soluzioni efficaci, sistemiche e condivise agli impatti ambientali che si intende affrontare), il coinvolgimento dei tifosi ed i comportamenti degli stessi (da cui può dipendere il successo dell'evento nonché la reputazione e la credibilità delle organizzazioni coinvolte)[117].

Sul piano della *salute*, la sostenibilità si declina come tutela integrata dell'integrità fisica, psicologica e sociale degli atleti. Il diritto alla salute, costituzionalmente tutelato (art. 32 Cost.), va garantito non solo in chiave reattiva ma anche preventiva [118], mediante l'adozione di protocolli sanitari vincolanti, l'obbligatorietà della copertura assicurativa, il contrasto sistemico al *doping*, la promozione della medicina dello sport e la tutela dal sovraccarico psico-fisico e dalla pressione commerciale [119].

---

completo. Sul fronte sociale, il *club* ha sviluppato programmi di inclusione per persone con disabilità, iniziative di salute mentale per la comunità locale e progetti educativi nelle scuole. Questa strategia integrata ha portato il *club* a vincere il premio BBC Green Sport Award nel 2021 (*Leicester City Football Club*, *Foxes For The Future. Sustainability Report*, 2022).

[117] Il *Cagliari*, ad esempio, ispirandosi al manifesto "*Be as one*", ha pubblicato il suo bilancio di sostenibilità. L'*AS Roma*, invece, ha dichiarato "il proprio sostegno nella creazione di una nuova strategia sulla sostenibilità europea", in collaborazione con la UEFA, con l'obiettivo di pilotare gli aspetti chiave della *Football Sustainability Strategy 2030*. *Lazio* e *Torino* hanno puntato la loro "campagna" di sostenibilità sull'abbigliamento, realizzato utilizzando materiale riciclato, che "contribuiscono a ridurre la contaminazione da materie plastiche e a diminuire di molto le emissioni di anidride carbonica CO2 nell'atmosfera". Peraltro, il progetto "*Life Tackle*" della FIGC ha ricevuto finanziamenti nell'ambito del programma *LIFE* dell'Unione Europea contenente una serie di direttive su ciò che è opportuno che le organizzazioni sportive facciano per raggiungere gli obiettivi prefissati.

[118] Il riconoscimento dello sport anche come elemento fondamentale di medicina preventiva costituisce un dato scientifico acclarato sia dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, sia, a livello nazionale, dall'Istituto Superiore di Sanità, secondo cui «l'attività fisica rappresenta uno dei principali strumenti per la prevenzione delle malattie croniche non trasmissibili, per il mantenimento del benessere psico-fisico e per il miglioramento della qualità della vita, in entrambi i sessi e a tutte le età». Il Libro bianco della Commissione UE, «Una strategia europea per i problemi di salute legati all'alimentazione, al sovrappeso e all'obesità» (COM, 2007, 279 del 30 maggio 2007) ne ha evidenziato le caratteristiche di strumento finalizzato all'attività fisica a vantaggio della salute visto e considerato che il movimento sportivo ha più influenza di qualsiasi altro, attirando l'attenzione con un'immagine positiva. L'indubbia capacità del movimento sportivo di favorire l'attività fisica a vantaggio della salute però rimane spesso sottoutilizzata e necessita di essere sviluppata.

[119] Le pressioni competitive, l'esposizione mediatica, e le aspettative di *performance* possono generare *stress* significativo e problematiche psicologiche negli atleti professionisti (oltre a casi di *burnout)*. In risposta a queste

ISSN 2036-7821

L'Organizzazione Mondiale della Sanità, nella sua guida per la promozione della salute, sottolinea l'importanza di un approccio integrato che consideri lo sport come un *setting* specifico per promuovere salute e benessere psicofisico per la comunità [120].

Come si è anticipato, a tutela *della salute e della sicurezza dei minorenni* che svolgono attività sportiva, la riforma contempla l'introduzione di idonei adempimenti e obblighi, anche informativi, da parte delle associazioni sportive. L'obiettivo finale è di garantire a tutti i giovani atleti, senza distinzioni e discriminazioni, di praticare lo sport in sicurezza, in un ambiente sano e sicuro.

In ogni caso, l'adozione di codici etici, bilanci sociali, rendicontazioni ambientali e piani di sostenibilità rimane in gran parte volontaria ed è tuttora legata alla responsabilità sociale dell'impresa che si autodetermini in questa direzione, mentre risultano insufficienti le poche norme ad efficacia cogente sul piano regolatorio, come d'altronde accade per l'intera architettura dello sport. Per garantire una reale svolta in termini di sostenibilità sistemica, è necessario quindi che tali *best practice* divengano, almeno in parte, obbligatorie o siano almeno collegate a forme di premialità regolamentare (ad esempio, nella concessione delle licenze, nell'accesso ai contributi pubblici o nella divisione di utilità di sistema).

In tal senso, l'approccio ESG, già adottato nel mondo della finanza e dell'impresa, può trovare un terreno fertile di applicazione anche nello sport, rappresentando un modello di valutazione complessiva delle *performance* che non si esaurisca nel risultato sportivo o nel bilancio economico, ma includa indicatori sociali, ambientali e di *governance*. Anche per gli altri settori dell'economia, tuttavia, il tema della mancanza di precetti imperativi continua ad esistere come confermano i contenuti della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (c.d. CSRD) [121] e della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (c.d. CSDD) [122].

---

sfide, molte organizzazioni sportive stanno implementando programmi specifici per il supporto psicologico e la promozione del benessere mentale.

[120] Questo approccio riconosce il potenziale dello sport non solo come attività fisica, ma come contesto per la promozione di stili di vita sani e per lo sviluppo di competenze psicosociali.

[121] La CSRD UE 2022/2464 attualizza ed estende le regole per la rendicontazione di *sostenibilità delle imprese*, allineandosi con le altre norme di diritto unionale e con i quadri di riferimento riconosciuti a livello internazionale (al riguardo: S. FORTUNATO, *L'informazione non-finanziaria nell'impresa socialmente responsabile*, in *Giur. comm.*, 2019, n. 3, p. 420 ss.; A. GENOVESE, *L'armonizzazione del reporting di sostenibilità delle imprese azionarie europee dopo la CSRD*, in *Contr. impr.*, 2023, p. 88 ss.; I. SPEZIALE, *Il nuovo paradigma dell'impresa sostenibile*, in *Contr. Impr.*, 2022, p. 765 ss.).

[122] Si è giustamente rilevato che la normativa «non sembra porre autonomi obblighi o doveri per poi chiedere diligenza nel rispettarli o adempiervi…le condotte richieste sono quelle di porre in essere procedure diligenti rispetto a obblighi che in realtà non esistono in modo autonomo: a ben vedere, la dovuta diligenza costì non è modalità di adempimento dell'obbligo, ma è oggetto del dovere» (M. STELLA RICHTER, *Corporate sustainability due diligence: noterelle semiserie su problemi serissimi* , in *Riv. soc.*, 2022, p. 720; nello stesso senso F. FIMMANÒ, *Art. 41 della Costituzione e valori ESG: esiste davvero una responsabilità sociale dell'impresa?*, in *Giur comm.*, II, 2023 n. 4, 802 s., secondo cui vengono previsti «*doveri di diligenza* senza prevedere gli autonomi obblighi cogenti cui sarebbero

ISSN 2036-7821

Tuttavia, l'introduzione nei regolamenti federali e nei criteri di licenza di clausole ESG che valutino, ad esempio, l'impatto ambientale delle trasferte, l'utilizzo di fonti rinnovabili, la percentuale di tesserati *under* 18, la presenza femminile nei quadri dirigenziali, la certificazione di parità, i modelli redistributivi, i codici di autoregolamentazione, costituirebbe già un passo importante verso il cambiamento strutturale nella definizione stessa del «merito sportivo».

riferiti o almeno riferibili. In buona sostanza è un caso singolare di obbligo senza il precetto: come se un buon padre di famiglia chiedesse al figlio di comportarsi bene senza dirgli prima cosa è il bene…»).

ISSN 2036-7821