



7a COMMISSIONE PERMANENTE del SENATO

Affare Assegnato n. 373 (Prospettive di Riforma del Calcio Italiano)

Audizione della società Juventus FC



La Juventus in pillole (dati triennio 2020/21 – 2022/23)

- Fatturato medio: ca. € 470m
- Costi sostenuti per sviluppo Juventus Women: ca. €18m
- Costi sostenuti per sviluppo Settore Giovanile: ca €45m
- Costi sostenuti per sviluppo Juventus Next Gen: ca € 44m
- Costi per educazione giovani calciatori Settore Giovanile (J College): ca €5m
- Imposte e contributi totali pagati (ritenute, IVA, IRAP, contributi): ca €556m
- Personale diretto pari a ca. 500 collaboratori

Introduzione

Non ci soffermeremo nel ripetere tutti i numeri della crisi del calcio italiano che sono già stati esposti nelle audizioni precedenti. La crisi del calcio italiano però non è una “scoperta” recente ma parte da lontano. Nel 2003 i grandi club italiani competevano sportivamente con i grandi club europei ed anche i fatturati, e quindi le capacità di investimento, erano uguali. In quegli anni la Juventus fatturava circa 230m e lo stesso facevano il Real Madrid, il Barcellona, il Manchester United. 20 anni dopo la Juventus fattura 450m mentre le altre squadre da noi citate fatturano ormai oltre 800m. Questo è dovuto a molte ragioni diverse che però possono essere sintetizzate in una costante incapacità del nostro sistema di svilupparsi e di progredire.

Il problema principale del calcio professionistico è che **è allo stesso tempo un gioco ed un'industria** però le norme che lo regolano tengono in considerazione solo il primo aspetto ma non il secondo. Questo significa che mentre la normativa relativa al gioco si può evolvere più lentamente, lo stesso non si può applicare ad un'industria in rapida evoluzione.

Per cercare di esporre le criticità del sistema in maniera sintetica riteniamo sia funzionale dividere l'esposizione per temi che, è importante sottolinearlo, riguardano il punto di vista di un grande club. Quelle che esprimeremo sono le problematiche che affronta quotidianamente un club come la Juventus che, è importante sottolinearlo, fa parte di quei club che sostengono lo sviluppo di settori importanti (giovani e femminile su tutti) che di per sé non hanno sostenibilità:

- Governance
- Risorse
- Normative
- Infrastrutture
- Settori Giovanili
- Mutualità



Governance

Il tema della governance del sistema calcistico è un tema non solo italiano ma innanzitutto europeo. Il calcio è lo sport professionistico più sviluppato al mondo che, di conseguenza, è passato dall'essere un semplice sport ad essere un settore industriale, complice la rapida crescita dei ricavi dovuta allo sviluppo commerciale a 360 gradi (nella scorsa stagione la sola Serie A ha generato ricavi pari diretti a 3,5mld di euro, a cui occorre aggiungere tutti i ricavi e l'occupazione indiretta che ricade sul territorio italiano per effetto della Serie A tra cui, ad esempio, hotel, voli, ristoranti, taxi, steward in occasione delle partite). Purtroppo, i sistemi di governance del calcio professionistico non si sono sviluppati con la stessa velocità e questo, come detto, non è un tema che riguarda solo l'Italia ma tutta Europa. Il risultato è che oggi i club sono sicuramente padroni del proprio destino ma lo sono all'interno di regole imposte e non autodeterminate, sulle quali il potere di cambiamento è estremamente limitato e sicuramente non allineato alla rapidità con i quali i cambiamenti nel mondo dell'intrattenimento avvengono. Questo significa che all'interno dell'ordinamento sportivo calcistico mondiale (FIFA) ed europeo (UEFA) i club, i cui proprietari e azionisti sono gli unici che all'interno della piramide si assumono dei rischi d'impresa, hanno poca influenza: a titolo esemplificativo, basti pensare che all'interno del comitato esecutivo UEFA (ExCo), l'organo di governo del calcio europeo, i club hanno 3 rappresentanti su 20 e che all'interno del FIFA Council, l'organo di governo del calcio mondiale, i club non hanno neanche un rappresentante su 37 membri. Negli ultimi 15 anni, tramite l'associazione dei club europei (ECA), i club hanno iniziato ad avere qualche potere negoziale nei confronti di UEFA ma questo è ancora troppo poco. Per tradurre tutto questo in un esempio concreto, basti pensare che negli anni dei campionati mondiali o europei, i giocatori, che vengono pagati per il 100% dei loro stipendi dai rispettivi club, saranno a disposizione degli stessi solo per il 75% del loro tempo (periodi di riposo inclusi) mentre il 25% del loro tempo lo dedicheranno agli impegni delle rispettive squadre Nazionali, senza che le società che sostengono i loro stipendi ne abbiano alcuna compensazione economica.

A livello domestico il tema della governance federale è sicuramente attuale come avete potuto anche sentire nelle precedenti audizioni ma non rappresenta un limite allo sviluppo del prodotto calcistico d'élite, ovvero la Serie A, ed alla propria crescita. La Juventus ritiene infatti che la maggior parte dei problemi che la Serie A vive quotidianamente siano dovuti più che altro alla governance della Lega, dove entrambe le figure apicali vengono elette dai club invece di avere il Presidente eletto dai club e l'Amministratore Delegato nominato dal Consiglio ed approvato dai Club come avviene per esempio in Premier League. A nostro modo di vedere il principale problema della governance calcistica italiana è proprio la struttura della Lega Serie A che ne impedisce endemicamente lo sviluppo, lasciando al management troppa poca indipendenza rispetto ai club che non permettono loro di poter lavorare autonomamente dall'Assemblea. Se il calcio è un'industria e la Serie A la sua massima espressione, dovremmo poter applicare i migliori sistemi di governance e le migliori logiche di gestione.

Risorse

In un settore che è cresciuto per anni al ritmo dell'8% CAGR, il covid ha rappresentato il vero spartiacque. Fino al 2020 il calcio è cresciuto in maniera assolutamente indipendente ed ha dato



molto più di quanto ha ricevuto. Nel 2020 come tutti sappiamo il mondo si è fermato ed il calcio non ha fatto eccezione. In quel momento il calcio, tutto e non solo quello d'élite, si è sentito solo e così è stato anche negli anni successivi.

Tradizionalmente le risorse delle società di Serie A si articolano su 3 fonti di ricavi: diritti televisivi, stadi e sponsorizzazioni.

Sul fronte dei diritti televisivi domestici è stato raggiunto il picco nel triennio 2021-2024 ma, a causa dell'assenza di un contesto competitivo le prospettive per il futuro non sono positive e già dal ciclo 2024-27 stiamo assistendo ad una decrescita dei ricavi. Le dinamiche italiane fanno sì che in Italia ci siano molti meno abbonati ai servizi TV/OTT a pagamento che offrono sport rispetto agli altri paesi europei (ITA 8,2m, SPA 12,7m, FRA 14,7m, GER 19,4m, UK 26,8m) e la normativa vigente, di cui parleremo in seguito, è del 2008, praticamente preistoria rispetto al 2024 nel contesto dello sviluppo digitale.

Sul fronte dei ricavi da stadio, la situazione italiana è drammatica ed abbiamo ricavi da stadio decisamente inferiori rispetto ai principali campionati europei. La colpa è delle infrastrutture fatiscenti che sono ferme, nei casi migliori, al 1990 e spesso anche più vecchie. Nonostante questo, nel 2023 la Serie A ha avuto una media di oltre 30.000 spettatori per partita ed erano oltre 25 anni che non si assisteva a tale risultato. Questi numeri meriterebbero stadi migliori ma come sapete e come è stato ripetuto da chi ci ha preceduto nelle precedenti audizioni, costruire e/o rinnovare gli stadi attuali è un'impresa quasi impossibile.

In ultimo, i ricavi commerciali che in Italia non sono a livello di Inghilterra e Germania. Esiste un fattore culturale per cui le sponsorizzazioni non sempre sono ben viste dalle aziende e non ci sono agevolazioni fiscali per chi investe. Delle politiche fiscali per incentivare le sponsorizzazioni sono state applicate in passato in Turchia con ottimi risultati sugli investimenti.

Alla luce di un'economia del paese che fatica, di una mancanza di competizione nel settore digitale e televisivo e di infrastrutture fatiscenti, immaginare una crescita economica del calcio italiano, e di conseguenza investimenti per lo sviluppo di talenti e per la competitività ai più alti livelli diventa estremamente difficile. A tutto ciò si aggiunge l'assenza di ogni forma, non dico di aiuto economico, ma di supporto al sistema calcio Italia: negli anni, infatti, ai club sono state vietate le sponsorizzazioni da parte delle società di betting nell'ambito del cd. "decreto dignità" per il quale non sono mai stati misurati i risultati, è stato cancellato il cd. "decreto crescita" che prevedeva delle agevolazioni fiscali per gli atleti d'élite senza valutarne i benefici e sulla falsariga di un populismo secondo il quale agevolazioni fiscali per gli atleti stranieri toglievano spazio ai giocatori italiani (ipotesi non corroborata da alcun dato). Inoltre, i club di calcio italiani, gli unici in Europa, sostengono oneri per IRAP sul personale tesserato, che rappresenta la voce di costo principale e i cui contratti per legge non possono essere a tempo indeterminato, ma hanno una durata massima di 5 anni. Potete ben capire che il calcio italiano non ha mai chiesto nulla ma negli anni è stato continuamente penalizzato da fattori ed azioni totalmente al di fuori del proprio controllo.

Discorso a parte merita il calcio femminile, passato al professionismo nel 2022, che oggi non gode dei finanziamenti necessari al suo sviluppo, ad esclusione di un contributo annuo garantito dalla FIGC. Nel calcio femminile saremmo potuti partire alla pari con Inghilterra, Spagna, Germania e Francia ma purtroppo dopo pochi anni siamo già a distanza siderale in termini di finanziamenti, supporto da parte delle aziende italiane, infrastrutture e tutto quanto sarebbe necessario a supportarne la fase di start up.



Normative

Il mondo dello sport professionistico è regolato dal Decreto Legislativo 36/2021, entrato in vigore il 1° luglio 2023, che ricalca molti dei principi della legge 91/1981 la quale ha avuto un ruolo fondamentale per la professionalizzazione dello sport in Italia introducendo un quadro legale più strutturato e completo che ha portato benefici sia agli atleti che alle società sportive. Però, nonostante l'aggiornamento normativo, contiene ancora alcuni aspetti che sono anacronistici rispetto al contesto attuale: per esempio il D. Lgs. 36/2021 impone, in continuità con la normativa precedente, che gli atti costitutivi delle società prevedano che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali. Per tradurlo in un esempio concreto, la Juventus non può organizzare un concerto all'interno del proprio stadio o sfruttare economicamente i ritorni dell'eventuale installazione di pannelli fotovoltaici all'interno delle proprie strutture.

Qualsiasi normativa introdotta negli anni a livello europeo ed a livello domestico non tiene però in conto come il mondo del calcio sia drasticamente cambiato nel 1995 con la cosiddetta "Sentenza Bosman" che ha abolito le quote per i giocatori dell'Unione Europea e posto fine al valore dei cartellini per i giocatori a fine contratto. Questa sentenza ha, di colpo, aumentato la mobilità dei giocatori, cambiato il mercato dei trasferimenti e impattato sugli stipendi dei giocatori. Questa normativa è stato il primo e fondamentale passo verso l'insostenibilità del sistema perché all'improvviso ha dato potere negoziale ai giocatori ed ai loro agenti con relativa inflazione dei costi e aumento dei giocatori che si trasferiscono a fine contratto senza compensazione economica per i club.

Ad oggi ogni intervento normativo pare essere mirato a penalizzare le società calcistiche professionistiche e no. Solo negli ultimi 12 mesi ci vengono in mente l'abolizione delle agevolazioni fiscali del già citato decreto crescita, l'entrata in vigore del D. Lgs 36/2021 che, grazie alle interpretazioni dell'INPS sugli obblighi contributivi dei lavoratori sportivi subordinati ha generato costi aggiuntivi non previsti (per la sola Juventus il costo aggiuntivo per le cosiddette assicurazioni minori NASPI/FIS/maternità/malattia è stato di oltre 3m a stagione sportiva in quanto non vengono applicati massimali) ed infine l'abolizione del vincolo sportivo che sta creando enormi problemi alle società sportive dilettantistiche ed al quale purtroppo si sta rimediando con un ritardo enorme, essendo ormai arrivati a fine stagione sportiva.

Un discorso a parte lo merita sicuramente la Legge Melandri che norma la commercializzazione della vendita dei diritti audiovisivi della Serie A e che, in un settore che evolve costantemente e rapidamente, è assolutamente "antica". Il grafico sottostante evidenzia i valori incassati dai diritti televisivi da varie squadre europee prima dell'introduzione della Legge Melandri e 13 anni dopo la sua introduzione. L'obiettivo di questo grafico non è contestare la vendita collettiva dei diritti televisivi ma evidenziare come la Serie A si sia fermata dopo l'introduzione di questa legge, creando quindi un gap competitivo importante rispetto ai top club degli altri paesi europei.



	2009/10		2022/23		2022/23
	League		League		vs
	performance	m €	performance	m €	2009/10
Juventus	7°	110	7°	79	-31
Inter	1°	89	3°	87	-2
Roma	2°	64	6°	68	4
Lazio	12°	37	2°	72	35
Milan	3°	96	4°	80	-16
Udinese	15°	14	12°	42	28
Real Madrid	2°	132	2°	165	34
Barcelona	1°	139	1°	165	26
Atletico M	9°	40	3°	135	95
Bayern Munich	1°	38	1°	95	57
Borussia	5°	21	2°	82	61
Man United	2°	82	3°	182	100
Chelsea	1°	72	12°	155	83
Liverpool	7°	65	5°	178	114
Arsenal	3°	72	2°	186	114
Tottenham	4°	63	8°	169	106
Man City	5°	66	1°	188	122
Newcastle	2nd D	20	4°	173	153
Olympique Lyonnais	2°	49	7°	48	-1
PSG	13°	25	1°	60	35

Una revisione di questa normativa si rende quanto mai necessaria per allineare le modalità di vendita al contesto del mercato attuale.

Infrastrutture

Il tema delle infrastrutture è un tema che è già stato ampiamente trattato nelle audizioni precedenti e quindi mi soffermerò solo su un piccolo dato statistico che rende bene l'idea della situazione delle infrastrutture in Italia. Come forse saprete la Juventus negli ultimi 20 anni ha investito oltre 250m di euro nella costruzione di due centri sportivi (uno per la prima squadra ed uno per settori giovanili maschili e femminili), uno stadio, un museo, un megastore, un centro medico, un hotel ed una sede. Però, nell'ambito del nostro sviluppo sportivo, non abbiamo ancora una casa per la nostra seconda squadra che milita in Lega Pro ed una casa per la nostra squadra femminile che milita in Serie A Femminile. Sembra incredibile anche solo pensarlo però in tutta la Provincia di Torino non esiste un solo stadio che rispetti i requisiti minimi richiesti tanto dalla Lega Pro quanto dalla Serie A Femminile (e non sono requisiti straordinari, ve lo assicuro) con il risultato che siamo stati costretti ad emigrare rispettivamente ad Alessandria ed a Biella dove, grazie al grande lavoro delle amministrazioni locali, i due stadi comunali sono stati messi in condizione di ospitare le squadre Juventus.

Il ritardo del paese nella costruzione di infrastrutture adeguate agli eventi sportivi moderni è evidente ed è oltretutto preoccupante nel paragone con gli altri paesi europei.



Settori Giovanili

In questo momento storico, complice anche la mancata qualificazione della Nazionale agli ultimi due Campionati del Mondo, si parla molto della carenza di talenti. Però, oltre a cancellare i benefici del decreto crescita, non ci si è mai spinti a fare una vera analisi di quale sia la produzione dei settori giovanili e quali siano i problemi che le squadre professionistiche riscontrano. Proveremo a fornirvi qualche dato a supporto.

Il primo punto che vorremmo affrontare è quello dell'incentivazione ad investire sui talenti, tenendo in considerazione che la formazione di un giocatore dura tra i 13 ed i 16 anni e che quindi ogni azione che venga presa non potrà mai dare risultati immediati.

Gli investimenti nei settori giovanili sono tipicamente investimenti virtuosi che però non vedono alcuna agevolazione ma, invece, molti rischi. Come sapete da tempo la FIGC ha chiesto delle agevolazioni fiscali per gli investimenti virtuosi nei settori giovanili che sarebbero fondamentali per i club, anche perché la normativa attuale mette a rischio gli investimenti dei club. A differenza degli altri paesi europei, in Italia fino a 16 anni (o a 14 con autorizzazione) un club può reclutare solo ed unicamente i giocatori della propria regione o della provincia limitrofa (in Spagna ed in Germania, ad esempio, non ci sono limiti territoriali per il reclutamento di giocatori all'interno del paese). Questa normativa, unita alla recente abolizione del vincolo sportivo, rende possibile se non probabile la perdita senza indennizzazione di giocatori dopo aver investito per oltre 10 anni su di loro.

Il secondo punto che affronteremo è quello sull'effettiva capacità formativa del sistema calcistico italiano, dove il campionato formativo per eccellenza è il Campionato Primavera che è quello cui partecipano le squadre under 19 delle società professionistiche. Statisticamente, al termine di una stagione del Campionato Primavera, che cosa succede ai giocatori? Il 3% va a giocare in serie A (solo lo 0,9% però matura più di 10 presenze), il 5% va in Serie B, il 19% va in Lega Pro, il 28% va in Serie D tra i dilettanti, il 7% va all'estero in campionati minori, il 35% rimane nel Campionato Primavera come fuori quota ed il 3% si svincola. Purtroppo, l'Italia non è un paese per giovani, infatti negli ultimi anni in Italia solo 3 giocatori hanno raggiunto le 100 presenze in Serie A prima di compiere 22 anni (Donnarumma, Buffon e Chiesa) rispetto ai 17 della Francia, 15 della Spagna, 12 della Germania e 10 dell'Inghilterra. Come mai? Non credo sia un caso che in Francia, Spagna e Germania il percorso dopo il settore giovanile preveda il passaggio in seconda squadra prima di arrivare in prima squadra, esempio seguito dalla Juventus che infatti gioca il Campionato Primavera con una squadra sotto età così come la seconda squadra che milita in Lega Pro è di oltre due anni sotto il limite di età fissato a 23 anni, con il risultato che negli ultimi 3 anni abbiamo lanciato numerosi giovani in prima squadra. Però c'è anche un'altra particolarità che caratterizza i giocatori italiani rispetto ai pari età stranieri: i nostri connazionali non vanno a giocare all'estero (gli italiani nei primi 5 campionati europei sono 9, i francesi 106, gli olandesi 65, i portoghesi 59, gli spagnoli 58, i tedeschi 32).

Alla luce di questi numeri, quale anomalia si genera nel sistema? Che l'Italia, nello specifico la Serie A, è il paese con il più alto numero di prestiti all'interno del proprio sistema calcistico. I prestiti di società di Serie A sono infatti oltre 450, con una media 4 volte superiore ai campionati di riferimento (Spagna, Germania, Francia e Inghilterra) e con il risultato che spesso i prestiti sono un palliativo ai problemi e non sono dei prestiti virtuosi per sviluppare i giocatori.



Per concludere, il sistema attuale non è particolarmente formativo e questo è dovuto ad un mix di motivi, dalla normativa poco incentivante, all'incertezza sul futuro dei giocatori, alla cultura nostrana per cui si cresce tardi. Molto potrebbe essere fatto ma sono pochissime le società che investono veramente sui giovani perché è un percorso tortuoso ed estremamente lungo ed è decisamente più facile comprare giocatori già formati invece di formarli.

Mutualità

Il tema della mutualità va di pari passo con quello della sostenibilità del sistema ed è uno dei temi più discussi tanto a livello domestico quanto a livello europeo.

Nell'ambito delle competizioni per club organizzate dalla UEFA, organizzazione basata in Svizzera che conta 55 federazioni associate, solo 18 delle quali all'interno dell'Unione Europea, il 4% delle risorse vengono destinate ai cosiddetti non-participating clubs.

In ambito italiano invece la mutualità della Serie A verso le categorie inferiori è normata dalla legge Melandri e dai relativi aggiornamenti e prevede un importo pari al 10% del valore complessivo dei contratti per i diritti audiovisivi che viene destinato a programmi di sviluppo dei settori giovanili delle società, formazione e utilizzo di calciatori convocabili per le nazionali giovanili italiane maschili e femminili, sostegno degli investimenti per gli impianti sportivi per lo sviluppo dei Centri Federali Territoriali (programma strategico lanciato dalla FIGC nel 2015, e finalizzato all'apertura nei prossimi anni di 200 centri territoriali giovanili gestiti direttamente dalla Federcalcio) e delle attività giovanili della FIGC. La FIGC rappresenterà il soggetto a cui viene veicolato il 10% di mutualità, e si occupa (determinando criteri, modalità di erogazione e rendicontazione dei contributi) della suddivisione di tali proventi tra i diversi stakeholder: il 6% verrà destinato alla Lega Serie B, il 2% alla Lega Pro, l'1% alla Lega nazionale Dilettanti, mentre il rimanente 1% rimarrà a disposizione della FIGC stessa, che si impegna a presentare annualmente (entro il 31 gennaio) una relazione sull'attività svolta.

Come affrontato precedentemente, e come ribadito più volte dal Presidente Gravina, il calcio italiano non è sostenibile ed è necessario raffreddare il sistema, stabilizzarlo e renderlo sostenibile. Questo è il motivo per cui nei mesi scorsi si è molto parlato di riforma dei campionati con conseguente riduzione delle squadre professionistiche. Noi riteniamo che una riforma in tal senso, unita ad una fondamentale revisione dei contratti di lavoro che conceda più flessibilità alle società, potrebbe permettere di liberare importanti risorse per una completa revisione del meccanismo di mutualità e renderlo decisamente più funzionale al proprio scopo.

Quando si parla di mutualità non bisogna però dimenticare una seconda forma di mutualità "attiva", ovvero il contributo che i grandi club danno al sistema. Se guardiamo alla Juventus, in 6 stagioni sportive dal 2016 al 2022 ha immesso nel mercato domestico oltre 500m di euro sotto forma di acquisto di giocatori da squadre di Serie A, Serie B, Lega Pro e di premi di valorizzazione, per una media di circa 86m di euro per stagione sportiva. Questa forma di mutualità, che ovviamente premia le società che lavorano meglio sullo sviluppo dei giocatori, è di fondamentale importanza per il sistema ma viene spesso dimenticata.



Per concludere, permetteteci di fare un appello alla politica affinché lo studio di eventuali normative che coinvolgano il mondo dello sport professionistico venga fatto insieme allo sport professionistico e non calato dall'alto senza condivisione. Lo sport vuole rinnovarsi, evolversi e soprattutto essere sostenibile ma nessuno meglio degli attori protagonisti di questo mondo sa indicare quali siano le necessità e quali le priorità. A nessuno più di noi piace vedere i nostri competitor agire in contesti normativi diversi ed a volte più vantaggiosi, a nessuno più di noi dispiace vedere il divario con i nostri competitor allargarsi sempre di più.