Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

Analisi dei modelli di sorveglianza e motivi di fallimento dei meccanismi di controllo della Swiss Football League

Studente/essa

Gianluca Bernasconi

Corso di laurea

Economia aziendale

Tipo di documento

Tesi di Bachelor

Luogo e data di consegna

Manno, 24 settembre 2018

STUDENTSUPSI

Titolo: Analisi dei modelli di sorveglianza e motivi di fallimento dei meccanismi di controllo della Swiss Football League

Autore: Gianluca Bernasconi
Relatore: Claudio Cereghetti

Tesi di Bachelor in Economia aziendale
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, 24 settembre 2018

STUDENTSUPSI

"L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro"

Abstract

La seguente tesi ha come scopo quello di comprendere se i principali motivi di fallimento delle società calcistiche elvetiche possano essere dovuti ai meccanismi di sorveglianza della Swiss Football League. In tal senso si è reputato necessario, in presenza di un controllo piramidale, comprendere il funzionamento delle diverse associazioni operanti nel panorama calcistico mondiale in modo da evidenziarne eventuali differenze e specificità.

Le società calcistiche sono obbligate annualmente a soddisfare diverse categorie di requisiti presenti nelle due associazioni, SFL e UEFA. Queste ultime hanno di conseguenza il dovere di controllare e decidere se una squadra soddisfa i criteri base, principalmente dal punto di vista economico-finanziario, per sostenere la stagione prossima all'inizio.

Per questo motivo si è deciso di svolgere un'analisi riguardante la possibilità per i club di adottare principi contabili differenti, in modo da riuscire a comprendere se i molteplici fallimenti avvenuti negli anni passati, a livello di campionato svizzero, potessero essere collegati al loro utilizzo.

Personalmente credo che i numerosi controlli svolti da questi organi di sorveglianza escludono l'idea iniziale riguardante una possibile relazione di causa-effetto tra il fallimento delle società e l'operato degli organi di sorveglianza. Le principali ragioni legate ai fallimenti riconducono alla scarsa gestione del club da parte del management; ad analisi economico-finanziarie troppo ottimistiche; all'avere un azionariato ristretto e non ai principi contabili utilizzati.

STUDENTSUPSI

Indice

Abstract ..... **I**

Indice figure ..... **IV**

Abbreviazioni ..... **V**

1 Introduzione **1**

1.1 Domanda di ricerca e obiettivi 2

1.2 Metodologia 2

2 Organizzazione del meccanismo di sorveglianza europeo **4**

2.1 Union of European Football Associations (UEFA) 7

3 Organizzazione del meccanismo di sorveglianza svizzero: la Swiss Football League **13**

3.1 Struttura della Swiss Football League 13

3.2 Rilevanza economica della Raiffeisen Super League in Svizzera 14

3.3 Meccanismi di autorizzazione e sorveglianza del campionato 18

3.3.1 Il criterio sportivo 21

3.3.2 Il criterio infrastrutturale 21

3.3.3 Il criterio amministrativo 22

3.3.4 Il criterio legale 22

3.3.5 Il criterio della sicurezza 23

3.3.6 Il criterio finanziario 23

3.4 Principi contabili per allestire i conti 27

4 Analisi dei principi contabili **30**

5 Conclusioni e riflessioni personali sui motivi di fallimento **36**

Bibliografia **39**

STUDENTSUPSI

Sitografia **41**

Allegati **44**

Allegato 1: Regolamento di licenza della Swiss Football League 44

Allegato 2: Intervista direttore generale FC Lugano 50

Allegato 3: Diagramma di flusso sulla procedura di licenza 57

STUDENTSUPSI

Indice figure

Figura 1: Struttura sportiva calcistica I 5

Figura 2: Struttura sportiva calcistica II 7

Figura 3: Cifra d'affari realizzata dalla RSL e altri settori economici legati al calcio 15

Figura 4: Confronto fatturato tra RSL e quattro importanti campionati europei 16

Figura 5: Ammortamento dell'immobilizzo immateriale secondo il manuale di licenza SFL .. 32

Figura 6: Ammortamento dell'immobilizzo immateriale secondo IFRS 33

Figura 7: Confronto quota ammortamento tra manuale SFL e IFRS (1) 34

Figura 8: Confronto quota ammortamento tra manuale SFL e IFRS (2) 34

STUDENTSUPSI

Abbreviazioni

ASF	Associazione Svizzera di Football
BCL	Brack.ch Challenge League
CFCB	Organo di Controllo Finanziario dei Club
FFP	Financial Fair Play
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
IFRS	International Financial Reporting Standards
RSL	Raiffeisen Super League
SFL	Swiss Football League
UEFA	Union of European Football Associations

1 Introduzione

Il calcio è tra gli sport più amati e praticati a livello globale (Villa, 2015). Essendo di grande importanza è necessario che vi siano degli organi di sorveglianza, delle federazioni, dei regolamenti, etc. ai quali le squadre calcistiche devono sottostare. Ogni nazione ha una federazione distinta, ma la maggior parte delle nazioni, essendo affiliate alla Fédération Internationale de Football Association (FIFA), hanno delle similitudini: l'obbligo di rispettare gli statuti e gli ideali (ad esempio Financial Fair Play) imposti dalla FIFA (FIFA, s.d.). Le regolamentazioni danno l'autorizzazione sia alla squadra nazionale che alle squadre calcistiche della nazione, di accedere alle competizioni internazionali e nazionali.

Per quanto concerne il calcio svizzero vi è l'Associazione Svizzera di Football (ASF), ovvero un'organizzazione che coordina le attività delle società di calcio nazionali. È tra le più grandi associazioni dell'intero ambito sportivo della Svizzera ed è composta da tre sezioni: Swiss Football League, Prima lega e Lega amatoriale. Le squadre che rientrano nella prima sezione appartengono al calcio non amatoriale, mentre quelle che rientrano nelle altre due sezioni appartengono al calcio amatoriale. Ogni sezione dispone di una personalità giuridica propria e di organi di vigilanza propri (Associazione Svizzera di Football, 2018). Il fatturato della SFL, derivante dalle squadre che militano nella Raiffeisen Super League, si aggira attorno ai 300 milioni di franchi. Confrontandolo con il fatturato del campionato italiano che ammonta a circa 3 miliardi di franchi (Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2016), si può notare che il campionato elvetico è all'incirca 10 volte più piccolo in termini di fatturato rispetto a quello del suo dirimpettaio.

Le società calcistiche non amatoriali per poter partecipare alla SFL, ovvero alla Raiffeisen Super League e alla Brack.ch Challenge League, devono ottenere ogni stagione una licenza da parte degli organi competenti della lega. I criteri per ottenere la licenza includono parametri sportivi, infrastrutturali, amministrativi, legali, finanziari e di sicurezza (Swiss Football League, s.d.). L'ottenimento di essa permette alle società calcistiche, oltre alla partecipazione al campionato svizzero, di poter accedere a competizioni europee.

Negli ultimi anni in Svizzera ci sono state diverse società calcistiche in difficoltà, e molte di queste sono fallite (Scarcelli & Mariani, 2017). Vi è un paradosso nel vedere sempre più club in bancarotta, come ad esempio il FC Servette, FCS Neuchatel Xamax, AC Bellinzona e altri malgrado il crescente numero di organi di controllo e gestione più pretenziosi (Favre, 2016).

È quindi necessario comprendere se uno dei motivi per il quale le squadre calcistiche elvetiche falliscono possa essere dovuto ai meccanismi di sorveglianza e alla rigidità nell'ottenimento e nel possedimento della licenza. Il motivo potrebbe anche essere dovuto all'utilizzo di requisiti che non considerano principi contabili necessari alla sopravvivenza della società calcistica.

STUDENTSUPSI

1.1 Domanda di ricerca e obiettivi

In questo capitolo introduttivo vengono esposti la domanda di tesi, intorno alla quale tutto il lavoro si sviluppa, e mostrate le finalità prefissate per questo elaborato di tesi. Gli obiettivi specifici hanno come scopo quello di delineare un percorso ordinato per le analisi effettuate.

La domanda di ricerca su cui verte questo lavoro è la seguente:

Quali sono i motivi per cui i meccanismi di sorveglianza falliscono?

L'idea principale di questo lavoro è quella di capire se i numerosi fallimenti delle squadre calcistiche avvenuti negli ultimi anni siano la conseguenza di una governance scorretta o di attività troppe rischiose da parte dei dirigenti; di requisiti per l'ottenimento della licenza troppo rigidi o di principi contabili non adatti alla sopravvivenza delle squadre nel lungo termine.

La struttura dell'elaborato è suddivisa in più sotto-obiettivi che permettono una sua evoluzione in maniera più lineare.

Gli obiettivi definiti sono i seguenti:

- contestualizzare le caratteristiche della SFL e descriverne la struttura, identificando la rilevanza economica del calcio svizzero;
- descrivere il modello di sorveglianza svizzero e europeo, cercando di fare un confronto e di evidenziarne eventuali differenze;
- descrivere i requisiti giuridico-contabili delle società di calcio ai quali devono adempiere per poter partecipare al campionato nazionale e internazionale;
- analizzare i principi contabili di società calcistiche svizzere e metterli a confronto con i principi contabili europei;
- elaborare le conclusioni in merito ai motivi per i quali i meccanismi di sorveglianza falliscono nell'assegnazione delle licenze.

1.2 Metodologia

La metodologia studiata per raggiungere gli obiettivi sopraelencati può essere rappresentata nel seguente modo: inizialmente è stato necessario documentarsi attraverso fonti secondarie, quali il sito web ufficiale della SFL (dal quale è stato anche rilevato il suo modello di sorveglianza) il sito web della UEFA dal quale è stato preso il modello di sorveglianza europeo. Vengono poi presi in considerazione aspetti di carattere generale come ad esempio l'organizzazione, la struttura, le regolamentazioni all'interno del calcio svizzero, anche questi confrontati con quelli esteri (ad esempio quali sono gli accordi stipulati con FIFA e UEFA). Questi ultimi verranno successivamente confrontati in modo tale da comprendere eventuali differenze o similitudini dei due organi di controllo in termini di requisiti finanziari e non finanziari.

STUDENTSUPSI

Le prime analisi svolte sul modello di sorveglianza della SFL permetteranno di comprendere in maniera più chiara quali siano i requisiti che le società calcistiche elvetiche devono soddisfare al fine di poter partecipare ai campionati di massima categoria. In aggiunta, per ottenere dati rilevanti e significativi, è stata intervistata una società sportiva militante nella massima categoria del campionato elvetico ovvero della RSL. L'intervista semi-strutturata è stata sottoposta al direttore generale del FC Lugano, e ha avuto come scopo la comprensione delle principali difficoltà che le squadre calcistiche possono incontrare nell'ottenimento della licenza di partecipazione e nel suo mantenimento. I risultati dell'intervista hanno inoltre permesso di analizzare più nello specifico come sono organizzate al loro interno le squadre calcistiche, quali sono i principali ruoli della SFL e ASF e come vengono governati i club calcistici.

Infine grazie alle analisi svolte precedentemente si cercherà di identificare i motivi di fallimento dei meccanismi di controllo nell'assegnazione delle licenze alle società calcistiche elvetiche attraverso l'integrazione dei risultati derivanti dall'analisi dei requisiti con quelli derivanti dall'intervista svolta.

2 Organizzazione del meccanismo di sorveglianza europeo

La struttura sportiva calcistica può essere rappresentata attraverso uno schema piramidale, nel quale, partendo dal vertice a scalare, troviamo la FIFA, le sei confederazioni, e per ognuna di queste diverse federazioni calcistiche (nel complesso 211). Per questo elaborato viene presa in considerazione unicamente la UEFA in quanto la SFL è sotto il suo controllo. (UEFA, s.d.). Le sei confederazioni lavorano insieme nel rispetto del principio di sussidiarietà[1] con l'obiettivo di difendere gli interessi del calcio nel migliore dei modi. Inoltre, le confederazioni sportive sostengono la FIFA nell'organizzazione di tornei sportivi calcistici in ogni suo genere, quali per esempio: beach soccer, futsal, calcio. Essendo una struttura piramidale, si vuole inizialmente descrivere brevemente la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) per poi, successivamente, addentrarsi nello specifico rispetto al meccanismo di sorveglianza europeo, nonché le disposizioni della UEFA che le squadre calcistiche europee affiliate devono rispettare al fine di poter competere e partecipare ed eventi calcistici extra nazionali, come ad esempio la UEFA Champions League e la UEFA Europa League.

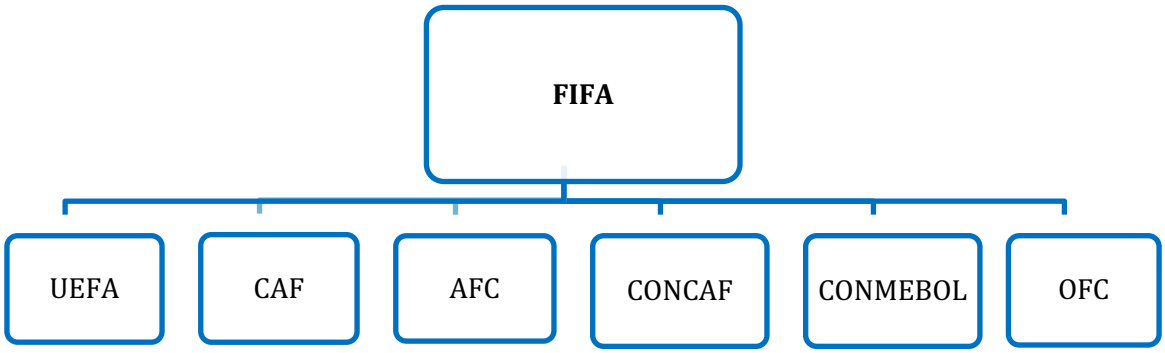
La FIFA è un'associazione che è stata fondata nel 1904 e ha sede a Zurigo e, come detto precedentemente, ha sotto di se sei confederazioni affiliate sparse in tutto il mondo. In particolare sono le seguenti (FIFA, s.d.):

- Union of European Football Associations (UEFA), Europa;
- Confédération Africaine de Football (CAF), Africa;
- Asian Football Confederation (AFC), Asia;
- Confederation of North, Central America and Caribbean Association (CONCAF), Nord e Centro America;
- Confederación sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), Sud America;
- Oceania Football Confederation (OCF), Oceania.

[1] Principio di "sussidiarietà verticale esprime la relazione tra i diversi livelli di governo e si esplica tramite un intervento sussidiario degli enti superiori rispetto a quelli inferiori: gli organismi superiori intervengono quando quelli inferiori non riescono a operare per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e hanno pertanto necessità di un sostegno" (Vacalebre, s.d.).

Qui di seguito viene riassunta in modo più intuitivo la gerarchia sopradescritta elaborata dal sottoscritto:

Figura 1: Struttura sportiva calcistica I



Fonte: elaborazione propria

L'associazione è l'organo supremo del calcio mondiale e in quanto tale, per garantire il raggiungimento degli obiettivi che verranno elencati successivamente e il corretto controllo dei suoi membri, ha emanato regolamenti e rapporti in merito alla governance che devono essere rispettati dai membri associati. In particolare la FIFA ha elaborato il regolamento di licenza, le quali confederazioni e squadre nazionali associate devono rispettare ed introdurre, a loro necessità, nelle proprie disposizioni. Gli obiettivi del sistema di licenza sono i seguenti (FIFA, s.d.):

- salvaguardare la credibilità e l'integrità delle competizioni tra club;
- migliorare il livello di professionalità all'interno del mondo calcio;
- promuovere i valori sportivi del fair play;
- promuovere la trasparenza nelle collaborazioni, finanziaria e nel controllo dei club.

Lo scopo dell'entità FIFA è quello di tutelare più aspetti riguardanti il calcio, ovvero quel che concerne i regolamenti di gioco, l'arbitraggio, le questioni etiche e le confederazioni. L'introduzione del meccanismo di licenza e la sua diffusione omogenea tra le confederazioni e le associazioni nazionali, permettono loro di avere un sistema di controllo eterogeneo volto al perseguimento e al raggiungimento dei loro obiettivi.

I principi di licenza della FIFA costituiscono le basi dei principi di licenza delle sei confederazioni e dei club associati ad esse (FIFA, 2015). Qualsiasi regolamento di licenza è stato sviluppato in base alle specificità del campionato e della nazione, tenendo però conto delle disposizioni della FIFA. I club calcistici sono dunque chiamati a soddisfare i principi circa l'adozione degli statuti internazionali; l'accettazione di audit indipendenti che si occupano di revisionare la situazione finanziaria della società; la disponibilità ad investire nelle strutture per la formazione dei giovani e garantire una maggior trasparenza nella gestione della società. Questo fa si che possano essere ammessi a competizioni extra-nazionali. (FIFA, 2015)

A differenza di quanto succede nel calcio svizzero, dove la lega della SFL prevede di assegnare una licenza di partecipazione solamente alle squadre professionistiche, nonché alle società non amatoriali (Swiss Football League, 2016), la FIFA nei suoi statuti, sostiene che non sia rilevante lo stato del club, e che quindi anche le squadre amatoriali hanno il diritto di ricevere lo statuto. Questo concetto verrà descritto successivamente nel capitolo 5, dedicato all'organizzazione del meccanismo di sorveglia svizzero.

Il sistema di licenza introdotto dalla FIFA prevede la categorizzazione in cinque macro-aree dei sui principi base, come segue (FIFA, 2015):

- criteri sportivi, volti ad incoraggiare i club ad avere un programma di formazione e sviluppo e nella promozione del fair play;
- criteri amministrativi e personali, che prevede che le squadre devono avere degli allenatori e uno staff medico qualificati e professionali, come anche un management competente e preparato;
- criteri infrastrutturali, riguardanti la sicurezza e la comodità dello stadio per le famiglie, i media, etc;
- criteri legali, prevedono che i club adempino agli statuti internazionali e abbiano una gestione trasparente e fair;
- criteri finanziari, i quali consistono nell'indipendenza finanziaria dei club calcistici.

Ognuno dei cinque requisiti sopra citati comprende al suo interno una molteplicità di altri criteri. I criteri vengono a loro volta suddivisi, a secondo della categoria in cui si trovano, in tre differenti tipi di valutazioni (A, B e C). (FIFA, 2007)

La "valutazione A" comprende tutti quei requisiti che i club calcistici devono obbligatoriamente soddisfare per poter accedere alle competizioni, ne basta solamente uno non soddisfatto per far si che il licenziante possa decidere di non concedere la licenza. La "valutazione B" comprende invece al suo interno quei requisiti che non devono per forza essere nel loro complesso soddisfatti per l'ottenimento della licenza, ma che se non soddisfatti comportano una sanzione per la squadra. Nell'ultima valutazione, ovvero la "C", si trovano requisiti denominati "best-practice", in quanto consistono in raccomandazioni da parte della FIFA verso le squadre calcistiche. Probabilmente queste raccomandazioni passano con il tempo nelle categorie superiori (A e B) fino a diventare anch'esse obbligatorie. Anche per queste ultime, come per la categoria "B", l'inadempimento non comporta il mancato ottenimento della licenza, ma, al contrario della "valutazione B" non comporta per la squadra nemmeno un sanzionamento. Si può dire che sono attività consigliate per un'organizzazione migliore e più completa. (FIFA, 2007)

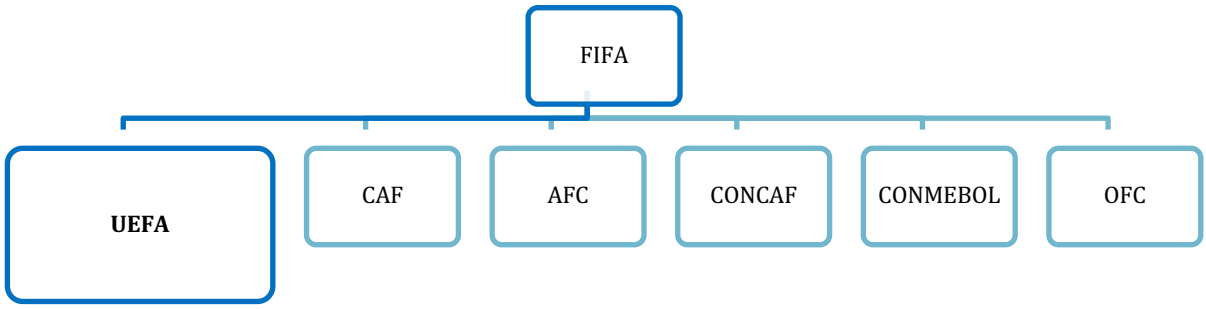
Nel seguente sotto-capitolo viene descritta la struttura della UEFA, il regolamento di licenza e il FFP, in quanto da poco tempo rientra nel meccanismo del sistema di licenza riguardate il criterio finanziario.

2.1 Union of European Football Associations (UEFA)

Il meccanismo di sorveglianza europeo è rappresentato dalla Union of European Football Associations (UEFA) e raffigura l'organo di governo del calcio europeo. Ad essa sono affiliate 55 federazioni calcistiche di tutta Europa. La sede principale della UEFA si trova a Nyon, in Svizzera, ed è iscritta come società ai sensi del codice civile svizzero e risulta neutra in termini religiosi e politici. (UEFA, 2018)

La UEFA fa parte di una delle sei confederazioni affiliate alla Fédération Internationale de Football Association e risulta essere la più ricca, in quanto organizza competizioni che generano un importante introito e interesse mediatico, quali per esempio gli europei di calcio, la UEFA Champions League e la UEFA Europa League.

Figura 2: Struttura sportiva calcistica II



Fonte: rielaborazione propria

La sua responsabilità, morale e sportiva, è quella di salvaguardare il benessere del gioco del calcio da varie influenze negative, che potrebbero essere ad esempio l'elevato indebitamento delle società sportive, la problematica del calcio scommesse, quella del doping; tutto ciò che potrebbe danneggiare la stabilità del calcio e la salute e il benessere di coloro che lo praticano (UEFA, 2017).

Quello che interessa però maggiormente in questo elaborato di tesi riguarda gli aspetti di controllo che l'associazione europea esercita sui club sportivi affiliati circa la soddisfazione dei criteri di licenza, che sono stati introdotti solamente un decennio fa, e il nuovo concetto di FFP. Nonostante si presuma che la regolamentazione attuale non sia sufficiente per eliminare la totalità dei problemi legati al calcio europeo, gli obiettivi della UEFA sono i seguenti (UEFA, 2018):

- garantire che le società calcistiche abbiano un adeguato livello di gestione e organizzazione;

STUDENTSUPSI

- garantire l'adattamento dell'infrastruttura sportiva dei club per fornire ai giocatori, tifosi e media strutture adeguate, sicure e ben attrezzate;
- salvaguardare l'integrità delle competizioni europee;
- promuovere e migliorare gli standard del calcio europeo in tutte le aree.

I criteri di licenza sono stati introdotti a seguito di un elevato numero di casi di gestione inadeguata da parte dei manager calcistici, che a loro volta hanno provocato la rovina di alcune società sportive. L'introduzione di un sistema di licenza europeo è avvenuto, seppur tardivamente rispetto a quello svizzero e di altre federazioni, grazie alla richiesta di alcune associazioni nazionali che pretendevano una forma di regolamentazione volta ad affrontare problemi comunemente presenti nel calcio europeo, come ad esempio l'instabilità finanziaria e la poca trasparenza dei club, la presenza di debiti scaduti, di stadi inadeguati, etc. (UEFA, 2018)

Attualmente i requisiti di licenza sono perfettamente allineati a quelli attuati dalla FIFA, e riguardano aspetti sportivi, infrastrutturali, personali e amministrativi, legali e finanziari e vengono continuamente aggiornati e modificati. Le federazioni affiliate alla UEFA non sono strutturate e gestite alla stessa maniera e per questo motivo l'associazione europea ha dato la possibilità alle associazioni nazionali di avere una certa flessibilità nell'implementazione del regolamento di licenza (UEFA, 2018). Questo sistema di rilascio della licenza è quindi caratterizzato da un forte decentramento, infatti non è l'associazione europea a rilasciare il diritto di partecipazione alle competizioni UEFA alle società sportive, bensì sono le federazioni nazionali che assumono il ruolo di licenziatari UEFA (Bastianon, s.d.). Nonostante la flessibilità consentita, la UEFA ha un compito di estrema importanza da svolgere, ovvero quello di garantire che ci sia un'applicazione coerente e corretta dei requisiti minimi presenti nel sistema di licenza da parte delle federazioni (UEFA, 2018). Infatti, se ci dovessero essere dei contrasti in termini di requisiti tra la UEFA e i membri affiliati, saranno questi ultimi a doversi adattare e rispettare quanto stabilito dall'associazione europea.

Anche i risultati derivanti dall'intervista al direttore generale del FC Lugano, hanno permesso di capire che le differenze tra i due sistemi di licenza sono minime, e che quindi anche quello svizzero basa le sue fondamenta su quello europeo per conformarsi (vedasi Allegato 2). I cinque requisiti di licenza presenti nelle due associazioni sono quindi molto simili. Questo potrebbe essere dovuto ad una necessità di uniformare le regole svizzere a quelle europee, in modo da semplificare i processi di rilascio delle licenze. Dall'altra parte anche i licenziatari svizzeri fanno parte della UEFA e, sempre per la semplificazione dei processi, si può supporre che adempino a regolamenti simili. Questa conformità permette di velocizzare inoltre i processi di erogazione della licenza e di renderli quindi più efficienti. Viene facilitato quindi il compito ai club calcistici nell'elaborazione dei dossier di licenza e nella soddisfazione dei requisiti. Il controllo dei documenti infatti, oltre ad essere controllati dal Licensing Manager delle federazioni, vengono anche supervisionati dagli organi competenti della UEFA e saranno questi ultimi a prendere la decisione finale in merito all'autorizzazione di partecipazione alle competizioni europee organizzate.

Un ulteriore criterio che i club calcistici devono rispettare e soddisfare per poter competere a livello europeo è il Financial Fair Play (FFP). La sua introduzione risale alla stagione

2009/2010, ma la sua completa implementazione è avvenuta nella stagione 2013/14. Le ragioni della sua entrata in vigore, a favore di un maggior controllo dei conti, può essere una conseguenze dell'eccessivo indebitamento presente nelle società calcistiche europee; le eccessive perdite registrate dai club sportivi; e il continuo aumento dei costi (UEFA, 2018). Alcuni dati riguardanti il campionato calcistico inglese della stagione 2008, esposti dalla UEFA, mostrano che l'insieme dei debiti delle società calcistiche ammontano a 4 miliardi di euro e raggiungono il 56% dell'indebitamento totale europeo; il 47% dei club europei presenta delle perdite a Bilancio e per il 22% di esse sono perdite importanti; mentre l'aumento dei costi si aggira attorno al 10% e impatta negativamente sulla redditività delle società calcistiche (Bastianon, s.d.)

La nuova regolamentazione è considerata come uno dei progetti più ambiziosi ma di successo della UEFA. Il suo scopo è quello di migliorare le condizioni generali del calcio europeo e si compone dei seguenti principi (UEFA, 2018):

- migliorare la capacità economica e finanziaria dei club, aumentandone la trasparenza e la credibilità;
- attribuire la necessaria importanza alla tutela dei creditori e assicurare che i club rispettino le loro responsabilità con collaboratori, autorità sociali e fiscali e altre società di calcio in maniera puntuale;
- introdurre misure disciplinari e favorire la razionalità nelle finanze dei club;
- incoraggiare i club a operare sulla base delle proprie entrate;
- incoraggiare una spesa responsabile per il beneficio a lungo termine del calcio;
- proteggere la redditività a lungo termine e la sostenibilità del calcio europeo per club.

Il FFP inoltre permette di superare il limite temporale del sistema di licenza, il quale svolge una valutazione della sostenibilità economico-finanziaria nel breve termine. Infatti esso considera l'effetto sistemico in maniera più ampia delle azioni finanziarie fatte dai club su un periodo di tempo più lungo. In altre parole, essendo un controllo di lungo termine (che non considera unicamente la stagione attuale ma anche quelle passate), permette di monitorare la sostenibilità economico-finanziarie della squadra per un lasso di tempo più ampio (Bastianon, s.d.).

A differenza di quanto succede nel sistema di licenza dove vi è un controllo da parte delle federazioni affiliate alla UEFA, il FFP è monitorato da un organo esterno nonché l'Organo di Controllo Finanziario dei Club (CFCB). Il suo ruolo è quello di controllare la corretta applicazione del regolamento UEFA del sistema di licenza e del FFP da parte dei club calcistici (UEFA, 2018).

Il concetto principale che sta alla base del FFP consiste nel fatto che i licenziatari, i quali hanno ottenuto il diritto di partecipare alle competizioni europee, devono rispettare i requisiti di monitoraggio imposti dal CFCB, vale a dire: rispettare sia i requisiti riguardanti il Break-even requirement, secondo cui le squadre calcistiche possono partecipare alle competizioni europee solo se riescono a dimostrare che ci sia un equilibrio tra i ricavi rilevanti generati e i costi rilevanti sostenuti, sia quelli concernenti l'assenza di debiti aperti nei confronti di altri club sportivi, di impiegati e di autorità fiscali entro uno specifico lasso di tempo (Bastianon,

s.d.). Questi ultimi sono parte integrante del criterio finanziario dei sistemi di licenza della SFL.

Normalmente questo lasso di tempo ha una durata triennale e riguarda tre periodi di rendicontazione finanziaria, ovvero, le squadre calcistiche devono impegnarsi a consegnare la rendicontazione finanziaria riguardante la stagione appena terminata, quella riguardante la stagione antecedente e anche quella dei due anni precedenti (Bastianon, s.d.). Un esempio pratico rende più comprensibile il meccanismo: se una squadra fa richiesta di partecipazione alle competizioni UEFA per la stagione 2018/19 dovrà presentare la propria situazione economico-finanziaria delle stagioni 2018, 2017 e 2016.

L'inosservanza dei requisiti sopraelencati non comporta necessariamente un'esclusione dalle competizioni europee, sarà il CFCB a decidere le misure e le eventuali sanzioni da adottare. A seconda di vari fattori, come può essere ad esempio la non parità di Bilancio, i possibili provvedimenti disciplinari verso i quali i club calcistici possono incorrere sono per esempio: un semplice avvertimento o richiamo, multe e sanzioni, trattenute di entrate derivanti dalle competizioni UEFA, limitazione del numero di giocatori da poter iscrivere alle competizioni, etc. (UEFA, 2014)

Di conseguenza, tali provvedimenti, potrebbero causare problemi economici, ma anche sportivi, alle società calcistiche in questione.

Le regole del FFP hanno portato a molti effetti positivi: i risultati finanziari dei club europei sono migliorati in tutti gli anni successivi alla sua introduzione, l'indebitamento delle squadre calcistiche e delle perdite d'esercizio presenti nei bilanci delle società si sono negli anni ridotte. (UEFA, 2018)

Dall'altra parte il FFP ha messo in luce anche aspetti negativi, tali da spingere gli organi regolamentari ad affinare i propri strumenti di controllo riguardo al contenimento dei costi da parte delle associazioni delle federazioni calcistiche europee.

Il motivo di questo adattamento è da ricondurre alla consapevolezza di avere a che fare con realtà più disparate. L'arrivo di nuovi investitori all'interno del mondo del calcio è stato in grado di scombussolare i rapporti di forza tra le varie società e di confermare la potenza dei club più ricchi rispetto a quelli con meno risorse. Sono emblematiche le situazioni di Paris Saint Germain e Manchester City, spesso descritti come i "club degli sceicchi", in quanto facenti capo a Nasser Al-Khelaifi e Mansur bin Zayd Al Nahyan.

Dall'articolo 61 capoverso 2 del regolamento sul FFP, si deduce come un club possa avere una deviazione tra entrate ed uscite non superiore ai 5 milioni di euro, che può arrivare fino a 30 milioni di euro solo nel caso in cui la società calcistica possa garantire il ripianamento del debito grazie a parti correlate o del proprietario. Quest'ultimo è stato uno strumento utilizzato spesso per riassestare i conti a Parigi ed in Inghilterra. (UEFA, 2018)

Non solo, poiché nella zona grigia dettata dalle norme, l'UEFA ha dovuto puntare i fari su alcuni episodi "borderline" che hanno suscitato molto scalpore all'interno del sistema calcio e che citiamo come esempi. In primis, il trasferimento del calciatore brasiliano Neymar passato

dal Barcellona al club parigino per la cifra di 222 milioni di euro, l'acquisto più oneroso della storia del calcio. A fare scalpore è stata la modalità con cui è stata pagata la clausola rescissoria del calciatore brasiliano, in modo da restare all'interno dei paletti posti dal FFP. In sostanza, ci si è dotati di una società terza: la Qatar Sports Investments, società che fa parte della Qatar Investments Authority, cui fa capo lo stesso proprietario del Paris Saint Germain. (Minuti, 2017)

La Qatar Sports Investments ha versato sul conto di Neymar 300 milioni di Euro, ufficialmente come guadagno di una futura sponsorizzazione da "uomo immagine" per i mondiali che si terranno in Qatar nel 2022. Dei 300 milioni di Euro versati sul conto del calciatore, 222 sono subito finiti nelle casse del club spagnolo il quale, inizialmente si è opposto alla cessione, ma di seguito ha dovuto arrendersi a questo abile aggiramento delle regole, il quale ha portato il calciatore a pagare la clausola che lo teneva legato al suo vecchio club, liberandosi destinazione Parigi. (Minuti, 2017)

Questo è stato l'esempio più eclatante e discusso che mette in luce come sia possibile aggirare il FFP, nel caso specifico è stato usato il calciatore in prima persona tramite un importante contratto di sponsor, che in realtà aveva l'intento di concludere un rapporto contrattuale.

Un'altra tematica, di cui si è molto discusso, è quella riguardante i contratti di sponsorizzazione maggiorati rispetto al loro reale valore. I contratti di sponsor figurano generalmente a Conto economico come ricavo. Le società aumentano in maniera fittizia i ricavi da sponsorizzazione in modo tale da avere un risultato economico finale migliore. Così facendo hanno la possibilità di investire l'avanzo tra i costi e i ricavi su qualsiasi fronte. La vicenda ha spinto la UEFA ad indagare su molti club (tra cui il Paris Saint Germain) riscontrando - ed in alcuni casi proprio svalutando - molti contratti di sponsorizzazione non in linea con il loro valore reale. (Calcio e finanza, 2018)

Per i seguenti motivi la UEFA ha deciso di rafforzare la normativa del FFP, che in questi 7 anni dalla sua introduzione ha portato ad un miglioramento di diverse situazioni (UEFA, 2018). Le leggi sul FFP vanno tuttavia aggiornate negli anni, questo perché le forme contrattuali sono sempre più evolute e complesse, così come è sempre più complicata la lettura completa e minuziosa di un Bilancio.

Le attenzioni, ora, ricadono su di una migliore trasparenza dei soggetti coinvolti all'interno del sistema calcistico, a cominciare dalla proprietà delle società, fino ad arrivare all'armonizzazione delle normative di allestimento dei conti annuali tra paesi di realtà differenti con sistemi fiscali differenti. (Capuano, 2018)

Si cercherà inoltre di non iniziare azioni tardive nei confronti di quei club fuori regola, evitando il problema di non sapere quante e quali squadre possano partecipare alle varie competizioni (Capuano, 2018), come capitato nel giugno del 2018 con il Milan, formazione militante nella Serie A italiana, dapprima escluso dall'Europa League a discapito della Fiorentina e riammesso un mese più tardi quando, al termine di una lunga battaglia legale, il TAS di Losanna (Tribunale Arbitrale dello Sport, organo ultimo per queste vicende) aveva

ribaltato quanto stabilito dall'Organo di Controllo Finanziario dei Club UEFA (CFCB), concedendo il pass alla squadra per partecipare alla competizione. (QuiFinanza, 2018)

L'episodio sopradescritto pone all'attenzione su un'altra problematica riguardante il FFP. Il problema riguarda il fatto che ad essere penalizzate con le pene più severe (in particolare l'esclusione dalle coppe) nella maggioranza dei casi sono le piccole squadre o alcune "nobili decadute". Queste, non disponendo di ingenti capitali, non hanno la possibilità di programmare quello che viene definito una sorta di "patteggiamento" con la UEFA, che può avvenire in due differenti forme: "voluntary agreement" o *"*settlement agreement*"*. (QuiFinanza, 2018)

La differenza che intercorre tra queste due forme di accordo, che viene stipulato tra un Club e la UEFA, è che nel *"*settlement agreement*"* vi è da parte della squadra un'ammissione di colpevolezza che porta la UEFA a proporre una sanzione alla squadra e delle direttive da seguire obbligatoriamente per rientrare nei giusti parametri. Nel *"*voluntary agreement*"* l'accordo è proposto dal club stesso. (QuiFinanza, 2018)

Nel capitolo successivo si vuole descrivere il meccanismo di sorveglianza svizzero con una particolare attenzione alla sua struttura, all'importanza economica del calcio svizzero, alle procedure di rilascio della licenza alle quali le società calcistiche devono sottostare con particolare riferimento ai vari requisiti di licenza presenti. Questo permetterà di fare un confronto tra il sistema di licenza svizzero e quello europeo, per individuarne le principali differenze. Infine si descriveranno i principi contabili utilizzati dalla società per poter competere sia a livello nazionale che internazionale.

3 Organizzazione del meccanismo di sorveglianza svizzero: la Swiss Football League

La Swiss Football League è stata fondata nel 1933 a Vevey (Canton Vaud) e rappresenta una delle tre sezioni autonome dell'ASF. Essa ha lo scopo, come cita l'articolo 3 dello *statuts de la Swiss Football League de l'ASF* di promuovere il calcio in Svizzera, in particolare quello non dilettantistico e il calcio giovanile d'élite, salvaguardare gli interessi comuni dei club e organizzare le competizioni per le squadre non dilettantistiche militanti nelle due massime categorie, nonché Raiffeisen Super League e Brack.ch Challenge League (Swiss Football League, 2018).

Per poter partecipare al campionato le squadre calcistiche devono ottenere la licenza da parte dell'organo competente della SFL, il quale valuterà che le diverse domande di licenza da parte dei club soddisfino tutti i criteri necessari all'assegnazione di quest'ultima. Vi sono tre differenti tipi di licenza, ovvero quella che autorizza i club a partecipare alla RSL e alle competizioni UEFA (licenza I), quella che permette di partecipare esclusivamente al campionato della RSL (licenza II) e l'ultima permette di prendere parte al campionato di BCL (licenza III) (Swiss Football League, 2018).

I criteri comprendono aspetti di ordine legale, infrastrutturale, sportivo, amministrativo, finanziario e di sicurezza (Swiss Football League, s.d.). Nei prossimi capitoli verranno descritti nella loro complessità con un particolare approfondimento al criterio finanziario, il quale verrà supportato anche da un'intervista a un club calcistico della SFL.

I sottocapitoli seguenti permetteranno di avere una visione d'insieme rispetto alla struttura, alla rilevanza economica del calcio svizzero, al meccanismo di autorizzazione e sorveglianza del campionato e ai principi contabili utilizzati dalle società calcistiche.

3.1 Struttura della Swiss Football League

La SFL è organizzata dall'assemblea generale, dai comitati, dalle commissioni e da organi di revisione. L'assemblea generale, la quale è l'organo supremo della SFL, si occupa di risolvere i casi più importanti, come ad esempio, per quanto riguarda gli statuti, adottare nuovi articoli, modificare e/o abrogare gli attuali. Oltre a questo si occupa anche di eleggere il presidente e gli altri membri del comitato, i membri delle autorità giudiziarie e dei revisori dei conti, occupandosi quindi della nomina di tutti gli organi. L'assemblea generale è diretta dal presidente ed essa si ritrova verosimilmente una volta all'anno. Inoltre convoca regolarmente i rappresentanti delle squadre calcistiche partecipanti alla RSL e alla BCL. (Swiss Football League, s.d.)

Il comitato della SFL è composto dal presidente, dal vice-presidente e da altri sette membri ed essi dirigono la lega. La durata del mandato del presidente non può essere maggiore a 12 anni. Questi ultimi hanno la responsabilità di convocare l'Assemblea generale, di nominare i membri della commissione e l'amministrazione delle licenze. (Swiss Football League, s.d.)

All'interno della SFL si possono trovare diversi organi di commissione, che come detto precedentemente, sono nominati dal comitato, come ad esempio la commissione delle licenze, autorità di ricorso per le licenze, giudice dell'ordinanza disciplinare della concorrenza, della sicurezza, commissione della disciplina, dei trasferimenti, della formazione e della conciliazione. (Swiss Football League, s.d.)

Per quanto riguarda l'organo di revisione, che deve essere indipendente dalla SFL, ha come compito quello di revisionare i conti, sia per quanto concerne la SFL sia per le squadre calcistiche che partecipano al campionato di RSL e BCL e di redigere un rapporto di revisione che successivamente verrà consegnato e valutato dall'assemblea generale (Swiss Football League, 2018).

Di seguito viene presentato l'impatto economico che hanno le squadre calcistiche della RSL.

3.2 Rilevanza economica della Raiffeisen Super League in Svizzera

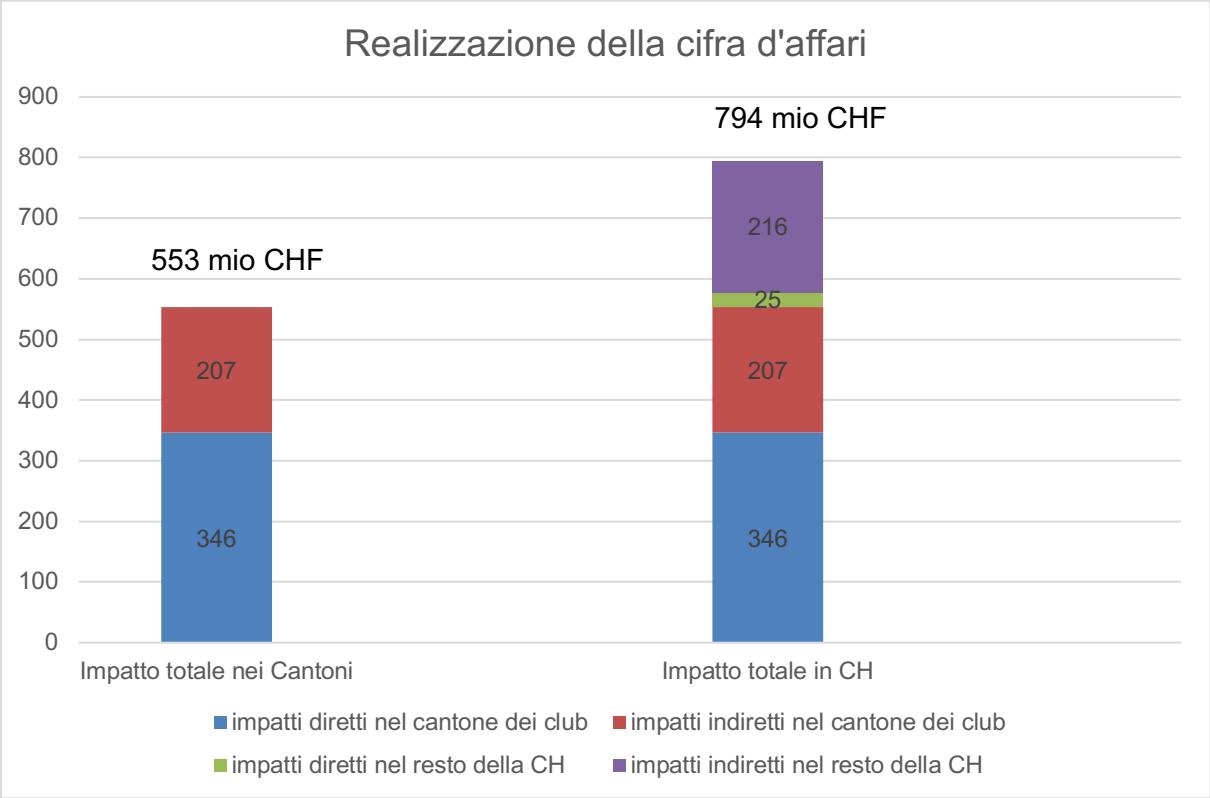
La lega della SFL è composta da 20 società calcistiche, metà di esse partecipa alla RSL mentre l'altra alla BCL. In quanto si presuma che l'impatto economico delle squadre della RSL è maggiormente rilevante rispetto a quello dei club della BCL, e siccome si ha un minor numero di dati a disposizione, si è deciso di svolgere l'analisi esclusivamente sull'impatto economico che hanno le squadre militanti nella massima categoria sia in termini di fatturato, personale e visitatori.

La RSL può essere rappresentata come un grande insieme di imprese che genera un significativo valore aggiunto per l'economia Svizzera. L'organizzazione del campionato e delle sue competizioni coinvolge sia direttamente che indirettamente società di ogni settore, anche quelle che con il mondo del calcio hanno poco a che fare, ma che grazie ad esso riescono ad incrementare il loro business e fatturato. In altre parole le società che vengono coinvolte direttamente potrebbero essere ad esempio quelle aziende che si occupano della manutenzione dell'infrastruttura stadio, del terreno di gioco, dell'illuminazione, etc. necessarie alle società calcistiche per permettere loro di soddisfare i numerosi criteri stabiliti dalla SFL. Mentre quelle coinvolte indirettamente potrebbero operare nel settore della ristorazione, le quali beneficerebbero dell'afflusso di persone che prima, dopo o durante il match agonistico usufruirebbero del servizio offerto. (Rütter Soceco AG; Hochschule Luzern, 2014)

In concreto, sono numerosi i settori della Svizzera che beneficiano delle attività economiche ed operative delle squadre della RSL e che hanno nel complesso permesso di realizzare un giro d'affari totale di circa 800 milioni di franchi nella stagione 2013/2014.

Il grafico seguente mostra la cifra d'affari totale realizzata nei Cantoni dei club calcistici e nel resto della Svizzera durante la stagione 2013/2014:

Figura 3: Cifra d'affari realizzata dalla RSL e altri settori economici legati al calcio



Fonte: rielaborazione propria, tratto da Rütter Soceco AG; Hochschule Luzern, 2014.

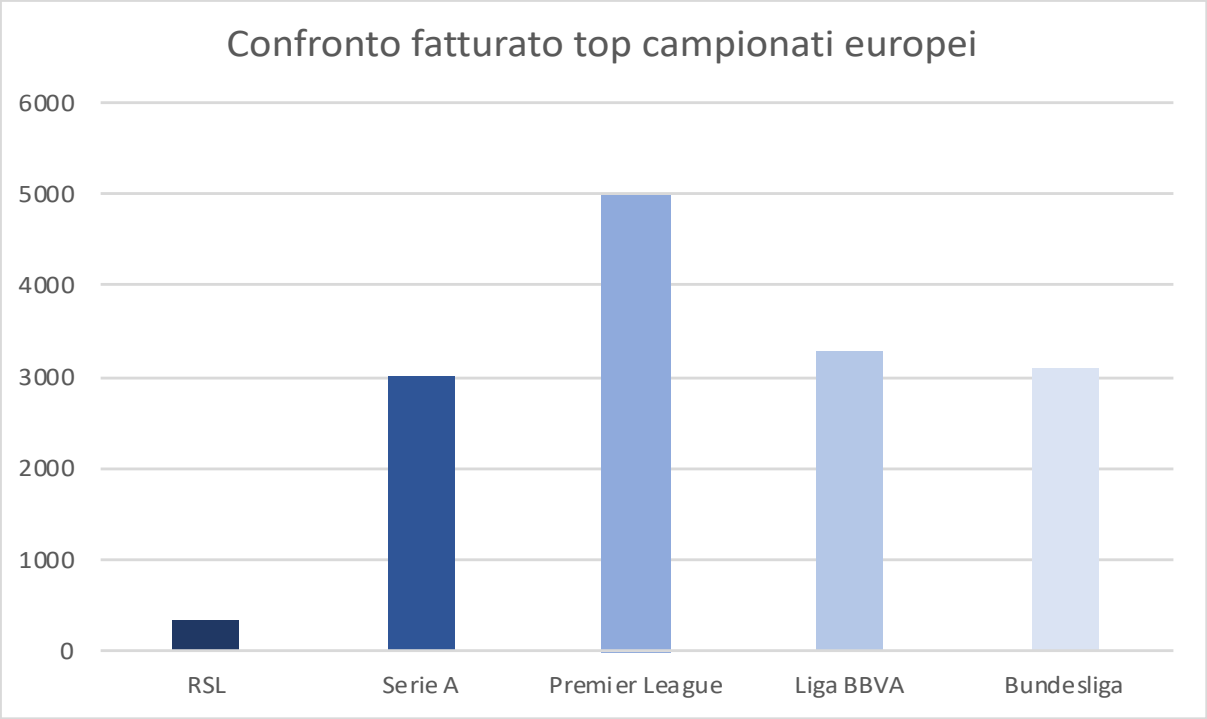
La cifra d'affari realizzata direttamente e/o indirettamente da tutte le aziende all'interno dei Cantoni dei club calcistici è di circa 553 milioni di franchi e raggiunge all'incirca il 70% della cifra d'affari totale prodotta. Questo dato indica quindi quanto sia importante per ogni Cantone avere un club calcistico che milita nella massima categoria sia in termini di introiti, di occupazione, ma anche in termini di notorietà che nel medio lungo periodo si tramuta in un possibile incremento del turismo. Il restante 30% della cifra d'affari viene realizzato invece da imprese limitrofe al Cantone del club, le quali svolgono però le loro prestazioni e offrono i loro servizi all'interno di esso. (Rütter Soceco AG; Hochschule Luzern, 2014)

Il settore economico più rilevante che partecipa alla realizzazione della cifra d'affari è indubbiamente quello calcistico, che genera all'incirca, con il suo operato, il 37% della cifra d'affari totale. Queste entrate possono derivare dalla vendita dei biglietti per le partite, dallo sponsoring e dalla pubblicità, dai diritti televisivi, dalle plusvalenze che riescono ad ottenere con la vendita dei calciatori, e molto altro ancora. Vi è però una notevole differenza di incassi tra le squadre della RSL dovuta principalmente alle differenti realtà presenti al nord e al sud delle Alpi. Infatti quasi la metà della cifra d'affari totalizzata dai club nel loro complesso deriva dal FC Basilea, la quale si dimostra essere una squadra nettamente più solida rispetto alle sue concorrenti, mentre le altre si attestano a valori molto più ridotti.

Se si volesse fare un confronto con il campionato italiano, dove sono presenti società calcistiche economicamente importanti e con una storia internazionale di rilievo, quello elvetico risulterebbe 10 volte più piccolo; la Seria A italiana ha infatti un giro d'affari, risultante esclusivamente dai club, di quasi 3 miliardi di franchi. (Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2016) Lo stesso discorso vale se confrontato con alcuni dei principali campionati europei, come ad esempio quello spagnolo, il quale ha raggiunto nella stagione appena passata un fatturato di quasi 3.3 miliardi di franchi e quindi anch'esso all'incirca 10 volte più grande rispetto alla RSL; quello inglese che è risultato essere il leader europeo con un incasso generato di quasi 5 miliardi di franchi ed infine quello tedesco con un giro d'affari di poco superiore ai 3 miliardi di franchi. (Deloitte, s.d.)

La figura seguente vuole confrontare la cifra d'affari realizzata esclusivamente dai club della RSL rispetto a quella generata da quelli della Seria A italiana, Premier League inglese, Liga BBVA spagnola e Bundesliga tedesca:

Figura 4: Confronto fatturato tra RSL e quattro importanti campionati europei



Fonte: elaborazione propria, tratto da Deloitte, s.d.

Come si può notare dal grafico, il campionato elvetico risulta essere di dimensioni inferiori rispetto ai campionati europei. Questa netta differenza può essere giustificata in parte dal numero di squadre presenti nelle leghe, in quanto la RSL conta al suo interno 10 società calcistiche mentre le altre si attestano in media a 18 squadre. Si può quindi supporre che in un ipotetico campionato a 18 squadre, la RSL possa generare una rilevanza economica più significativa e ridurre, anche se di poco, la differenza attuale presente tra le diverse leghe europee; un'altra plausibile giustificazione può essere ricollegata all'interesse mediatico. La vendita dei diritti TV, per quanto concerne la lega della SFL, ha generato un'entrata pari a 30 milioni di franchi per la stagione 2016/2017 dei quali 24 sono stati assegnati ai club della

RSL (Associazione Svizzera di Football, 2017), mentre gli altri campionati si attestano a valori superiori. Nello specifico, il campionato inglese ha venduto i suoi diritti TV 2016/17 per 3.05 miliardi di franchi, quello spagnolo a 1.5 miliardi, quello italiano a 1.05 miliardi e quello tedesco a 1.10 miliardi (Deloitte, s.d.). La ragione per la quale si può supporre che anche i diritti TV abbiano avuto il loro impatto è legata alla loro importanza nella generazione della cifra d'affari. Infatti, essa varia tra il 30% e il 60% del fatturato totale, a dipendenza del campionato europeo in questione (in Svizzera non raggiunge nemmeno il 10%). Nella maggior parte delle federazioni si è in presenza di un marketing centralizzato, il quale si occupa di riversare, nelle casse dei club calcistici, l'ammontare di quanto raccolto dalla vendita dei diritti TV nella maniera più equa possibile. In altri invece, come era il caso di quello spagnolo fino a pochi anni fa, erano le società calcistiche a contrattare la vendita di essi e risultava quindi squilibrato. Si era in presenza di club, come ad esempio Real Madrid e Barcellona, che percepivano quasi il 50% degli introiti totali. Per quanto concerne la RSL, la ripartizione dei canoni televisivi si basa su due principi: il primo è quello legato alla solidarietà, ovvero la distribuzione proporzionata dei 18 milioni di franchi ad ognuno dei 10 club presenti, nonché 1.8 milioni; il secondo invece tiene in considerazione il posizionamento in campionato, e in maniera scalare elargisce i restanti 6 milioni alle società. In altre parole, più in alto il club riesce a classificarsi e più sarà retribuito al termine della stagione. (Swiss Football League, s.d.)

Altri settori invece di rilevanza inferiore, che partecipano alla generazione della cifra d'affari sono quelli della ristorazione con il 5%, i settori pubblici come le società di trasporti e le autorità locali con il 3%, che beneficiano dell'afflusso di persone dovuto allo svolgersi della competizione all'interno del Cantone, il settore mediatico che si occupa di trasmettere in diretta TV la partite, il settore immobiliare con l'8%, e molti altri settori che vengono ingaggiati dalle società calcistiche per svolgere dei lavori 41%. (Rütter Soceco AG; Hochschule Luzern, 2014)

Un altro dato significativo riguarda l'occupazione a tempo pieno (100%) che l'attività dei club della RSL crea in tutta la Svizzera: il volume di lavoro raggiunge i 3300 occupati a tempo pieno (Rütter Soceco AG; Hochschule Luzern, 2014). Considerando che ogni squadra in media possa raggiungere le 100 persone sotto contratto tra calciatori (in media ogni squadra dispone di 30 giocatori), staff medico, tecnico e collaboratori, significa che l'occupazione a tempo pieno raggiunge verosimilmente le 1000 unità per le 10 squadre presenti nel campionato. Al netto quindi delle unità operative presenti nella società, vi è un incremento del personale delle imprese, che operano direttamente e indirettamente con i club calcistici, di 2300 unità.

Per quanto riguarda il numero di spettatori che le competizioni agonistiche della RSL hanno attirato nelle località svizzere, una statistica della stagione 2013/14 ha rilevato una presenza negli stadi di circa 2.2 milioni di persone. Il dato interessante fa capire che solamente un quarto degli spettatori totali risiede nel luogo in cui si svolge la partita casalinga, la parte restante arriva da altri cantoni o addirittura da altri paesi (Rütter Soceco AG; Hochschule Luzern, 2014). Questo significa che i club hanno una forte attrazione regionale non esclusivamente dettata da coloro che ci risiedono. Per questo motivo si può presumere che l'impatto turistico dovuto alle competizioni calcistiche sia positivo.

Questi dati dimostrano che nonostante il campionato elvetico sia di dimensioni ridotte rispetto agli altri top campionati europei, le squadre calcistiche hanno un ruolo economicamente importante sia per la loro regione sia per la nazione, e possono essere considerate come delle imprese di media dimensione.

3.3 Meccanismi di autorizzazione e sorveglianza del campionato

Nel sottocapitolo seguente viene definito il processo che le squadre calcistiche della Swiss Football League devono svolgere per poter partecipare al campionato elvetico e/o alle competizioni europee. Inizialmente viene esposto il meccanismo di autorizzazione e sorveglianza del campionato elvetico, il quale attraverso le disposizioni delle licenze controlla che le squadre calcistiche soddisfino pienamente i criteri contenuti nello statuto al fine di accrescere gli standard di qualità del campionato e contemporaneamente migliorare l'intera struttura del calcio svizzero. Successivamente viene descritto l'intero processo di richiesta e di rilascio della licenza per poi concludere esponendo nello specifico i sei criteri (che corrispondono ai cinque criteri europei suddivisi in sei categorie) che i club devono soddisfare per ottenere il permesso di partecipazione alle competizioni con un maggior rilievo in merito al criterio finanziario, il quale permette di comprendere i principi contabili che le società calcistiche devono attuare.

L'organo di sorveglianza del campionato di RSL e BCL è la SFL e rappresenta una delle tre sezioni della ASF. Essa dispone di una propria personalità giuridica e di propri organi e di commissione permanenti (Associazione Svizzera di Football, 2017).

La SFL per raggiungere l'obiettivo di migliorare l'intera struttura del calcio elvetico ha introdotto negli anni '80 il primo processo di licenza per i club calcistici. Già allora l'intenzione era quella di avere un maggior controllo sulla governance e sulle prestazioni economiche delle squadre. Per quanto concerne il processo di licenza oggi, invece, sono stati aggiornati in base alle disposizioni della UEFA, in quanto quest'ultima ha deciso di introdurre una licenza unica per tutte le federazioni affiliate per partecipare alle competizioni europee (Swiss Football League, s.d.). In altre parole, la licenza generale europea è uguale per tutte le associazioni nazionali ad essa affiliate, ma quest'ultime hanno margine di manovra nell'integrare secondo le loro esigenze altre regolamentazioni. Per questo motivo viene effettuato alla fine del capitolo un confronto tra i due sistemi di licenza, che permetterà di evidenziare su quali aree la Svizzera ha voluto intervenire maggiormente con l'aggiunta di ulteriori requisiti.

Il manuale di licenza contiene le disposizioni necessarie che le squadre calcistiche devono soddisfare al fine di poter competere a livello nazionale ed internazionale.

STUDENTSUPSI

Questo manuale, come viene citato nel *Lizenzhandbuch der Swiss Football League*, persegue i seguenti obiettivi allineati a quelli della UEFA (Swiss Football League, 2016):

- accrescere la qualità del calcio svizzero e migliorarlo continuamente;
- promuovere continuamente gli standard del calcio svizzero ed europeo a tutti i livelli con un focus sulla formazione dei giovani calciatori in ogni club;
- migliorare le prestazioni economiche e finanziarie di ogni club come anche accrescere la loro trasparenza e credibilità;
- garantire un'adeguata organizzazione e amministrazione dei club;
- adeguamento delle infrastrutture sportive dei club e offerta ai visitatori e ai media di stadi sicuri;
- garantire la continuità e l'integrità delle competizioni nazionali e internazionali e supervisionare il FFP durante queste competizioni;
- consentire lo sviluppo dei club su scala europea delle procedure di Benchmarking in merito ai criteri finanziari, sportivi, legali, infrastrutturali, personali e amministrativi.

L'autorità che si occupa di assegnare le licenze ai club calcistici è la SFL, la quale attraverso la costituzione di un'amministrazione apposita delle licenze, verifica se le squadre soddisfano i criteri legali, infrastrutturali, sportivi, amministrativi, finanziari e di sicurezza presenti nello statuto. I compiti principali dell'amministrazione delle licenze riguardano la preparazione, lo sviluppo continuo e l'implementazione del processo di licenza, il supporto e il controllo dei club che hanno ottenuto la licenza e le attività di informazione nei confronti della UEFA in merito ad ogni accadimento avvenuto dopo l'assegnazione delle licenze. (Swiss Football League, s.d.)

I licenziatari, ovvero le squadre calcistiche che richiedono la licenza, sono i principali responsabili per la partecipazione alle competizioni nazionali ed internazionali. Sono infatti loro che devono occuparsi in primo luogo di essere in grado di adempire ai criteri dello statuto per ottenere il permesso di partecipazione. In particolare devono garantire che i giocatori, membri della ASF e della SFL, dispongano di contratti di lavoro, e non siano quindi dei giocatori amatoriali. (Swiss Football League, 2016)

Prima di entrare nello specifico rispetto ai criteri che le squadre calcistiche devono soddisfare, è necessario descrivere e comprendere quale sia il processo cruciale che il licenziante deve svolgere prima di decidere se autorizzare oppure negare il rilascio della licenza ai possibili licenziatari. Questo processo fa riferimento al diagramma di flusso nell'Allegato 3.

Questo processo è volto a garantire, per tutte le squadre richiedenti la licenza, la partecipazione a campionati nazionali ed internazionali, trasparenza e parità di trattamento.

Il percorso che viene svolto per decidere se una squadra ha i requisiti per ottenere la licenza richiede tempo e ad esso prendono parte diversi attori che si occupano della valutazione. Infatti, oltre ai dirigenti della SFL e i licenziatari, sono coinvolti anche audit esterni, ovvero degli esperti che si occupano di revisionare i sei criteri e un Licensing Manager che ha la funzione di intermediario tra la squadra e la commissione delle licenze. Quest'ultima dispone

della competenza e responsabilità di decisione in merito al rilascio o negazione della licenza in concomitanza agli organi competenti della SFL.

Nella prima fase del processo di licenza il Licensing Manager mette al corrente i richiedenti sulle modalità in cui effettuare la richiesta (ad es. email, posta, fax, etc.) per poi successivamente inviare loro tutti i documenti necessari da compilare per iniziare il processo.

I licenziatari sono successivamente obbligati a definire il tipo di licenza richiesta: I, II oppure III, entro un termine prestabilito e a seconda delle loro necessità. Questi documenti verranno poi riconsegnati e controllati dal Licensing Manager, il quale valuterà se autorizzare il passaggio alla fase successiva del processo oppure negare e richiedere un ulteriore approfondimento dei documenti ai club richiedenti. (Swiss Football League, 2018). Il passaggio successivo consiste nella consegna dei documenti elaborati dai club al Licensing Manager, il quale si occuperà di trasmetterli a degli esperti che verificheranno l'idoneità e la conformità dei dati ricevuti.

Essi hanno lo scopo di controllare se i licenziatari soddisfano le caratteristiche richieste dallo statuto della SFL e successivamente ogni esperto si occupa di redigere un rapporto di revisione per il proprio criterio esaminato. Questi rapporti saranno nuovamente consegnati al Licensing Manager il quale, prima di trasmetterli alla commissione delle licenze, si occuperà di farli visionare ai rappresentanti dei club sportivi in modo tale che possano dare un propria opinione alla valutazione e, se necessario, convocare gli esperti entro un termine prestabilito di 48 ore per eventuali chiarimenti. (Swiss Football League, 2016)

Nella seconda fase del processo di licenza, quella in cui i documenti vengono consegnati alla commissione per l'ultimo controllo, viene deciso se la squadra calcistica può ottenere il rilascio della licenza oppure la negazione di essa. Se da una parte abbiamo le squadre che ottengono la licenza e quindi hanno la possibilità di partecipare alle competizioni nazionali ed internazionali, dall'altra, nell'eventualità in cui la commissione decida di non autorizzare la squadra a partecipare ai campionati di SFL, abbiamo i club che hanno visto respingere la loro richiesta. Queste squadre avranno però la possibilità di rivolgersi all'organo competente e fare ricorso su quanto deciso dalla commissione. Sarà quindi questo organo a prendere la decisione finale in merito alla partecipazione della squadra alla SFL e/o alle competizioni europee. (Swiss Football League, 2016)

Un ulteriore approfondimento che permette di avere una visione completa dell'intero processo, ma anche un'idea di quanto esso sia ben concepito e preciso nei minimi dettagli, lo si può fare attraverso la descrizione dei sei criteri che i club calcistici devono rispettare e soddisfare. L'intenzione è quella di descrivere brevemente i criteri quali sportivi, infrastrutturali, amministrativi, legali e di sicurezza e focalizzarsi maggiormente sul criterio finanziario, in quanto potrebbe essere il motivo principale per il quale, in questi anni, si sono viste diverse squadre calcistiche militanti in RSL e BCL fallire.

3.3.1 Il criterio sportivo[2]

Il seguente criterio tiene in considerazione quegli aspetti puramente di carattere sportivo le quali squadre, indipendentemente dal tipo di licenza richiesto, devono impegnarsi a raggiungere e rispettare. Esso si suddivide in diverse sottocategorie che comprendono ad esempio requisiti come:

- avere un programma di formazione della gioventù approvato;
- avere un proprio direttore sportivo;
- avere un allenatore, un assistente;
- avere un proprio fisioterapista, un medico;
- avere un programma di prevenzione contro le partite truccate.

I club devono inoltre rispettare le norme imposte dalla UEFA in merito ai comportamenti anti sportivi e razzisti che prevedono, se trascurati, la possibilità di incorrere in severe sanzioni disciplinari. (Swiss Football League, 2018)

3.3.2 Il criterio infrastrutturale

A differenza del criterio sportivo, che prevede gli stessi requisiti indipendentemente dal tipo di licenza richiesto, quello infrastrutturale presenta delle divergenze. A dipendenza della licenza richiesta il requisito cambia. Un' esempio pratico potrebbe essere quello riguardante lo stadio, dove sono presenti tre diverse categorie: categoria "B" per le squadre di BCL (licenza III), categoria "A" per le squadre di RSL (licenza II) e categoria "A plus" per quelle che vogliono partecipare, oltre alla RSL, alle competizioni europee (licenza I) (Swiss Football League, 2016).

Oggigiorno il calcio è una manifestazione sportiva di massa e muove settimanalmente migliaia di tifosi in tutta Europa e per questo motivo sorge spontanea la collaborazione tra la UEFA, le varie federazioni nazionali con i propri club, i governi e la polizia per assicurare la sicurezza delle persone e il buon svolgimento dei match (UEFA, s.d.). Per questo motivo, le squadre appartenenti alla categoria "A plus" necessitano di ottenere una certificazione da parte dell'unità "UEFA stadi e sicurezza" in merito allo stadio di proprietà. (Swiss Football League, 2018). Un possibile riferimento potrebbe essere quello del FC Lugano, qualificatosi nella stagione 2017/2018 alle competizioni europee, il quale è stato costretto a disputare le partite "casalinghe" nello stadio del FC Lucerna, in quanto non ha soddisfatto pienamente i requisiti riguardanti quello di loro possedimento.

I motivi principali per i quali il FC Lugano non ha potuto disputare le partite casalinghe allo stadio "Cornaredo" sono legati al criterio infrastrutturale e quello riguardante la sicurezza. Infatti, gli esperti della UEFA hanno negato loro questa possibilità in quanto non soddisfacevano diversi requisiti, tra cui ad esempio quello riguardante la capienza minima necessaria ad una competizione europea, le indispensabili postazioni riservate ai media, e

[2] In Allegato il *Reglement der SFL für die Lizenzerteilung* comprendente l'interezza dei requisiti

anche requisiti facenti parte del criterio della sicurezza che però, a causa dell'insufficienza di dati a disposizione, non è stato possibile esporre (vedasi Allegato 2). La problematica riguardante il criterio infrastrutturale nella quale la società ticinese si ritrova, non è da sottovalutare. Questo perché nell'eventualità in cui il progetto stadio, il quale prevede la costruzione entro il 2021 di un'infrastruttura che sia in regola con le disposizioni della lega e della UEFA, non dovesse andare in porto, la squadra rischierebbe di non ottenere più la licenza I e nel peggiore dei casi potrebbe vedersi costretta a retrocedere d'ufficio nella categoria inferiore nonché la BCL (vedasi Allegato 2).

L'intervista svoltasi con un rappresentante dirigenziale della squadra FC Lugano della SFL ha espresso le difficoltà economiche-finanziarie riguardanti l'utilizzo di uno stadio di non proprietà per le competizioni europee. Questa vicenda ha provocato, per la società, un incremento dei costi dovuti all'utilizzo in affitto di uno stadio di non proprietà, ma anche una riduzione degli incassi dovuti ad una ridotta presenza della tifoseria e quindi a una minore vendita di ticket (vedasi Allegato 2).

In altre parole, da un punto di vista puramente economico, il direttore generale del Lugano sostiene che per i club di piccola dimensione non ha alcun senso partecipare alle competizioni europee usufruendo di uno stadio di non proprietà, in quanto, per il caso specifico, hanno comportato ad una diminuzione dell'utile netto di 3 milioni di franchi, suddivisi all'incirca in un aumento dei costi per un valore di 1 milione di franchi e una diminuzione dei ricavi per una cifra di 2 milioni di franchi (vedasi Allegato 2).

Il criterio infrastrutturale tiene in considerazione anche altri aspetti come le direttive riguardanti le infrastrutture apposite per i media, la necessità delle squadre di disporre di uno stadio di proprietà o in affitto e quella di avere delle infrastrutture, anche in questo caso di proprietà o non, di allenamento. (Swiss Football League, 2018)

3.3.3 Il criterio amministrativo

Per quanto riguarda il criterio amministrativo vi è l'obbligatorietà che ognuna delle squadre militanti nei campionati possegga determinate figure professionali, quali per esempio: il direttore generale, il responsabile della comunicazione, il responsabile del reparto marketing, il responsabile delle finanze, etc. L'importanza che questi ruoli assumono all'interno delle società calcistiche e per la valenza del criterio amministrativo, fa si che la SFL richieda ad ogni squadra di possedere personale dirigenziale avente un minimo di esperienza nell'ambito, per un tempo che varia dai due ai tre anni, e che disponga di un diploma manageriale. (Swiss Football League, 2016)

3.3.4 Il criterio legale

Come già esposto nei capitoli precedenti le squadre che hanno la possibilità di partecipare ai campionati nazionali ed internazionali, necessitano di essere registrati quali membri della ASF. Il regolamento sottolinea che il richiedente della licenza deve appartenere alle sezioni della SFL o alla prima lega. Le squadre che giocano in prima lega sottostanno allo stesso criterio legale, in quanto nonostante al momento della richiesta della licenza si trovino in prima lega, hanno la possibilità, vista la buona posizione in classifica, prima della fine del

campionato di essere promosse nella lega superiore. I licenziatari devono inoltre adottare la forma giuridica stabilita nello statuto, che fa riferimento alla società anonima per le squadre della RSL, mentre per quelle della BCL questa forma è obbligatoria solo per quelle squadre che lottano per la promozione, per le altre invece è facoltativa. Questi due principi devono essere convalidati prima di richiedere la licenza. (Swiss Football League, 2016)

3.3.5 Il criterio della sicurezza

Anche per quanto concerne il criterio della sicurezza non vi è nessuna differenza se una squadra richiede la licenza I, II oppure III. Essa deve in ogni caso soddisfare gli stessi requisiti. Questo criterio è stato determinato sulle disposizioni della FIFA, UEFA, ASF e SFL e comprende tutti quegli obblighi che hanno i licenziatari e i compiti che devono svolgere nel campo della sicurezza. Nello specifico, a partire dalla stagione 2013/14, i responsabili della sicurezza e gli agenti che si occupano di tenere sotto controllo le tifoserie negli stadi, devono ottenere una certificazione di "responsabile della sicurezza" da parte della Swiss Olimpic. (Swiss Football League, 2015).

Sono diverse le misure di sicurezza che le società sportive devono adottare prima, durante e dopo il confronto agonistico. Alcuni possibili esempi possono essere quelli riguardanti la prevenzione e la salvaguardia delle tifoserie, i quali club ospitanti dell'incontro devono garantire istituendo un servizio di sicurezza sia all'interno dello stadio che nelle sue immediate vicinanze; il controllo dei tifosi all'entrata dello stadio, in modo tale da negare l'accesso a coloro che trasportano oggetti pericolosi come petardi, bottiglie di vetro, etc. oppure organizzare la stadio separando e delimitando il settore della tifoseria ospite dal resto dello stadio; avere sempre a disposizione infrastrutture mediche sufficienti per ogni eventualità; collaborare con le forze dell'ordine e garantire il buon proseguimento del match instaurando un servizio di sicurezza a bordo campo, in maniera tale da negare la possibilità alle tifoserie di interrompere la gara con l'invasione di campo. (Swiss Football League, 2015)

3.3.6 Il criterio finanziario

Il criterio finanziario permette di comprendere se le società calcistiche hanno i mezzi finanziari necessari ad adempire ai loro obblighi fino alla fine del campionato. Nell'eventualità in cui i club non riuscissero a dimostrare di essere in grado di superare la stagione attuale oppure se gli organi competenti della SFL, nell'analizzare i documenti finanziari, dovessero stabilire che non c'è la capacità finanziaria per la sopravvivenza della stagione, la licenza non verrebbe in alcun modo rilasciata.

Inoltre, il capitolo 8 capoverso 1 del *Reglement der Swiss Football League für die Lizenzerteilung* cita che le squadre calcistiche devono dimostrare di non essere eccessivamente indebitate, in quanto, oltre alla seria possibilità di incappare in un fallimento, verrebbe intaccata la loro solvibilità economico-finanziaria e la loro indipendenza da terze parti. È necessario che le squadre non abbiano delle posizioni scoperte di pagamento legate ai dipendenti, ovvero stipendi e oneri sociali (la SFL controlla mensilmente i club sportivi e impone loro di far fronte a tali spese, che spesso rappresentano la spesa più ingente per le società calcistiche), alle autorità fiscali e alle istituzioni di assicurazione sociale (Swiss Football League, 2018).

In altri termini sono tenute a dimostrare che il supporto finanziario per l'intera stagione è sufficiente, e necessitano quindi di fornire le adeguate prove che certificano la loro solidità per la stagione corrente e quella successiva (vedasi Allegato 2).

La società calcistiche eccessivamente indebitate non sono necessariamente escluse dal campionato. Infatti, l'articolo 820 del Codice delle Obbligazioni (CO) svizzero, riguardante l'eccessivo indebitamento e la perdita di capitale, permette alle società anonime di non incappare nel fallimento, a patto che dichiarino la presenza di una perdita di capitale o di eccessivo indebitamento a Bilancio (Confederazione Svizzera, 2018).

Lo stesso articolo cita che *il giudice può differire il fallimento, ad istanza dei gerenti o di un creditore, segnatamente se i versamenti suppletivi non ancora eseguiti sono effettuati senza indugio e il risanamento appare probabile.* (Confederazione Svizzera, 2018)

Tale concetto è ben specificato anche nel regolamento della SFL, il quale prevede che la licenza può essere concessa da un punto di vista finanziario se e solo se la società dimostra di soddisfare almeno una delle seguenti quattro caratteristiche (Swiss Football League, 2018):

- avere a disposizione una garanzia bancaria svizzera di primo ordine oppure di una banca estera di primo ordine presente con una propria succursale in Svizzera;
- i creditori rinunciano in forma scritta ai loro crediti nei confronti della società;
- dichiarazione di postergazione sufficiente;
- contratti scritti che certificano la solvibilità dei creditori in merito alla promessa di contributi irrevocabili.

È opportuno specificare che la somma necessaria per ottenere l'autorizzazione da un punto di vista finanziario deve essere sufficiente a coprire l'eventuale perdita riportata a Bilancio e il sovra-indebitamento presente (Swiss Football League, 2018).

Oltre a quanto esposto precedentemente le società calcistiche hanno innumerevoli requisiti finanziari da dover rispettare per poter ottenere la licenza di partecipazione ai campionati organizzati dalla SFL. Alcuni dei documenti finanziari di rilascio della licenza che devono predisporre sono i seguenti:

- Bilancio;
- Conto economico;
- Allegato;
- Budget del Conto economico per la stagione oggetto di licenza;
- Piano di tesoreria per la stagione oggetto di licenza;
- Piano di tesoreria attualizzato della stagione in corso;
- Rapporto finanziario.

I revisori contabili si occuperanno successivamente di elaborare dei rapporti di revisione in merito ai documenti finanziari sopraelencati per la stagione passata e una previsione per la stagione successiva.

Inoltre, entro il 31 marzo di ogni anno, i licenziatari devono confermare al Licensing Manager che non hanno degli arretrati di pagamento dovuti al trasferimento di calciatori, verso i propri dipendenti, etc. facenti parte dell'anno economico X-1. Questa conferma deve essere ulteriormente presentata dai revisori responsabili della società. (Swiss Football League, 2018)

L'ottenimento della licenza non preclude una sua possibile revoca. Infatti, con l'imminente modifica del regolamento della licenza dovuta alle esigenze restrittive della UEFA, in qualsiasi momento, l'organo che si occupa del rilascio della licenza, può verificare se il licenziatario rispetta ancora le condizioni necessarie al possedimento di essa e se così non fosse, ha la possibilità di revocarla. Le principali ragioni da un punto di vista finanziario per cui una società calcistica può vedersi revocare la licenza o, in principio, vedersi rifiutare la richiesta di partecipazione possono essere ad esempio (Swiss Football League, 2016):

- non avere presentato entro i termini prestabiliti il conto annuale;
- non avere soddisfatto i requisiti necessari dei documenti finanziari;
- avere degli impegni non ancora pagati con la SFL, ASF, collaboratori, etc.;
- nessuna garanzia di riuscire a concludere la stagione in corso.

Qui di seguito viene effettuato un breve confronto tra il sistema di licenza svizzero ed europeo, che permetterà di evidenziare su quali aree la Svizzera ha voluto intervenire maggiormente con l'aggiunta di ulteriori requisiti.

Il criterio sportivo presente all'interno del sistema di licenza UEFA e SFL non si discosta in maniera significativa l'uno dall'altro e pertanto non si è reputato necessario svolgere un confronto.

Per quanto concerne invece il criterio infrastrutturale, quello svizzero risulta essere maggiormente restrittivo, non da un punto di vista di un maggior numero di requisiti, bensì per la presenza di elevate pretese da parte dell'associazione. Questo in quanto, da una parte le squadre che partecipano alle competizioni europee, e che quindi rientrano nella categoria stadio "A-plus", devono soddisfare tutte le esigenze minime definite nel regolamento "UEFA stadi e sicurezza", dall'altra gli stessi requisiti, facenti parte anche del manuale di licenza della SFL, impongono ai club di soddisfare le categorie massime presenti nel regolamento UEFA. In altre parole, l'associazione europea ha suddiviso i requisiti infrastrutturali in categorie che vanno da 1 a 4. Più è alta la categoria e maggiori saranno i requisiti minimi che le società calcistiche devono essere in grado di soddisfare. L'associazione Svizzera impone la soddisfazione della categoria 4. Alcuni possibili esempi riguardano la grandezza del terreno da gioco, la disponibilità di zone apposite per il controllo antidoping, la messa a disposizione di un'area di lavoro per i media, le disponibilità mediche sia per i giocatori che per gli spettatori, la grandezza minima degli spogliatoi; il numero minimo di docce, etc. Come si può notare dagli esempi esposti, il regolamento vuole legiferare su ogni minimo dettaglio e pertanto si considera che il criterio infrastrutturale possa essere uno dei requisiti più complessi da soddisfare per i club calcistici. Soprattutto se si considera quelle società che con le competizioni UEFA hanno poco a che fare, e che si vedrebbero costrette a fare ingenti

investimenti nell'infrastruttura per riuscire ad ottenere il pass per accedere a tali competizioni. (UEFA, 2018)

Anche per quanto concerne il criterio della sicurezza si è in presenza delle stesse regolamentazioni, la differenza che vi è tra le due associazioni riguarda unicamente il fatto che all'interno della UEFA è considerato insieme al criterio infrastrutturale, mentre nella SFL è un criterio a sé stante.

Il criterio amministrativo presente nelle due associazioni si allinea molto l'uno con l'altro. In entrambi sono presenti requisiti minimi riguardanti le competenze necessarie che deve disporre il direttore generale delle società, la specificità dei diplomi i quali direttori delle finanze devono disporre, la necessità di avere all'interno del proprio staff medici, fisioterapisti registrati alle associazioni, etc. In aggiunta, per quanto riguarda il regolamento della SFL, i club devono presentare, per il mantenimento in ottime condizioni del campo sportivo, uno specialista di "erba sportiva" che abbia eseguito una formazione riconosciuta dalla lega e ottenuto un diploma (Swiss Football League, 2016).

Il confronto tra il criterio legale presente nelle due associazioni risulta essere poco significativo, in quanto i club calcistici devono sottostare alle stesse normative, per cui si è deciso di non approfondirlo più di quanto fatto in precedenza.

Il criterio finanziario è senza dubbio quello che i club calcistici hanno maggiori difficoltà a soddisfare, il motivo riguarda il grado di approfondimento presente nei diversi sistemi di licenza, molto allineati tra di loro. Alcune differenze riscontrate tra i due modelli riguardano alcune poste di Bilancio e di Conto economico, come ad esempio l'utilizzo dei transitori attivi e passivi. Questi ultimi, secondo la UEFA, dovrebbero essere iscritti come dei debiti mentre il manuale di licenza della SFL permette alle società calcistiche di utilizzare l'apposita voce di rettifica rafforzando il principio di competenza economica.

Il poco approfondimento del confronto è dovuto principalmente al fatto che il manuale di licenza della SFL è stato elaborato e aggiornato secondo le disposizioni presenti in quello della UEFA (Swiss Football League, 2016). Nonostante ogni federazione possa considerarsi autonoma rispetto all'associazione europea, e disponga quindi delle possibilità di modifica, di abrogazione e di apprendimento di ogni singolo criterio, risulta difficile che utilizzi questo diritto se non esclusivamente per approfondire un determinato requisito. Questo perché, nelle peggiori delle ipotesi, una società calcistica richiedente la licenza I potrebbe ottenere l'autorizzazione a partecipare alla RSL e alle competizioni europee da parte degli organi competenti della SFL, ma la negazione ultima da parte della UEFA, in quanto non soddisfatto i requisiti minimi presenti.

Nel sottocapitolo successivo vengono descritti i principi giuridico-contabili delle società di calcio ai quali devono adempiere per poter partecipare ai campionati nazionali ed internazionali. Essi sono parte integrante del criterio finanziario e devono vigorosamente essere soddisfatti.

STUDENTSUPSI

3.4 Principi contabili per allestire i conti

Le società calcistiche che partecipano alle competizioni organizzate dalla lega della SFL, indipendentemente dalla loro forma giuridica, devono tenere la contabilità e presentare i conti annuali in quanto sottostanno alle disposizioni del diritto svizzero, nonché il CO (Swiss Football League, 2016). Nella maggior parte dei casi esse sono strutturate come società anonime e pertanto vincolate a tenere la contabilità, nonché una traccia di tutto il loro operato.

I conti annuali da elaborare devono necessariamente comprendere il Bilancio, il Conto economico e l'Allegato in quanto sono parte integrante della disposizione presente nel CO. In aggiunta, si devono anche occupare di redigere dei documenti finanziari, i quali sono richiesti dalla SFL e pertanto presenti nel manuale di licenza. In particolare, il Conto economico attualizzato della stagione successiva, il conto dei flussi di tesoreria riguardante la stagione in corso e quella successiva e il rapporto finanziario della direzione della società. In altri termini, facendo riferimento al principio della continuità dell'esercizio, devono allestire i conti annuali sulla possibilità che la società continui la sua attività almeno per i prossimi 12 mesi (Mini, 2014).

I documenti finanziari devono in seguito essere sottoposti ad una revisione conforme ai principi professionali svizzeri e agli standard svizzeri di revisione. I richiedenti della licenza I saranno oltretutto sottoposti ad un controllo ordinario, mentre ad un controllo straordinario i richiedenti della licenza II e III (Swiss Football League, 2016). La differenza principale dei due controlli, e che sussiste tra i tipi di licenza, riguarda la partecipazione o meno alle competizioni europee.

I principi della contabilità e della regolare tenuta dei conti consistono nella registrazione di tutte le operazioni e di altri eventi necessari a determinare la situazione finanziaria, patrimoniale ed economica delle società sportive. Lo scopo di una regolare tenuta dei conti è quello di permettere a terzi di comprendere la vera e propria situazione economica delle società e quindi di potersene fare una propria opinione (Confederazione Svizzera, 2018).

Essi riguardano ad esempio il principio della veridicità, che impone una registrazione fedele, completa e sistematica delle operazioni e comporta l'obbligo di svolgere le registrazioni contabili a giornale in modo cronologico; il principio della chiarezza ovvero la tenuta semplice della contabilità in modo tale da permettere anche a parti estranee a questo argomento la facile comprensione; il principio documentale che impone la prova di ogni singola registrazione attraverso dei documenti giustificativi; quello della verificabilità che consente di poter controllare la totalità delle registrazioni passate e quindi anche facilitare la determinazione dei contributi sociali e il calcolo dell'imposizione fiscale. (Mini, 2014)

Succintamente vengono descritte le caratteristiche principali dei conti annuali per poi entrare nello specifico riguardo alle poste di maggiore rilievo dei conti annuali delle società calcistiche nel capitolo 4.

STUDENTSUPSI

Per quanto riguarda il Bilancio, il quale espone la situazione patrimoniale e finanziaria della società alla data di chiusura, viene redatto ogni fine esercizio dal candidato alla licenza. Esso si compone da attivi e passivi e le diverse poste di Bilancio sono stimate e valutate in base alle disposizioni presenti nella contabilità commerciale del CO (Confederazione Svizzera, 2018).

Gli attivi sono suddivisi in attivi circolanti e in attivi fissi e la disposizione prevede una loro registrazione in base alla loro liquidità. In altri termini, le poste di Bilancio sono registrate negli attivi circolanti se possono divenire liquidi entro i 12 mesi, mentre negli attivi fissi se la loro liquidità è possibile oltre i 12 mesi. Generalmente, fatte salve alcune voci come quelle che dispongono di un mercato rilevabile, gli attivi sono valutati singolarmente con prudenza e la loro prima contabilizzazione è al valore di acquisto o di produzione, mentre nelle valutazioni successive la loro valutazione non può essere superiore al costo di acquisto e/o di produzione (Mini, 2014).

Tra i principi su cui si basa il conto annuale si possono trovare quello della prudenza e quello della competenza economica. Il primo concerne l'atteggiamento comportamentale che dovrebbero adottare le società, nel loro complesso, in materia di valutazione. In altri termini questo principio incentiva a scegliere la variabile meno ottimista, in una situazione di incertezza e di equivalente probabilità che un evento possa accadere. Quindi riallacciando il discorso ad esempio alla realtà di una società calcistica elvetica, come ad esempio potrebbe essere il caso di una squadra di media-alta classifica della RSL, che partecipa alle competizioni europee ad anni alterni, avrebbe la possibilità di creare delle riserve occulte, rifacendosi a questo principio. Questa possibilità è limitata, in quanto una svalutazione degli attivi di Bilancio e/o sopravalutazione dei passivi non deve essere troppo significativa per evitare che il conto annuale perda la sua attendibilità. Si suppone infatti che la creazione di riserve occulte riduca il rischio di mancati introiti, legati alla partecipazione a competizioni internazionali, di ritrovarsi in situazioni economico-finanziarie difficili. Soprattutto, perché questo comporterebbe una diminuzione della cifra d'affari. Il secondo invece, ovvero il principio della competenza economica, consiste nella registrazione di un ricavo esclusivamente quando viene fornito un servizio o consegnato un immobilizzo materiale e/o immateriale, e i possibili vantaggi e rischi legati al bene o servizio sono stati trasferiti alla terza persona. (Fondazione per le raccomandazioni concernenti la presentazione dei conti, 2014)

I passivi invece sono suddivisi in capitale di terzi e capitale proprio. All'interno della prima sezione si trovano i debiti, suddivisi tra quelli a breve e lungo termine, e sono registrati in base alla loro esigibilità. Nella seconda invece, si può trovare il capitale della società, le differenti riserve, come quelle legali da capitale, da utile o facoltative da utile o da perdite cumulate. La valutazione dei debiti avviene al loro valore nominale. Inoltre le società hanno la possibilità di creare degli accantonamenti se vi è la possibilità, provocata da eventi passati, che vi sia un probabile esborso futuro. (Mini, 2014)

Il Conto economico descrive la situazione economica della società e si compone dai costi e dai ricavi. I risultati di esso si riferiscono sempre e solo ad un arco di tempo prestabilito e permettono di comprendere se il budget previsionale sia stato rispettato o non rispettato.

Inoltre può essere redatto in due maniere: come Conto economico della vendita, ovvero secondo il metodo del costo del venduto oppure come Conto economico della produzione che mette in risalto il costo complessivo. (Mini, 2014)

L'Allegato invece ha lo scopo di completare le parti del conto annuale, ovvero può contenere informazioni in merito ai principi contabili utilizzati dalla società per l'elaborazione del conto annuale; spiegazioni e approfondimenti in merito alle poste di Bilancio e di Conto economico; aspetti di carattere informazionale sulla società, etc. (Confederazione Svizzera, 2018)

Le società calcistiche elvetiche che richiedono la licenza I, non necessitano di modificare i principi contabili imposti dalla SFL per essere ammessi alla UEFA Champions League rispettivamente UEFA Europa League. Questo perché il manuale di licenza della SFL è stato elaborato sulla base delle decisioni prese dalla UEFA in merito all'introduzione di una procedura di licenza uniforme, che permettesse di semplificare l'intero processo di rilascio (Swiss Football League, 2016).

Le disposizioni presenti nello statuto della UEFA dichiarano infatti che i principi contabili che possono essere utilizzati dalle società calcistiche, e che permettono loro quindi di ottenere l'autorizzazione, si possono basare ad esempio su requisiti contabili richiesti dalle regolamentazioni della nazione ospitante il club oppure su principi contabili internazionali come gli International Financial Reporting Standards (IFRS) (UEFA, 2018). Questi ultimi devono essere redatti obbligatoriamente da società calcistiche quotate in borsa e facoltativamente da società che sono incluse nel consolidato di imprese, le quali sono obbligate a redigere secondo questi standard o imprese che elaborano un consolidato (TeamSystem, 2018). Indipendentemente dal principio contabile utilizzato, la UEFA ha elaborato dei criteri finanziari minimi che ogni licenziatario deve predisporre per essere ammesso, tra cui ad esempio :

- Bilancio;
- Conto economico;
- Allegati;
- Conto dei flussi di tesoreria;
- Rapporto finanziario controllato dal management;
- Informazioni finanziarie future che dimostrino la capacità di sopravvivenza del club fino alla fine della stagione in corso.

Questi requisiti, perfettamente in linea con quelli presenti nel manuale di licenza della SFL, rispecchiano maggiormente il principio di sussidiarietà presente tra l'associazione svizzera e quella europea, e dimostrano quindi quanto siano allineati dal punto di vista del criterio finanziario. Nell'eventualità in cui ci fossero dei contrasti tra le due associazioni per determinate specificazioni, ad esempio di poste di Bilancio o di Conto economico, saranno quelle nazionali che si dovranno adattare modificando quanto in disaccordo.

Nel capitolo successivo verranno analizzati i principi contabili utilizzati dalle squadre calcistiche della SFL. Nello specifico saranno prese in considerazione le poste di Bilancio e di Conto economico di maggior importanza per un club ed infine saranno confrontate con quelle di una squadra europea quotata in borsa che adotta principi contabili differenti.

STUDENTSUPSI

4 Analisi dei principi contabili

Come esposto in precedenza, le società calcistiche affiliate alla UEFA hanno la possibilità di utilizzare principi contabili attualmente vigenti all'interno della nazione, oppure redigere i propri conti annuali adottando principi contabili internazionali come gli IFRS. Lo scopo di questa analisi consiste nell'individuare le principali poste di Bilancio e di Conto economico delle società calcistiche ed esporre le differenze di valutazione che i due principi prevedono per poi successivamente comprendere se i numerevoli fallimenti delle società calcistiche, avvenuti in questi anni in Svizzera, possano essere anche dovuti all'utilizzo di requisiti che non considerano principi contabili necessari alla sopravvivenza dei club. Nello specifico vengono confrontati due tipologie di conti annuali, ovvero uno riguardante una società calcistica attiva nella lega della SFL e un altro di un club situato all'estero. Questo perché nel primo caso vengono utilizzati principi contabili locali con l'aggiunta del manuale di licenza della SFL, mentre nel secondo caso viene adottato lo standard internazionale degli IFRS in quanto la società calcistica è quotata in borsa.

In primo luogo si vuole confrontare i principi di valutazione e di iscrizione a Bilancio dei calciatori. Essi possono essere attivati nella voce di immobilizzazioni incorporali e rappresentano, nella maggior parte dei casi, la voce più importante nel Bilancio di una società calcistica. Questa voce comprende i fondi di trasferimento del calciatore, le indennità di formazione e le spese riguardanti la firma sul contratto (Swiss Football League, 2016). Si presume che i calciatori siano registrati come immobilizzazioni immateriali, sia per quanto concerne i principi contabili nazionali che quelli internazionali, in quanto quest'ultima soddisfa i seguenti criteri (Fondazione per le raccomandazioni concernenti la presentazione dei conti, 2014):

- è identificabile, ovvero è separabile dall'entità e ha la possibilità di essere venduto;
- la società esercita un controllo sulla voce relativa all'immobilizzazione;
- godimento dei vantaggi economici futuri derivanti dalla vendita .

È opportuno sottolineare che le società calcistiche, se ad esempio stanno attraversando un periodo particolarmente florido derivante dalle plusvalenze nella vendita di calciatori importanti, e hanno l'intenzione di acquistarne un altro, quest'ultimo può essere interamente assegnato a Conto economico come costo a dipendenza della legislazione presente nella nazione, ma non è il caso della Svizzera. La ragione principale potrebbe essere collegata al vantaggio fiscale che avrebbe la società derivante dalla crescita dei costi. La particolarità di questa registrazione sta nel fatto che i calciatori, secondo le regolamentazioni presenti nel CO, non dovrebbero essere contabilizzati come attivo fisso immateriali, bensì materiale.

La loro contabilizzazione sotto questa voce potrebbe essere dovuta dal fatto che in primo luogo il manuale di licenza è stato redatto in base alle esigenze della UEFA, e quindi con la volontà di semplificare il controllo degli organi competenti dei diversi conti annuali che si devono occupare di revisionarli (Swiss Football League, 2016). In secondo luogo invece quella di adottare da parte degli organi della SFL, anche se non in maniera ufficiosa, principi

contabili che si avvicinano maggiormente a quello internazionale, come ad esempio lo Swiss GAAP FER.

Quando una società calcistica acquista un calciatore di proprietà di un altro club e registra l'evento a Bilancio, deve attivare come immobilizzo immateriale il valore di acquisto di trasferimento del giocatore, ovvero il suo valore monetario, le spese di rescissione del contratto, la commissione del procuratore e le spese di formazione interna. Se invece il giocatore proviene dal vivaio interno della società, le spese di formazione non potranno essere capitalizzate (Swiss Football League, 2016).

Il Conto economico mostra la situazione economica di una società secondo competenza temporale. Le principali voci del Conto economico di una società calcistica sono legate alle spese generate dai calciatori presenti in essa quali ad esempio gli ammortamenti, gli stipendi, le plus e minus valenze legate alla vendita dei calciatori.

L'unica vera differenza che sussiste tra i principi contabili riguarda la quota di ammortamento delle immobilizzazioni immateriali. Infatti, le società calcistiche che sottostanno alle disposizioni elvetiche hanno degli obblighi più restrittivi. Esse sono chiamate ad ammortizzare linearmente e a quote costanti, il valore del giocatore sulla durata del contratto, ma al massimo entro 3 anni. Quindi, in altre parole, la base di partenza per calcolare la quota di ammortamento è la durata del contratto stipulato con il giocatore, ma se essa è superiore ai 3 anni, la quota di ammortamento non sarà più calcolata sulla durata di vita utile del bene immateriale, bensì corrisponderà al limite massimo concesso, ovvero quello di 1/3 del valore di acquisto. (Swiss Football League, 2016)

Per quanto concerne invece la società calcistica quotata in borsa, nel caso specifico è stata presa in considerazione una squadra militante nella seria A italiana, la quale adotta i principi contabili IFRS la quota di ammortamento non ha nessun limite temporale se non quello in merito alla durata del contratto del calciatore (Juventus Football Club S.p.A., 2017). La necessità di ammortizzare più velocemente il valore contabile del calciatore da parte delle società calcistiche elvetiche provoca un incremento dei costi di ammortamento e conseguentemente un diminuzione dell'utile o un peggioramento della perdita ma è coerente con il concetto del principio di prudenza, in quanto potenzialmente le società ammortizzano il valore contabile del giocatore in una durata inferiore rispetto alla loro vita utile economica.

Nel caso in cui il contratto posto in essere venga prolungato, sarà necessario rideterminare la nuova durata di utilizzo a la relativa quota di ammortamento sul valore residuo (Swiss Football League, 2016). Contrariamente a quanto esposto precedentemente sul rafforzamento del principio di prudenza, questa possibilità che hanno i club di prolungare il contratto dei calciatori entra in contrasto col suddetto principio poiché verrebbe a meno il limite temporale massimo ammesso dei 3 anni.

A titolo esplicativo, si ipotizza il contratto di un giocatore acquisito da una squadra il 1 gennaio 20X1 e capitalizzato nel patrimonio al suo valore d'acquisto (compresi i costi di trasferimento) al costo di 300'000 franchi. Il contratto prevede inizialmente un vincolo con la squadra di quattro anni, con la possibilità di esercitare una clausola di prolungamento al secondo anno per un ulteriore anno, quindi per una durata totale di cinque anni.

Nella tabella sottostante si può osservare l'evoluzione dell'ammortamento dell'immobilizzo incorporale in due situazioni distinte.

Figura 5: Ammortamento dell'immobilizzo immateriale secondo il manuale di licenza SFL

Contratto giocatore (durata 4 anni)				Prolungamento del contratto al secondo anno			
Anno	Valore iniziale	Ammoramento	Valore residuo	Anno	Valore iniziale	Ammoramento	Valore residuo
31.12.X1	300'000	100'000	200'000	31.12.X1	300'000	100'000	200'000
31.12.X2	200'000	100'000	100'000	31.12.X2	200'000	50'000	150'000
31.12.X3	100'000	100'000	0	31.12.X3	150'000	50'000	100'000
31.12.X4				31.12.X4	100'000	50'000	50'000
31.12.X5				31.12.X5	50'000	50'000	0

Fonte: elaborazione propria

Come si evince dalle informazioni sopra esposte, l'ammortamento previsto dal manuale di licenza della SFL è sulla durata dell'intero contratto ma entro i tre anni, con il valore residuo dell'immobilizzo incorporale completamente ammortizzato. Nella parte sinistra della tabella concernente la prima situazione, dove è prevista una durata del contratto di quattro anni, l'immobilizzo immateriale è ammortizzato sul limite massimo imposto dalla SFL, ovvero tre anni per un valore di 100'000 franchi annui.

Nella seconda situazione è esposto il caso in cui sussiste un prolungamento del contratto del giocatore intervenuto al 1 gennaio X2. Come si può constatare, al primo anno il giocatore è stato ammortizzato nella misura imposta dal manuale della SFL per un valore di 100'000 franchi. Con la modifica del contratto occorsa all'inizio del secondo anno, tale ammortamento viene modulato sul valore residuo dell'immobilizzo, che sarà calcolato linearmente sulla durata di vita utile dell'immobilizzo.

Nel momento in cui la società esercita una clausola di prolungamento, la regola che prevede di ammortizzare completamente il valore iscritto nell'attivo di Bilancio entro i tre anni viene a cadere. L'aumento della durata del contratto modifica la quota di ammortamento, diminuendola.

STUDENTSUPSI

Se si assumesse l'ipotesi di una rendicontazione secondo dei principi contabili internazionali come è il caso di una società calcistica della Serie A italiana presa in considerazione per i due casi sopra esposti, si proporrebbe la seguente situazione:

Figura 6: Ammortamento dell'immobilizzo immateriale secondo IFRS

Contratto giocatore (durata 4 anni)				Prolungamento del contratto al secondo anno			
Anno	Valore iniziale	Ammoramento	Valore residuo	Anno	Valore iniziale	Ammoramento	Valore residuo
31.12.X1	300'000	75'000	225'000	31.12.X1	300'000	75'000	225'000
31.12.X2	225'000	75'000	150'000	31.12.X2	225'000	56'250	168'750
31.12.X3	150'000	75'000	75'000	31.12.X3	168'750	56'250	112'500
31.12.X4	75'000	75'000	0	31.12.X4	112'500	56'250	56'250
31.12.X5				31.12.X5	56'250	56'250	0

Fonte: elaborazione propria

Come si può osservare, il deprezzamento dell'immobilizzo immateriale ricalca lo standard contabile IAS 38 che per le valutazioni relative agli esercizi successivi prevede quanto segue: il deprezzamento dell'immobilizzo immateriale deve essere lineare e a quote costanti affinché il valore residuo finale sia pari a zero. Lo standard contabile riconosce il deprezzamento dell'immobilizzo lungo tutta la durata del contratto. La prima situazione è rappresentativa di quanto esposto. (Il Sole 24 Ore S.p.A, 2011, pp. 451-453)

Se dovesse intervenire un prolungamento del contratto come nella seconda situazione, si impone quanto segue: il deprezzamento dell'immobilizzo al primo anno riproduce la prima situazione ma successivamente la quota d'ammortamento viene riconsiderata sul valore residuo proporzionato alla nuova durata del contratto.

Le differenze che sussistono tra i due metodi che le società calcistiche sono costrette ad adottare si legano agli obiettivi perseguiti dai due manuali: nel caso del manuale della SFL si riprende il principio di prudenza previsto dall'art. 958c del CO; la rendicontazione IAS/IFRS è il criterio di informazione nell'ambito del movimento internazionale di capitali dove gli investitori devono avere una visione trasparente e fedele della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale della società presa in esame, dove non è ammessa la possibilità di creare delle riserve occulte (Il Sole 24 Ore S.p.A, 2011) .

STUDENTSUPSI

Se si confrontano i due contratti ripresi con i medesimi criteri di durata, si ottiene quanto segue:

Figura 7: Confronto quota ammortamento tra manuale SFL e IFRS (1)

Contratto giocatore SFL (durata 4 anni)				Contratto giocatore IFRS (durata 4 anni)			
Anno	Valore iniziale	Ammoramento	Valore residuo	Anno	Valore iniziale	Ammoramento	Valore residuo
31.12.X1	300'000	100'000	200'000	31.12.X1	300'000	75'000	225'000
31.12.X2	200'000	100'000	100'000	31.12.X2	225'000	75'000	150'000
31.12.X3	100'000	100'000	0	31.12.X3	150'000	75'000	75'000
31.12.X4				31.12.X4	75'000	75'000	0
31.12.X5				31.12.X5			

Fonte: elaborazione propria

In tal senso, si denota come l'ammortamento dell'immobilizzo secondo CO, e dunque manuale della SFL, abbia un importo superiore malgrado la medesima durata.

Il prolungamento del contratto comporta quanto segue:

Figura 8: Confronto quota ammortamento tra manuale SFL e IFRS (2)

Prolungamento del contratto al secondo anno (SFL)				Prolungamento del contratto al secondo anno (IFRS)			
Anno	Valore iniziale	Ammoramento	Valore residuo	Anno	Valore iniziale	Ammoramento	Valore residuo
31.12.X1	300'000	100'000	200'000	31.12.X1	300'000	75'000	225'000
31.12.X2	200'000	50'000	150'000	31.12.X2	225'000	56'250	168'750
31.12.X3	150'000	50'000	100'000	31.12.X3	168'750	56'250	112'500
31.12.X4	100'000	50'000	50'000	31.12.X4	112'500	56'250	56'250
31.12.X5	50'000	50'000	0	31.12.X5	56'250	56'250	0

Fonte: elaborazione propria

La modifica dell'accordo contrattuale comporta, dal momento in cui decorre il nuovo termine contrattuale, una quota iniziale d'ammortamento maggiore che ha ripercussioni sui deprezzamenti successivi, con una quota di ammortamento superiore dal momento in cui si considera lo standard IAS/IFRS come criterio di rendicontazione.

Il manuale della SFL e la rendicontazione secondo standard IFRS condividono il riassestamento del valore dell'immobilizzo immateriale attraverso l'Impairment test effettuato con i medesimi criteri (Swiss Football League, 2016, p. 39). In questo settore, i casi più frequenti che conducono ad una perdita durevole di valore dell'immobilizzo immateriale possono essere, ad esempio (Juventus Football Club S.p.A., 2017, p. 75):

- infortuni la cui guarigione impiega molto tempo;
- la bassa performance del giocatore, sotto le aspettative del mercato (fino a una messa fuori rosa);
- una cessione ben al di sotto del valore contabile.

STUDENTSUPSI

Come già accennato nei paragrafi precedenti, quanto appena descritto ha effetti economici che si ripercuotono sulle grandezze reddituali quali EBITDA, EBIT e utile netto.

L'ipotesi iniziale che si intendeva verificare era l'esistenza di un legame di causa-effetto tra principi contabili adottati e fallimento delle società calcistiche. Dall'indagine condotta, si è appurato come il manuale delle società partecipanti alla SFL sono in linea agli standard normati e consigliati dalla Fondazione Swiss GAAP FER, con alcune peculiarità riprese dal CO, quali la possibilità, per esempio, di creare delle riserve occulte.

La rendicontazione è un documento destinato agli stakeholder delle società calcistiche interessati alle performance patrimoniali e reddituali il cui contenuto sono delle informazioni di carattere finanziario ed economico.

Il fallimento della società può essere dovuto non al principio contabile utilizzato ma a una pessima governance della società, un'allocazione poco oculata delle risorse disponibili e degli investimenti che non riflettono le aspettative iniziali. (Cereghetti, 2017)

Anche se non dipendente dal principio contabile adottato, il management di una società calcistica potrebbe tutt'al più manipolare le grandezze contabili al fine di ottenere dei vantaggi (sui bonus, etc.) oppure riuscire ad eludere gli organi preposti al controllo dei dossier ottenendo la licenza di partecipazione alla SFL.

Nel capitolo successivo riguardante le conclusioni e le riflessioni personali, saranno esposte più dettagliatamente le ragioni per cui si presume che le società calcistiche possano fallire.

5 Conclusioni e riflessioni personali sui motivi di fallimento

Lo svolgimento dell'elaborato di tesi ha permesso di comprendere in maniera approfondita il funzionamento del meccanismo di sorveglianza dell'intero panorama calcistico al quale le società sportive devono sottostare. La presenza di un'uniformità, sotto diversi aspetti, dei sistemi di controllo tra le diverse associazioni esprime la loro volontà di perseguire degli obiettivi simili, con lo scopo principale di salvaguardare tutto quello che concerne il mondo del calcio professionistico e non professionistico.

Infatti, le rigide regolamentazioni presenti e le ulteriori che sono state introdotte negli ultimi anni dimostrano quanto sia importante avere una struttura normativa solida che cerchi di tutelare maggiormente sia le società calcistiche che gli stakeholder che investono i loro capitali in esse. Essendo il calcio divenuto uno degli sport più importante e seguito al mondo, il quale forte interessamento ha comportato conseguentemente ad importanti capitali investiti in questo settore, è stato necessario introdurre un sistema di licenza, a livello di ogni federazione affiliata alla UEFA, che permettesse di sorvegliare sotto molteplici aspetti l'operato delle società sportive.

Sfortunatamente, come accade anche ad altre società attive in altri settori, nonostante il crescente numero di organi di controllo e di regolamentazioni, come potrebbe essere il caso del FFP, non è stata garantita la sopravvivenza delle società. È proprio questo il punto nevralgico per cui è nato l'interesse di comprendere i motivi principali legati all'elevato numero di società calcistiche elvetiche che negli ultimi anni si sono viste obbligate ad arrendersi dichiarando il fallimento.

La domanda principale su cui si basa questa tesi è inerente ai motivi per cui i meccanismi di controllo della SFL falliscono. Dopo aver analizzato i vari tipi di modelli di controllo e dopo aver visto su che criteri normativi si basano i regolamenti, possiamo giungere alla risposta che i meccanismi di controllo falliscono, non tanto per la mancanza di regole (anzi, ve ne sono a tutti i livelli) o per uno scarso monitoraggio dei club, bensì perché nella maggioranza dei casi, come è stato il caso del AC Bellinzona, sono le società a presentare situazioni patrimoniali teoriche che non hanno un reale riscontro, o solo parziale, nella realtà.

I club svizzeri al momento della richiesta di partecipazione ai campionati devono garantire di essere in grado di sopravvivere per la stagione oggetto di licenza e presentare una serie di documenti al fine di mostrare il soddisfacimento di tutti i criteri di licenza. Trovo che quello che presenta più problematiche sia proprio il criterio finanziario. Se non altro perché più discusso e dettagliato degli altri visto che concerne aspetti economico-finanziari. Oggi una squadra di calcio è in tutto e per tutto un'azienda che fattura, nelle più rosee delle ipotesi, milioni. Più in alto si va più le cifre saranno importanti, come è importante l'impegno e la minuziosità con cui devono essere fatti i controlli su di esse.

Per questo motivo la struttura normativa del sistema calcio è di tipo gerarchico: la UEFA in cima, che pone le basi normative che abbiano valenza per tutti ed a qualsiasi latitudine e le

federazioni nazionali un gradino sotto ad entrare nello specifico mettendo in pratica i propri regolamenti.

D'altra parte gli strumenti che hanno a disposizione i controllori nazionali ed internazionali abbiamo visto come si prestino a più livelli. In particolare però per quanto riguarda il lato finanziario, fa stato sempre quello che dichiara la governance della società ed a volte può essere difficile capire il reale momento che una società calcistica sta attraversando o se questa è gestita in modo sano. Forse potrebbe essere questa l'unica pecca dei meccanismi di sorveglianza, ovvero quello di non poter entrare nello specifico per ogni singola voce di Bilancio e Conto Economico. D'altro canto non è neanche plausibile che questi controllori sorveglino quotidianamente le società calcistiche della lega.

Questo potrebbe essere un problema non indifferente, specialmente quando la società non si dota di un azionariato diffuso ma viene gestita da un unico socio e dipende quindi esclusivamente da lui. Alle nostre latitudini e con la ferrea concorrenza che è presente con i campionati stranieri, in termini di tifoseria, bastano pochi inconvenienti per far si che una società si ritrovi in difficoltà. Basti pensare ad investimenti significativi in giocatori sbagliati, all'essere dipendenti da un unico importante sponsor, e una sua eventuale perdita provocherebbe difficoltà finanziarie, all'illiquidità del mercato giocatori dovuta ai periodi prestabiliti di calciomercato che in caso di bisogno di liquidità negano la possibilità di poterli vendere o all'aver svolto delle analisi economico-finanziarie completamente sbagliate e troppo ottimistiche.

In questi ultimi anni sono capitate diverse situazioni irrimediabili. Pensiamo ai casi del FC Servette, FCS Neuchatel Xamax e del AC Bellinzona. Finiti vittima di governance che hanno ingigantito determinati patrimoni e che poi in realtà hanno creato solo un accumulo di debiti portando la società in malora. La situazione del privato non era facilmente verificabile e non si poteva fare nulla, oltre ad una revisione su più anni, per impedire che una società presenti apparentemente le carte in regola per poter prendere il via al campionato. Non c'era un controllo preventivo alla figura di presidente, socio, etc. Risulterebbe più semplice se le società stesse andassero a bussare alla porta della SFL dichiarando di avere delle difficoltà dal punto di vista puramente finanziario e che gli organi di controllo attuino delle misure di sanzione verso i club che non soddisfano pienamente le regolamentazioni vigenti. A tale proposito suppongo che l'introduzione avvenuta due anni fa in merito alla possibilità di verificare la situazione del presidente rafforzi maggiormente il concetto di proteggere il benessere delle società e di tutto quello che ci gira intorno.

Un possibile esempio legato al criterio finanziario potrebbe essere quello riguardante la sanzione verso i club sportivi che hanno dei debiti aperti nei confronti di altre società calcistiche, non per forza attive nello stesso campionato, in quanto approfitterebbero della liquidità in eccesso. In altre parole supponiamo che una squadra acquisti un giocatore ad un valore di 1 milione di franchi e che non paghi la società. E successivamente la squadra acquirente si approfitta del risparmio di liquidità e lo utilizza per far fronte alle spese degli stipendi e oneri sociali in modo tale da riuscire a soddisfare il criterio finanziario e quindi avere la possibilità di ottenere la licenza di partecipazione ai campionati. Questo risulterebbe estremamente anti sportivo e potrebbe provocare, soprattutto per i club piccoli, la necessità

di indebitarsi per far fronte al mancato incasso della vendita del giocatore. Quindi reputo necessario che in occasioni come questa i club possano essere sanzionati in modo tale da scoraggiare questo genere di azioni e quindi garantire una trasparente e leale competizione tra i diversi club europei.

Non solo perché i pericoli non finiscono semplicemente con i problemi patrimoniali del singolo, quanto su quello che in realtà si mette a Bilancio all'interno di una società di calcio. Durante l'esposizione di questo lavoro abbiamo visto come alcune società si siano impegnate per gonfiare i conti e far sembrare che vi siano grossi guadagni, quando in realtà questi erano presenti in minor entità. Questo tipo di situazioni possono essere difficili da identificare, ed a volte sono riconoscibili solamente a disastro avvenuto.

Per tutti questi problemi trovo che sia principalmente importante restare al passo con i tempi con la normativa. Il calcio sta diventando sempre più un fenomeno globale e come ogni azienda non è immune a modifiche ed evoluzioni. C'è una complessità maggiore nella redazione del Bilancio, ci sono nuove forme contrattuali utilizzate, pagamenti dilazionati, accordi con più clausole. Tenere il passo è fondamentale, poiché non si parla più di qualcosa di semplice ed immediatamente comprensibile.

In questo quadro il FFP ha avuto il grosso merito di far imboccare alle società la strada della sostenibilità e di rendere normale la concezione delle spese sostenibili, segnando anche una via importante per tutte le federazioni nazionali. Il prossimo step sarà quello di continuare a migliorare quello che di buono è stato fatto, invitando i club a progettare il proprio futuro partendo non solo dalla forza e dal potere dei soldi, ma dalla bontà del progetto in senso più calcistico, come può essere il caso dei settori giovanili.

Bibliografia

Associazione Svizzera di Football. (2017). *Rapporto annuale.* Berna: ASF.

Associazione Svizzera di Football. (Luglio 2017). *Statuti*. Tratto da ASF: http://org.football.ch/portaldata/28/Resources/Dokumente/FR/01_Statuts_et_domaine_disciplinaire/1.1_Statuts.pdf

Bastianon, S. (s.d.). Tratto il giorno 02. Settembre 2018 da Università degli Studi di Bergamo: http://wwwdata.unibg.it/dati/corsi/19044/60389-Bastianon_Fair%20Play%20Finanziario.pdf

Cereghetti, C. (2017). *Materiale didattico del corso Finanzia Aziendale Straordinaria.* Tratto da Sito Web dei corsi SUPSI: www.icorsi.ch

Federazione Italiana Giuoco Calcio. (2. Febbraio 2016). *Trasparenza.* Tratto da FIGC: http://www.figc.it/other/2016_1102_Studio_Val_Econ_Calcio_Ital_Vers_ENG_Lr.pdf

FIFA. (29. Ottobre 2007). *Regulations Club Licensing.* Tratto il giorno 15. Luglio 2018 da FIFA: https://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/67/17/66/club%5flicensing%5fregulations%5fen%5f47341.pdf

Fondazione per le raccomandazioni concernenti la presentazione dei conti. (2014). *Raccomandazioni concernenti la presentazione dei conti 2014/15.* San Gallo: SWISS GAAP FER.

Il Sole 24 Ore S.p.A. (2011). *Principi contabili internazionali 2012.* Trebaseleghe (Padova): Grafica veneta S.p.A.

Juventus Football Club S.p.A. (30. Giugno 2017). *Relazione Finanziaria Annuale 2016 - 2017.* Tratto il giorno 16. Settembre 2018 da Juventus Football Club S.p.A.: http://www.juventus.com/media/native/investor-relations-docs/italiano/bilanci/1718/Relazione%20finanziaria%20annuale%20al%2030%20giugno%202017_web.pdf

Mini, M. (2014). Il nuovo diritto contabile. *Rivista ticinese di diritto, 1*, 865-888.

Rütter Soceco AG; Hochschule Luzern. (2014). *Économie de la RSL 2014.* Tratto da Swiss Football League: http://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/www.sfl.ch/downloads/publikationen/Wertsch%C3%B6pfung_RSL_2014/K_RSL_franzoesisch_final_2014_gross.pdf

Swiss Football League. (Novembre 2015). *Reglemente/Dokumente.* Tratto il giorno 03. Luglio 2018 da Swiss Football League: https://www.sfl.ch/fileadmin/_migrated/content_uploads/Sicherheitsreglement_SFL.pdf

Swiss Football League. (16. Dicembre 2016). *Reglemente/Dokumente.* Tratto da SFL: http://www.sfl.ch/fileadmin/_migrated/content_uploads/Lizenzhandbuch_SFL_2017_01_23.pdf

Swiss Football League. (Luglio 2018). *Reglemente/Dokumente.* Tratto il giorno 22. Luglio 2018 da Swiss Football League: http://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/Statuts_SFL_300518.PDF

Swiss Football League. (Giugno 2018). *Reglemente/Dokumente.* Tratto il giorno 22. Luglio 2018 da SFL: http://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/Reglement_Lizenzierung_SFL_300518.PDF

UEFA. (2018). *Library.* Tratto il giorno 01. Settembre 2018 da UEFA: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/15/2562015_DOWNLOAD.pdf

UEFA. (2018). *Library.* Tratto il giorno 30. Agosto 2018 da UEFA: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Stadium&Security/01/48/48/85/1484885_DOWNLOAD.pdf

Vacalebre, I. (s.d.). *Dottrina.* Tratto il giorno 15. Settembre 2018 da Osservatorio Politiche Pubbliche per le Autonomie: http://www.osservatorioentilocali.unirc.it/images/documenti/dottrina/vacalebre/sussidiariet.pdf

Sitografia

Associazione Svizzera di Football. (2018). *L'ASF.* Tratto il giorno Marzo 2018 da Associazione Svizzera di Football: http://org.football.ch/it/nostro-profilo/nostro-profilo/l-asf.aspx

Calcio e finanza. (2017, Ottobre 11). *Notizie*. Tratto il giorno Agosto 20, 2018 da Calcio e finanza: https://www.calcioefinanza.it/2017/10/11/diritti-tv-esteri-confronto-serie-a-premier-league-liga-bundesliga/

Calcio e finanza. (2018, Giugno 27). *Bilanci e Fair Play Finanziario*. Tratto il giorno Agosto 18, 2018 da Calcio e finanza: https://www.calcioefinanza.it/2018/06/27/contratti-di-sponsorizzazione-psg-uefa/

Capuano, G. (2018, Maggio 31). *Calcio*. Tratto il giorno Settembre 07, 2018 da Panorama: https://www.panorama.it/sport/calcio/fair-play-finanziario-uefa-regole-come-cambia/

Confederazione Svizzera. (2018, Agosto 4). *22 Codice delle obbligazioni*. Tratto il giorno Agosto 10, 2018 da Admin: https://www.admin.ch/opc/it/classified-compilation/19110009/index.html

Deloitte. (s.d.). *Article*. Tratto il giorno Agosto 10, 2018 da Deloitte: https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-industrial-products/articles/annual-review-of-football-finance-2018---deloitte-italy---consum.html

Favre, L. (2016, Aprile 24). *Faillite Football Club*. Tratto il giorno Luglio 29, 2018 da Le Temps: https://www.letemps.ch/sport/faillite-football-club

FIFA. (2015, Agosto 20). *Development*. Tratto il giorno Luglio 22, 2018 da FIFA: https://www.fifa.com/development/news/y=2015/m=8/news=fifa-club-licensing-to-go-global-by-end-of-2016-2671935.html

FIFA. (s.d.). *Associations*. Tratto il giorno Luglio 20, 2018 da Fifa: https://www.fifa.com/associations/

Minuti, D. (2017). *Calciomercato*. Tratto il giorno Agosto 31, 2018 da Fox Sport: https://www.foxsports.it/2017/07/31/calciomercato-clausola-neymar-psg-sara-pagata-qatar/

QuiFinanza. (2018, Maggio 23). *Lifestyle*. Tratto il giorno Agosto 28, 2018 da QuiFinanza: https://quifinanza.it/lifestyle/cose-il-settlement-agreement-rifiutato-al-milan/191512/

Scarcelli, R., & Mariani, D. (2017, Febbraio 12). *Il calcio vittima di manie di grandezza*. Tratto il giorno Marzo 05, 2018 da Tvsvizzera: https://www.tvsvizzera.it/tvs/a-rischio-fallimento_wil---il-calcio-vittima-di-manie-di-grandezza-/42951366

Swiss Football League. (s.d.). *Die Swiss Football League*. Tratto il giorno Luglio 17, 2018 da Swiss Football League: http://www.sfl.ch/sfl/organisation/die-swiss-football-league/

Swiss Football League. (s.d.). *Generalversammlung*. Tratto il giorno Luglio 17, 2018 da Swiss Football League: http://www.sfl.ch/sfl/organisation/organe-gremien/generalversammlung-praesidentenkonferenz/

Swiss Football League. (s.d.). *Komitee*. Tratto il giorno Luglio 20, 2018 da Swiss Football League: http://www.sfl.ch/sfl/organisation/organe-gremien/komitee/

Swiss Football League. (s.d.). *Kommissionen*. Tratto il giorno Luglio 2018 da Swiss Football League: http://www.sfl.ch/sfl/organisation/organe-gremien/kommissionen/

Swiss Football League. (s.d.). *Lizenzierung*. Tratto il giorno Agosto 2018 da Swiss Football League: http://www.sfl.ch/sfl/recht-lizenzen/lizenzen/verfahren/

Swiss Football League. (s.d.). *Swiss Football League*. Tratto il giorno Marzo 10, 2018 da Swiss Football League: http://www.sfl.ch/fr/sfl/organisation/la-swiss-football-league/

Swiss Football League. (s.d.). *Zentralvermarktung*. Tratto il giorno Luglio 29, 2018 da Swiss Football League: http://www.sfl.ch/sfl/media-marketing/marketing/zentralvermarktung/

TeamSystem. (2018, Marzo 22). *Contabilità e bilancio*. Tratto il giorno Agosto 28, 2018 da TeamSystem: http://www.teamsystem.com/store/contabilita-e-bilancio/principi-contabili-internazionali

UEFA. (2014, Febbraio 28). *Community*. Tratto il giorno Agosto 04, 2018 da UEFA: https://it.uefa.com/community/news/newsid=2065465.html

UEFA. (2017, Febbraio 13). *Overview*. Tratto il giorno Luglio 30, 2018 da UEFA: https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/index.html

UEFA. (2018, Aprile 19). *About UEFA*. Tratto il giorno Luglio 17, 2018 da UEFA: https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/

UEFA. (2018, Luglio 24). *Club Licensing*. Tratto il giorno Agosto 13, 2018 da UEFA: https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/index.html

UEFA. (2018, Giugno 26). *Disciplinary*. Tratto il giorno Agosto 15, 2018 da UEFA: https://www.uefa.com/insideuefa/disciplinary/club-financial-controlling-body/index.html

UEFA. (2018, Giugno 26). *FFP*. Tratto il giorno Agosto 07, 2018 da UEFA: https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/index.html

UEFA. (s.d.). *About UEFA*. Tratto il giorno Luglio 24, 2018 da UEFA: https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/eleven-values/index.html

UEFA. (s.d.). *Security*. Tratto il giorno Agosto 2018 da UEFA: https://it.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/security/index.html

Villa, S. (2015, Dicembre 3). *Pallavolo*. Tratto il giorno Marzo 2018 da Oasport: https://www.oasport.it/2015/12/volley-terzo-sport-piu-praticato-al-mondo-un-miliardo-di-persone-nuoto-al-primo-posto/

Allegati

Allegato 1: Regolamento di licenza della Swiss Football League

RECHTLICHTE KRITERIEN **Anhang I**

Zu erfüllende Kriterien			L. I	L. II	L. III
R.01	*aufgehoben*				
R.02	Lizenzgesuch		X	X	X
R.03	Mitgliedschaft (der Lizenzbewerber muss ein Mitglied der SFL bzw. der 1. Liga des SFV sein).		X	X	X
R.04	Der Lizenzbewerber muss zum Zeitpunkt der Einreichung des Lizenzgesuches die für die beantragte Lizenz statutarisch vorgeschriebene Rechtsform haben.		X	X	X
R.05	Fristgerechte Einreichung der folgenden, rechtsgültig unterzeichneten Unterlagen und Bestätigungen:				
	R.0501	Geltende Statuten des Lizenzbewerbers und, falls er im Handelsregister eingetragen ist, entsprechender Auszug, der nicht älter als drei Monate sein darf.	X	X	X
	R.0502	Protokoll(e) der Generalversammlung(en), welche in den letzten 12 Monaten vor Einreichung des Lizenzgesuches stattgefunden haben.	X	X	X
	R.0503	Kooperationsvertrag/-verträge (sofern vorhanden). [9]			X
	R.0504	Bestätigung des Lizenzbewerbers, sich den Statuten und Reglementen der FIFA, der UEFA, des SFV und der SFL zu unterstellen und alle sich daraus ergebenden Verpflichtungen zu erfüllen.	X	X	X
	R.0505	Bestätigung der Einhaltung der Bestimmungen und Bedingungen des Lizenzierungsverfahrens.	X	X	X
	R.0506	Bestätigung, dass alle den Lizenzbehörden vorgelegten Unterlagen vollständig und richtig sind.	X	X	X
	R.0507a	Ermächtigung aller Lizenzbehörden zur uneingeschränkten Einholung jeder sachdienlichen Information oder von Unterlagen.	X	X	X
	R.0507b	Sofern der Lizenzbewerber mit Drittunternehmen verbunden oder in ein Konzernverhältnis eingebunden ist: Ermächtigung des Experten für die finanziellen Kriterien zur uneingeschränkten Einholung jeder sachdienlichen Information oder von Unterlagen.		X	X
	R.0508	Liste der Unterschriftsberechtigten inkl. der Art der Zeichnungsberechtigung.	X	X	X
	R.0509	Schriftlicher Nachweis der statutenkonformen Bestellung der Organe des Lizenzbewerbers.	X	X	X
	R.0510	Schiedsklausel.	X	X	X
	R.0511	Bestätigung, dass alle schriftlichen Arbeitsverträge des Lizenzbewerbers mit Nicht-Amateur-Spielern mit diesem abgeschlossen und bei der SFL hinterlegt sind.	X	X	X
	R.0512	Bestätigung der Einhaltung der statutarischen Bestimmungen bezüglich Unabhängigkeit der Lizenzbewerber.	X	X	X
	R.0513	Die ordnungsgemäss ausgefüllte Erklärung zur Einhaltung der Sorgfaltspflicht.	X	X	X
	R.0514	Bestätigung der Inhaberschaft der immateriellen Rechte (sofern der Lizenznehmer eine AG ist).	X	X	X
	R.0515	Stichproben der UEFA.	X		
	R.0516	Teilnahme an Wettbewerben.	X	X	X

[9] Nur wenn der als Verein organisierte Klub die Lizenz beantragt – siehe Artikel 14 der Statuten SFL – Kooperationsvertrag zwischen einem Verein der Challenge League und einer Aktiengesellschaft.

Fonte: tratto da Swiss Football League, 2018, p. 18.

	R.0517	Erklärung, den Lizenzgeber unverzüglich über jede wesentliche Änderung sowie jedes Ereignis und jeden Umstand von wesentlicher wirtschaftlicher Bedeutung zu informieren.	X	X	X
	R.0518	Erklärung, dass er das UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay respektieren und einhalten wird.	X	X	X
	R.0519	Bestätigung, dass der Berichtskreis in Übereinstimmung mit dem Lizenzreglement festgelegt ist.	X	X	X
	R.0520	Erklärung, dass der Lizenzbewerber die Verantwortung für alle verbandsrechtlichen Folgen trägt, wenn ein im Berichtskreis enthaltenes Unternehmen die Regularien der UEFA und der SFL nicht einhält.	X	X	X

INFRASTRUKTURELLE KRITERIEN **Anhang II**

Zu erfüllende Kriterien		**L. I**	**L. II**	**L. III**
I.01	Stadion «B»			X
I.02	Stadion «A»		X	
I.03	Stadion «A-plus»	X		
I.04	Stadion-Zertifikat	X		
I.05	Genehmigter Evakuierungsplan	X		
I.06	Aufgehoben am 28.5.2010			
I.07	Infrastruktur für elektronische Medien (tpc)	X	X	X
I.08	Verfügbarkeit über das Stadion	X	X	X
I.09	Verfügbarkeit über die Trainings-Infrastrukturen	X	X	X
I.10	Beleg der jährlichen Statikkontrolle (falls vorhanden)			X

Ergänzende Vorschriften:
Entspricht die Kategorie des vom Lizenzbewerber benutzten Stadions nicht derjenigen, welche für die beantragte Lizenzart vorgeschrieben ist (s. Kriterien I.01–I.03), ist in jedem Fall ein Ausweichstadion zu bezeichnen, welches der verlangten Kategorie entspricht und in welchem der Lizenzbewerber seine UEFA-Klubwettbewerbs- und/oder Meisterschafts-Heimspiele während der zu lizenzierenden Spielzeit austragen wird. Der Nachweis der Stadion-Verfügbarkeit (s. Nachweis Kriterium I.08) ist mit dem Lizenzgesuch einzureichen.

Nachweis	
I.01 bis I.03, I.07	Bericht des Experten für die Infrastruktur-Kriterien
I.04 und I.05	UEFA-Dokumente (erst zusammen mit den Anmeldungsunterlagen für den entsprechenden UEFA-Klubwettbewerb einzureichen)
I.06	Aufgehoben am 28.5.2010
I.08 und I.09	Bestätigung, dass der Lizenzbewerber rechtlicher Eigentümer der Anlagen ist, oder Vorlage eines Nutzungsvertrages.

Fonte: tratto da Swiss Football League, 2018, p. 19.

SPORTLICHE KRITERIEN **Anhang III**

Zu erfüllende Kriterien		L. I	L. II	L. III
S.01	Sportchef	X	X	X
S.02	Trainer 1. Mannschaft	X	X	X
S.03	Assistenztrainer und Torhütertrainer und Konditionstrainer	X	X	X
S.04	Aufgehoben am 1.6.2012			
S.05	Aufgehoben am 30.5.2008			
S.06	Mannschaftsarzt	X	X	X
S.07	Physiotherapeut	X	X	X
S.08	Masseur	X	X	X
S.09	Techn. Leiter Nachwuchs/Leiter des Jugendförderungsprogrammes	X		
S.10	2 Juniorenteams im Junioren-Spitzenfussball unter der Klubnummer registriert oder 1 Juniorenteam im Junioren-Spitzenfussball unter der Klubnummer registriert, zuzüglich Bestätigung der Einzahlung eines Ausbildungsbeitrages von CHF 100 000.– in den SFL Ausbildungsfonds.*	X	X	
S.11	1 Juniorenteam im Junioren-Spitzenfussball unter der Klubnummer registriert oder 3 Juniorenteams, wovon je mindestens eines bei den D-, eines bei den C- und eines bei den B-Junioren, unter der Klubnummer registriert, zuzüglich Bestätigung der Einzahlung eines Ausbildungsbeitrages von CHF 100 000.– in den SFL Ausbildungsfonds; dieser Ausbildungsbeitrag wird um CHF 20 000.– reduziert, wenn der Klub zusätzlich die Bedingungen erfüllt, um sich zur Teilnahme am Junioren-Spitzenfussball zu bewerben.*			X
S.12	Präventionsprogramm gegen Spielmanipulationen	X	X	X
S.13	Aufgehoben am 1.6.2012			
S.14	Sportliche Qualifikation der 1. Mannschaft	X	X	X
S.15	Bestätigung der medizinischen Untersuchung	X	X	X
S.16	Bestätigung Teilnahme Veranstaltung zum Schiedsrichterwesen	X	X	X
S.17	Bestätigung der Ergreifung und Durchsetzung von Massnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung im Fussball gemäss Zehn-Punkte-Plan der UEFA	X		
S.18	Juniorenförderprogramm	X	X	X
S.19	Registrierung der Spieler	X	X	X
S.20	Juniorentrainer	X	X	X

* Klubs, die als eine Aktiengesellschaft (AG) im Sinne der Art. 620 ff. OR organisiert sind, können diese Verpflichtung in Zusammenarbeit mit demjenigen Klub, aus dem die AG hervorgegangen ist, oder mit dessen Nachfolgeklub erfüllen.

Ergänzende Vorschrift:
Bezüglich der Verpflichtung von Trainern (Trainer der 1. Mannschaft, Assistenztrainer, Torhütertrainer und Konditionstrainer) wird auf die Bestimmungen des Reglements des SFV für Trainer der SFL verwiesen.

Nachweis	
S.01–S.02 und S.06–S.09	Namens- und Adressliste, per Einreichung des Lizenzgesuches
S.03–S.05	Angaben im NIS (Stichtag 10.3.)
S.12	Schriftliche Bestätigung der Absolvierung des elektronischen Präventionsprogramms durch den Klub (alle Spieler individuell oder in der Gruppe)
S.14	Schlussranglisten

Fonte: tratto da Swiss Football League, 2018, p. 20.

ADMINISTRATIVE KRITERIEN **Anhang IV**

Zu erfüllende Kriterien		L. I	L. II	L. III
A.01	Geschäftsstelle/Klubsekretariat mit Telefon-, Fax-, und Internet-Anschluss, E-Mail und Website	X	X	X
A.02	Geschäftsstelle/Klubsekretariat Tägl. Öffnungsdauer und tel. Erreichbarkeit (Mo–Fr)	6 Std.	6 Std.	4 Std.
A.03	Administrativer Geschäftsführer/General Manager	X	X	X
A.04	Verantwortlicher für den Finanzbereich	X	X	X
A.05	Verantwortlicher für den Marketingbereich	X	X	X
A.06	Kommunikationschef/Medienbetreuer	X	X	X
A.07	TV-Verantwortlicher	X	X	
A.08	Stadion-Speaker	X	X	X
A.09	Schiedsrichter-Betreuer	X	X	X
A.10	Behindertenbeauftragter	X	X	X
A.11	Aufgehoben am 28.5.2010			
A.12	Aufgehoben am 28.5.2010			
A.13	Sportrasenspezialist (für Naturrasen)	X	X	X

Ergänzende Vorschriften:
1. Die Funktionen unter den Pos. A.08 + A.09 dürfen nicht zusammengelegt bzw. von der gleichen Person ausgeübt werden.
2. Die Funktion unter Pos. A.13 muss ab 1.7.2017 zwingend über eine entsprechende von der SFL anerkannte Ausbildung verfügen.

Nachweis	
A.01 und A.02	Schriftliche Bestätigung des Lizenzbewerbers, per Einreichung des Lizenzgesuches
A.03 bis A.10	Namensliste, per Einreichung des Lizenzgesuches

Fonte: tratto da Swiss Football League, 2018, p. 21.

FINANZIELLE KRITERIEN **Anhang V**

Zu erfüllende Kriterien			L. I	L. II	L. III
F.01	Bestätigung der Unabhängigkeit und Befähigung des akkreditierten Prüfers gegenüber der SFL		X	X	X
F.02	Geprüfte und testierte Jahresrechnung gemäss den gesetzlichen Bestimmungen des Obligationenrechts mit Bericht des Prüfers zur Jahresrechnung		X	X	X
F.03a	Bei Konzernverhältnissen ist eine konsolidierte Jahresrechnung zu erstellen und prüfen zu lassen		X	X	X
F.03b	Bei Konzernverhältnissen ist eine vom Verwaltungsrat genehmigte graphische Darstellung der Gesamtstruktur des Konzerns (vollständiges Organigramm) vorzulegen		X	X	X
F.03c	Benennung des Berichtkreises und Bestätigung, dass alle relevanten Tätigkeiten (Eintrittskartenverkauf, Sponsoring und Werbung, Broadcasting, Merchandising und Hospitality, Klubbetrieb, Finanzierung, Nutzung und Verwaltung von Stadien und Trainingseinrichtungen) in einem der Unternehmen des Berichtskreises enthalten sind. Ausnahmen sind zu begründen.		X		
F.04	Spielerspiegel (nur bei Aktivierung, s. F.051)		X	X	X
F.05	Geprüfte finanzielle Lizenzierungsdokumentation FLD (bei Konzernverhältnissen konsolidiert), bestehend aus:		X	X	X
	F.051	Bilanz (für AGs ist die Aktivierung der bezahlten Transfersummen für die Spieler obligatorisch)			
	F.052	Im Falle einer sich aus der Bilanz ergebenden Überschuldung: Nachweis der Sicherstellung der Gläubigerrechte in Form einer unwiderruflichen Bankgarantie, eines schriftlichen Forderungsverzichtes, einer ausreichenden Rangrücktrittserklärung oder eines schriftlichen Vertrages über einen zugesagten Beitrag, inklusive Nachweis der Zahlungsfähigkeit			
	F.053	Gewinn- und Verlustrechnung			
	F.054	Anhang zur Jahresrechnung			
	F.055	Budgetierte Gewinn- und Verlustrechnung für die zu lizenzierende Spielzeit (mit Erläuterungen)			
	F.056	Budgetierter Liquiditätsplan für die zu lizenzierende Spielzeit			
	F.057	Aktualisierte, budgetierte Gewinn- und Verlustrechnung für die laufende Spielzeit (mit Erläuterungen)			
	F.058	Aktualisierter, budgetierter Liquiditätsplan für die laufende Spielzeit			
	F.059a	Kapitalflussrechnung *			
	F.059b	Lagebericht *			
F.06a	Bericht des Prüfers über die vergangenheitsbezogenen Finanzinformationen der FLD (PS 920)		X	X	X
F.06b	Bericht des Prüfers über die zukunftsorientierten Finanzinformationen der FLD (PS 940)		X	X	X
F.07	Geprüfter Zwischenabschluss für die Übergangsperiode (Juli – Dezember), falls das Geschäftsjahr von Juli bis Juni dauert		X	X	X
F.08	Eine Vollständigkeitserklärung bezüglich FLD/Zwischen-Abschluss		X	X	X
F.09	Aufgehoben am 16.11.2012				
F.10	Separate, schriftliche Bestätigungen des Lizenzbewerbers und des Prüfers, dass zum 31. März keine überfälligen Verbindlichkeiten aus vor dem vergangenen 31. Dezember erfolgten Spielertransfers bestanden haben (inklusive die dazugehörigen Tabellen).		X	X	X

Fonte: tratto da Swiss Football League, 2018, p. 22.

F.11	Separate, schriftliche Bestätigungen des Lizenzbewerbers und des Prüfers, dass zum 31. März keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber Angestellten bestanden haben, die vor dem 31. Dezember entstanden sind. Diese Bestätigung umfasst auch alle Verbindlichkeiten gegenüber Sozialversicherungsanstalten und/oder den Steuerbehörden resultierend aus Sozialausgaben und/oder Lohnsteuern (inklusive die dazugehörigen Tabellen).	X	X	X
F.12	Wenn eine Vereinbarung zwischen dem als AG organisierten Klub und dem weiterhin als Verein[10] organisierten Klub besteht, muss die Vereinbarung vorgelegt und in der Jahresrechnung mitberücksichtigt werden.	X	X	X
F.13	Eine separate, schriftliche Bestätigung der SFL-Administration, dass am 31.12. des der Einreichung des Lizenzgesuches vorangehenden Jahres keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber der SFL bestanden haben.	X	X	X
F.14	Eine separate, schriftliche Bestätigung der SFV-Administration, dass am 31.12. des der Einreichung des Lizenzgesuches vorangehenden Jahres keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber dem SFV bestanden haben.	X	X	X
F.15	Auftragsbestätigungen (PS 920 und PS 940)	X	X	X
F.16	Betreibungsregisterauszug des Lizenzbewerbers (bzw. der weiteren Gesellschaften des Konzerns, wenn ein solcher besteht, und/oder von allen finanziell beim Klub involvierten juristischen Personen), der nicht älter als ein Monat sein darf.	X	X	X

* nur für Lizenz I erforderlich

[10] siehe Artikel 15 der Statuten SFL

SICHERHEITSSPEZIFISCHE KRITERIEN **Anhang VI**

Zu erfüllende Kriterien		**L. I**	**L. II**	**L. III**
Si.01	Sicherheitskonzept gemäss Vorlage SFL	X	X	X
Si.02	Sicherheitsverantwortlicher und Stellvertreter	X	X	X
Si.03	Fanarbeitskonzept gemäss Vorlage SFL	X	X	X
Si.04	Fanverantwortlicher und Stellvertreter	X	X	X
Si.05	Ordner/Stewards	X	X	X

Fonte: tratto da Swiss Football League, 2018, p. 23.

Allegato 2: Intervista direttore generale FC Lugano

1. **Quali sono i compiti di FIFA e UEFA?** *"*FIFA è l'entità che tutela la legge del calcio. Tutto quanto è legato al regolamento di gioco, arbitraggio, questioni etiche. In più organizza mondiali e competizioni intercontinentali (mondiali per club). Uefa orientata sulle competizioni perché la FIFA demanda quello che non vuole gestire direttamente. Sia a livello di introiti che interesse mediatico la UEFA risulta essere la più importante tra le confedarazioni, in quanto organizza la UEFA Champions league, la UEFA Europa Leaguee e gli europei di calcio. Stabilisce i criteri per entrare a far parte alle competizioni. Mettono a disposizione competizioni molto redditizie ma alle loro regole."

2. **Requisiti SFL e UEFA sono simili o si differenziano?** *"*Sono praticamente uguali. Il club calcistico che vuole partecipare alle competizioni della UEFA deve ottenere la licenza I della SFL e successivamente la UEFA svolgerà delle verifiche. SFL è stata quasi costretta ad allineare le proprie regolamentazioni a quelle della UEFA, su tutti i criteri. Quelli infrastrutturali sono più restrittivi in Svizzera rispetto UEFA. La mancanza di un criterio non provaca per forza la non entrata nel campionato, il club sarà sotto un controllo piu ristretto e può penalizzazione, multe."

3. **Le federazioni affiliate alla UEFA, che a sua volta è affiliata alla FIFA, hanno le stesse regolamentazioni nei campionati nazionali oppure si differenziano (ad es. SFL vs FIGC)?** "La FIFA delega determinate decisioni alla UEFA, altre alla ASF. Quest'ultima è rappresentante della FIFA in Svizzera. SFL è un organo composto da 20 club e si occupa di organizzare le competizioni. Le regolamentazioni nazionali possono essere differenti. Ad es. utilizzo var, goal line technology."

4. **Quali sono i ruoli di governance di queste associazioni? E in cosa si differenziano?** "FIFA a capo di tutto, il resto viene delegato alle federazioni."

5. **In cosa consiste il FFP? Chi lo controlla? Quali tipo di sanzioni esistono? Chi deve rispettarlo? Per quanto concerne la SFL, solo le squadre con la licenza I?** "FFP è stato inserito nel 2009 da Platini. Con il sogno irrealizzabile di ridurre i soldi spesi dalle società con trasferimetni enormi. Mira a due cose:

- Volontà di punire i club che hanno debiti aperti con altri club, in quanto risulterebbe anti sportivo.

- Promuovere un calcio dove ci sia autosostenentamento finanziario, vale a dire solo società che spondono quanto guadagnano.

  Il problema del FFP è che va a punire i club piccoli. Squadre come il Milan che ha speso milioni a prestito, il PSG che ha mosso un'altra società per pagare clausola di neymar. È controllato dalla UEFA. Essa ha voluto inserire il criterio del FFP nei regolamenti per poter accedere alla UEFA Champions League e UEFA Europa

League. Ha portato molte cose positive, tra cui l'attenzione da parte dei club su quanto spendere. Sanzioni vanno dalla multa, divieto di accesso alle competizioni, blocco del mercato (capitato a club spagnoli quando trasferivano minorenni), limitazione del numero di giocatori da poter iscrivere alla lista UEFA. Quindi sanzioni sportive, economiche o entrambe se si escludono squadre dalle competizioni può provocare sia danni sportivi che economici. Si tende a sanzionare le società piccole in quanto dispongono di pochi ricavi, mentre quelle grandi che hanno forza economica meno. Il TAS è la seconda istanza di giudizio dopo la UEFA.Devono rispetterlo tutti quelli che partecipano alle competizioni UEFA, quindi per la Svizzera solo le squadre che ottengono licenza I. Lugano per ottenere licenza I non può presentare cornaredo, devono presentare lettera impegno in un altro stadio secondo un contratto, in quanto non soddisfiamo il criterio infrastrutturale, come ad esempio: media, capienza, etc. Da un profilo economico non ha avuto senso fare Europa League. Minimo 3 milioni di utile netto che abbiamo perso: 1 milione di costi maggiori e 2 milioni ricavi minori."

6. **Quali sono i principi contabili utilizzati in CH? CO vs FER, perché FER non è obbligatorio per tutti?** "Codice delle Obbligazioni più manuale di licenza che è in linea con i principi dello Swiss GAAP FER."

7. **Se una squadra partecipa a competizioni europee deve sottostare a nuovi principi contabili?** "In se no. Nel manuele di licenza della UEFA ci sono per determinate posizioni di Bilancio e Conto economico delle specificazioni dove se il regolamento di licenza fosse in contrasto con UEFA bisogna fare delle riclassifiche. Di riflesso quelle delle federazioni si allineano a UEFA."

8. **Quali sono i principi giuridico contabili a cui dovete adempiere per poter partecipare ai campionati nazionali e internazionali?** "Rispettare CO e sottostare a determinate regole del manuale di licenza sui principi di valutazioni di alcune posizioni di Bilancio."

9. **Gli acquisti dei giocatori vanno registrati a Bilancio o Conto economico?** "I giocatori vanno registrati come immobilizzazioni incorporali. Devono essere attivati al valore di acquisto e ammortizzati entro tre anni. La durata del contratto fa comunque stato."

10. **Quali sono gli indicatori dell'impairment? Come fate a fare il test? È possibile recuperare impairment?** "Ce impairment che è un concetto estremamente astratto perché un revisore ha difficoltà a giudicare se il valore reale del giocatore sia inferiore al valore attivato a bi."

11. **Vi è la possibilità di fare delle Riserve occulte? (es. squadra solida come Basilea)** "Si la possibilita c'è per co. Anche perché ci sono fondi di rischio. Ad esempio club che fanno competizioni europee ad anni alterni."

12. **Quali sono le fonti di ricavo di una squadra calcistica? Sponsoring, diritti TV, tesseramenti, entrate stadio, etc** "Realtà lugano: la parte piu importante riguarda i diritti tv e lo sponsoring. I diritti tv circa 1.8 milioni all'anno e in base alle posizioni in classifica possono aumentare; ticketing rappresenta la terza fonte; entrate non prevedibili derivanti dalla vendita dei calciatori (plusvalenze), ma non è mai facile; rinuncia di crediti dall'azionista comporta un ricavo staordinario"

13. **Un modo che ha la SFL di controllare/monitorare il campionato avviene attraverso l'assegnazione delle licenze? In che altro modo sorveglia?** "Il modo piu concreto di controllo è legato al sistema di licenza. Inoltre controllo ristretto anche per quanto riguarda i debiti. Entro il 30 marzo non si devono avere debiti scaduti riguardanti l'anno precedente. Ogni mese devi dimostrare al Licensing Manager che stai pagando stipendi e oneri. In pratica vi è un monitoraggio continuo. Si hanno 30 giorni per regolare gli stipendi e gli oneri sociali del mese precedente e devi allegare le conferme del AVS Lainf e cassa pensione LPP che vengono rilasciate solo se effettivamente pagate. Grossomodo gli stipendi raggiungono il 60/70% del budget di una squadra."

14. **Tra i diversi criteri della licenza da rispettare, qual è il più complesso da soddisfare?** "A livello di società è quello finanziario senza ombra di dubbio. Stare in piedi è difficile per club di piccola dimensione. Anche il criterio infrastrutturale non è di poco conto. A Lugano ad esempio, se entro 3 anni non mettiamo a posto lo stadio non riceveremo licenza I e di conseguenza saremo costretti a richiedere la licenza II e non poter partecipare alle competizioni europee."

15. **Per partecipare al campionato della RSL è necessario ottenere la licenza II, ma nell'eventualità in cui si avesse la possibilità di qualificarsi alle competizioni europee la licenza I bisogna richiederla in anticipo? La licenza va richiesta prima dell'inizio del campionato?** "Non necessariamente. Prima capitava di potersi qualificare senza aspettarselo. Nel senso che spesso il vincitore della coppa svizzera era già classificato alla competizioni europee e di conseguenza si qualificava la squadra sconfitta in finale. Oggi è più difficile che capiti perché una squadra di alta classifica ha già richiesto la licenza I. In ogni caso esiste una procedura lampo che permette alle società di ottenere la licenza I anche se richiesta dopo il termine prestabilito."

16. **Cosa include il criterio finanziario? Oltre alla redazione dei rendiconti? Se presente, fino a che punto deve essere coperto il disavanzo? Equilibrio economico vs equilibrio finanziario? Come si inseriscono i contratti di sponsoring per la solvibilità della controparte? Ci sono delle garanzie (ev. bancarie) da dare se il budget è claudicante?**

- "Dimostrare che la stagione sta andando come previsto, devi spiegare gli scostamenti negli anni, far vedere situazione finanziaria;

- Estremamente collegate. Chiaramente devi avere equilibrio finanziario altrimenti non paghi stipendi, oneri. Nel breve termine è importante l'equilibrio finanziario però quello economico quando richiedi la licenza ci deve essere.

- Nessuno a febbraio ha firmato un contratto di sponsoring.

- Se budget è plausibile spesso viene chiuso un occhio. Non si fa un controllo su ogni singolo costo o ricavo."

17. **Dal punto di vista del club il processo è efficace? Dal punto di vista del club il processo è efficiente?** "Il sistema ha i suoi limiti perché la lega può fare il polizziotto quanto desidera, ma si basa anche su un determinato storico: conosce chi sono gli azionisti della società, vede i conti degli anni precedenti, riesce molto a plausibilizzare determinati importi. Il limite è che non controlla per filo e per segno tutto e probabilmente non c'è nemmeno la volontà di farlo. In quanto c'è una certa assunzione di responsabilità da parte del CDA della società. Il sistema si basa molto sull'onesta dei capi dei club. Se la lega facesse di più non saprei quante squadre giocherebbero campionato."
    Mercati piccoli come quello della Svizzera, con pochi diritti tv, ticketing, elevata competizione estera, può comportare una situazione economico-finanziaria difficile. Inoltre dipendere da un'unica persona comporta a dei rischi di default maggiori."

18. **Ci sono dei punti suscettibili di miglioramento per aumentare efficacia ed efficienza?** "A livello di procedure di licenze non c'è volontà di controllare di più. Si cerca di seguire quello che impone la UEFA. È dovere dei club trovare modelli di finaziamento che non concentra il rischio su una solo persona."

19. **Quanto è oneroso per un club richiedere la licenza?** "Costi legati alla revisione che sono più elevati di una solita revisione. Questo perché c'è un revisore che verifica tutto il dossier di licenza. L'onere operativo non è un problema, è onoreso perché sai che a marzo deve essere tutto a posto. È un problema quando ti ritrovi a partecipare ad una competizione europea perché hai più controlli e termini differenti."

20. **Faccio riferimento al flowchart sulla licenza dello statuto che sembra molto ben concepito: Come è mai possibile che alcune squadre non riescano a terminare il campionato e/o falliscano?** "Bastano 2-3 inconvenienti: basta che qualcuno ti paga in ritardo, aver fatto male dei calcoli, essere presi dalla foga e fare un paio di investimenti in piu. Nello stesso momento la squadra va meno bene del previsto, devi sostituire allenatore quindi hai un doppio stipendio a carico, sponsorizzazioni importanti le perdi, ed è subito fatto trovarsi con l'acqua alla gola. Specialmente se non hai dietro l'azionista banca che interviene, dandoti liquidità, per coprire il disavanzo. Anche perché il calciomercato è aperto pochi mesi all'anno quindi se ti trovi in una situazione difficile, quando il mercato è gia chiuso, devi aspettare per monetizzare il tuo patrimonio, di conseguenza ti ritrovi in difficoltà. Può succedere almeno a 3/4 club di Super League di trovarsi in situazioni difficili. Basta poco per non riuscire a pagare stipendi, oneri."

21. **Quali sono i compiti delle sue associazioni?** “ASF si occupa della promozione dello sport, non solo a livello competitivo-professionistico, ma anche del prodotto calcio in generale, regionale etc. Si occupa dell’arbitraggio e della squadra nazionale, dell’organizzazione della coppa Svizzera. Fa da collante con il calcio internazionale, con il calcio femminile, con i giovani in formazione. SFL associazione che regola e dirige le competizioni, i soci dei 20 club.”

22. **Fino a che punto le due associazioni sono indipendenti?** “La sede è la stessa. Personale impiegato in entrambe per fare sinergie. La SFL ha piu personale impiegato nella competizione.”

23. **Di che tipo di struttura sono dotate le due associazioni? (ad es. personale amministrativo, sportivo, promozione,..)** “Asf ha molto piu personale impiegato nella formazione, nel dirigere la formazione legata alla squadra nazionale. Si occupa della parte giuridica, del marketing. SFL ha personale impiegato nelle competizioni quindi ad esempio Licensing Manager, direzione, marketing, segretariato, iscrizione giocatori.”

24. **Qual è il ruolo degli esperti della SFL? Vengono da voi, svolgono delle interviste, richiedono documentazione supplementare?** “C’è un esperto per ogni criterio, fa verifiche approfondite indipendenti, imparziali, in maniera oggettiva. Per il criterio finanziario fanno due interviste. La prima dove si aiuta l’esperto a capire i conti, in modo da favorire la compensione quadro economico-finanziaria. La seconda avviene prima che emetta il rapporto, e serve all’esperto per avere conferma di quello che ha scritto.”

25. **Come mai le due associazioni percepiscono diritti TV (motivi, logiche, etc)** “Sono diritti differenti legati alle competizioni che organizzano. La SFL dipende quasi totalmente dai diritti televisisi (circa 80% dei suoi ricavi). Ovviamente la negoziazione dei contratti tv è importante perché stabilisce il budget che viene ripartito successivamente alle squadre. Introiti pochi e ridistruisce alle squadre quel che resta dedotti i suoi costi operativi. ASF sono legati coppa Svizzera e dalle partite della nazionale, dove i diritti TV non sono centralizzati. Esistono due modelli: marketing centralizzato dove la UEFA si occupa di commercializzare i diritti di una competizione e poi rigira gli introiti alle varie federazioni, oppure una vendita diretta dove c’è una partita di qualificazione e il marketing non è centralizzato. La ASF in questo caso vende i diritti alla SSR piuttosto che alla nazione di una squadra avversaria.”

26. **Come fanno a finanziarsi? (Oltre ai diritti TV)** “SFL dipende dai diritti tv. Contributi vari da UEFA, ASF, etc. ASF invece dai diritti tv, in maniera importante dalla partecipazione ai mondiali e europei della nazionale elvetica (1/5 del budget dipende da quello). Questo introito è vitale per mantenere la struttura di una determinata grandezza. Vendendo il prodotto della coppa Svizzera, sovvenzioni statali, fondi spor toto, iscrizioni, contributi per gli arbitri.”

27. **Come i club possono controllare la SFL e/o la ASF?** "SFL molto più semplice perché sono 20 club e ogni club pesa 1-20. Il comitato è rappresentato dai club. L'intesa con altri club permette di modificare il regolamento. ASF molto più difficle. Sono tanti gli interessi in gioco: interessi verso i club professionistici, verso il calcio femminile. Ci sono molti rappresentanti, diventa una questione politica."

28. **Le squadre sono sostenute finanziariamente? Se sì, da cosa dipendono e a quanto possono ammontare?** "Si sostenute dalla ASF per i contributi legati alla formazione. SFL svolge un sostegno logistico, giuridico. Sono molto al servizio del club. Le lega fa molto per le squadre, vi è un buon dialogo, una buona comprensione. La ridistribuzione dei diritti tv avviene attraverso una chiave di ripartizione. Ognuno percepisce 1.8 milioni e a dipendenza della posizione in classifica ricevi di più."

29. **Qual è la differenza tra prima e seconda istanza? E perché alcune squadre non ottengono la licenza in prima istanza?** "La prima istanza è la prima decisione, se c'è qualcosa che non va, come ad esempio la mancanza di documenti, o bisogna sistemare qualcosa in merito alla garanzia bancaria, al certificato dello stadio o mancano i documenti che provano con evidenza che ci sia una situazione sostenibile dal punto di vista economico-finanziario si passa alla seconda istanza. In questo caso bisognerà fornire le documentazioni mancanti. È capitato spesso a Chiasso, la garanzia non era posto e non riuscivano ad averla entro la prima istanza. Tra una e l'altra ci sono 15 giorni per sistemare le cose."

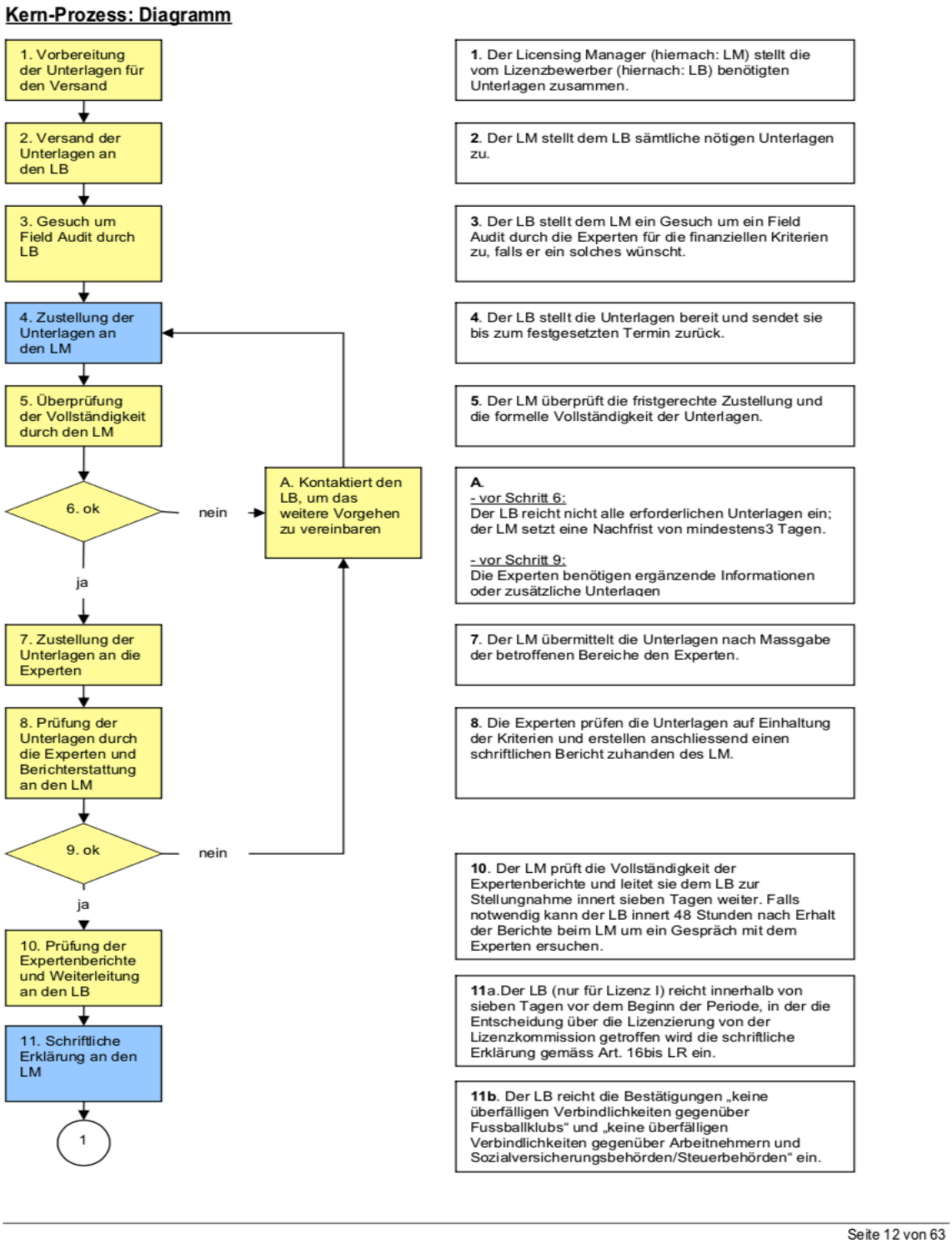
30. **Le squadre che ottengono la licenza vengono sorvegliate durante il periodo di durata della licenza? Se sì, è possibile che la licenza venga revocata?** "Si con il controllo salario e oneri ogni mese. Dall'altro lato la UEFA e la SFL possono in qualsiasi momento richiedere un review o addirittura denunciare della società se il budget è stato oltrepassato del 20% di quanto si pensava, normalmente le squadre dovrebbero autodenuciarlo e spiegare come sostenerlo."

31. **Che ruoli hanno il presidente, il direttore sportivo, il CdA, etc?** "Presidente solitamente è l'azionista di maggioranza anche se non è sempre così, ci possono essere anche presidenti di facciata con degli azionisti dietro conosciuti e non conosciuti. Devono essere conosciuti alla lega però non all' opinione pubblica. Il CdA è organo che ha le responsabilità maggiori, obblighi di segnalare se delle cose non vanno bene, di direzione. Il presidente può avere un ruolo più operativo a dipendenza della società."

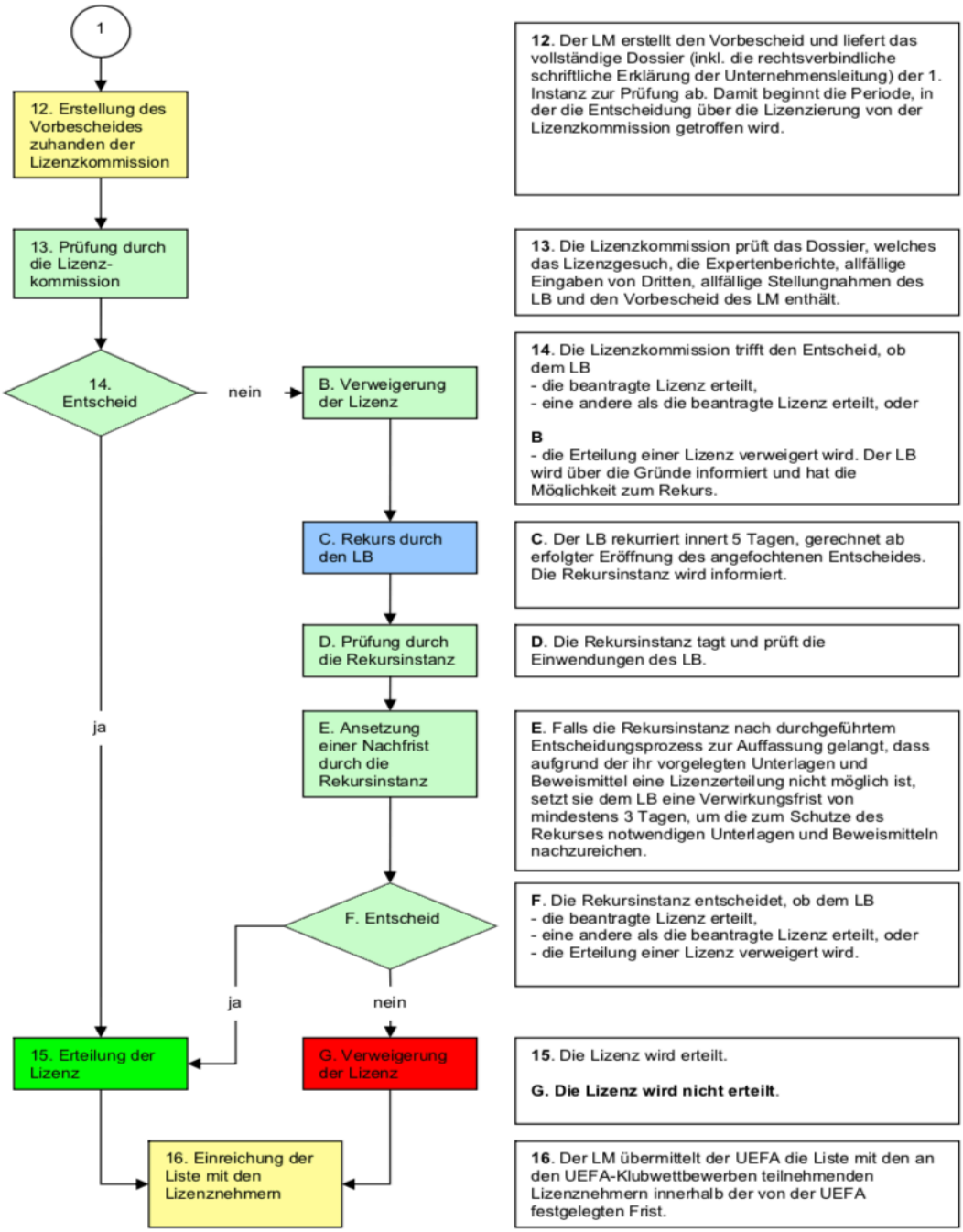
32. **Quali sono i compiti del consiglio di amministrazione a livello finanziario?** "Oltre a quanto previsto dal co. Tenere informato il Licensing Manager o la lega se ci dovessero essere dei problemi che mettono in pericolo la continuità aziendale. Preparare dossier di licenza, assumersi la responsabilità quando lo si firma, veridicità dei dati che si danno, informazione costante alla SFL tramite il Licensing Manager."

33. **Nell'eventualità in cui ci fosse un buco finanziario, il prestito viene postergato o basta la scadenza di fine campionato?** "Ogni sei mesi la situazione deve essere in pareggio, una volta per la licenza e l'altra per il CO. Va sistemata con delle postergazioni o delle rinunce. Postergazioni in società che fanno sempre perdite, come società più piccole, non hanno senso perché accumoli debiti postergati."

Allegato 3: Diagramma di flusso sulla procedura di licenza



Fonte: tratto da Swiss Football League, 2016, p. 12.



Fonte: tratto da Swiss Football League, 2016, p. 13.