

IL MONDO DEL TENNIS TRA SPORT E DIRITTO

a cura di Carlo Zoli



Bologna
University Press



QUADERNI DI DIRITTO
DELLE ATTIVITÀ MOTORIE E SPORTIVE
SPORT: 2 TENNIS

Collana diretta da Carlo Bottari

I volumi della Collana “Quaderni di Diritto delle attività motorie e sportive”

1. Nicola Cavallaro, *La cessione dei diritti economici dei calciatori* (2021)
2. Francesco Pegreffi, Giovanni Paruto (a cura di), *Stili di vita e nuove tecnologie* (2022)
3. Luigi Melica, *Sport e “diritti” in Italia e nel mondo* (2022)
4. Carlo Bottari, Alceste Santuari (a cura di), *Le associazioni sportive dilettantistiche: riforme e profili gestionali* (2022)
5. Francesco Pegreffi (a cura di), *Giulio Faldini pioniere dell'ortopedia moderna tra Italia e Perù* (2022)
6. Giovanni Paruto, Francesco Pegreffi (a cura di), *La telemedicina nell'assistenza terapeutica e in particolare oncologica* (2022)
7. Carlo Bottari (a cura di), *Curare o prendersi cura? Etica ed emergenza pandemica* (2023)
8. Alessandro Bortolotti (a cura di), *Il management sportivo umanistico* (2023)
9. Giovanni Paruto, Daniele Verri (a cura di), *Sport e inclusione nel sitting volley* (2023)
10. Chiara Pazzaglia, Francesco Pegreffi (a cura di), *Mi prendo cura di lei. Contrasto e prevenzione al gioco d'azzardo femminile* (2023)
11. Luca Dimasi, Silvia Marzot (a cura di), *Welfare State: scenari futuri e criticità irrisolte delle politiche sociali e socio-sanitarie in Italia* (2024)
12. Antonio Alfonso Pisani, *Telemedicina: quadro normativo, tutele e diritti, sistema delle responsabilità* (2024)
13. Gary Louis Pietrantonio, *Assetti amministrativi, organizzativi e contabili del calcio professionistico* (2024)
14. Renato Nicolai, Luca Zambelli (a cura di), *La disciplina del Basket tra tutele e mercato* (2025) - Sport: 1 Pallacanestro
15. Federico Laus (a cura di), *La sicurezza alimentare tra procedimento, azioni strategiche e sistema di controlli. Food safety: procedures, strategic actions and control system* (2025)
16. Francesco Pegreffi, Maria Paola Hachfeld (a cura di), *Ci vediamo in campo. Manuale introduttivo al gioco del basket in carrozzina* (2025)
17. Carlo Zoli (a cura di), *Il mondo del tennis tra sport e diritto* (2025) - Sport: 2 Tennis

COMITATO SCIENTIFICO

Carlo Bottari

Roberto Cippitani

Paco D'Onofrio

Massimiliano Iovino

Luigi Melica

Alessandro Pajno

Carlo Rasia

Elena Zucconi Galli Fonseca

IL MONDO DEL TENNIS TRA SPORT E DIRITTO

a cura di Carlo Zoli

Con contributi di

Angelo Binaghi, Carlo Bottari, Paco D'Onofrio,
Gilberto Fantini, Claudia Fusani, Andrea Gaudenzi,
Fabio Mirrione, Massimo Proto, Carlo Zoli,
Elena Zucconi Galli Fonseca

Bologna
University Press

Il volume si inserisce nella sezione *Sport* della collana di *Quaderni di diritto delle attività motorie e sportive* della rivista *Diritto dello sport* promossa dalla Fondazione “Carlo Rizzoli” per le Scienze Motorie ed è realizzato con il contributo del Federazione Italiana Tennis e Padel.



Fondazione Bologna University Press
Via Saragozza 10 – 40123 Bologna
tel. (+39) 051 232 882

www.buonline.com
email: info@buonline.com

© 2025 Bologna University Press

Quest'opera è pubblicata sotto licenza CC-BY 4.0

ISBN: 979-12-5477-608-7
ISBN online: 979-12-5477-609-4
DOI: 10.30682/9791254776094

In copertina: dreamstime

Impaginazione: DoppioClickArt (San Lazzaro di Savena - BO)

Prima edizione: aprile 2025

SOMMARIO

Introduzione	7
Carlo Bottari	
Gli impatti socio-economici degli eventi sportivi e focus sugli Internazionali BNL d'Italia 2024	9
Angelo Binaghi	
L'attuale <i>governance</i> dell'ATP e il progetto "One Vision"	17
Andrea Gaudenzi	
Le grandi manifestazioni internazionali e la promozione del tennis in Regione	21
Gilberto Fantini	
Comunicare il tennis... con e senza Sinner	25
Claudia Fusani	
La costruzione del budget di un evento sportivo internazionale	41
Fabio Mirrione	
L'insidia dell'<i>ambush marketing</i> negli eventi sportivi	55
Massimo Proto	
I rapporti di lavoro sportivo nel tennis	70
Carlo Zoli	
Brevi considerazioni sul 'rischio scommesse' nel sistema sportivo	87
Paco D'Onofrio	
Conclusioni	91
Elena Zucconi Galli Fonseca	
Notizie sugli autori	93

INTRODUZIONE

Carlo Bottari

Le Olimpiadi e le Paralimpiadi del 2024 hanno portato risultati straordinari allo sport italiano, sempre più visibili sulle prime pagine dei media e sulle piattaforme digitali.

Il tennis ha rappresentato una delle discipline in cui i nostri atleti si sono distinti maggiormente, collezionando medaglie importanti durante i Giochi. Questi traguardi si pongono in un contesto di altri risultati eccezionali raggiunti dal tennis italiano. Parlare del numero uno del ranking mondiale maschile e del risultato raggiunto in quello femminile, con un numero cinque dopo le Olimpiadi è già di per sé straordinario, ma ancora più significativo è il dato complessivo del movimento: attualmente, sette giocatori italiani figurano tra i primi cinquanta del mondo e undici tra i primi cento.

Un volano fondamentale di questi successi è rappresentato dall'organizzazione di eventi di rilievo internazionale, come la Coppa Davis, che proprio nel mese di settembre 2024 ha visto svolgersi una delle fasi a gironi a Bologna, gli Internazionali d'Italia e le ATP Finals di Torino. Questi grandi eventi fungono da training per l'intero movimento, favorendo lo sviluppo delle attività di base: nei circoli di tennis si registra una richiesta crescente di campi da gioco, fenomeno che testimonia il dinamismo del settore.

Negli ultimi anni si è poi assistito a una consistente diffusione di discipline affini al tennis, come il padel e il pickleball, che hanno contribuito a un'espansione complessiva del movimento e delle attività della Federazione Italiana Tennis Padel, portando ad una crescita ben superiore a quella del solo tennis in passato.

Questi fenomeni si verificano in un momento in cui osserviamo un grande fermento anche sul piano legislativo, in cui si susseguono numerose iniziative di regolazione (parlamentari e governative) che hanno l'obiettivo di rifondare la struttura normativa dello sport dopo circa due decenni dagli ultimi interventi.

Il legislatore costituzionale è recentemente intervenuto modificando l'articolo 33, comma 7, riconoscendo espressamente il valore dello sport nelle sue molteplici

dimensioni. Come sappiamo, lo sport non è solo un'attività ludica, ma possiede un fondamentale ruolo sociale, culturale ed educativo, oltre a rivestire un'importanza economica e professionale crescente. E proprio con questa nuova concezione dello sport e delle sue nuove regole, da quelle europee a quelle costituzionali, da quelle giuslavoristiche a quelle privatistiche, che anche il mondo del tennis si deve confrontare.

In questo contesto, il diritto non rappresenta un fine, bensì uno strumento regolatore che può supportare e guidare le scelte organizzative e istituzionali. Il convegno da cui è nato il progetto di questo volume rappresenta al meglio questo dialogo necessario tra sport e diritto, avviato con la sinergia tra la FITP, attualmente protagonista della scena sportiva nazionale e internazionale, e la Scuola di Diritto sportivo dell'Università di Bologna, nella prospettiva di sviluppare studi e progetti congiunti sempre più ambiziosi e incisivi.

GLI IMPATTI SOCIO-ECONOMICI DEGLI EVENTI SPORTIVI E FOCUS SUGLI INTERNAZIONALI BNL D'ITALIA 2024

Angelo Binaghi

Le grandi manifestazioni sportive hanno una grande attrattiva nei confronti di tutti gli operatori del settore, siano essi dirigenti, professionisti, collaboratori o dipendenti.

Manifestazioni come gli Internazionali d'Italia o le ATP Finals rappresentano un ambito punto di arrivo, in quanto permettono, a chiunque decida di voler lavorare in questo settore, di stare a contatto con lo sport di alto livello.

Tuttavia, la situazione è più complessa di quello che sembra, in quanto questi eventi sono attività ad "alto rischio", nel senso che la loro organizzazione espone fortemente la Federazione, come organizzatore, dal punto di vista economico, sia sul versante dei costi, sia ancora di più sul versante delle entrate. Entrate che comprendono sponsorizzazioni, diritti televisivi, biglietteria, ossia voci il cui valore è soggetto alle fluttuazioni della sensibilità della società ad una determinata manifestazione.

L'esempio di questa difficoltà è rappresentato proprio dalle vicende stesse della Federazione, che all'inizio del 2000 era sull'orlo del fallimento. In quel periodo la Federazione perdeva quattro miliardi di lire all'anno e in tale situazione i vertici federali si rivolsero al CONI, in quanto le società sportive legate al tennis non erano più in grado di sostenere un peso così grande.

Un altro esempio, anche se di un evento più imponente, si può trovare nei Giochi Olimpici svoltisi in Grecia, che hanno creato problematiche molto serie al bilancio dello Stato greco.

La gestione di un grande evento sportivo nel tennis rappresenta un'attività molto diversa rispetto alla promozione o all'organizzazione di gare e attività abitualmente gestite da una federazione sportiva, che in genere può contare su entrate certe, perché frutto di contributi statali o delle quote federali, che si incassano anche per l'organizzazione di manifestazioni di questo tipo.

Ad oggi però finalmente si è verificato un cambio di strategia: il legislatore ha introdotto di recente il principio del finanziamento delle grandi manifestazioni spor-

tive che, con analisi *ex ante* ed *ex post*, hanno un impatto economico positivo sulla fiscalità nazionale e sul territorio.

Le analisi *ex ante* ed *ex post*, ossia la misurabilità dei ritorni economici, deve servire ad evitare che si ripeta quanto accaduto, ad esempio, in occasione della Ryder Cup, manifestazione sicuramente di ottimo successo, ma i cui finanziamenti non sono stati sufficienti e lo Stato italiano è dovuto intervenire con investimenti importanti per coprire un buco nel bilancio dell'organizzazione.

Rispetto alle analisi degli impatti generati dall'organizzazione di un evento devono essere considerati tre parametri:

- il primo è l'*impatto economico e fiscale sul territorio*: una manifestazione di rilievo internazionale muove grandi masse di persone; gli Internazionali BNL d'Italia, ad esempio, vendono 356.424 biglietti, di cui circa il 20% all'estero e più del 50% fuori dalla Regione Lazio. Tali movimentazioni di grandi masse di persone e di denaro impattano su particolari settori della vita economica della città e della regione in cui si svolge l'evento, alberghi, ristoranti, shopping, mobilità. Da qualche tempo società specializzate come BCG, EY o Deloitte, hanno incominciato a studiare in dettaglio questo fenomeno, con l'obiettivo di quantificare il valore della promozione degli eventi in Italia e nel mondo e le ricadute, anche pubblicitarie, della promozione delle bellezze artistiche delle città;

- il secondo aspetto, pur essendo difficilmente monetizzabile e quantificabile, è rappresentato dallo *sviluppo del "know how"* che si crea con queste grandi manifestazioni sportive. A parità di altri dati è più importante sovvenzionare e sostenere manifestazioni che hanno ripetitività nel tempo e la cui operatività è svolta direttamente dalle federazioni sportive. Questo permette di migliorare le conoscenze degli organi direttivi e del personale delle federazioni e di conseguenza di potenziare, di anno in anno, le *performances* e il rendimento dell'investimento. In questo senso gli Internazionali BNL d'Italia rappresentano un esempio molto importante, infatti il *know how* maturato negli anni è stato fondamentale per accreditarsi con l'ATP e aggiudicarsi l'organizzazione delle ATP Finals – svoltisi all'interno della più grande struttura sportiva indoor d'Italia, il PalaAlpitour di Torino – che rappresentano la manifestazione di tennis indoor più grande del mondo e che lo scorso anno ha conseguito il maggiore successo di tutta la storia dello sport del nostro paese, raggiungendo il *sold out* per 15 sessioni consecutive, ovvero tutte quelle previste;

- il terzo aspetto è costituito dalla presenza in queste manifestazioni di *atleti italiani di livello mondiale*. Due importanti considerazioni: la prima è l'importanza dell'*impatto sociale*, elemento oramai acclarato, che genera vedere in una manifestazione di successo nella propria città atleti italiani che vincono. Crea entusiasmo, voglia di praticare lo sport, quindi salute fisica, ovvero risparmio nella spesa sanitaria e in ogni caso una condizione di maggior benessere per l'individuo. Perché lo sport, in particolare il tennis, migliora la qualità della vita, oltre a renderla più sana. Ma

soprattutto, assistere ad un successo di un proprio atleta in una manifestazione di livello internazionale sviluppa senso di appartenenza e orgoglio.

Gli Internazionali d'Italia rappresentano un caso particolare proprio perché si tratta di una delle manifestazioni sportive di più grande successo nello sport italiano.

L'evento, nel 2024, con 356.000 spettatori paganti e circa 60 milioni di euro di fatturato, ha generato 623 milioni di euro di impatto economico sul territorio, di cui 120 milioni di euro solo in tasse che lo Stato ha incassato. Si deve però considerare che gli Internazionali hanno un potenziale ancora più elevato: infatti, questa ricchezza prodotta e distribuita non è generata con investimenti pubblici, ma è totalmente sovvenzionata dagli investimenti della Federazione e degli altri investitori privati. Anzi, oltre all'impatto economico diretto, indiretto e indotto di cui sopra, gli Internazionali d'Italia rappresentano l'unica grande manifestazione italiana nella quale si versano contributi allo Stato, considerando che i ritorni dell'investimento sono destinati anche alla società Sport e Salute, in qualità di partner dell'evento, controllata del Ministero dell'Economia. Di fatto lo Stato non investe nulla in questa manifestazione, ma acquisisce risorse, oltre ad ottenere un notevole impatto economico sul territorio.

L'impatto nella società si percepisce anche dalla velocità con la quale vengono esauriti tutti gli spazi, sia quelli dedicati agli spettatori, che quelli dedicati agli sponsor.

Naturalmente si tratta di una manifestazione che ha cent'anni di vita, che rappresenta l'eccellenza di uno sport che è tra i più popolari e tra quelli che hanno più valore commerciale, grazie anche all'opera dei rappresentanti dell'ATP. Ciò significa che le grandi manifestazioni, se ben gestite e valutate con attenzione, possono rivestire un ruolo fondamentale non solo negli Stati Uniti, ma anche in un paese come l'Italia, contribuendo ad avviare un circolo virtuoso.

In questo contesto resta comunque fondamentale lo sviluppo degli aspetti tecnici, grazie all'attenzione e alla ricerca per la creazione di campioni, grazie agli investimenti della Federazione, ma anche, più in generale, grazie alla promozione nel territorio e nelle scuole dell'obbligo, con il fine di sviluppare un benessere diffuso e di creare una continuità che possa sempre alimentare il sistema.



GLI IMPATTI SOCIO-ECONOMICI DEGLI EVENTI SPORTIVI E FOCUS SUGLI INTERNAZIONALI BNL D'ITALIA 2024

Centro Studi FITP

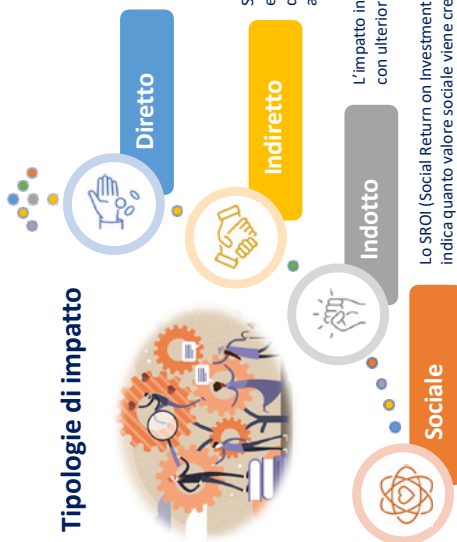
GLI IMPATTI SOCIO-ECONOMICI DI UN EVENTO SPORTIVO



L'impatto socio-economico degli eventi sportivi e il loro reale contributo a comunità e territori è diventato nel tempo sempre di più un elemento di valorizzazione e differenziazione, in grado di attivare externalità positive per tutto il sistema.

La valutazione d'impatto consente di misurare in modo oggettivo e completo l'intero set di valori generati da un evento e di comprendere l'entità dei benefici sulle comunità locali e sull'economia nazionale.

Tipologie di impatto

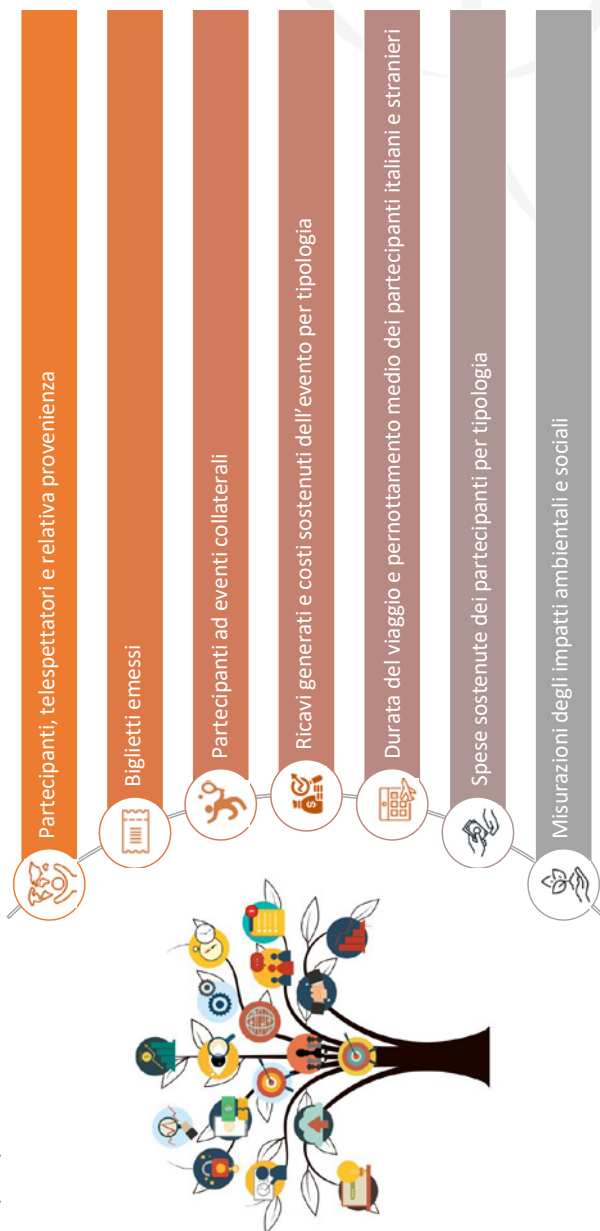


Centro Studi FITP



I DATI ANALIZZATI PER L'ANALISI DELL'IMPATTO ECONOMICO

Lo studio che permette di determinare gli impatti socio-economici generati da un evento sportivo necessita di una molteplicità di dati: alcuni a disposizione dell'organizzatore dell'evento, alcuni determinati attraverso algoritmi ed altri estrapolati attraverso studi di settore. Si riportano di seguito, i principali:



Centro Studi FITP

INTERNAZIONALI BNL D'ITALIA – GLI IMPATTI ECONOMICI



La società EY ha valutato le ricadute economiche e fiscali dirette, indirette e indotte generate dall'organizzazione degli Internazionali BNL d'Italia 2024. Di particolare rilevanza risulta l'impatto fiscale che ha portato nelle casse dell'erario 122,7 mln, nonostante non abbia ricevuto nessun contributo economico dalle pubbliche amministrazioni, e il volume di lavoro svolto dagli occupati pari a 4.176 FTE (full time equivalent).

Quantificazione degli impatti economici

Impatto economico diretto

Gli effetti economici diretti rappresentano la stima dell'impatto sul territorio direttamente generato dalle spese del soggetto incaricato dell'organizzazione e dagli occupati partecipanti all'evento in virtù della loro presenza nella città, con riferimento specifico ai consumi nel periodo di permanenza.



Impatto totale
€ 278,2 mln
2.403 FTE

Di cui:
valore aggiunto (PIL)²
€ 109,7 mln

Valore della produzione¹
€ 220,9 mln



Gettito fiscale
€ 57,3 mln

Occupati (FTE³)
2.403 FTE

Impatto economico indiretto

Si tratta dell'impatto economico che deriva dall'attivazione delle filiere produttive, a seguito degli investimenti effettuati per l'organizzazione dell'evento, che genera un aumento della domanda per le attività del territorio - es. ristoranti, alberghi, trasporti. Tale domanda, a sua volta, attiva le catene di fornitura necessarie per produrre tali prodotti e servizi.



€ 235,9 mln
1.145 FTE

€ 75,9 mln

€ 191,6 mln



€ 44,3 mln

1.145 FTE

Impatto economico indotto

L'impatto indotto comprende gli effetti dell'aumento del potere d'acquisto dei lavoratori occupati e delle attività interattive, con ulteriori spillover positivi sull'economia del territorio.



€ 109,4 mln
628 FTE

€ 40,3 mln

€ 88,3 mln



€ 21,1 mln

628 FTE

Impatto economico complessivo

€ 623,5 mln
4.176 FTE

€ 225,9 mln

€ 500,8 mln



€ 122,7 mln

4.176 FTE

¹ Il valore della produzione è pari al valore totale dei beni e servizi fruiti dai destinatari dell'attività economica svolta.
² Il valore aggiunto è la parte dell'attività economica che rimane in mano ai produttori. In questo caso, la crescita del sistema economico in termini di merci, servizi, disponibilità di servizi, responsabilità, al PIL.
³ FTE (full time equivalent) è una misura omogenea del volume di lavoro svolto dagli occupati, che considera la quantità di lavoro prestata nel corso di un anno, da un occupato a tempo pieno, e fornisce l'unità di misura della forza lavoro necessaria in quanto non vi è piena corrispondenza tra gli occupati, le posizioni lavorative e le unità di lavoro.

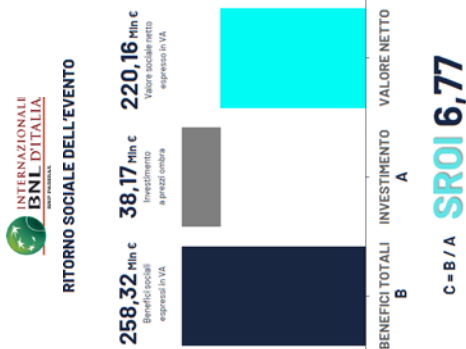


INTERNAZIONALI BNL D'ITALIA – GLI IMPATTI SOCIALI



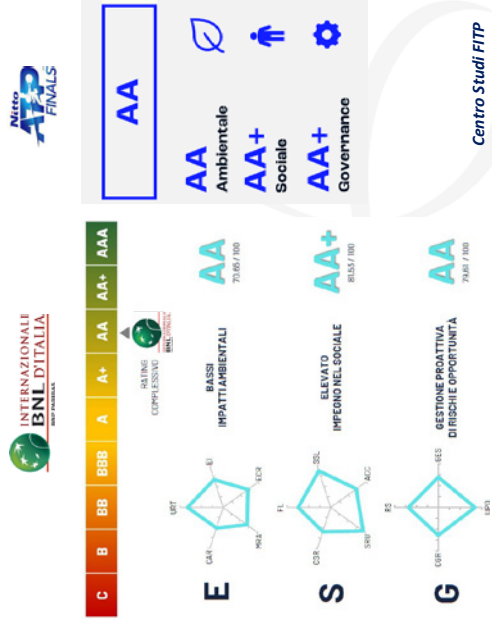
È stato richiesto alla società OpenEconomics di valutare l'impatto sociale generato dall'Evento. L'analisi ha portato ad una stima pari a euro 220,16 mln con un ritorno sociale sull'investimento, ovvero il **rapporto fra le ricadute sociali e l'investimento fatto, pari a 6,77 euro**. Inoltre, sono stati forniti dei **rating in materia di sostenibilità** sulla base dei quadri normativi a livello europeo ed interazionale più aggiornati. I rating riguardano le componenti **ambientali (E), sociali (S) e di governo (G)**.

SROI (Social Return on Investment)



- RITORNO SOCIALE DELL'EVENTO**
- 258,32 Min € Benefici totali (espressi in VA)
 - 38,17 Min € Investimento (espressi in VA)
 - 220,16 Min € Valore sociale netto (espressi in VA)
- SROI (Social Return on Investment)**
- 3,7 Cerimonie di apertura Cortina 2021 Lombardo 2021
 - 3,5 Infrastrutture sportive polivalenti Istituto Credito Sportivo
 - 3,3 Sport e attività fisica in Inghilterra Davies et al 2019
 - 1,7 Candidature Olimpadi Roma 2020 Comitato Sportivo Su ipotesi progettuali

Rating di sostenibilità



per ogni € investito per la realizzazione dell'evento Internazionali BNL d'Italia 2024.

L'ATTUALE GOVERNANCE DELL'ATP E IL PROGETTO "ONE VISION"

Andrea Gaudenzi

Attualmente, il tennis si posiziona al quarto posto tra gli sport più popolari a livello mondiale: con un numero di appassionati che supera quasi il miliardo, è uno dei pochi sport veramente globali.

Purtroppo, però, ad oggi, non è ancora riuscito a monetizzare questa popolarità e detiene solo l'1,3% del mercato dei diritti mediatici nel mondo dello sport, ossia una percentuale molto bassa rispetto all'ampiezza della sua popolarità.

La stragrande maggioranza del mercato, che nel 2023 corrispondeva a circa 56 miliardi, è occupata dagli sport americani: football americano, basket, baseball e hockey su ghiaccio e, ovviamente, dal calcio nel resto del mondo.

Il mercato dell'intrattenimento sportivo, così come quello dell'intrattenimento in generale, sta crescendo sempre più anche grazie alle nuove tecnologie: ormai vi si può accedere da ogni parte del mondo e da qualsiasi *device* tanto che, anche con smartphone, internet e tablet, accedono al mercato dello sport oltre 5 miliardi di persone e il numero è destinato ad aumentare.

Quello dell'intrattenimento è un mercato molto competitivo in cui lo sport si trova a fronteggiare una competizione "esterna", ad esempio con la musica oltre che con i videogiochi e i film, e una "interna" tra le varie sue discipline, molto sbilanciata a favore di un numero ristretto di attori, come attesta la quota, pari al 90% del mercato, occupata da poche *properties*, tra cui la Formula Uno, la Champions League, l'NFL e l'NBA, che stanno crescendo al ritmo del 12% annuo, a differenza di altre, anche del calcio, come la serie A in Italia o la Ligue1 in Francia che, invece, stanno soffrendo molto in termini di visibilità e popolarità con impatti economici negativi sull'entità delle sponsorizzazioni e sul volume di biglietti venduti.

La circostanza mette in evidenza quanto incida il tipo di *governance* dei singoli sport sulla loro stessa competitività: la maggiore crescita è registrata dagli sport che presentano una *governance* unica e una capacità di commercializzazione del prodotto e di tutti i diritti completamente centralizzata, caratteristiche che, invece, non si

riscontrano nel tennis in cui coesistono diverse entità: l'*Association of Tennis Professionals* (ATP) – associazione non a scopo di lucro, fondata più di cinquant'anni fa come associazione di giocatori cui, poi, si sono aggiunti i tornei in rappresentanza paritaria (50 e 50) – la *Women's Tennis Association* (WTA), avente la medesima struttura in relazione, però, al tennis femminile, i 4 tornei del *Grande Slam*, come entità indipendenti (*Australian Open*, *Roland Garros*, *Wimbledon* e *US Open*), e la International Tennis Federation (ITF), che è la Federazione internazionale che organizza la Coppa Davis.

L'estrema frammentarietà incide anche sulla popolarità dello sport, sulla partecipazione e sul rapporto con i tifosi, i quali si trovano a confrontarsi sul mercato con 7 consigli di amministrazione che possono avere 7 visioni diverse e voler portare avanti 7 diverse strategie di comunicazione.

A differenza della Formula Uno, in cui la *governance* centralizzata consente il totale controllo su tutta l'esperienza: dal prodotto al calendario, al formato, alla commercializzazione di tutti i diritti, per il tennis, spesso, non è chiaro neanche dove sono riportati i punteggi, o su quale applicazione o canale sarà possibile vedere la partita.

La frammentazione condiziona il rapporto con le 5 grandi società che oggi dominano il mondo dell'intrattenimento: Facebook (META), Google, Microsoft, Netflix e Apple stanno acquisendo tutti i diritti a livello mondiale.

In questo contesto, dall'inizio del 2020 è stato avviato il programma, denominato "One Vision", il cui obiettivo è proprio quello di cercare di unificare il tennis sotto un'unica *governance* e sotto una società unica che gestisce e commercializza tutti i diritti e, ovviamente, controlla un prodotto unico, con un calendario unico e regole uniche, così da superare situazioni di difformità anche tecniche, come ad esempio accadeva fino a qualche anno fa per la regola del *tie-break*, con il quinto set dei tornei dello Slam, dove esistevano 4 disposizioni differenti, e come accade ancora oggi con le differenze tra i tornei Slam e quelli dei circuiti ATP e WTA.

Dato che la confusione allontana gli appassionati, è indispensabile cercare di semplificare l'accesso e la fruibilità del tennis, sport con un potenziale enorme.

La fase 1 del programma "One Vision" si è posta prima di tutto l'obiettivo di allineare la *partnership* fra giocatori e tornei con la trasparenza fiscale, dando visibilità ai giocatori del risultato economico dei tornei.

Quindi, ha inteso ingrandire il prodotto di punta, ovvero i Master 1000, portando tornei come quello degli Internazionali di Roma a 12 giorni, con il tabellone a 96 giocatori, proprio per cercare di superare il *gap* fra un Grande Slam e un Master 1000 che, oggi, è ancora troppo elevato e che deve essere almeno ridotto, visto che vi giocano gli stessi giocatori e si tratta dello stesso sport.

In questa situazione è inoltre intuitiva l'importanza che rivestono le infrastrutture, che dovrebbero essere implementate per rendere possibile di uniformare l'esperienza a livello professionistico.

La fase 2 di “One Vision”, in svolgimento da un anno, potrebbe rischiare di essere considerata troppo ambiziosa in quanto mira ad unificare il mondo del tennis e, quindi, a convincere anche i 4 grandi tornei dello Slam, la WTA e la ITF ad unirsi.

Per esemplificare il livello di complessità della gestione, si può porre in evidenza che nella ATP tutti i giocatori votano nel *Player Council* 10 propri rappresentanti e che nel 2020 tra questi vi erano personalità quali Roger Federer, Novak Djokovic, Rafael Nadal, Andy Murray.

I 10 eletti, a loro volta, votano i loro 4 rappresentanti nel Board (ATP Player Board) in rappresentanza di quattro aree geografiche differenti.

I rappresentanti dei tornei, a loro volta, votano 4 posizioni, 2 dedicate ai Master 1000, 1 ai 500 e una ai Master 2500.

Un limite al raggiungimento dell’obiettivo è costituito dalla presenza di conflitti interni che, talvolta, impegnano i componenti a discapito della definizione di strategie comuni per competere con gli altri sport in modo adeguato.

La strategia per superare la frammentazione, allineare gli interessi e quindi innalzare in generale il livello si fonda su tre aree principali.

La prima è quella dell’eleggibilità, ossia cercare di alzare il livello in termini di competenze dei rappresentanti che difendono gli interessi dei giocatori e dei tornei, attraverso la presenza di rappresentanti indipendenti che mirino a tutelare non solo e non in via principale gli interessi di coloro che li hanno votati, ma prioritariamente cerchino di tutelare gli interessi più globali dell’ATP e del tennis in generale. Si tratta di un percorso non semplice e non immediato nei risultati.

La seconda area, invece, già attiva, riguarda l’eliminazione del conflitto di interesse: se si è seduti in quel Consiglio si deve avere come obiettivo solo il bene dell’ATP e, non ovviamente i propri interessi personali, considerato anche che intorno al *business* dello sport ruotano interessi enormi.

La terza e non ultima area riguarda il limite di mandato, ossia cercare di limitare il numero di mandati per evitare che il potere si concentri troppo sulle stesse persone, favorendo l’avvicendamento di individui in grado di portare competenze e idee nuove negli anni.

In termini operativi, il disegno finale è quello di giungere ad una *governance* unica del tennis per cercare di competere con tutti gli altri sport, avendo a riferimento la *governance* dell’ATP e WTA, con un consiglio che vanta da una parte 2 rappresentanti dei giocatori e 2 delle giocatrici, e dall’altra parte, in rappresentanza di tutti i tornei, i soggetti eletti dagli enti del Grande Slam e dei Master 1000.

Questa struttura, però, si occuperebbe solo di quello che viene definito il “prodotto”, ossia del calendario, del formato e delle regole del tennis.

Per tutta la parte dei diritti commerciali, i diritti media, le sponsorizzazioni, i diritti sull’utilizzo dei dati sarebbe costituita invece un’altra società denominata “Tennis Ventures”.

Ci si troverebbe così ad avere due enti: la società che si occupa del “prodotto”, denominata “Sporting Co.”, dove siedono le rappresentanze anche dei giocatori, che devono necessariamente partecipare alle decisioni relative al “prodotto”, e la società guidata da esperti del settore, “Tennis Ventures”, avente il solo obiettivo di migliorare l’esperienza degli spettatori, di fare crescere il *business* del tennis e cercare di aumentare la visibilità dello sport, migliorando la distribuzione attraverso i media.

L’unico obiettivo degli enti non dovrebbe essere, quindi, il fatturato ma la visibilità, perché senza la visibilità si tende inevitabilmente a scomparire. Un obiettivo che deve essere perseguito in trasparenza e in pieno accordo con i giocatori che, ovviamente, agiscono in campo, ma che devono essere fatti parte dei processi decisionali e del successo di questo sport stupendo che è il tennis.

In conclusione, posto che in tema di *governance* sono coinvolte tematiche di interessi individuali, conflitti, attitudini personali e tanto altro, una volta che ci si è prefissata una visione, la riforma deve essere affrontata in modo graduale, cercando di progredire a piccoli passi incrementali e cercando di andare sempre verso la direzione giusta.

LE GRANDI MANIFESTAZIONI INTERNAZIONALI
E LA PROMOZIONE DEL TENNIS IN REGIONE

Gilberto Fantini

Per comprendere lo stato dell'arte del movimento tennistico italiano, basta pensare a quanto è accaduto la sera dell'8 settembre 2024.

Nello stesso momento in cui Jannik Sinner, da numero uno del mondo, scendeva in campo per vincere l'Open degli Stati Uniti e con esso il secondo titolo Slam di quest'anno e della sua carriera, io mi trovavo a Palazzo Re Enzo dove abbiamo accolto l'Italia Campione del Mondo e le rappresentative del gruppo A della Coppa Davis qui a Bologna, la città capoluogo della Regione di cui mi onoro di essere il presidente del comitato della Federazione Italiana Tennis e Padel.

Titoli Slam, Numero uno al mondo, Campioni del Mondo, Coppa Davis a Bologna...

Ecco, se un mio amico o un mio collaboratore mi avesse raccontato una serata di questo tipo vent'anni fa, quando ho iniziato la mia avventura di dirigente sportivo nel mondo del tennis, gli avrei detto che, di tennis, ci capiva poco.

Dieci anni fa, gli avrei detto che era impossibile.

Cinque anni fa, improbabile.

Tre anni fa, troppo ottimistico.

Oggi, tutto sommato, questo ha un senso.

Ha un senso perché questi risultati straordinari sono il frutto, probabilmente la ciliegina sulla torta, di una macchina organizzativa e produttiva enorme, che da vent'anni, dall'avvento del presidente Binaghi al vertice della nostra Federazione, si muove capillarmente in tutto il territorio, dedicando lo stesso approccio e la stessa attenzione agli Internazionali d'Italia a Roma, alle ATP Finals di Torino, alla Coppa Davis a Bologna così come alle migliaia di competizioni giovanili, ai tornei internazionali, nazionali, regionali e provinciali, agli appuntamenti organizzati dell'Istituto di Formazione Roberto Lombardi e agli eventi promozionali per portare il tennis ovunque e a chiunque, in Italia.

Intendiamoci: la Federazione non crea il numero uno al mondo. La Federazione può creare l'ambiente in cui cresce un numero uno al mondo. La Federazione può e

deve essere quel luogo in cui i giovani talenti possano diventare professionisti e non avvertire limiti alle proprie ambizioni. E questo lo sta facendo bene, da tempo.

Ad avvalorare questa tesi non è, o meglio non è solo Jannik Sinner, ma

- i nove italiani nei primi 100 al mondo del tennis maschile;
- le 6 italiane tra le prime 100 al mondo nel femminile;
- i 12 ragazzi e ragazze tra i primi 100 al mondo nelle classifiche juniores,

e il fatto che quest'anno abbiamo avuto italiani e italiane in finale in tutte le prove dello Slam, senza contare le Olimpiadi, dove due medaglie, di cui una d'oro, ci stanno quasi strette.

In questo contesto, le grandi manifestazioni nazionali e internazionali rivestono un ruolo fondamentale. Quando si pensa a un grande evento sportivo, si cita infatti la ricaduta economica sul territorio, o il numero di spettatori previsti, o il montepremi del torneo stesso. Meno spesso, perché più difficile da quantificare, ci si sofferma, invece, sulle implicazioni sportive e sulle influenze tecnico-attitudinali sui giovani tennisti che l'evento può avere.

D'altronde, è noto quanto nella formazione di un bambino o di un ragazzino, sia forte il potere dell'emulazione. Ed è altrettanto noto quanto certi gesti tecnici visti dal vivo lascino il segno in maniera maggiore rispetto alla visione da televisione o dai vari dispositivi.

Ecco perché il proliferare dei grandi eventi sportivi nel nostro paese è da considerare tra i principali motori e attivatori di progresso non solo mediatico, ma tecnico, del movimento tennis.

Abbiamo già citato le tre più grandi manifestazioni che organizziamo come Federazione: *Internazionali d'Italia a Roma, ATP Finals a Torino, Coppa Davis a Bologna*. Appuntamenti nei quali i ragazzini possono vedere i propri idoli e le loro gesta, da vicino. Non a caso, in Regione, ci muoviamo ogni anno attraverso il Comitato per organizzare vere e proprie trasferte da tutta l'Emilia-Romagna all'Unipol Arena di Casalecchio per permettere alle scuole tennis e ai loro allievi di assistere gratuitamente allo spettacolo della Davis.

Ma questa è solo la punta dell'iceberg. Altrettanto importanti sono i tornei ATP, WTA, ITF e Tennis Europe che vengono ospitati e organizzati in lungo e in largo nella penisola, e nella nostra regione in particolare.

L'Emilia-Romagna è, infatti, al primo posto in Italia per l'organizzazione di tornei internazionali distribuiti sul territorio, che coinvolgono oltre 15 circoli diversi, da Piacenza a Rimini:

- 2 tornei ATP a Sassuolo e Modena
- 1 torneo WTA a Parma
- 5 tornei ITF maschili a Reggio Emilia, a Cattolica, a Cervia, a Forlì e a Bologna
- 1 torneo ITF Femminile a Rimini

– 4 tornei tennis Europe dagli Under 12 agli Under 18 a Salsomaggiore Correggio, Sassuolo e Forlì

– la Winter Cup a Reggio Emilia

e, dall'anno scorso, anche i Campionati Europei Under 16 a Parma, un evento che coinvolge in una settimana quattro prestigiosi circoli della città di Parma in uno sforzo logistico e organizzativo difficilmente replicabile altrove.

Manifestazioni di altissimo livello che uniscono il fattore dell'emulazione citato poco fa alla partecipazione vera e propria di intere città.

Si prendano ad esempio i Challenger organizzati negli ultimi anni a Forlì, Parma, Modena, Sassuolo. Tornei con montepremi tra i 75 e 125.000 dollari che danno la possibilità concreta ai talenti locali, spesso tra i 16 e 18 anni, di misurarsi con professionisti e in alcuni casi campioni assoluti, magari in un periodo più tranquillo della propria carriera o in ripresa da un infortunio.

In questo modo, italiani che avrebbero dovuto organizzare tournée costosissime per misurarsi con i giocatori internazionali e crescere come atleti, hanno la possibilità di fare lo stesso anche sul proprio territorio.

Un talento emergente che nel 2022 avesse ottenuto una wild card per giocare il Challenger di Forlì avrebbe potuto sfidare Jack Draper, semifinalista US Open battuto solo da Sinner.

Oppure Van Rijtoven, che lo stesso anno sconfisse Medvedev e a Wimbledon perse solo da Djokovic.

O Luca Nardi, che Djokovic l'ha battuto davvero, quest'anno in California.

Il Musetti semifinalista a Wimbledon e medaglia olimpica nel 2020 e nel 2021 incantava tutti noi sempre sulla terra di Forlì.

Vedere da vicino, magari fare qualche allenamento o addirittura competere con questo tipo di giocatori costituisce un ponte, una connessione fondamentale e irripetibile tra tanti potenziali campioni italiani e un tipo di carriera che altrimenti potrebbe essere avvertita come lontana, inarrivabile.

Oltre all'allenamento quotidiano, ai tornei regionali e nazionali, alla passione e al sacrificio, "aver vinto un match o un set contro quello che ha battuto Medvedev o che ha sfidato Sinner o che ha perso solo da Djokovic", ha un valore intrinseco difficilmente quantificabile.

Ricordiamo che l'Italia è ormai da anni tra i paesi che ospitano il maggior numero di tornei Challenger al mondo. E contestualmente sempre più giovani promesse esordiscono in top 300, poi 200, poi 100. Non può essere solo un caso.

Per amore della sintesi mi fermo qui, ma il discorso andrebbe avanti per tantissimi altri eventi organizzati e ospitati tutto l'anno, in tutta la regione, come in una via Emilia del Tennis in cui a ogni fermata, in ogni città, c'è almeno una grande manifestazione.

Ci sarebbe da parlare a lungo dei tornei ITF Future, organizzati da diversi circoli dall'Emilia alla Romagna, degli European Junior Championships di Parma, che prenderanno il via subito dopo la Davis, il 23 settembre, dei tornei ATP e WTA che portano con sé nomi internazionali, tante famiglie a riempire gli spalti e decine di ragazzini e ragazzine a fare da raccattapalle, sparring partner e volontari negli staff.

Soprattutto per questo motivo, da presidente del Comitato regionale mi sono sempre speso – e continuerò a farlo – per ospitare quanti più eventi internazionali possibili nella nostra regione. Sia per il valore di cui abbiamo appena parlato, sia perché questi contribuiscono alla promozione del territorio, sia perché aumentano in maniera più capillare e profonda la passione per il tennis, sia perché abbiamo tante strutture in grado di farlo.

Circoli sportivi e tennistici a cui gli organismi internazionali fanno spesso i complimenti per il grado di organizzazione e dei servizi offerti. Vere e proprie gemme del territorio che vanno protette, supportate, in alcuni casi recuperate, come nel caso del Circolo Tennis Serramazzoni, nel modenese, abbandonato per diversi anni, e tornato quest'estate ad ospitare il centro estivo federale tra i più belli d'Italia, e dove ha anche transitato il mese scorso il Tour del trofeo della Coppa Davis, permettendo alle centinaia di bambini che affollavano il centro di ammirare dal vivo questa coppa così carismatica.

Per riassumere: strutture competitive, impulso del territorio, investimento nella qualità del settore tecnico, accesso inclusivo e proattivo alla racchetta e promozione del tennis grazie alle grandi manifestazioni nazionali e internazionali.

Non possiamo sapere su quanti numeri uno al mondo potrà contare in futuro l'Italia del tennis, ma se saremo efficaci nel mantenere inalterato l'ambiente di cui abbiamo parlato, possiamo stare tranquilli che continueranno a esserci giocatori italiani, e spero anche emiliano-romagnoli, top 100, top 20, top 10.

COMUNICARE IL TENNIS... CON E SENZA SINNER

Claudia Fusani

I. IL TENNIS TRA EPICA E DIRITTO

Negli interventi che mi hanno preceduto avete sentito numeri, statistiche, vi hanno parlato di investimenti e intuizioni, a volte scommesse che negli anni si sono trasformate in curve di crescita, proiezioni, segni + e tanti zeri. In poche parole vi hanno spiegato come il tennis sia diventato il terzo sport più praticato in Italia con un milione e 600.000 praticanti. Terzo dopo calcio (4 milioni e mezzo) e nuoto (3 milioni). E anche uno tra i più redditizi.

Comunicare un “successo”, qualcosa che è già vincente, famoso, popolare, è abbastanza facile. Parlare oggi di tennis è facile perché ci sono tanti campioni e campionesse, hanno storie da raccontare, li trovate ovunque, in molte pubblicità, in tante vetrine, molti ne scrivono, ancora di più ne parlano. Certo, occorrono sempre fantasia, metodo e obiettivi precisi per evitare che tutto questo diventi routine o, peggio ancora, banale. Comunicare è un’arte. La banalità la sua negazione. Se invece la “cosa” da comunicare è meno famosa, non ha volti e storie noti da raccontare, allora la faccenda si complica ma si fa anche più affascinante. Dopo l’epopea di Panatta, Bertolucci, Pietrangeli e la squadra della Davis 1976, il tennis italiano ha conosciuto nel maschile un lungo letargo, oltre trent’anni, sebbene interrotto da qualche luce come Gaudenzi, Volandri, Seppi, Fognini e altri che hanno regalato importanti *exploit* senza dare però la continuità. Il tennis italiano in quella lunga eclissi ha parlato però e tanto al femminile grazie ad uno squadrone che ha vinto quattro volte la Fed Cup (ora Billie Jean King) 2006-2009-2010-2013 e ben due Slam (Schiavone, Roland Garros 2010; Pennetta, Us Open 2015). Non è esagerato dire che quella squadra – Errani è ancora caparbiamente e con successo nel circuito, un caso eccezionale di tenacia, agonismo e resilienza – è stata la chiave che ci ha portato ai lustri e ai successi ad oggi.

2. TRE “PERCHÉ”

Ma torniamo a noi, cioè “comunicare il tennis”. Questa lunga premessa anche “storica” ci porta a dire (slide 1) che il tennis è tra gli sport uno tra i più affascinanti da comunicare e promuovere per almeno tre fattori. Il primo è puramente emozionale. Diceva Arthur Ashe (quantomeno questa frase gli è stata attribuita) che “entrare in campo è come entrare in scena a teatro”, un teatro dove però si recita a soggetto e con finale aperto perché nessuno sa come andrà a finire. Sai come e dove inizia ma non come finisce. Il “finale aperto” in questo caso si porta dietro una recita braccio con imprevisti, colpi di scena, capovolgimenti. È lo stratagemma più raffinato e naturale che il drammaturgo-scrittore utilizza per coinvolgere i suoi lettori. Lo è, a maggior ragione, quando il drammaturgo è il tennis e i lettori sono il pubblico, in presenza e perfino da casa. Inoltre lo scontro tra due individui, uomo o donna che sia, così prolungato (una partita può durare ore e persino giorni), fisico ma anche cerebrale (la concentrazione è tutto in un match) tocca inevitabilmente la dimensione epica del coinvolgimento e del racconto.

Il secondo fattore che rende “ben comunicabile” il tennis è che c’è un legame particolare tra tennis e scrittura. In questi anni, preparando le puntate di Tiebook, la rubrica che Supertennis dedica a libri e letteratura, ho scoperto che esiste un legame particolare tra tennis e parola scritta. I grandi campioni del passato, da Susanne Lenglen fino a René Lacoste, tenevano veri e propri diari dei loro viaggi e dei loro tornei. Qualcuno disegnava, anche. Oggi spesso vediamo come giocatori e giocatrici ai cambi di campo aprono quaderni con appunti tanto privati quanto gelosamente custoditi. Ripassano alcune parole chiave. Hanno bisogno di leggere la parola scritta per accendere un meccanismo mentale utile in quella fase del match. Lo hanno fatto Serena Williams e Rafael Nadal e tanti altri. A me piace pensare che ogni partita di tennis sia soprattutto un dialogo e una sfida con sé stessi. Scriveva David Foster Wallace in *Infinite Jest*, la Divina commedia del tennis: “Nel tennis il vero avversario, la frontiera che include, è il giocatore stesso. C’è sempre e solo l’io là fuori, sul campo, da incontrare, combattere, costringere a venire a patti. Il ragazzo dall’altro lato della rete: lui non è il nemico; è più il partner nella danza. Lui è il pretesto o l’occasione per incontrare l’io. E tu sei la sua occasione. Le infinite radici della bellezza del tennis sono autocompetitive. Si compete con i propri limiti per trascendere l’io in immaginazione ed esecuzione. Scompari dentro al gioco: fai breccia nei tuoi limiti; trascendi; migliora; vinci. [...] Si cerca di sconfiggere e trascendere quell’io limitato i cui limiti stessi rendono il gioco possibile. È tragico e triste e caotico e delizioso. E tutta la vita è così, come cittadini dello Stato umano: i limiti che ci animano sono dentro di noi, devono essere uccisi e compianti, all’infinito”.

Il terzo fattore è quello di cui hanno parlato gli interventi che mi hanno preceduto, quello economico. Mi limito quindi a dirvi che il tennis genera tanto valore.

Non esistono dati univoci ma si calcola che il fatturato globale annuo del tennis professionistico (solo *prizemoney* e ingaggi dei tornei) superi i 10 miliardi di dollari. Sponsorizzazioni a parte. Il tennis è forse uno degli sport più remunerati. Chiedetevi perché un'azienda decide di investire così tanto su un tennista o una tennista. La mia risposta è perché un tennista può essere insieme simbolo, ambizione e paradigma non solo di uno o più gesti tecnici ma anche di come affrontare la partita, il campo e quindi la vita.

3. COMUNICARE IL TENNIS. QUALCHE CENNO STORICO

Ogni evento sportivo si comunica con un'ampia varietà di media: giornali, radio, tv, siti internet e social. C'è poi una promozione più reale, e che a me piace di più, che è quella della pratica dello sport e quindi lo sforzo enorme che ruota intorno a circoli e associazioni sportive che si fanno carico spesso tra molte difficoltà di far "giocare" le persone, dai 5 agli 80 anni, tornei compresi. Infine ci sono loro, i grandi campioni e campionesse, ma anche giocatori di media classifica che ogni tanto compiono l'impresa.

In generale possiamo dire che negli anni si è sviluppata molta cura e professionalità intorno alla comunicazione del "prodotto" tennis. La svolta avviene nel 1990 quando nasce l'Atp Tour che in qualche modo vuole andare a competere con l'organizzazione dei quattro Slam che sono il cuore della stagione. Con l'Atp Tour i tornei rispondono a format definiti e ripetuti, una formula che garantisce la vendita del prodotto alle tv di tutto il mondo le quali amplificano l'eco e le gesta dei giocatori. E anche la mondanità che diventa ingrediente chiave per il successo di un torneo. Il circuito major chiamato oggi Masters 1000 muove i primi passi nel 1990, insieme all'Atp Tour: nove tornei categoria Mille (1000 punti al vincitore), tabelloni a 96, che iniziano negli USA a Indian Wells e Miami, dopo un mese sbarcano in Europa sulla terra rossa (Montecarlo, Amburgo, Roma), tornano di nuovo negli USA (Canadian Open e Cincinnati) per poi tornare in Europa in autunno (Stoccolma e Parigi Bercy). Negli anni questo circuito ha cambiato nome sei volte, alcune date e tappe sono state cambiate (al posto di Amburgo, Barcellona e Madrid e al posto di Stoccolma la Cina) e sono arrivate a undici.

4. IL VOLANO DI SUPERTENNIS

Oggi è "facile" parlare di tennis, abbiamo il numero 1, la numero 4 del mondo, dieci giocatori nei primi cento, tre medaglie olimpiche, due titoli Slam, la terza Coppa Davis (la seconda consecutiva) e anche la Billie Jean King Cup. Siamo sul tetto del

mondo e nelle varie sale stampa in giro per tornei i colleghi stranieri ci chiedono “il segreto dell’Ita tennis”.

Però vi assicuro che vent’anni fa non era così facile: poco prodotto, la Federazione sull’orlo del fallimento, gli Internazionali ridotti ad un colabrodo, il caos più totale nelle tante scuole tennis dei vari circoli.

Binaghi diventa presidente della Fit nel 2001 e la situazione è quella sopra descritta, ad un passo dal portare i libri contabili in tribunale. Ingegnere, uomo di numeri più che di parole, cerca di mettere mano ai bilanci, di capire dove erano i buchi e come ripararli. È un’operazione condotta su due piani: pulizia e ordine nei bilanci centrali e anche periferici; regole precise nei circoli e nelle scuole tennis, pensare una nuova comunicazione, un nuovo modo per far parlare di tennis in attesa che arrivi un nuovo campione.

Nasce così l’idea di Supertennis, la tv monotematica dedicata al tennis e non solo, parlare di un match di tennis come fosse di calcio. È un’intuizione che nasce dall’osservazione dei tornei: sono format tv, le tv li comprano e poi le tv ne parlano. È un circuito che si autoalimenta. La Fit decide di farne parte: riportare il tennis nelle case vuol dire riportarlo anche nei campi e prima ancora nelle scuole e nelle periferie. Nasce Sportcast, la *media company* della Federazione: nei primi tempi cura il sito, le newsletter di fidelizzazione del popolo degli Internazionali, edita la rivista-programma degli Internazionali e di altre manifestazioni. Dal 2008 Sportcast è l’editore di Supertennis che inizia a trasmettere a settembre di quell’anno.

Nel frattempo il tennis internazionale sta iniziando a vivere la sua *golden age*: nel 2003 spuntano nel circuito alcuni dei ragazzi che presto diventeranno fenomeni. Si chiamano Roger Federer, Rafael Nadal, Novak Djokovic. Con loro nulla sarà più come prima. Un po’ come era successo vent’anni prima con Borg e McEnroe, il tennis torna pop, glamour, epico, irresistibile. La tennismania è una malattia che divide in tifoserie – chi sta con chi – e non ha confini. Pazienza se non abbiano un campione nostrano. Ma siccome nulla accade per caso, proprio in quegli anni avviene una rivoluzione con il tennis femminile italiano: sono le nostre ragazze vincenti le prime a riempire i palinsesti di Supertennis.

Insomma, come dimostra la slide numero 5, Supertennis può essere considerata a tutti gli effetti il volano del movimento tennistico in Italia e la benzina che ha messo in moto le gambe di bambine che poi sono diventate Flavia, Francesca, Sara e tutte le altre e di bambini che poi diventati i campioni di oggi.

Come dimostra la slide 5, dal 2001 a fine 2024, il tennis è in costante crescita ed esplose in coincidenza con il volano Supertennis: i tesserati sono passati da 129.996 a un milione e 27.420; i circoli passano da 3.209 a 4.067 (nonostante la pesantissima crisi del Covid), il numero dei tornei, dalla quarta categoria agli Open compresi gli under, sono passati da 2.688 a 17.580; gli iscritti ai tornei sono passati da 135.810 a 743.422; le squadre iscritte ai tornei sono state nel 2024 27.926, quasi triplicate

in questi vent'anni. La slide numero 7 dimostra come l'aumento degli ascolti tv sia parallelo alla crescita del movimento tennistico. Merita ricordare che la tv in quegli anni aveva oscurato il tennis che arrivava nelle nostre case grazie a tv private. Il merito di Supertennis è stato quello di averlo riportato "in chiaro" nelle case di tutti.

Quando nel 2008 il presidente Binagli disse: "Serve una televisione dedicata al tennis", lo presero per un visionario "matto". Come riempire 365 giorni all'anno con un canale monotematico sul tennis? Trasmettere le partite dei tornei – che ha un costo altissimo – non è sufficiente per riempire un palinsesto. Merito di una direzione e di una redazione a cui non hanno mai fatto difetto le idee, Supertennis è diventata una tv che si occupa di costume, cultura e società. Che racconta il tennis dai suoi numerosi punti di vista. Non è un caso che appena il tennis è tornato di moda, le tv private hanno provato ad azzoppare la tv pubblica del tennis. A cui è stato però riconosciuto il diritto-dovere di portare questo gioco "più bello del mondo" nelle case di tutti. Possiamo dire, e non certo da oggi, che Binagli e Supertennis hanno vinto la sfida.

Le slide dalla 6 alla 12 sono il resoconto numerico di questa sfida vinta. Aggiungo anche che il tennis fa girare il Pil e dà lavoro di qualità. Dal 2006 al 2024 le figure tecniche – maestri, palleggiatori, fisioterapisti, preparatori atletici, nutrizionisti, mental coach – sono passate da 1.772 alle attuali 13.770 con +43% messo a segno negli ultimi quattro anni. Gli anni in cui abbiamo scoperto Jannik Sinner.

5. RACCONTARE STORIE

Nella comunicazione di questo sport è fondamentale non dimenticare il fattore umano, caratteriale e psicologico, la vittoria ma anche la sconfitta, i momenti su e quelli giù, le storie individuali e mai uguali dei giocatori e delle giocatrici protagonisti del circuito. È fondamentale perché ad ogni età ciascuno di noi alla fine cerca la storia con cui sognare, quella in cui immedesimarsi o su cui riflettere. Da piccoli volevamo le favole. Da grandi cerchiamo le storie. E il tennis, sport individuale, è una fucina di storie: la competizione è un duello che si ripete ogni settimana andando ogni volta a toccare tutte le categorie e la fasi dell'esistenza, ascese e cadute, vittorie e sconfitte, confusione e lucidità, consapevolezza e pazienza. Ecco perché si dice che in fondo ogni match è il paradigma di una vita intera. Che il rumore delle palle sulle corde risuona come quello del nostro cuore. Che il tennis aiuta a trovare nelle avversità la dimensione della vittoria. Ecco, cos'altro è in fondo la nostra vita? Andare avanti, come si può, fronteggiando le avversità per arrivare alla "vittoria" che, a mio avviso, sono la salute, gli affetti, un buon lavoro.

Ecco perché ci piace sapere tutto di Jasmine Paolini che arriva tardi al successo ma vi giunge nonostante non sia una watussa. Ecco perché ci piace sempre di più osservare Sinner che da un anno a questa parte combatte ogni volta che scende almeno

tre partite: con sé stesso e la propria capacità di gioco quel giorno e contro quell'avversario; contro l'avversario; e contro il pensiero fisso, il tarlo, della sentenza del Tas sul caso Clostebol che arriverà a metà aprile e potrebbe tenerlo fuori dalle gare per il resto dell'anno. Ecco perché ci piace Sara, anche lei una vita di su e giù; Musetti, Sonego, lo stesso Fognini e tanti altri anche non italiani che hanno storie che diventano nostre, in cui ci immedesimiamo, che ci fanno soffrire e sognare. La vita ci mette continuamente in gioco. Una partita di tennis anche. Nulla è finito finché non si esce dal campo. È questa la magia e il fascino di questo sport. Ed è questo che va comunicato. Ci sono marchi, anche importanti, che lo sanno fare molto bene, avendo cura dell'uso delle parole. Ancora una volta il legame tra il tennis e la parola scritta.

Gli Internazionali d'Italia, quando non c'erano italiani né italiane in prima fila, hanno saputo comunicare proprio puntando sul coinvolgimento dei fan, sulle loro passioni, sul portare gli appassionati di qua dalla "barricata": campagne pubblicitarie con il pubblico come testimonial; contest letterari e di pittura (per scegliere la copertina del programma); il master dei tornei di quarta categoria. Se il tennis, come diceva Ashe, è un teatro dove si recita a soggetto e con finale aperto, la chiave della comunicazione è portare il pubblico ad essere protagonista. E oggi i mezzi per farlo si sono moltiplicati.

6. LA NUOVA OFFERTA TELEVISIVA

La tv in genere ha fatto evolvere la propria offerta con le piattaforme e i programmi *on demand*. Supertennis ha fatto la stessa cosa con due nuovi prodotti: SuperTennix e il multivision. Il multivision consente di seguire 5 partite contemporaneamente e a ciascuna è assicurato il servizio di telecronaca e interviste a bordo campo. SuperTennix è una piattaforma digitale che consente di fruire di tutti i contenuti previsti nel bouquet di Supertennis (dunque tornei, rubriche, talk show e padel), sia in diretta che *on demand*, dunque partite già finite. Un po' quello che fa Raiplay.

Dedico due parole al sito di Supertennis. Dico sempre che potrebbe essere l'agenzia di stampa ufficiale del tennis grazie alla mole di articoli, statistiche, interviste, rubriche, tutte informazioni verificate e quindi vere. Sottolineo l'aggettivo "vere" perché anche il tennis purtroppo sta diventando il campo da gioco di haters, bugiardi, gossip sensazionalisti e fasulli. Il tennis è diventato pop negli anni Settanta, Nastase detto Nasty, Borg e McEnroe, Navratilova e Evert gli hanno tolto la patina elitaria e hanno trasformato i tornei in concerti dei Beatles. Ricordate che tutto questo non sarebbe stato possibile se quei giocatori e giocatrici non avessero avuto il coraggio di mettere le proprie vite sul palcoscenico e farcele vivere con loro.

Le storie, quindi. Senza quelle non ci saranno mai neppure i numeri e i grandi fatturati miliardari.

7. L'IMPORTANZA DEI SOCIAL

La Federazione ci ha visto lungo anche su questo “nuovo” strumento di comunicazione. Fin dal 2012 ha attivato i propri canali a cui ha affidato larga parte dell’informazione legata soprattutto agli Internazionali Bnl d’Italia. E ha sperimentato le prime forme di *call to action* e ingaggio con gli spettatori. Pochi sport allora consideravano centrale lo strumento social. E invece proprio il tennis è stato un laboratorio utile con un doppio scopo: condivisione e socializzazione delle singole storie; comunicazione e promozione del prodotto tennis. Merito anche di giocatori e giocatrici che ne fanno largo uso. È giusto sapere che sono stati tra i primi ad usare i social in modo massiccio. La solitudine, i lunghi periodi lontani da casa, una routine che può alienare questi ragazzi spesso giovanissimi, hanno trovato conforto nei social per comunicare e tenere rapporti con gli amici a casa e nel mondo. È bastato “osservare” quello che facevano per capire la rivoluzione in atto. Oggi, per come sono organizzati i tornei e le regole ferree che limitano molto l’accesso a giocatori e staff, è anche il modo migliore per sapere dove sono tennisti e tenniste, cosa fanno e qualche dettaglio privato. Siamo arrivati al punto per cui i social sono spesso la fonte di notizie esclusive: i giornalisti spulciano i social in cerca dello scoop. Personalmente trovo tutto questo un eccesso anche pericoloso. Ma è un altro tema. Un altro panel di confronto.

Vi invito allora a leggere le slide numero 14, 15, 16 per misurare il successo social dei canali FITP. Partendo dal fatto che il bacino di utenza dell’ecosistema FITP si avvicina ad un milione e mezzo di utenti. Del resto sono un milione e mezzo i praticanti di tennis in Italia. E un milione i tesserati, coloro cioè che svolgono un’attività agonistica sebbene solo amatoriale.

Mi permetto di aggiungere – e ribadire – che i social devono però essere solo un pezzo della comunicazione e dell’informazione. L’immediatezza, la freschezza, la sintesi e la semplicità di un messaggio social alla lunga impigriscono il cervello, non possono essere sufficienti e possono diventare fuorvianti.

8. L'IMPORTANZA DELLA SCUOLA. DI TENNIS E NON SOLO

Ho dedicato l’ultima slide di questa presentazione alla scuola. Intesa come scuola materna, dell’obbligo e superiori. Intesa come scuola tennis. Entrambe condividono un sostantivo: maestro o maestra. Maestro, ci dice la Treccani, è colui o colei che “conosce pienamente una qualche disciplina così da possederla e da poterla insegnare agli altri”. Furono maestri Gesù, Aristotele, Leonardo e sono maestri Muti e tanti altri artisti nei settori più svariati. La parola “maestro” è bellissima, evoca superiorità intesa come sapere nelle arti, nei mestieri e nella vita. Indica il rispetto. Erano maestri

coloro che nella Firenze del Rinascimento avevano botteghe artigianali dalle quali uscirono i gioielli del nostro patrimonio artistico.

Senza divagare troppo, mi piace molto che anche sul campo da tennis ci sia il maestro o la maestra. A loro è affidato un compito speciale: non solo insegnare i fondamentali dello sport ma anche quelli per affrontare la vita. Un maestro deve avere intuito e conoscenza a sufficienza per capire la forma che prenderà il ragazzino che gli sgambetta intorno con una racchetta. Si diventa campioni per il talento, senza dubbio. Ma anche se hai la fortuna di incontrare il maestro e la maestra giusta che oltre al talento sanno leggere il carattere, nelle parti buone da esaltare, in quelle negative da correggere.

Ecco perché mi piace pensare che la migliore comunicazione del tennis inizi proprio in campo, con il maestro, nel circolo sotto casa dove si porta il figlio quasi per caso. Di sicuro per toglierlo dal divano, occupato da consolle e *device* elettronici di ogni genere.

Inutile dire che la scuola dell'obbligo dovrebbe essere il primo luogo dove si comunica lo sport – e il tennis – come fosse una materia che fa media. E non una di quelle facoltative.

C'è molta pedagogia nel tennis. È il primo embrione del tennista che sarà.

Non è un caso che la Federazione abbia deciso ormai oltre dieci anni fa di curare con attenzione la formazione dei maestri di tennis con simposi, seminari, riunioni periodiche che affrontano la tecnica ma anche l'evoluzione dell'approccio pedagogico del maestro di tennis. I quali non devono essere uguali l'un con l'altro, per carità. Ma almeno condividere alcune regole basiche. Una di queste potrebbe essere, ad esempio, quella di tenere i genitori il più possibile lontano dai campi di gioco. E insegnare il rispetto del maestro. In fondo il campione nasce lì, tra i 5 e i 7 anni.

7. CONCLUSIONI

Non servono solo manager nello sport, servono prima di tutto sportivi. Serve gente che fa sport, ad ogni età, ad ogni livello, da amatoriale ad agonistico fino ai professionisti. Sono loro i primi testimonial della comunicazione e della promozione sportiva. Del tennis. E poi le famiglie, i circoli sportivi e le scuole. Purtroppo ancora costrette a fare ginnastica in palestre vecchie umide e piene di calcinacci mentre diventiamo un paese a rischio obesità.

CONVEGNO "IL MONDO DEL TENNIS TRA SPORT E DIRITTO"

Bologna, 10 settembre 2024

Il ruolo dei mass media nella comunicazione del tennis

Claudia Fusani, giornalista



IL TENNIS, UNO SPORT IDEALE PER ESSERE COMUNICATO E PROMOSSO

Per il fattore emozionale. Sembra difficile raccontare il tennis, invece è fatto per essere raccontato e comunicato. Ogni partita è una recita a braccio.

Per il legame del tennis con la scrittura, il racconto, la comunicazione.

Quando non c'erano i social, i tennisti scrivevano, tenevano diari, prendevano appunti. I giocatori sono spesso naturali comunicatori.

Per il fattore economico. Il tennis genera valore: non esiste un numero univoco e preciso, ma si calcola che il fatturato globale annuo del tennis professionistico superi i 10 miliardi di dollari.



CAMBIA LA PROMOZIONE (SEGUENDO L'EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA)

Oggi un evento sportivo si comunica e si promuove con multipli canali e strumenti: **giornali, tv, radio, siti internet e social**. Poi, e non solo in Italia, c'è la **"promozione" continua nei circoli**, con la loro attività quotidiana sul territorio. *Last but not least*, i **grandi campioni e campionesse**, decisivi testimonial.

La svolta negli anni Novanta. Nasce l'AtP Tour, con i tornei che diventano format che rispondono a precisi schemi e criteri. Il lungo ed emozionante show **si vende bene alle tv, che a loro volta diventano volano per gli altri media**.

Dal punto di vista dell'organizzazione, dal 2019 dietro gli Slam cresce l'ATP Tour Masters 1000, nove tappe con **il fuoco d'artificio della Finals, da quattro anni organizzate a Torino**. Alcuni eventi, come gli IBI, raddoppiano la durata. Più di recente, si adegua anche la WTA.



LE RADICI DEL CASO ITALIA

Nel 2001 **la FIT naviga in cattive acque** sia agonisticamente, sia come comunità sportiva, sia dal punto di vista economico.

A partire dall'anno successivo, la rinascita ha motivi endogeni (la ristrutturazione e il rilancio della Federazione) ed esogeni (la comparsa in scena di **campioni popolarissimi come Federer, Nadal, Djokovic, le sorelle Williams**).

I puristi del tennis inorridiscono ma il circuito diventa **un ininterrotto show**. Il nuovo presidente della FIT (oggi FITP) Angelo Binaghi "vede" il link tra la tv e la promozione del tennis e nel 2008 lancia **il canale tv Supertennis sul digitale terrestre, accessibile a tutti**.

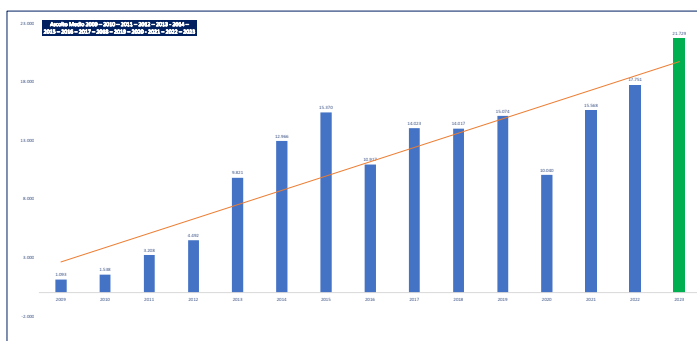
LA FITP genera ricavi dalla comunicazione grazie alla propria media company, Sportcast, con tv, siti, newsletter ecc., più i diritti di broadcasting dei tornei ATP e WTA acquisiti e rivenduti.



I NUMERI ATTUALI DEL MOVIMENTO FITP



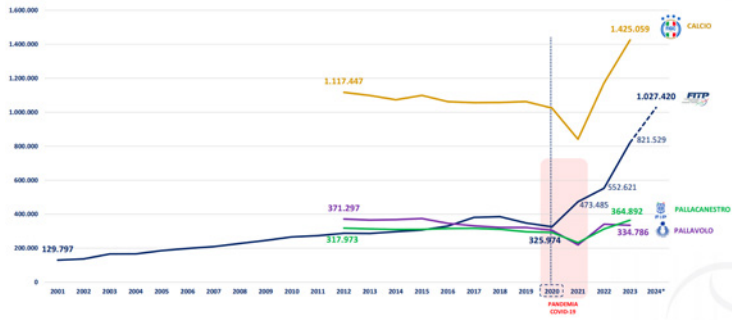
ASCOLTO MEDIO ANNUALE SUPERTENNIS DAL 2009 AL 2023



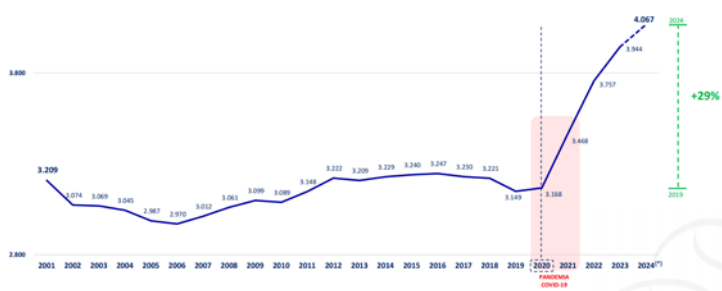
Dati al 31 Dicembre 2023 Fonte Auditel



L'EVOLUZIONE DEL NUMERO DEI TESSERATI DAL 2002 AL 2024



L'EVOLUZIONE DEL NUMERO DEI CIRCOLI AFFILIATI FITP DAL 2001 AL 2024



COME EVOLVE L'OFFERTA (SUPERTENNIX E MULTIVISION)

La comunicazione si avvale di tecnologie continuamente aggiornate, che consentono risultati nemmeno immaginabili trent'anni fa. Lo studio Action Sports, Social Media and New Technologies (HOLLY THORPE, 2016) spiega che "Internet e i nuovi media e le tecnologie di comunicazione stanno svolgendo un ruolo sempre più importante nella condivisione delle informazioni oltre i confini e nel facilitare la comunicazione trans-locale all'interno e tra le comunità di sport d'azione".

Il tennis, soprattutto quello italiano, negli ultimi anni ha avuto un boom senza precedenti in termini di capacità di comunicazione. Lo straordinario sforzo della FITP ha portato al servizio Supertennix (il corrispettivo di RaiPlay) e alla multivision (che consente di vedere molti eventi contemporanei su un canale digitale terrestre).



IL RUOLO DEL SITO SUPERTENNIX.TV E DI SUPERTENNIX

Al fine di raggiungere il proprio pubblico ovunque e comunque, la media company della FITP, Sportcast, utilizza un sito, una piattaforma di streaming online e i social media.

Il sito SuperTennis.it è **un bacino di informazioni per tutto l'ecosistema del tennis e del padel**, si occupa dei grandi tornei e dei personaggi più seguiti, resoconta degli eventi minori, si avvale di molti contributi video e di **rubriche specializzate**.

SuperTennis è la **piattaforma di streaming online** dedicata agli appassionati di tennis, lanciata FITP:

- è accessibile da vari dispositivi, inclusi computer, smartphone e tablet
- copre in esclusiva eventi live
- offre un ampio archivio di match on-demand
- dedica particolare attenzione al panorama tennistico italiano, trasmettendo i tornei organizzati sul territorio nazionale è gratuita per tutti i tesserati.



IL RUOLO DEL SOCIAL GESTITI DALLA FITP

I social media fidelizzano gli utenti perché saltano ogni intermediazione.

Nello sport la gestione professionale dei social ha l'obiettivo di condividere contenuti che contribuiscano a fare crescere l'oggetto dell'attività, dunque aumentandone il valore (che diventa anche monetizzabile).

In questi casi **si generano contenuti nuovi o si riadattano in chiave social quelli già esistenti** in modo da accrescere e diversificare la base di pubblico. A oggi (settembre 2024) i numeri sono:

- Bacino d'utenza dell'intero ecosistema FITP social: **1,41 milioni di follower**
- Bacino della sola FITP social: **270mila follower** (+ 55% vs settembre 2023)
- Bacino di Supertennis social: **571mila follower** (+23% vs settembre 2023)



LE CARATTERISTICHE VINCENTI DEI SOCIAL MEDIA

I social media offrono **strumenti di comunicazione in piena sintonia con le caratteristiche naturali dei messaggi sportivi**, che sono:

- la semplicità
- l'immediatezza
- il forte impatto emotivo.

Il rapporto tra i costi ridotti dei social media e i benefici che possono derivarne ha reso questa scelta più allettante con il passare degli anni.

Essendo generazionalmente, socialmente, culturalmente ed economicamente trasversali, gli utenti dei social media sono collocati su tutti i social: Instagram, TikTok, Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn ecc. Se possibile, è meglio **un mix di piattaforme con target diversi**, anche se questo comporta un aggravio di impegno.



SOCIAL, IL CASO IBI

I dati mostrano com'è cambiato il panorama social degli Internazionali BNL d'Italia travagliatissimo periodo a cavallo della pandemia

FACEBOOK	2018	2019	2020	2021	2022
Visualizzazioni	22.788.279	36.076.454	29.105.617	12.004.759	22.316.927
Interazioni	541.988	506.497	635.270	333.242	713.841
INSTAGRAM					
Visualizzazioni	638.609	18.276.496	5.962.558	10.344.298	18.988.229
Interazioni	/	632.287	258.394	488.146	966.900
TWITTER					
Visualizzazioni	4.996.667	10.200.751	4.071.480	7.020.900	6.004.339
Interazioni	214.824	526.384	278.171	408.249	348.612

Legenda: per visualizzazioni si intendono qui le azioni di qualsiasi genere registrate sulle piattaforme social; per interazioni s'intendono qui le discussioni aperte sui social



Ai cali delle visualizzazioni, che è la forma basica di attività sulle piattaforme social, registrate dal 2019 al 2022 su Facebook e Instagram, fa riscontro **un aumento significativo delle azioni complesse, ossia delle interazioni/discussioni.**

LA COSTRUZIONE DEL BUDGET DI UN EVENTO SPORTIVO INTERNAZIONALE

Fabio Mirrione

Prima di parlare della costruzione e dell'articolazione del budget di un evento sportivo credo che sia importante rappresentare alcuni macro-valori dello sport in Italia: il settore sportivo italiano vale oltre 24 miliardi di euro, ossia 1,37% del PIL nazionale, e circa la metà di questo valore è rappresentato dall'organizzazione di eventi sportivi. Il 78% del suddetto PIL è riconducibile al settore dei servizi, oltre 19 miliardi di euro, seguono l'industria in senso stretto (12,7%) e il commercio con poco più di 1 miliardo di euro (4,3%). L'Emilia-Romagna è la prima regione in Italia per presenza di impianti sportivi (12,7%). Gli occupati nel settore sportivo sono oltre 420.000. In pratica in Italia ci sono più punti dove poter praticare attività sportiva che tabaccherie o bar (un punto sportivo ogni 631 abitanti).

Questi pochi numeri servono ad evidenziare l'importanza di questo settore e di conseguenza dell'organizzazione degli eventi sportivi. Ma cos'è un evento sportivo? Scolasticamente è un fatto sociale che accomuna una moltitudine di persone intorno ad una passione, o meglio, un fatto sociale che nasce proprio dalla necessità dell'essere umano di aggregarsi intorno ad una motivazione, ad una passione comune. Nel tempo si è trasformato in un fatto mediatico, il cui impatto presso il pubblico, i clienti e il mercato dipende dal risultato dell'evento stesso e da come questo è stato pensato e realizzato. È dunque un progetto multi-stakeholders e multi-obiettivo.

Parlare di clienti, di mercato, di stakeholders non vuol dire perdere la parte poetica dello sport, infrangere il tabù del dilettantismo, ma significa che oggi una piccola società sportiva che organizza un evento provinciale si troverà ad affrontare i medesimi problemi (in scala ridotta) di una Federazione che organizza un evento internazionale, ed entrambi avranno la possibilità di cogliere le medesime opportunità proprio dal mercato.

Capiamo meglio chi sono gli stakeholders coinvolti negli eventi sportivi:

– i promotori e/o gli organizzatori. Qui abbiamo due esempi primari, l'ATP e la FITP che allo stesso tempo sono promotori e organizzatori, ma a volte con obiettivi

differenti: ad esempio la Federazione potrebbe avere obiettivi economico-finanziari di breve periodo, ma persegue sempre l'obiettivo di lungo periodo di diffondere la propria disciplina, di aumentare il numero dei tesserati, di promuovere le proprie discipline. L'ATP è sicuramente più interessata, nel breve periodo, alla soddisfazione dei giocatori partecipanti ad un torneo che all'utile generato dallo stesso.

- i gestori degli impianti, pubblici o privati che nel breve periodo vorranno far cassa ma nel lungo periodo potrebbero avere l'interesse di riqualificare l'impianto stesso o l'area circostante;

- le società sportive che vorranno far vincere una propria squadra, un proprio atleta, ma anche promuovere il proprio impianto nel territorio;

- gli sponsor, che nel breve periodo avranno l'interesse di lanciare un prodotto ma nel lungo periodo ragioneranno più in termini di posizionamento strategico del proprio marchio, attraverso una accurata scelta della disciplina sportiva a cui affiancarsi.

Questi sono tutti esempi di stakeholders primari, ma ci sono anche i cosiddetti stakeholders secondari, comunque importanti, come le istituzioni: un ente locale patrocinava o finanzia un evento sportivo con l'interesse di far conoscere il proprio territorio, la città, la regione, ma avrà anche uno scopo sociale, ossia l'interesse di spingere gli abitanti del medesimo territorio verso la pratica sportiva perché una popolazione in salute è una popolazione “che costa meno”.

Da questa *stakeholder analysis* emerge che vi sono numerosi soggetti che ruotano intorno all'organizzazione di un evento sportivo, ognuno portatore di molteplici obiettivi. Il budget è lo strumento che consente di raccordare tutti questi soggetti, i loro interessi e i loro obiettivi.

Per arrivare a costruire un budget di un evento sportivo è necessario procedere attraverso quattro step propedeutici:

1. definire la *governance* e i team interni;
2. definire la vision, la strategia;
3. analizzare il site;
4. strutturare un Gantt di lavoro.

La *governance*. Normalmente bisogna distinguere tre figure importanti: il soggetto promotore, il soggetto organizzatore e il proprietario dei diritti. Non sempre queste figure coincidono tra loro.

Il *soggetto promotore* ha la visione strategica, è colui che concepisce l'evento e ne definisce la direzione generale.

Il *soggetto organizzatore* trasforma l'idea in realtà curando tutti gli aspetti operativi, la logistica, i servizi, la qualità.

Il *soggetto proprietario dei diritti* spesso, ma non sempre, coincide con il soggetto promotore (a volte i diritti sono detenuti da soggetti privati, agenzie multinazionali).

Proviamo a fare un paio di esempi: gli Internazionali BNL d'Italia trovano l'ATP come soggetto promotore e la FITP come soggetto organizzatore (in questo caso in

joint venture con Sport e Salute che, a sua volta, ha in concessione l'impianto sportivo del Foro Italico dove l'evento si svolge). Per l'organizzazione è stato costituito un Comitato di Gestione (Comitato organizzatore) che vede riuniti FITP e Sport e Salute, la prima a curare la parte sportiva e gli interessi del promotore (ATP), la parte commerciale e di marketing, la seconda (in quanto proprietaria del site) a curare la parte logistico-organizzativa. La vision è nella crescita del torneo, dei praticanti e nella riqualificazione del site.

Le Nitto ATP Finals sono un evento di proprietà dell'ATP e trovano la FITP come unico soggetto organizzatore. La FITP, in qualità di organizzatore, dovrà identificare i suoi obiettivi, quelli del territorio ospitante, ma anche quelli dell'ATP. Ad esempio, quest'ultima, come detto in precedenza, avrà, come obiettivi di breve periodo, garantire predefiniti livelli minimi di soddisfazione degli atleti partecipanti e garantirsi entrate di cassa attraverso il pagamento della fee annuale; ma avrà anche l'obiettivo, di lungo periodo, di far crescere il valore del torneo nel tempo. La FITP cercherà di garantirsi un ritorno economico, non tanto attraverso gli utili derivanti dal torneo, quanto attraverso una forte promozione su tutto il territorio nazionale, grazie alla incisiva presenza mediatica dell'evento e un conseguente incremento dei praticanti e dei tesserati. La FITP dovrà ovviamente anche garantire gli obiettivi degli enti locali coinvolti, promuovendo il territorio, e dello Stato attraverso il ritorno fiscale. Nel caso delle Nitto sono stati creati due board: il primo vede riuniti al tavolo la FITP e gli enti locali quali portatori di interesse, il secondo la FITP e l'ATP quale proprietario dei diritti e soggetto promotore.

Tutto questo insieme di obiettivi si sintetizza nella vision (ossia l'identificazione dell'idea, di come l'evento dovrà svolgersi e del rapporto che dovrà avere con il mercato) che il Comitato dovrà identificare nel breve e nel lungo periodo.

I team di lavoro. I gruppi di lavoro interni normalmente sono costituiti da un team sportivo, che cura la parte agonistica dell'evento-atleti, premiazioni, rispetto delle regole imposte dall'ATP ecc., un team tecnico che gestisce gli impianti, i servizi, la sicurezza, l'ospitalità e un team amministrativo che cura tutti gli aspetti amministrativi, gli acquisti, la parte contrattuale e monitora l'andamento.

Gli ultimi due settori possono avere importanti conseguenze nella stesura del budget: lo studio del site (dove avrà luogo l'evento, se è all'aperto o al chiuso, se è esteso o è piccolo, se vi sono impianti da costruire, se è rispondente alle prescrizioni sulla sicurezza, ecc.) e dei tempi attraverso il gantt operativo (per quanto tempo si avrà a disposizione l'impianto, ossia quanto tempo è necessario/disponibile per costruire gli spalti e i campi da gioco – ovviamente più i tempi sono ristretti più i costi di allestimento crescono) che normalmente è accompagnato da un gantt promozionale.

Definititi tutti questi aspetti possiamo procedere alla predisposizione del budget.

A livello generale, sia lato costi che lato ricavi, sono fondamentali eventuali dati storici a disposizione (per eventi ripetuti nel tempo) eventuali benchmark con even-

ti simili e feedback dagli stakeholders principali. Ovviamente, bisognerà anche verificare la presenza di obblighi organizzativi imposti dal soggetto promotore (ad esempio nel nostro caso ATP e WTA).

FOCUS RICAVI

Per quanto riguarda i ricavi, il primo punto è rappresentato sicuramente dalla raccolta delle sponsorizzazioni. Bisognerà stabilire “cosa possiamo vendere”, ossia quali sono i punti di visibilità appetibili per gli sponsor e definire il loro valore attraverso dati storici e di benchmark. Nel caso di eventi ripetuti sarà fondamentale monitorare l’effettiva visibilità concessa durante il torneo allo sponsor e la qualità degli altri servizi ceduti. Questo è importante per poter trattare eventuali rinnovi ma anche per poter far crescere il torneo.

Anche per la biglietteria le analisi sono più o meno le medesime, dati storici e benchmark. La differenza qui è data dalla puntualità dell’analisi: verificare l’andamento dei flussi, l’impatto meteo, i tempi di vendita per ogni singolo settore dello stadio, per capire se i prezzi sono corretti, i tempi di raggiungimento del sold out, la preferenza tra biglietto singolo e abbonamento per capire se esiste uno zoccolo duro di appassionati.

Queste analisi sono importanti per definire e monitorare i flussi di cassa e non trovarsi poi in difficoltà con i pagamenti dei fornitori. Anche perché la successiva voce di ricavo è caratterizzata, normalmente, da tempi di incasso che a volte superano i 365 giorni: sto parlando dei contributi pubblici. Il contributo può manifestarsi sotto forma di concessione di liquidità (la più diffusa), di credito d’imposta, o di fornitura di servizi a costo zero. Come accennato, in questo caso il problema sono i tempi: bisognerà spesso attendere l’uscita di un bando, o di una legge *ad hoc*, definire le modalità di partecipazione, procedere con la rendicontazione dei costi che saranno coperti dal contributo (e questo vuol dire sia anticipare dei flussi di cassa sia dover aspettare il termine dell’evento per poter predisporre tutta la documentazione richiesta dall’Ente erogante), attendere le verifiche documentali per poi aspettare l’erogazione finale del contributo. Questo spesso comporta anche la mancata certezza dell’ammontare effettivamente “incassabile”.

Ad esempio, la FITP per l’organizzazione delle Nitto ATP Finals ha ottenuto un contributo dal Governo, con una legge specifica, la legge olimpica, e dei contributi dalla Regione Piemonte e dal Comune di Torino. Tutti devono annualmente essere rendicontati ma, mentre il contributo statale viene erogato prima dell’evento, gli ultimi due sono incassati successivamente all’organizzazione dell’evento.

Altre forme di ricavo, in questi grandi eventi sportivi, possono derivare dalla vendita di spazi commerciali o per il food: in questo caso oltre alla fee di incasso dello stand ci saranno anche delle royalties derivanti dalle vendite.

FOCUS COSTI

Lato costi, ho individuato cinque principali macro-categorie: montepremi e servizi ai giocatori, impianto e infrastrutture, servizi, promozione, altri costi.

I montepremi dei nostri eventi sono definiti dall'ATP e dalla WTA, sono pubblici e presenti nei rispettivi Rulebook. Tali organismi, coordinandosi con i rappresentanti dei diversi tornei (organizzatori) e dei giocatori, definiscono il montepremi, la sua articolazione e gli obblighi che gli organizzatori devono rispettare, sia a livello di impiantistica che di servizi da offrire agli atleti.

Per gli Internazionali negli ultimi anni è stato definito un percorso denominato di *equal prize money*, al fine di portare il montepremi femminile allo stesso livello di quello maschile. Per le Nitto ATP Finals, essendo il torneo di proprietà dell'ATP, il montepremi viene concordato contrattualmente con il soggetto organizzatore. Da un punto di vista fiscale, le imposte derivanti dall'erogazione del montepremi dovranno essere versate nel paese organizzatore.

Per quanto riguarda la parte impiantistica è fondamentale evidenziare i costi legati alla concessione dell'impianto (potrà esserci una fee fissa, o variabile legata al numero delle presenze, o una partecipazione agli utili generati ecc.), e alla costruzione dei vari campi ed eventuali spalti. Si tratta di costi molto elevati e per questo nelle premesse ho evidenziato l'importanza della definizione del site: in base alla tipologia di evento, quanti campi da gioco dovranno essere presenti? Quanto pubblico dovranno ospitare i campi principali? Quali sono i campi che dovranno garantire visibilità televisiva? E come dovranno essere brandizzati? Dovranno essere installati impianti video (per esempio, per i punteggi) e audio? Quali norme sulla sicurezza bisognerà rispettare? A tutte queste domande dovranno trovare risposta i team di lavoro interni, che daranno indicazioni al board e successivamente ai vari uffici amministrativi.


Stesso tema sui servizi, che per gli eventi menzionati finora sono ovviamente moltissimi: da quelli legati ai giocatori (ad es. soggiorno, ristorazione, transportation e sicurezza) a quelli per il pubblico, la biglietteria, i giudici arbitri, la controlleria presente in tutti i varchi di accesso, le hostess, la ristorazione, ecc. Come per l'impiantistica anche questi costi sono legati alla dimensione del site e variano spesso in base ai tempi di realizzazione. Diverso è il caso della promozione che normalmente segue delle tempistiche autonome: normalmente si attiva prima dell'evento perché deve spingere il pubblico a partecipare, deve forzare le vendite, deve raccontare il torneo a volte per un intero anno; questo, ad esempio, è quello che avviene sul canale televisivo Supertennis nel caso degli Internazionali BNL d'Italia che nel corso dell'anno trasmette incontri, rubriche e spot finalizzati alla promozione. Anticipate dovranno essere anche le uscite su giornali e altri media e, a ridosso dell'evento, le attivazioni nel territorio.

Infine, negli altri costi avremo gli oneri fiscali, le assicurazioni, i piccoli acquisti.

Tutto questo percorso, come abbiamo detto, è finalizzato alla creazione di valore. Un valore di breve periodo, sicuramente economico-finanziario per i soggetti citati quando abbiamo parlato di *governance*, ma anche per il territorio attraverso il gettito fiscale. Ma è fondamentale perseguire anche un ritorno di medio/lungo periodo pensando ai ritorni sociali, occupazionali, di benessere psico-fisico per la società. E all'impiantistica, come testimoniato dalla riqualificazione del Foro Italico.



PERCHÉ PARLIAMO DI SPORT




- In Italia, il settore sportivo italiano vale 24 miliardi di euro, ossia 1,37% del PIL, occupa 420.00 persone, e circa la metà di questo valore è rappresentato dall'organizzazione di eventi sportivi.
- Circa il 78% del Pil del settore sportivo in Italia deriva dal settore dei servizi, pari a oltre 19mld di euro, seguono l'industria in senso stretto (12,7%), e il commercio con poco più di 1mld di euro (4,3%).
- L'Emilia-Romagna è prima in Italia per presenza di impianti sportivi (12,7%), seguita da Lombardia (12,3%) e Veneto (12,1%), mentre Valle d'Aosta, Basilicata e Molise sono i fanalini di coda (0,5%).
- Fino al 2025 l'incremento medio annuo del numero di spettatori alle partite di calcio è previsto per il +8% dato che sale al +37,7% considerando le stime entro il 2030.

Anno	PIL (scala sx, € migliaia di miliardi)	Sport (scala dx, € mld)
2018	~180	~24
2019	~190	~24
2020	~100	~10
2021	~160	~15
2022	~180	~20

Centro Studi FITP

L'EVENTO SPORTIVO




Un evento sportivo

- è un fatto sociale, che nasce dalla necessità propria di ogni essere umano di aggregarsi, di ritrovarsi attorno ad una motivazione comune, al fine di condividere un momento di elevata importanza per l'intera comunità;
- è un momento fortemente mediatico, il cui impatto presso il pubblico, i clienti e il mercato dipende dall'incertezza del suo risultato;
- nel tempo si è trasformato in un **progetto multi-stakeholders con obiettivi multipli**.

Parlare di mercato e di stakeholders non significa infrangere il tabù del dilettantismo e della passione sportiva, ma significa che oggi il dirigente della piccola associazione sportiva che organizza un torneo regionale deve affrontare la stessa natura di problemi del collega che invece è impegnato nell'organizzazione del grande evento internazionale, ed entrambi devono saper cogliere le **medesime opportunità offerte dal mercato**.

Centro Studi FITP

LA COSTRUZIONE DEL BUDGET



LA CREAZIONE DIRETTA DI VALORE

Driver di analisi	Descrizione delle attività
Ricavi	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle principali voci di ricavo • Analisi di benchmark • Analisi dati storici • Feedback organismi internazionali /organizzatore / fruitori <p style="text-align: right;">1</p>
Costi	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle principali voci di costo • Analisi di benchmark • Analisi dati storici • Feedback organismi internazionali /organizzatore / fruitori <p style="text-align: right;">2</p>

LA CREAZIONE INDIRETTA DI VALORE

Sostenibilità
<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione delle potenziali fonti di profittabilità per la comunità • Identificazione delle ricadute in termini di sviluppo dell'indotto ed occupazionale • Quantificazione dell'entità delle ricadute sul tessuto socio-ambientale <p style="text-align: right;">3</p>

BUDGET - Economics di gestione

← BREVE PERIODO ————— LUNGO PERIODO →

Centro Studi FITP

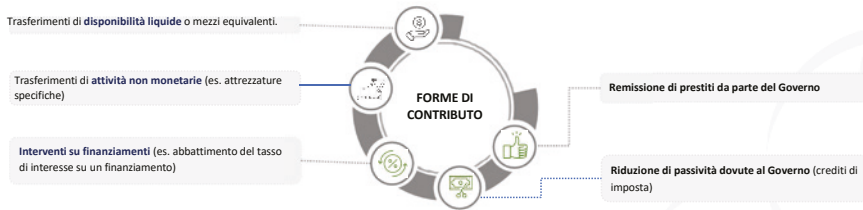
LE PRINCIPALI VOCI DI RICAVO – FOCUS SUI CONTRIBUTI PUBBLICI



Per **contributi** e finanziamenti **pubblici** si intendono: “sovvenzioni, sussidi, vantaggi, contributi o aiuti, in denaro o in natura, da parte delle pubbliche amministrazioni, non aventi carattere generale e privi di natura corrispettiva, retributiva o risarcitoria”.

I contributi pubblici rappresentano, quindi, **una forma di assistenza pubblica** intesa come “l’azione intrapresa dagli enti pubblici per fornire a un’impresa, o a una categoria di imprese che soddisfano certi requisiti, uno specifico beneficio economico” e si definiscono quelli che si “manifestano sotto forma di trasferimenti di risorse a un’impresa **a condizione** che **questa abbia rispettato**, o si impegni a rispettare, **certe condizioni stabilite** dagli enti pubblici”.

I contributi pubblici possono assumere differenti forme quali:

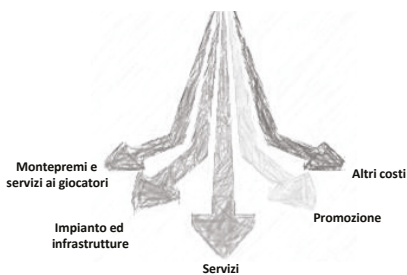


Centro Studi FITP

LE PRINCIPALI VOCI DI COSTO



I costi di un evento sportivo possono essere aggregati in 5 principali categorie:



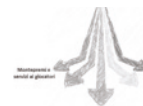
L’analisi dei dati storici e la ricerca continua di nuovi fornitori che possano garantire sempre maggiore qualità a costi costanti sono le principali linee guida nella definizione dei costi di un evento.

Centro Studi FITP

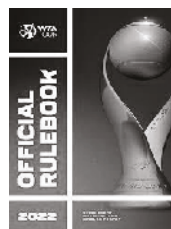
LE PRINCIPALI VOCI DI COSTO – IL MONTEPREMI



Il montepremi, nel caso dei Internazionali BNL d'Italia, è imposto dagli organismi internazionali che coordinano questa tipologia di tornei (ATP, WTA).



Tali organismi, coordinandosi con i rappresentanti dei diversi tornei (organizzatori) e dei giocatori, definiscono il montepremi, la sua articolazione e gli obblighi che gli organizzatori devono rispettare, sia a livello di impiantistica che di servizi da offrire agli atleti.



Centro Studi FITP

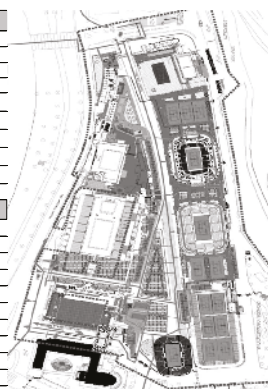
LE PRINCIPALI VOCI DI COSTO – L'IMPIANTO E LE STRUTTURE



Di seguito sono riportate le principali voci di costo legate all'impiantistica

IMPIANTO	
1	COSTI DI CONCESSIONE
2	INTERVENTI DI MANUTENZIONE
3	MANUTENZIONE CAMPI
4	MANUTENZIONE AREE VERDI
5	INTERVENTI PER NUOVE AREE
6	DATA COLLECTION / CIRCUITO TV
7	ALLESTIMENTI TRIBUNE PROVVISORIE
8	BRANDING: SEGNALETICA - CARTELLONISTICA
9	REALIZZAZIONE STRUTTURE SECONDARIE (ES. BIGLIETTERIE, UFFICI)

INFRASTRUTTURE	
1	IMPIANTI TELEFONICI E RETE
2	INSTALLAZIONE RETE WIFI
3	REALIZZAZIONE AREA COMMERCIALE E SPONSOR HOSPITALITY
4	REALIZZAZIONE E ALLESTIMENTI PLAYERS AREA
5	REALIZZAZIONE AREA BALLROOM
6	ACQUISTO / NOLEGGIO ARREDI
7	IMPIANTO AUDIO
8	SISTEMI DI SICUREZZA
9	VALUTAZIONE IMPATTO ACUSTICO
10	ALLESTIMENTI LOUNGE



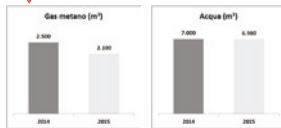
Centro Studi FITP

LE PRINCIPALI VOCI DI COSTO – I SERVIZI



I servizi da attivare per l'organizzare di un evento importante come gli internazionali BNL d'Italia sono ovviamente molteplici. Di seguito si riportano i principali:

D. ACQUISTO BENI E SERVIZI	
1	SERVIZI DI PULIZIA / FACCHINAGGIO
2	SERVIZIO VIGILANZA E PORTIERATO IMPIANTO
3	PRESTAZIONI OCCASIONALI
4	COMPENSI GIUDICI ARBITRI / GIUDICI LINEA
5	SERVIZIO BIGLIETTERIA CENTRALE ED ELETTRONICA
6	SERVIZIO ACCREDITI
7	UTENZE
8	KIDS VILLAGE
9	SERVIZI CORPORATE E PER GLI SPONSOR
10



Nel progettare e gestire gli internazionali BNL d'Italia, l'organizzazione pone attenzione a far sì che, sempre di più, lo svolgimento della manifestazione avvenga nel rispetto e nella tutela dell'ambiente circostante.

Centro Studi FITP

LE PRINCIPALI VOCI DI COSTO – LA PROMOZIONE



La comunicazione, oltre alle pubblicazioni sulle principali testate giornalistiche nazionali e locali, ruota soprattutto intorno alle principali emittenti televisive e ai diversi canali social.

SETT. - OTT. ROAD TO ROMA IBI '24 Promozione della biglietteria sui media proprietari	NOV. - DIC. CAMPAGNA NATALIZIA Promozione delle gift card attraverso una campagna dedicata	GENNAIO REVAMP BIGLIETTERIA Promozione della biglietteria sui media proprietari	FEB. - APR. NEXT STOP, FORO ITALICO Il periodo di massima spinta della campagna con l'attivazione di tutti i touch point fisici e digitali	MAGGIO BENVENUTI A ROMA Promozione focalizzata sugli asset territoriali	LUGLIO POST-EVENTO (biglietteria 2025) Promozione della biglietteria dell'edizione 2025 su media e asset digitali



SUPERTV



DIGITAL



CIRCOLI E SCUOLE



TORNEI INTERNAZIONALI



ISTITUTO SUPERIORE DI FORMAZIONE



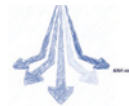
FORO ITALICO

Centro Studi FITP

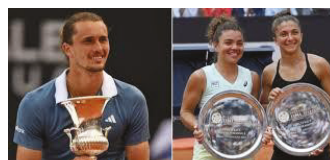
LE PRINCIPALI VOCI DI COSTO – ALTRI COSTI



Negli altri costi particolare rilievo rivestono gli oneri fiscali legati alla biglietteria e ai rapporti con altri enti (es. SIAE) e le compensazioni, ossia le quote di costo legate alle sponsorizzazioni (cambi merce)



ALTRI COSTI	
1	COPPE TARGHE E TROFEI
2	MINUTE SPESE
3	POLIZZE ASSICURAZIONE
4	ACQUISTO ARREDI
5	QUOTE DI AMMORTAMENTO
6	PERCENTUALI SPONSORIZZAZIONI
7	COMPENSAZIONI
8	RIMBORSI SPESE ORGANI E CONSULENTI
9	ONERI FISCALI
10	CANCELLERIA
11	ACCANTONAMENTI (CREDITI, CONTENZIOSI GIUSLAVORISTICI)
12	CONTINGENCY



Internazionali BNL d'Italia 2025 - Campo Centrale

Agente subiti - Ingressi

07/05/2025 - 16/05/2025 | 21 Euro

★★★★★ (2)

Righe: da 4 a 22

[Acquista ora](#)

ROMA
IL TEMPIO
DEI CAMPIONI

29 APRILE
15 MAGGIO
2025

Centro Studi FITP

L'INSIDIA DELL'*AMBUSH MARKETING* NEGLI EVENTI SPORTIVI

Massimo Proto

I. IL FENOMENO

Il sintagma *ambush marketing*, coniato all'inizio degli anni Ottanta del secolo scorso negli Stati Uniti¹, indica l'azione di un'impresa che, pur non godendo della qualifica di sponsor ufficiale di un evento, vi associa direttamente o indirettamente i propri segni distintivi, sfruttandone la risonanza mediatica al fine di ottenere un vantaggio economico².

Il fenomeno postula dunque, per un verso, contratti stipulati dagli organizzatori dell'evento con soggetti che ottengono – magari in via esclusiva nell'ambito della propria categoria merceologica – la qualifica di sponsor in cambio di un corrispettivo; per altro verso, soggetti (*ambusher*) che, sebbene non abbiano concluso contratti di sponsorizzazione con gli organizzatori dell'evento, decidono comunque di realizzare iniziative di *marketing* in occasione del suo svolgimento, per sfruttarne la popolarità.

¹ L'idea è attribuita a J. Welsh, capo della divisione marketing della società statunitense American Express dal 1975 al 1988 (*Ambush Marketing: What it is, what it isn't*, in <https://jcwelsh.wordpress.com/2010/03/11/ambush-marketing-what-it-is-what-it-isn%E2%80%99t/>, ultima consultazione 5 gennaio 2025).

² Con varietà di sfumature, T. MEENAGHAN, *Point of view: ambush marketing: immoral or imaginative practice?*, in *Journal of Advertising Research*, 34(5) (1994), p. 77 ss.; J. CURTHOYS, C.N. KENDALL, *Ambush Marketing and the Sydney 2000 Games (Indicia and Images) Protection Act: A Retrospective*, in *Murdoch University Electronic Journal of Law*, vol. 8, n. 2 (June 2001), p. 11; D. PARDO AMÉZQUITA, *Ambush Marketing vs. Official Sponsorship: Is the International I.P. An Unfair Competition Regime a Good Referee?* (August 11, 2016), in *Revista La Propiedad Inmaterial*, No. 21 (Enero-Junio 2016), p. 7 ss.; A. TANGA, *L'ambush marketing tra condotte parassitarie e concorrenza sleale*, in *Giur. comm.*, 2023, p. 939. Nell'uso corrente, il termine *marketing* designa le tecniche dirette a influenzare i comportamenti dei consumatori, sollecitando scelte profittevoli per l'impresa: cfr. P. KOTLER, K. KELLER, A. CHERNEV, *Marketing management*, 16a ed. (London, 2021), trad. it. a cura di F. ANCARANI, M. COSTABILE, Milano-Torino, 2022, p. 7 s.

2. LE CONDOTTE

Le attività riconducibili all'*ambush marketing* possono essere assai diverse tra loro, anche soltanto con riferimento agli eventi sportivi.

La forma più diffusa è quella del così detto *predatory ambush* (o *ambush by association*) e consiste nella contraffazione dei segni distintivi riconducibili a un evento sportivo³. Al fine di caratterizzare i propri prodotti, l'*ambusher* utilizza segni distintivi identici o simili a quelli della manifestazione, attribuendosi falsamente la veste di sponsor o inducendo i consumatori a reputarlo tale⁴. Ciò che accadde, ad esempio, nel 2005, quando la nota società italiana di abbigliamento con marchio 'Benetton' – priva di un accordo di sponsorizzazione con il Comitato Olimpico Nazionale Italiano – fece uso del termine *olympic* sui propri capi, con l'obiettivo di sfruttare la rilevanza mediatica dei Giochi Olimpici invernali di 'Torino 2006'⁵.

Ulteriore forma di *ambush marketing* è il così detto *saturation ambush*: qui l'*ambusher* intensifica i propri sforzi pubblicitari, in concomitanza spazio-temporale con l'evento⁶. Si pensi alla affissione massiva di manifesti pubblicitari nei pressi degli impianti, come accadde in occasione dei Giochi Olimpici di 'Atlanta 1996', durante i quali 'Nike' non soltanto allestì un imponente esercizio commerciale nelle vicinanze degli impianti sportivi, ma affisse anche numerosi manifesti pubblicitari, ingeneran-

³ Sul punto: S. ALVANINI, *L'ambush marketing*, in *Dir. ind.*, 2019, p. 36; A. TANGA, *L'ambush marketing tra condotte parassitarie e concorrenza sleale*, cit., p. 940.

⁴ *L'ambushing* predatorio è sovente mantenuto distinto da quello per associazione: nel primo “un soggetto che non ha concluso alcuna sponsorizzazione viene ad attribuirsi falsamente ed in modo espresso la veste di sponsor, o addirittura contesta falsamente la veste di sponsor ufficiale di un concorrente che invece ha effettivamente concluso un contratto di sponsorizzazione”; nel secondo un soggetto impiega immagini o termini idonei a creare “l'erronea sensazione che egli abbia collegamenti con l'evento”. Relazione illustrativa allo schema di Disegno di Legge recante “Disciplina del divieto di pubblicizzazione parassitaria (*ambush marketing*)”, approvato dal Consiglio dei Ministri il 17 gennaio 2020, p. 2.

⁵ Tale pratica commerciale fu inibita dal Tribunale di Venezia, con decisione del 16 dicembre 2005 (in *Sez. Spec. P.I.*, 2005, 200 ss.): “il Comitato Olimpico” – vi si legge – “riesce a far fronte ai costi assai onerosi legati all'organizzazione dei Giochi Olimpici e alle manifestazioni collaterali grazie alle ingenti entrate derivanti dalle sponsorizzazioni e dalle licenze. Compagnie anche di fama mondiale 'investono' somme consistenti nei marchi olimpici affinché la loro immagine sia intimamente legata a quegli alti valori ideali di eccellenza e lealtà sportiva universalmente riconosciuti ai Giochi Olimpici. È evidente che se vi sono imprese che riescono con un'azione di 'Ambush Marketing' ad ottenere gli stessi risultati in termine di immagine, sfruttando indebitamente tali marchi e sottraendosi al pagamento dei cc.dd. diritti olimpici, i licenziatari e gli sponsor sono indotti a ritenere il loro investimento non più economicamente conveniente, facendo venire meno, o comunque ridimensionando notevolmente, le loro offerte”.

⁶ Si discorre anche, a tale riguardo, di *ambushing* per distrazione, dove “un soggetto privo di sponsorizzazione organizza eventi pubblicitari a ridosso dei luoghi ove si svolge l'evento o in concomitanza con esso, pur senza operare alcun riferimento al medesimo, ma al solo scopo di sfruttare la capacità attrattiva di pubblico e attenzione dell'evento medesimo”: Relazione illustrativa allo schema di Disegno di Legge recante “Disciplina del divieto di pubblicizzazione parassitaria (*ambush marketing*)”, cit., p. 2.

do nel pubblico la convinzione che la società fosse *sponsor* ufficiale delle Olimpiadi. È il caso, ancora, dell'acquisto di spazi pubblicitari su canali radio-televisivi che trasmettono l'evento ovvero su *social media*, come avvenne durante le Olimpiadi di 'Los Angeles 1984': al fine di accreditarsi agli occhi del pubblico in pregiudizio di 'Fuji', sponsor ufficiale nel settore della fotografia, 'Kodak' decise di figurare in diversi programmi televisivi relativi alle Olimpiadi. Il *saturation ambush* può manifestarsi, infine, attraverso la sponsorizzazione di singoli atleti che partecipano all'evento sportivo: nel corso delle Olimpiadi di 'Barcellona 1992', ad esempio, 'Nike' sponsorizzò taluni giocatori della squadra di pallacanestro statunitense (il celebre *Dream Team*), a discapito di 'Reebok', sponsor ufficiale di quella squadra⁷.

Oltre che nelle forme del *predatory* e del *saturation ambush*, l'*ambush marketing* può atteggiarsi come *ambush by intrusion* o come *coat-tail ambush*.

L'*ambush by intrusion* ha luogo quando l'impresa attui pratiche commerciali mediante una vera e propria 'intrusione' nel corso delle gare di un evento sportivo. In occasione della FIFA World Cup organizzata in Sudafrica nel 2010, ad esempio, negli stadi che ospitavano le competizioni fecero ingresso numerose donne, con vestiti appariscenti che richiamavano i colori del marchio della birra olandese 'Bavaria'; con ogni immaginabile conseguenza negativa in capo allo sponsor ufficiale dell'evento per la medesima categoria merceologica, la statunitense 'Budweiser'⁸.

Il *coat-tail ambush* non si manifesta né attraverso l'uso di segni distintivi dell'evento sportivo, né attraverso pratiche commerciali poste in essere in zone limitrofe a quelle in cui l'evento trovi svolgimento; ma trova espressione qualora l'*ambusher* realizzi campagne pubblicitarie con personaggi noti che hanno partecipato a precedenti edizioni del medesimo evento, ovvero garantisca, a coloro che acquistino i suoi prodotti, la possibilità di vincere premi facilmente associabili all'evento⁹. Un caso riconducibile al primo tipo di *coat-tail ambush* si è avuto in occasione della FIFA World Cup svoltasi nel 2014 in Brasile, quando la società produttrice di patatine 'Lay's' ha ingaggiato come proprio testimonial l'ex capitano della squadra nazionale italiana, Fabio Cannavaro, mentre per quell'evento sponsor ufficiale della nazionale italiana era una diversa società, produttrice delle patatine 'San Carlo'. Un caso ricollegabile al secondo tipo è accaduto invece in occasione degli Europei di calcio del 2012, allorché l'acquisto di una barretta di cioccolato 'KitKat' consentiva di partecipare a un concorso a premi, che avrebbe garantito al vincitore ben "2012 euro"¹⁰.

⁷ Gli esempi sono tratti da S. ALVANINI, *Lambush marketing*, cit., p. 36 s.; ma v. anche R.N. DAVIS, *Ambushing the Olympic Games*, in 3 Jeffrey S. Moorad Sports L.J. (1996), 424 s.

⁸ S. ALVANINI, *Lambush marketing*, cit., p. 37.

⁹ A. TANGA, *Lambush marketing tra condotte parassitarie e concorrenza sleale*, cit., p. 941.

¹⁰ S. ALVANINI, *Lambush marketing*, cit., p. 38.

3. LE CONSEGUENZE

Le condotte descritte sin qui – tutte riconducibili alla pratica commerciale di un’impresa che, pur non godendo della qualifica di sponsor ufficiale di un evento, in qualche modo associa il proprio marchio e la propria attività a tale evento, sfruttandone la capacità attrattiva per ottenere un ritorno economico – sono considerate plurioffensive, fonte di possibile pregiudizio tanto per l’organizzatore dell’evento, quanto per i relativi sponsor, quanto, infine, per il pubblico¹¹. Per l’organizzatore dell’evento, che rischia di incontrare difficoltà nel reperire da possibili sponsor i finanziamenti necessari: laddove siano configurabili ipotesi di *ambush marketing*, l’organizzatore può trovare meno imprese disponibili ad acquisire la qualifica di sponsor ufficiale o, comunque, a versare un adeguato corrispettivo per ottenere tale qualifica. Per lo sponsor (ossia per l’impresa, concorrente dell’*ambusher*, che abbia acquisito a titolo oneroso la qualifica di sponsor ufficiale dell’evento), che vede ridotto il risultato della propria campagna pubblicitaria e subisce una svalutazione dell’investimento effettuato. Per il pubblico dell’evento e, dunque, per i consumatori, che potrebbero essere indotti in errore con riguardo ai rapporti commerciali esistenti tra gli organizzatori dell’evento e i loro sponsor.

Occorre allora domandarsi se il pregiudizio recato in capo a organizzatori, sponsor e pubblico sia effettivamente risarcibile; dubbio posto, innanzitutto, da chi sottolinea come la pubblicità e più in generale il *marketing*, nella misura in cui siano volti a orientare il comportamento economico dei consumatori, non configurano attività in sé illecite¹². Si tratta di verificare se l’ordinamento giuridico preveda norme, le quali consentono ai soggetti che si reputano lesi da un’attività di *ambush marketing* di agire per ottenere il risarcimento del danno. L’indagine sarà rivolta, nelle pagine che seguono, all’ordinamento italiano.

4. LE SOLUZIONI: A) LEGISLAZIONE AD HOC

Il nostro legislatore ha dettato specifiche disposizioni volte a vietare le pratiche di *ambush marketing*.

E lo ha fatto, in primo luogo, con la legge 17 agosto 2005, n. 167, contenente “Misure per la tutela del simbolo olimpico in relazione allo svolgimento dei Giochi invernali “Torino 2006””, il cui art. 2, comma 3, ha sancito il divieto di “intraprende-

¹¹ Trib. Torino, Sez. spec. impr., 11 marzo 2022, in *Dir. ind.*, 2022, p. 477 s. Nel medesimo senso: Trib. Milano, 15 dicembre 2017, in *Foro it.*, 2018, I, c. 2528 s.

¹² S. ORLANDO, *Le informazioni*, Padova, 2012, p. 132. Anzi, si afferma sotto questo profilo che “la libertà di farsi pubblicità è insita nella libertà di concorrenza”, che “è un principio cardine del nostro ordinamento”: S. ALVANINI, *L’ambush marketing*, cit., p. 45.

re attività di commercializzazione parassita (*'ambush marketing'*), intese quali attività parallele a quelle esercitate da enti economici o non economici, autorizzate dai soggetti organizzatori dell'evento sportivo, al fine di ricavarne un profitto economico"¹³. Il divieto, tuttavia, è stato previsto con carattere temporaneo, e, ai sensi del medesimo art. 2, comma 3, ha perso efficacia con la fine dell'anno 2006.

Successivamente, vi sono stati almeno tre tentativi di disegnare una disciplina, organica e non temporanea, volta alla repressione dell'*'ambush marketing'*: due disegni di legge, nel 2008¹⁴ e nel 2014¹⁵, che non hanno completato il proprio iter; e un decreto legge, nel 2013, non seguito dal previsto decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri che avrebbe dovuto dettare specifiche disposizioni per contrastare il fenomeno¹⁶.

Soltanto con il d.l. 11 marzo 2020, n. 16, convertito nella legge 8 maggio 2020, n. 31 e recante "Disposizioni urgenti per l'organizzazione e lo svolgimento dei Giochi Olimpici e Paralimpici invernali Milano-Cortina 2026 e delle finali ATP Torino 2021-2025, nonché in materia di divieto di attività parassitarie", si è giunti a introdurre nell'ordinamento italiano un nuovo divieto di "attività di pubblicizzazione e commercializzazione parassitarie, fraudolente, ingannevoli o fuorvianti", poste in essere in occasione di eventi che si svolgono in Italia (art. 10, comma 1). Divieto che dura "dalla data di registrazione dei loghi, brand o marchi ufficiali" degli eventi, "fino al centottantesimo giorno successivo alla data ufficiale del termine degli stessi" (art. 11).

¹³ Per la violazione di tale divieto – il cui accertamento è stato "affidato al Corpo della guardia di finanza, all'Arma dei carabinieri e alla Polizia di Stato, nonché all'autorità giudiziaria preposta per legge" (art. 3, comma 2) – è stata prevista una "sanzione amministrativa da un minimo di 1.000 euro ad un massimo di 100.000 euro" (art. 3, comma 1).

¹⁴ Disegno di legge n. 1620 del 2008, presentato alla Camera dei Deputati nel corso della XVI legislatura e recante "Disposizioni per la tutela dei segni distintivi delle società sportive, enti e federazioni, e per la loro utilizzazione commerciale e delle sponsorizzazioni sportive".

¹⁵ Disegno di legge n. 1635 del 2014, presentato al Senato della Repubblica nel corso della XVII legislatura e recante "Misure per la tutela dei segni distintivi caratterizzanti eventi, società aventi fini di lucro e non, società sportive, federazioni ed enti sportivi, Comitato olimpico nazionale italiano (CONI) per il contrasto del fenomeno dell'*'ambush marketing'*".

¹⁶ D.l. 26 aprile 2013, n. 43, recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'area industriale di Piombino, di contrasto ad emergenze ambientali, in favore delle zone terremotate del maggio 2012 e per accelerare la ricostruzione in Abruzzo e la realizzazione degli interventi per Expo 2015", il cui art. 5, comma 1, lett. e), rimandava a un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (su proposta del Ministro per lo Sviluppo Economico di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze), da emanare entro il 30 aprile 2013, l'adozione di "specifici interventi volti a reprimere attività parallele a quelle esercitate da enti economici o non economici, non autorizzate da Expo 2015 SpA, dirette ad intraprendere attività di commercializzazione parassitaria al fine di ricavarne visibilità o profitto economico (fenomeno del c.d. "*'ambush marketing'*"), anche prevedendo le relative sanzioni amministrative da un minimo di 5.000 euro ad un massimo di 250.000 euro, fatte salve le sanzioni già previste dalla legislazione vigente". L'auspicato d.p.c.m., tuttavia, non è stato mai adottato.

Per essere vietate, tali attività, da un lato, devono avere luogo “in relazione all’organizzazione di eventi sportivi” (come i Giochi Olimpici o le ATP Finals) “o fieristici” (come, ad esempio, l’Expo) di rilevanza non meramente locale, ma “nazionale o internazionale” (art. 10, comma 1); dall’altro, devono essere “non autorizzate dai soggetti organizzatori” di tali eventi e volte a “ricavare un vantaggio economico o concorrenziale” (art. 10, comma 1).

Il decreto si sforza di tipizzare alcune ipotesi in cui le attività vietate possono trovare concreta attuazione; e si tratta di ipotesi riferibili a quelle sopra qualificate come *predatory ambush* e come *ambushing by intrusion*.

Sotto il primo profilo (*predatory ambush*, connotato dall’uso di segni distintivi riconducibili a quelli di un evento sportivo, sì da trarre in inganno i consumatori), all’art. 10, comma 2, è sanzionata la “creazione di un collegamento, anche indiretto, fra un marchio o altro segno distintivo e uno degli eventi [...], idoneo a indurre in errore il pubblico sull’identità degli sponsor ufficiali” (lett. a); così come “la falsa rappresentazione o dichiarazione nella propria pubblicità di essere sponsor ufficiale di un evento” (lett. b) o “la vendita e la pubblicizzazione di prodotti o di servizi abusivamente contraddistinti, anche soltanto in parte, con il logo di un evento [...] ovvero con altri segni distintivi idonei a indurre in errore il pubblico circa il logo medesimo e a ingenerare l’erronea percezione di un qualsivoglia collegamento con l’evento ovvero con il suo organizzatore o con i soggetti da questo autorizzati” (lett. d).

Sotto il secondo profilo (*ambushing by intrusion*, dove l’impresa si ‘intromette’ negli eventi per pubblicizzare i propri prodotti), al medesimo art. 10, comma 2, è sanzionata la “promozione del proprio marchio o altro segno distintivo tramite qualunque azione, non autorizzata dall’organizzatore, che sia idonea ad attirare l’attenzione del pubblico, posta in essere in occasione di uno degli eventi [...] e idonea a generare nel pubblico l’erronea impressione che l’autore della condotta sia sponsor dell’evento [...] medesimo” (lett. c).

Non è disapprovata, invece, l’attività generalmente definita come *saturation ambush* (dove l’*ambusher* intensifica il proprio impegno pubblicitario nel tempo e nel luogo in cui trovi svolgimento l’evento, creando nel pubblico l’illusione che ne sia uno sponsor), sul presupposto che un suo espresso divieto avrebbe comportato effetti eccessivamente restrittivi della concorrenza¹⁷; su questa linea, al comma 3 dell’art. 10, è escluso che costituiscano forme “di pubblicizzazione parassitaria le condotte

¹⁷ Così, espressamente, la Relazione illustrativa allo schema di Disegno di Legge recante “Disciplina del divieto di pubblicizzazione parassitaria (*ambush marketing*)”, cit., pp. 7 e 9. Si legge, alla p. 3 della medesima Relazione illustrativa, che più in generale sono state “volutamente” escluse dall’“ambito di operatività” del provvedimento normativo “alcune fattispecie dai contorni più sfumati, in considerazione del fatto che la repressione delle medesime avrebbe potuto generare un vero e proprio effetto anticoncorrenziale, incompatibile anche con i principi dell’Unione Europea”.

poste in essere in esecuzione di contratti di sponsorizzazione conclusi con singoli atleti, squadre, artisti o partecipanti autorizzati a uno degli eventi di cui al comma 1”.

Al di là della sanzione amministrativa comminata per la violazione dei divieti di attività parassitarie – violazione il cui accertamento è rimesso dall’art. 12 all’AGCM, che procede nelle forme previste dalle norme in tema di pubblicità ingannevole)¹⁸ – il decreto espressamente non esclude “l’applicazione delle altre previsioni di legge a tutela dei soggetti che deducono la lesione di propri diritti o interessi per effetto” di tali condotte (art. 13); così aprendo la strada, innanzitutto, alla qualificazione come ingiusto ai sensi dell’art. 2043 cod. civ. – e dunque risarcibile ove adeguatamente dimostrato in giudizio – del danno subito per effetto dell’attività di *ambush marketing*.

A tutela degli organizzatori, degli *sponsor* e del pubblico sono individuabili, peraltro, ulteriori e diverse disposizioni normative.

5. *SEGUE: B) ULTERIORI NORME A TUTELA DEI SOGGETTI COINVOLTI*

In favore degli organizzatori di eventi sportivi, viene in rilievo la disciplina sui marchi e i segni distintivi.

Il Codice della proprietà industriale, racchiuso nel d.lgs. 10 febbraio 2005, n. 30, consente di registrare come marchi, “i segni usati in campo [...] sportivo, le immagini che riproducono trofei, le denominazioni e sigle di manifestazioni e quelli di enti ed associazioni non aventi finalità economiche, nonché gli emblemi caratteristici di questi” (art. 8, comma 3). Al contempo, garantisce al “titolare del marchio [...] registrato” il diritto esclusivo di farne uso e, contestualmente, di vietare a terzi l’uso di un segno ad esso identico o simile, salvo vi consenta il titolare (art. 20, comma 1)¹⁹.

¹⁸ “All’accertamento delle violazioni e all’irrogazione delle sanzioni provvede l’Autorità garante della concorrenza e del mercato, che procede nelle forme di cui all’art. 8 del d.lgs. 2 agosto 2007, n. 145, in quanto compatibili, avvalendosi del Corpo della guardia di finanza, che agisce, anche d’iniziativa, con i poteri a esso attribuiti per l’accertamento dell’imposta sul valore aggiunto e dell’imposta sui redditi e provvede altresì al sequestro o alla descrizione, nel corso dell’evento sportivo o fieristico, di tutto quanto risulti prodotto, commercializzato, utilizzato o diffuso in violazione dei divieti di cui all’art. 10 del presente decreto” (art. 12, comma 2). Con delibera del 5 novembre 2024, n. 31356, in vigore dal successivo 19 novembre l’AGCM ha pubblicato il “Regolamento sulle procedure istruttorie nelle materie di tutela del consumatore e pubblicità ingannevole e comparativa”.

¹⁹ “I diritti del titolare del marchio d’impresa registrato” – recita il richiamato art. 20, comma 1 – “consistono nella facoltà di fare uso esclusivo del marchio. Il titolare ha il diritto di vietare ai terzi, salvo proprio consenso, di usare nell’attività economica: a) un segno identico al marchio per prodotti o servizi identici a quelli per cui esso è stato registrato; b) un segno identico o simile al marchio registrato, per prodotti o servizi identici o affini, se a causa dell’identità o somiglianza fra i segni e dell’identità o affinità fra i prodotti o servizi, possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni; c) un segno identico o simile al marchio registrato per prodotti o servizi anche non affini, se il marchio registrato goda nello stato di rinomanza

In virtù di tali disposizioni, dunque, gli organizzatori di eventi sportivi possono: registrare e usare come marchi i relativi segni distintivi (eventualmente in associazione ai propri, come marchi complessi); in qualità di titolari dei marchi registrati, concedere in licenza agli sponsor degli eventi il diritto di farne uso; infine, vietare agli *ambusher* l'uso di segni distintivi identici o simili a quelli dell'evento.

Precisato che restano fuori dall'ambito di applicazione del Codice della proprietà industriale le ipotesi in cui l'*ambusher* eviti di utilizzare segni distintivi identici o simili a quelli dell'evento sportivo, creando piuttosto con l'evento un legame indiretto – ciò che accade, ad esempio, nei casi di *saturation ambush* e *ambush by intrusion*, i secondi oggi tutelati dall'art. 10, comma 2, lett. c), del d.l. 11 marzo 2020, n. 16 – la sentenza che accerti la contraffazione del marchio, in un giudizio avviabile nei limiti segnati dall'art. 122 *bis* anche dal licenziatario²⁰, può disporre la cessazione “della fabbricazione, del commercio e dell'uso delle cose costituenti violazione del diritto, e l'ordine di ritiro definitivo dal commercio delle medesime” (art. 124, comma 1), così come “la distruzione di tutte le cose contraffatte a spese dell'autore della violazione” (art. 124, comma 3)²¹.

Assume particolare interesse, nel Codice della proprietà industriale, il profilo risarcitorio, contenendo l'art. 125 una disciplina intesa a realizzare una funzione compensativa, ma anche di deterrenza. Se nei primi due commi descrive i criteri per la liquidazione del risarcimento – da attuare “secondo le disposizioni degli artt. 1223, 1226 e 1227 del codice civile”²² – al comma 3 la richiamata disposizione stabilisce

e se l'uso del segno, anche a fini diversi da quello di contraddistinguere i prodotti e i servizi, senza giusto motivo consente di trarre indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla rinomanza del marchio o reca pregiudizio agli stessi”.

²⁰ “1. Fatte salve le clausole del contratto di licenza, il licenziatario può avviare un'azione per contraffazione di un marchio d'impresa soltanto con il consenso del titolare del medesimo. Il titolare di una licenza esclusiva può tuttavia avviare una siffatta azione se il titolare del marchio, previa messa in mora, non avvia un'azione per contraffazione entro termini appropriati.

2. Il licenziatario può intervenire nell'azione per contraffazione avviata dal titolare del marchio per ottenere il risarcimento del danno da lui subito.

3. Le disposizioni di cui ai commi 1 e 2, si applicano ai soggetti abilitati all'uso di marchi collettivi, di cui all'articolo 11”.

²¹ “Pronunciando l'inibitoria”, inoltre, “il giudice può fissare una somma dovuta per ogni violazione o inosservanza successivamente constatata e per ogni ritardo nell'esecuzione del provvedimento” (art. 124, comma 2) e ordinare che il provvedimento che accerta la violazione sia pubblicato a spese della parte soccombente “in uno o più giornali da essa indicati” (art. 126).

²² Così il comma 1, che si preoccupa, anzitutto, di commisurare il danno risarcibile a quello determinatosi come “conseguenza immediata e diretta” della condotta. Al fine di determinare il *quantum*, l'interprete deve tenere conto “di tutti gli aspetti pertinenti”, fra i quali deve includere “le conseguenze economiche negative, compreso il mancato guadagno, del titolare del diritto leso”, ma pure “i benefici realizzati dall'autore della violazione e, nei casi appropriati, elementi diversi da quelli economici, come il danno morale arrecato al titolare del diritto dalla violazione”. Il comma successivo prescrive, poi, che il

che, in ogni caso, “il titolare del diritto leso può chiedere la restituzione degli utili realizzati dall’autore della violazione, in alternativa al risarcimento del lucro cessante o nella misura in cui essi eccedono tale risarcimento”. La possibilità, per il soggetto danneggiato, di esigere la restituzione degli utili realizzati anche nella misura in cui essi eccedano quanto spettantegli a titolo di perdita dei profitti, recide il tradizionale legame tra pregiudizio subito e *quantum* da corrispondere al soggetto leso; e viene meno il vantaggio, per il danneggiante, di non dovere affrontare un sacrificio maggiore di quello patito dal danneggiato²³. Per tale ragione, piuttosto che di funzione restitutoria, con riguardo al rimedio della così detta retroversione degli utili, deve discorrersi di funzione deterrente²⁴. Prevista con la duplice finalità di riparare la lesione e ‘intimidire’ il suo autore, la prestazione di cui al comma 3 dell’art. 125 non si fonda su stime incerte, ma è ancorata al profitto ottenuto in conseguenza dell’illecito sfruttamento economico dei segni distintivi; e trova il proprio limite nell’arricchimento, conseguito dall’autore della violazione, che dovrà essere corrisposto al soggetto leso senza il vincolo della “correlativa diminuzione patrimoniale”, di cui all’art. 2041, comma 1, cod. civ.²⁵.

Le imprese che rivestono la qualifica di *sponsor* ufficiale di un evento sportivo trovano tutela – oltre che nelle norme appena considerate, nei limiti in cui esse siano invocabili dal licenziatario del marchio²⁶ – nella disciplina sulla concorrenza sleale. In effetti, la giurisprudenza di merito ha più volte affermato come chi svolga attivi-

lucro cessante sia “comunque determinato in un importo non inferiore a quello dei canoni che l’autore della violazione avrebbe dovuto pagare, qualora avesse ottenuto una licenza dal titolare del diritto leso”.

²³ Cfr. A. DI MAJO, *Profili della responsabilità civile*, Torino, 2010, p. 64.

²⁴ Cfr. C. SCOGNAMIGLIO, *Il danno morale soggettivo*, in *Nuova giur. civ. comm.*, 2010, II, p. 252, testo e nota 61; C. GALLI, *Il risarcimento del danno e la retroversione degli utili nel diritto della concorrenza e della proprietà intellettuale*, in *Riv. dir. ind.*, 2019, I, p. 66 s.; S. GATTI, *Gli utili dell’illecito tra risarcimento e restituzione: il possibile contributo del diritto speciale all’evoluzione del diritto civile*, in *Riv. dir. civ.*, 2022, p. 85. Qualificano più apertamente la retroversione degli utili come pena privata: R. PARDOLESI, voce *Danni punitivi*, in *Dig. disc. priv.*, Sez. Civ., Agg. ***, I, Torino, 2007, p. 464; L. ALBERTINI, *Restituzione e trasferimento dei profitti nella tutela della proprietà industriale*, in *Contratto e impresa*, 2010, p. 1172 ss. La disciplina della retroversione degli utili evoca quella del *disgorgement* che, prevista nei sistemi di *common law*, stabilisce la corresponsione coattiva al soggetto leso del profitto illecitamente conseguito: utili riferimenti in J. EDELMAN, *Gain-Based Damages. Contract, tort, equity and intellectual property*, Oxford, 2002, p. 74 ss.; M. SIEMS, *Disgorgement of profits for breach of contract: A comparative analysis*, in *7 Edin. L. Rev.*, 27 (2004).

²⁵ Cfr. A. SARDINI, *Danno e interesse negativo*, Milano 2023, p. 216 ss., secondo il quale, superando il criterio dell’interesse positivo, l’art. 125 c.p.i. consente di risarcire “un valore che trova il proprio riferimento non in un parametro determinabile *ex ante* – quale potrebbe essere il generale ed astratto ‘arricchimento di controparte’ – bensì nel solo utile riconducibile [...] al valore che il mercato attribuisce, o avrebbe attribuito, a quelle risorse che sono state indebitamente sottratte al loro titolare per essere sfruttate altrove”.

²⁶ *Retro*, testo e nota 20.

tà di *ambush marketing* si vale di mezzi non conformi “ai principi della correttezza professionale” e idonei “a danneggiare l’altrui azienda”, così integrando una condotta sussumibile nell’art. 2598, n. 3), cod. civ.²⁷.

Lo sponsor dell’evento, che si avveda di pratiche di *ambush marketing* realizzate da un proprio concorrente, può allora agire in giudizio, chiedendo, da un lato, che sia inibita la continuazione di tali pratiche e siano adottati “gli opportuni provvedimenti affinché ne vengano eliminati gli effetti” (art. 2599 cod. civ.); dall’altro, che l’*ambusher* sia condannato al risarcimento del danno (art. 2600 cod. civ.) laddove, anche in questo caso, sia dimostrato, in capo allo sponsor, un pregiudizio obbiettivamente percepibile²⁸.

Il nostro ordinamento prevede rimedi, che si aggiungono rispetto a quelli del d.l. 11 marzo 2020, n. 16, anche in favore del pubblico indotto ad assumere decisioni “di natura commerciale”²⁹ da azioni di *ambush marketing*.

Tali condotte, come definite dal d.l. appena richiamato, risultano incluse nell’ambito di applicazione della disciplina consumeristica; in particolare, sono qualificabili come pratiche commerciali³⁰ scorrette ai sensi dell’art. 20 cod. cons., in quanto contrastanti con la diligenza professionale³¹ e idonee a “falsare” apprezzabilmente “il comportamento economico [...] del consumatore medio”³². Non si può negare che

²⁷ Trib. Milano, 15 dicembre 2017, cit.; Trib. Milano, 23 aprile 2020, n. 2547, in *www.dejure.it*; Trib. Torino, 11 aprile 2022, cit.

²⁸ L’art. 2600 cod. civ. limita la risarcibilità del danno subito alle ipotesi in cui “gli atti di concorrenza sleale sono compiuti con dolo o con colpa” (comma 1), fermo restando che “[a]ccertati gli atti di concorrenza, la colpa si presume” (comma 3).

²⁹ Vale a dire “relativa a se acquistare o meno un prodotto, in che modo farlo e a quali condizioni, se pagare integralmente o parzialmente, se tenere un prodotto o disfarsene o se esercitare un diritto contrattuale in relazione al prodotto; tale decisione può portare il consumatore a compiere un’azione o all’astenersi dal compierla”: art. 18, comma 1, lett. m), cod. cons.

³⁰ L’art. 18, comma 1, lett. d), cod. cons., qualifica “pratiche commerciali” ogni condotta, anche omissiva, “posta in essere da un professionista, in relazione alla promozione, vendita o fornitura di un prodotto ai consumatori”.

³¹ La contrarietà alla diligenza professionale è requisito caratterizzante ogni pratica commerciale scorretta. Previsto in via generale l’art. 20, comma 2, cod. cons., tale requisito è presupposto sia dalle disposizioni riguardanti le pratiche che inducano o siano idonee a indurre in errore il consumatore medio su taluni elementi della scelta commerciale (pratiche commerciali ingannevoli: artt. 21 ss. cod. cons.), sia dalle disposizioni relative alle condotte di *marketing* che comportino molestie, coercizioni o indebiti condizionamenti nei confronti del consumatore medio (pratiche commerciali aggressive: artt. 24 ss. cod. cons.). Cfr. S. ORLANDO, *Introduzione. Le pratiche commerciali scorrette nel disegno generale della direttiva 2005/29/CE*, in *Contratto e Responsabilità. Il contratto di consumatori, dei turisti, dei clienti, degli investitori e delle imprese deboli. Oltre il consumatore*, a cura di G. VETTORI, I, Padova, 2013, p. 119 s.

³² Il “consumatore medio” – secondo quanto enunciato al considerando 18 della direttiva 2005/29/CE dell’11 maggio 2005 sulle “pratiche commerciali sleali tra imprese e consumatori nel mercato interno” – è quello “normalmente informato e ragionevolmente attento ed avveduto”. Dove la locuzione “normalmente informato” va intesa “come riferita alle informazioni che si possono ragionevolmente

le attività ‘parassitarie’ siano capaci di ingenerare, nel consumatore medio, una seria confusione circa l’effettiva sussistenza in capo all’*ambusher* della “qualifica” di *sponsor* dell’evento sportivo, così come della sua “affiliazione” o dei suoi “collegamenti” con gli organizzatori di tale evento, nonché dei “diritti di proprietà industriale, commerciale o intellettuale” che deriverebbero da tale qualifica, affiliazione o collegamento: requisiti richiesti dall’art. 21, comma 1, lett. f), cod. cons., perché si dia una pratica commerciale ingannevole³³. D’altronde, l’azione dell’*ambusher* ha il precipuo obiettivo di generare confusione nel pubblico circa il suo legame con l’evento sportivo.

Individuata l’azione dell’*ambusher* come pratica commerciale scorretta – fermo l’accertamento rimesso, come anche oggi dal d.l. 11 marzo 2020, n. 16, all’AGCM, la quale può inibire l’attività e sanzionare l’*ambusher* (art. 27 cod. cons.)³⁴ – ai consumatori è offerta la possibilità di “adire il giudice ordinario al fine di ottenere rimedi proporzionati ed effettivi”³⁵, inclusi tanto “il risarcimento del danno subito” quanto “ove applicabile, la riduzione del prezzo o la risoluzione del contratto” (art. 27, comma 15-*bis*, cod. cons.)³⁶. Resta ovviamente il difficile onere, in capo al consumatore che si reputi leso dalle condotte di *marketing* ‘parassitario’, di dimostrare il concreto pregiudizio subito.

presumere note ad ogni consumatore, tenendo conto dei pertinenti fattori sociali, culturali e linguistici”: così Corte di Giustizia UE, sentenza del 14 novembre 2024 (causa C-646/22), in *eur-lex.europa.eu*. La medesima Corte, peraltro, ha precisato come la capacità decisionale del consumatore medio, normalmente informato nonché ragionevolmente attento e avveduto, possa senz’altro “essere falsata da un insieme di limitazioni, come le distorsioni cognitive” (sul punto, R. ALFONSI, *La sentenza della CGUE del 14.11.2024 nella causa C-646/22 sulla nozione di consumatore medio e sulle distorsioni cognitive*, in *Persona e Mercato*, 2024, p. 1446 s.).

³³ Il rapporto tra l’art. 21 cod. cons., l’art. 3 del d.lgs. n. 145 del 2007 (che descrive gli elementi rilevanti per qualificare la pubblicità come ingannevole) e l’art. 10, comma 2, del d.l. 11 marzo 2020, n. 16, è indagato da P. TESTA, *La nuova disciplina dell’ambush marketing*, in *Il Dir. ind.*, 2020, p. 489 s.

³⁴ *Retro*, testo e nota 18.

³⁵ Intorno al principio di ‘effettività’ nella disciplina nazionale ed europea si sofferma a G. VETTORI, *Effettività fra legge e diritto*, Milano, 2020, *passim*. In senso critico C. CASTRONOVO, *Eclissi del diritto civile*, Milano, 2015, p. 195, nota 245, secondo il quale l’effettività della tutela “o è un truismo (la tutela è tale solo se la legge la preveda, e quando la legge la preveda va attuata nei modi e nei limiti che la legge le assegna) o è un’indebita aggiunta”.

³⁶ Tale disposizione, introdotta dal d.lgs. 7 marzo 2023, n. 26, ha ridestato la riflessione sui rimedi di c.d. *private enforcement* avverso le pratiche commerciali scorrette: v. C. GRANELLI, *L’art. 11-bis della direttiva 2005/29/CE: ratio, problemi interpretativi e margini di discrezionalità concessi agli Stati membri ai fini del recepimento*, in *Jus civile*, 2022, p. 258 ss; A. PURPURA, *Private enforcement delle pratiche commerciali scorrette: il nuovo comma 15-bis dell’art. 27 c. cons.*, in *Eur. dir. priv.*, 2023, p. 815 ss.; G. DE CRISTOFARO, *“Rimedi” privatistici individuali e pratiche commerciali scorrette. Il recepimento nel diritto italiano dell’art. 11-bis della direttiva 2005/29/CE (comma 15-bis, art. 27 C. Cons.)*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2023, p. 441 ss.; M. LAMICELA, *Pratiche commerciali scorrette e rimedi. Nuove strategie di private enforcement tra restituzioni e risarcimento*, Torino, 2024, *passim*.

Organizzatori dell'evento, sponsor e pubblico, infine, possono trovare tutela nella disciplina racchiusa nel d.lgs. n. 145 del 2007 – il quale pure, all'art. 8, affida all'AGCM il potere di porre fine al comportamento illecito³⁷ – qualora l'attività dell'*ambusher* si traduca in una iniziativa pubblicitaria³⁸ ingannevole, cioè, ai sensi art. 2, lett. b), idonea non solo “ad indurre in errore le persone fisiche o giuridiche alle quali è rivolta o che essa raggiunge”, ma anche a pregiudicarne il “comportamento economico” o “a ledere un concorrente”.

Ora, è vero che tanto la disciplina sulla pubblicità ingannevole, quanto quella sulle pratiche commerciali scorrette presentano un ambito soggettivo di applicazione più ristretto rispetto a quella sulla ‘pubblicizzazione parassitaria’, giacché quest'ultima si reputa perfezionata in presenza anche soltanto di una condotta idonea a indurre in errore il pubblico circa il rapporto fra l'*ambusher* e l'evento, non occorrendo né una iniziativa qualificabile come pubblicitaria ai sensi del d.lgs. n. 145 del 2007 e capace di pregiudicare il comportamento economico del soggetto cui è rivolta, né una condotta idonea a indurre i consumatori ad assumere una decisione di natura commerciale. È parimenti vero, tuttavia, che le norme sulla pubblicità ingannevole, così come quelle contenute nel Codice del consumo, continuano a offrire tutela a ipotesi – si pensi al *saturation ambushng* – che il legislatore del 2020 non ha inteso qualificare come *ambush marketing*.

6. IL FUTURO

Le norme venute in rilievo consentono all'interprete di tratteggiare una disciplina dell'*ambush marketing*. Le insidie legate a questa attività, però, non possono dirsi oggi del tutto superate, anche tenuto conto che il legislatore del 2020, senz'altro coraggioso, ha preferito omettere di tipizzarne alcune forme³⁹.

È allora fondamentale che gli organizzatori degli eventi sportivi, gli sponsor e le autorità competenti, assunta consapevolezza del fenomeno, collaborino per sviluppare strategie efficaci al fine di prevenirlo. Non soltanto attraverso la sensibilizzazione del pubblico, attuando campagne di informazione che contribuiscano a renderlo consapevole in ordine agli sponsor ufficiali e ai diritti loro attribuiti⁴⁰. Ma anche

³⁷ *Retro*, testo e nota 18.

³⁸ Volta a “promuovere il trasferimento di beni mobili o immobili, la prestazione di opere o di servizi oppure la costituzione o il trasferimento di diritti ed obblighi su di essi”: art. 2, lett. a).

³⁹ Non sempre l'ingegno degli imprenditori, i quali ambiscono ad accrescere la propria notorietà in occasione dello svolgimento di eventi sportivi, determina condotte reputabili illecite: di qui la complessità dell'ufficio selettivo del legislatore.

⁴⁰ Così da promuovere, ai sensi del art. 4 cod. cons., la “educazione dei consumatori e degli utenti”, al fine di “favorire la consapevolezza dei loro diritti e interessi” (comma 1) esplicitando “le caratteristiche

attraverso strumenti negoziali⁴¹: ad esempio inserendo, nei contratti stipulati con le emittenti radio-televisive che trasmettono l'evento sportivo, clausole volte a impedire o limitare, in concomitanza con tale evento, la concessione di spazi pubblicitari a soggetti che non ne siano sponsor ufficiali; oppure prevedendo, nelle clausole generali che disciplinano la vendita dei titoli di accesso all'evento, l'obbligo in capo all'acquirente di non rivendere tali titoli e di non utilizzarli a fini promozionali.

Una sfida, dunque, che attende tanto i giuristi quanto gli operatori economici del settore.

di beni e servizi” e rendendo “chiaramente percepibili benefici e costi conseguenti alla loro scelta” (comma 2).

⁴¹ Cfr. I. UBERTI, *L'ambush marketing come illecito anticoncorrenziale*, in *Giur. it.*, 2018, p. 2165 ss., spec. p. 2167; S. ERICSSON, *Ambush Marketing: Examining the Development of an Event Organizer Right of Association*, in N. LEE et al. (ed.), *Intellectual Property, Unfair Competition and Publicity. Convergences and Development* (EIPIN Series), Cheltenham, UK-Northampton (MA), 2014, p. 165 ss., e in *Max Planck Institute for Intellectual Property and Competition Law Research*, Paper No. 11-19 (2011), da cui si cita: p. 10. Sulle iniziative di carattere preventivo adottate da Expo 2015 s.p.a. si soffermano V. GUGGINO, E. MINA, *Il fenomeno dell'ambush marketing in Italia e il caso Expo Milano 2015*, in *Il Dir. ind.*, 2016, p. 488 ss.

I RAPPORTI DI LAVORO SPORTIVO NEL TENNIS

Carlo Zoli

I. L'AUTONOMIA DELL'ORDINAMENTO SPORTIVO E IL VUOTO NORMATIVO NEL SETTORE DEL DILETTANTISMO

La disciplina dei rapporti di lavoro sportivo era da tempo attesa a fronte di un quadro legislativo che si occupava pressoché solo di professionismo, se si escludevano i rapsodici interventi in tema di imposizione fiscale, in una logica di riduzione dei costi per le società e le associazioni sportive dilettantistiche.

Del resto, la prospettiva del lavoro e del diritto del lavoro è stata a lungo marginale, per così dire residuale. Per decenni c'è stato un vero e proprio vuoto normativo, il cui effetto è stato l'affermarsi della teoria dell'autonomia dell'ordinamento sportivo quale ordinamento per taluni addirittura originario, ma certamente non sovrano in quanto lo Stato resta libero di decidere la linea di demarcazione tra l'ordinamento sportivo e quello statale. In ogni caso l'autonomia e l'originarietà dell'ordinamento sportivo sono state poste a fondamento delle regole applicabili ai lavoratori sportivi e della riconosciuta specialità del lavoro sportivo¹.

Questo presupposto di partenza ha condizionato le interpretazioni giurisprudenziali e la stessa successiva evoluzione legislativa. Infatti, la natura dell'attività lavorativa non prestata a titolo di volontariato e in particolare la qualificazione dei rapporti di lavoro sportivo sono risultate a lungo controverse, a maggior ragione poiché la

¹ Sull'autonomia dell'ordinamento sportivo cfr., in particolare, W. CESARINI SFORZA, *La teoria degli ordinamenti giuridici e il diritto sportivo*, in *Foro it.*, 1933, I, 1381 ss. e M.S. GIANNINI, *Prime osservazioni sugli ordinamenti giuridici sportivi*, in *Riv. dir. sport.*, 1949, 10 ss. Per una ricostruzione del dibattito in ordine all'attualità o meno dell'autonomia dell'ordinamento sportivo cfr., da ultimo, C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo. Nozioni, tipi contrattuali, discipline e tutele*, Cacucci, Bari, 2024, 43 ss. Correttamente P. LAMBERTUCCI, *Il lavoro sportivo subordinato tra disciplina speciale e normativa generale di tutela: prime considerazioni sulla riforma del 2021*, in *Arg. dir. lav.*, 2024, 1 s. sottolinea che l'ordinamento sportivo non può considerarsi originario e completamente autonomo dell'ordinamento dello Stato.

questione si inserisce in un contesto, del tutto peculiare al mondo dello sport, quale quello che distingue tra professionismo e dilettantismo.

In passato si qualificava come dilettante chiunque svolgesse attività agonistica, o in generale sportiva, senza scopo di lucro e per soli fini ricreativi o di educazione psicofisica².

Decisamente controversa era, poi, la qualificazione dei rapporti di lavoro, di cui si prospettava la natura talora autonoma, talaltra subordinata, quando non si parlava di contratti atipici o di tipo associativo³. Restava, infine, aperta la questione della disciplina applicabile, considerato che anche nei casi in cui si accertava la natura subordinata del rapporto risultava talora controversa l'applicazione dell'intero nucleo delle tutele del diritto del lavoro⁴.

Le cose hanno incominciato a cambiare con l'emanazione della legge n. 91/1981, il primo intervento legislativo sui rapporti di lavoro sportivo, che ha indubbiamente il grande "merito di avere favorito l'emersione dell'ordinamento sportivo a livello di quello statale"⁵.

Essa ha assunto una posizione chiara con riguardo tanto alla distinzione tra professionismo e dilettantismo, quanto alla qualificazione dei rapporti di lavoro nell'ambito del primo, peraltro lasciando in un limbo privo di alcuna regolamentazione specifica l'ampio e variegato mondo del dilettantismo.

La distinzione tra i due settori è stata affidata alle singole federazioni nazionali, nella logica di preservare il più possibile l'autonomia dell'ordinamento sportivo. Con il d.lgs. n. 242 del 1999 il legislatore ha tentato di attribuire un ruolo centrale al CONI, al quale ha devoluto il compito di stabilire, "in armonia con l'ordinamento sportivo internazionale e nell'ambito di ciascuna federazione sportiva nazionale, criteri per la distinzione dell'attività sportiva dilettantistica da quella professionistica"

² Cfr. B. ZAULI, *Dilettantismo e professionismo nello sport*, in *Riv. dir. sport.*, 1955, 97; G. MAZZONI, *Dilettanti e professionisti*, in *Riv. dir. sport.*, 1968, 368 ss.; G. VIDIRI, *Il lavoro sportivo tra codice civile e norma speciale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2002, I, 39.

³ Cfr. per una sintetica ricostruzione G. VIDIRI, *Il lavoro sportivo tra codice civile e norma speciale*, cit., 40 e, da ultimo, M. BIASI, *Causa e tipo nella riforma del lavoro sportivo. Brevi osservazioni sulle figure del lavoratore sportivo e dello sportivo amatore nel d.lgs. n. 36/2021*, in *Lav. dir. Europa*, 2021, 4 ss. La giurisprudenza prevalente ammetteva, comunque, che, se l'atleta fosse risultato assoggettato ai tipici poteri del datore di lavoro, potesse essere qualificato come subordinato: cfr., tra le altre, Cass. 8.9.1970, n. 1949, in *Giust. Civ.*, 1970, 1096; Cass., sez. un., 26.1.1971, n. 174, in *Dir. lav.*, 1972, II, 77, con nota di Nicolini; Trib. Genova 4.5.1976, in *Riv. dir. sport.*, 1977, 90; Cass. 29.3.1978, n. 1459, in *Giust. civ.*, 1978, I, 1280.

⁴ Cfr. G. VOLPE PUTZOLU, *Sui rapporti fra giocatori di calcio e associazioni sportive e sulla natura giuridica della cd. cessione del giocatore*, in *Riv. dir. comm.*, 1964, 10; G. MAZZONI, *Dilettanti e professionisti*, cit., 372; S. GRASSELLI, *L'attività dei calciatori professionisti nel quadro dell'ordinamento sportivo*, in *Giur. it.*, 1974, IV, 156.

⁵ Così A. BELLAVISTA, *Il lavoro sportivo professionistico e l'attività dilettantistica*, in *Riv. giur. lav.*, 1997, I, 521.

(art. 5, comma 2, lett. d). Tuttavia, decidendo di astenersi dall'intervenire, il CONI non ha elaborato gli attesi criteri generali e ha di fatto lasciato l'opzione tra dilettantismo e professionismo alle singole federazioni nazionali al di fuori di regole comuni non arbitrarie⁶. Il risultato è stato che soltanto alcune di esse, dapprima sei (calcio, basket, pugilato, golf, ciclismo, motociclismo), poi quattro (calcio, basket, golf, ciclismo) e limitatamente all'attività di vertice (la sola serie A1 per il basket, le serie A e B e la Lega Pro per il calcio), hanno optato per il professionismo, cosicché è rimasta esclusa l'applicazione della l. n. 91/1981 ai c.d. professionisti di fatto, cioè a tutti coloro che ricavano dallo sport la loro unica o principale fonte di sostentamento⁷. E questa è stata (ed è) da sempre la scelta della FIT (ora FITP).

Nel mondo degli operatori si era così affermata l'idea che esistesse un vuoto normativo in cui ci si poteva muovere liberamente nella scelta del tipo di contratto di lavoro da sottoscrivere. Di conseguenza, nella prassi diffusa, e fatte salve limitate eccezioni, le associazioni sportive hanno effettuato un larghissimo ricorso ai contratti di collaborazione (*sub specie* di collaborazioni sportive dilettantistiche), escludendo la natura subordinata dei rapporti di lavoro e quindi realizzando “un vero e proprio *vulnus* di tutela”⁸. Ciò anche se paradossalmente il lavoro prestato nel mondo del dilettantismo, “in quanto estraneo alla disciplina speciale della legge n. 91, è ritenuto integralmente assoggettato al diritto del lavoro e, se presenta i caratteri della subordinazione, alla integrale disciplina garantistica del lavoro subordinato ordinario”⁹.

Ma è questo il punto. Il riconoscimento della subordinazione è stato rimesso alle iniziative isolate dei singoli, che la giurisprudenza ha, comunque, in diverse occasioni ritenuto fondate¹⁰, applicando i principi “cardine” in materia di rapporti di lavoro,

⁶ Cfr. G. VIDIRI, *Il lavoro sportivo tra codice civile e norma speciale*, cit., 47 s.

⁷ La dottrina aveva con decisione criticato tale scelta del legislatore: cfr., fra i tanti, M. DE CRISTOFARO, *Commento*, in M. PERSIANI (a cura di), *Legge 23 marzo 1981, n. 91: norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*. *Commentario*, in *NLCC*, 1982, 579; A. BELLAVISTA, *Il lavoro sportivo professionistico e l'attività dilettantistica*, cit., 522; R. PESSI, *Decisioni dei giudici sportivi e diritto del lavoro*, in C. FRANCHINI (a cura di), *Gli effetti delle decisioni dei giudici sportivi*, Giappichelli, 2004, 36; P. TOSI, *Sport e diritto del lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 2006, 719 s.; E. ROCCHINI, *Dal dilettantismo al lavoratore sportivo. Prime osservazioni sulla riforma dello sport*, in *Mass. giur. lav.*, 2021, 409.

⁸ Così E. ROCCHINI, *Dal dilettantismo al lavoratore sportivo*, cit., 410, che peraltro attribuisce tale conseguenza alla bipartizione tra professionismo e dilettantismo operata dalla legge n. 91/1981.

⁹ Così P. TOSI, *Sport e diritto del lavoro*, cit., 717.

¹⁰ La giurisprudenza, in più occasioni, ha riconosciuto la natura subordinata dei rapporti instaurati in virtù di contratti di lavoro autonomo, anche di collaborazione, nell'ambito dello sport dilettantistico: cfr., in tal senso, Cass. n. 6439/1995, in *Giust. Civ. Mass.*, 1998, 1365, con riguardo a un lavoratore che aveva svolto, dapprima, mansioni di istruttore di nuoto e, in seguito, anche di direttore tecnico; Cass. n. 6114/1998, in *Lav. giur.*, 1995, 250 relativamente al direttore sportivo di una società calcistica; cfr. altresì, nella giurisprudenza di merito, Pret. Palermo 23.5.1986, in *Inf. Prev.*, 1987, 940 in ordine all'attività prestata da istruttori di educazione fisica presso un centro di educazione fisica; Trib. Venezia 14.9.1993, in *Giur. merito*, 1984, 876 sempre in merito all'ipotesi di un direttore sportivo di una società

a partire da quello di effettività e di indisponibilità del tipo contrattuale¹¹. Del resto, l'autonomia dell'ordinamento sportivo non può impedire il corretto inquadramento dei rapporti di lavoro e “spingersi sino ad escludere la configurabilità di rapporti di lavoro tra atleti e società”¹².

L'accennata idea dell'assoluta libertà contrattuale era, in realtà e in definitiva, un'idea sbagliata, perché dove non esiste una normativa speciale si applica la disciplina generale del diritto del lavoro. Pertanto, si può sin d'ora anticipare che, in una corretta prospettiva giuridica, la riforma del 2021 non aggiunge tutele a chi ne era privo, ma introduce una normativa speciale, realmente innovativa solo per il dilettantismo.

2. LA RIFORMA DEI RAPPORTI DI LAVORO SPORTIVO

Lo sviluppo del *business* sportivo e l'affermazione delle logiche del profitto hanno avuto il sopravvento sull'elemento ludico-ricreativo, anche in molti settori formalmente dilettantistici.

Di conseguenza anche l'ordinamento statale ha preso atto dell'importanza che l'attività sportiva ha acquisito nel nostro paese. Con la legge cost. n. 1 del 26 settembre 2023 è stata riformata persino la Carta fondamentale, il cui art. 33, comma 7 riconosce ora espressamente “il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme”.

Il legislatore si è finalmente deciso ad intervenire con una complessiva riforma dello sport, che ha preso il via con la delega contenuta nell'art. 5, l. n. 86/2019 e ha trovato attuazione attraverso l'approvazione di cinque decreti legislativi, tra i quali si segnala ai fini del lavoro sportivo il n. 36 del 28 febbraio 2021, che è al centro della più generale riforma dello sport.

calcistica; Pret. Napoli 14.2.1995, in *Dir. lav.*, 1995, 627; Trib. Ancona 47.2001, n. 147, in *Inf. prev.*, 2002, 1081 a proposito del rapporto di lavoro instaurato tra un calciatore e la società di appartenenza. Per una ricostruzione delle posizioni dottrinali v. A. BELLAVISTA, *Il lavoro sportivo professionistico e l'attività dilettantistica*, cit., 525 e, da ultimo, E. ROCCHINI, *Dal dilettantismo al lavoratore sportivo*, cit., 412 s., che richiama anche la giurisprudenza comunitaria, la quale si concentra sulla effettiva natura dell'attività esercitata.

¹¹ Cfr. le due note pronunce della Corte Cost. n. 121/1993, in *Foro it.*, 1993, I, 2432 e n. 115/1994, in *Foro it.*, 1994, I, 2656, alla cui stregua non è consentito al legislatore “negare la qualificazione giuridica di rapporti di lavoro subordinato a rapporti che oggettivamente abbiano tale natura, ove da ciò derivi l'inapplicabilità delle norme inderogabili previste dall'ordinamento per dare attuazione ai principi, alle garanzie e ai diritti dettati dalla Costituzione a tutela del lavoro subordinato”, come ad esempio l'art. 36 Cost. in tema di equa retribuzione; cfr. altresì la più recente sentenza n. 77/2015. In dottrina, per tutti, v. M. D'ANTONA, *Limiti costituzionali alla disponibilità del tipo contrattuale nel diritto del lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 1995, 63 ss.

¹² Così E. ROCCHINI *Dal dilettantismo al lavoratore sportivo*, cit., p. 410. Cfr. anche M.T. SPADAFORA, *Diritto del lavoro sportivo*, Giappichelli, 2012, 95 ss.

Si tratta di una riforma travagliata, osteggiata da alcuni dei suoi destinatari, come dimostrano i numerosi rinvii intervenuti circa la data della sua entrata in vigore (alla fine l'1.7.2023) e le modifiche apportate al testo iniziale dai d.lgs. n. 163/2022 e n. 120/2023 (poi anche dal d.l. n. 71/2024), che ne hanno modificato l'impatto e la portata.

Si tratta di una riforma all'insegna del compromesso tra esigenze, se non opposte, da temperare. È quanto emerge dall'esame degli stessi obiettivi della riforma, che sono, tra l'altro, decisamente ambiziosi: in particolare, la volontà, da un lato, di "introdurre una disciplina organica del rapporto di lavoro sportivo, a tutela della dignità dei lavoratori e rispettosa della specificità dello sport" (art. 3, comma 2, lett. h) e, dall'altro, di "sostenere e tutelare il volontariato sportivo" (art. 3, comma 2, lett. l). Ciò nell'ambito di una razionalizzazione, non già di un completo superamento, della normativa precedente (art. 5, comma 1, lett. g), l. n. 86/2019).

L'opzione del legislatore è quella di introdurre una regolamentazione applicabile a tutti i rapporti di lavoro sportivo, in una logica universalistica ed inclusiva senza distinzioni di genere¹³, indipendentemente dal fatto che si tratti di professionismo o di dilettantismo e ferme restando le differenze che inevitabilmente sono collegate alla distinzione tra autonomia e subordinazione.

Si tratta, peraltro, di una disciplina speciale rispetto al diritto del lavoro comune, che trova giustificazione nelle specificità del settore e nella autonomia del relativo ordinamento. Ma non si può fare a meno di interrogarsi sul fondamento di tale specificità. Tradizionalmente si è fatto leva sulla "costruzione dello sport quale ordinamento"¹⁴, oltre che sulla peculiarità delle prestazioni rese dagli sportivi e sulla natura agonistica delle stesse¹⁵, in una parola della fattispecie, che in quanto tale "si ribella all'applicazione delle norme generali"¹⁶. Tuttavia, una tale spiegazione risente dell'impostazione "atleto-centrica", oltre che "calcio-centrica", della legge n. 91/1981, prima, e del d.lgs. n. 36/2021, poi. L'impressione è che finiscano per essere valorizzate altresì, per non dire soprattutto, le peculiarità delle associazioni sportive

¹³ Cfr. in particolare R. NUNIN, *Introduzione. La riforma del lavoro sportivo: un intervento atteso, complesso e discusso*, in *Variazioni temi dir. lav.*, 2024, 290; ID., *Sport e questioni di genere*, in *Lav. dir. Europa*, 2024, n. 3; T. VETTOR, *La riforma dello sport. Valori, principi e diritti nella prospettiva del lavoro*, in *Lav. dir. Europa*, 2024, n. 3, 306 s.

¹⁴ Così E. GRAGNOLI, *Le ultime novità sul contratto di lavoro degli sportivi*, in *Rass. dir. ec. dello sport*, 2023, 85 s. Cfr. analogamente G. MOLTENI, *La riforma dello sport nella prospettiva di un avvocato giuslavorista*, in *Lav. dir. Europa*, 2024, n. 3, 11.

¹⁵ Cfr. E. GRAGNOLI, *I nuovi profili di specialità del rapporto di lavoro degli sportivi professionisti*, in *Rass. dir. ec. dello sport*, 2021, 264; M.P. MONACO, *Il lavoratore sportivo: definizione e tipologie contrattuali alla luce della riforma*, in *Giorn. dir. amm.*, 2024, I, 48; C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo*, cit., 104 s.

¹⁶ Così M. DELL'OLIO, *Lavoro sportivo e diritto del lavoro*, in *Dir. lav.*, 1988, I, 324.

e le relative difficoltà economiche¹⁷, come dimostrano gli interventi legislativi volti a ridurre i costi sul piano fiscale e contributivo¹⁸. Alla luce di tali considerazioni va valutata la razionalità e coerenza, e quindi la costituzionalità, delle soluzioni adottate, tenendo conto altresì della portata del citato art. 33, comma 7, cost., che potrebbe essere utilizzato in chiave di contemperamento con i valori costituzionali di tutela del lavoro¹⁹.

3. IL CAMPO DI APPLICAZIONE DEL D.LGS. N. 36/2021: LE NOZIONI DI SPORT E DI LAVORATORE SPORTIVO

Il d.lgs. n. 36/2021 contiene una riforma integrale del sistema sportivo e del lavoro degli sportivi. È una riforma complessa, tanto per la pluralità di fonti regolatrici (Costituzione, legge, decreti ministeriali, contratti collettivi), quanto per i nodi irrisolti e per i tanti dubbi interpretativi, oltre che per i rilevanti profili di incostituzionalità che essa solleva.

Il punto di partenza è costituito dal campo di applicazione del d.lgs. n. 36/2021, in quanto, al di fuori di esso, non può non operare il diritto del lavoro comune.

Innanzitutto, si deve rientrare nella nozione di sport (art. 2, lett. nn), che vuole essere “omnicomprensiva”, “in armonia con la visione europeista e del Comitato Internazionale Olimpico”²⁰. Tuttavia, essa si rivela approssimativa e inadeguata²¹. Il problema si pone, in particolare, per gli *e-games*, poiché è necessario che nell’esecuzione delle prestazioni sia prestata un’“attività fisica”. Ma, soprattutto, l’art. 25, comma 1 richiede che l’attività sportiva sia svolta “a favore di un soggetto dell’ordinamento sportivo iscritto nel Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche, nonché a favore delle Federazioni sportive nazionali, delle Discipline sportive associate, degli Enti di promozione sportiva, delle associazioni benemerite, anche paralimpici, del CONI, del CIP e di Sport e Salute S.p.a. o di altro soggetto tesserato”. Di conseguenza per l’attribuzione della natura sportiva dell’attività svolta è necessario tanto il riconoscimento da parte del CONI, quanto la ricomprensione

¹⁷ Rileva che la specialità dei contratti di lavoro rispetto al diritto comune “sembra declinarsi in una sorta di scala, modulata [...] sulla rilevanza economica del fenomeno concreto che è oggetto di contratto”, E. ROCCHINI, *Dal dilettantismo al lavoratore sportivo*, cit., 419.

¹⁸ Con riguardo agli interventi legislativi precedenti il d.lgs. n. 36/2021 sia consentito rinviare a C. ZOLI, *La riforma dei rapporti di lavoro sportivo tra continuità e discontinuità*, in *Riv. giur. lav.*, 2022, I, 46 ss.

¹⁹ Cfr. C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo*, cit., 92 s.

²⁰ Così B. GIANCOLA, *Le definizioni contenute nella riforma: loro significato sul piano operativo*, in G. MARTINELLI, M. ROGOLINO (a cura di), *La riforma dello sport: contributi di diritto ed economia dello sport*, Euroconference, 2023, 20.

²¹ Cfr. C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo*, cit., 145.

nell'elenco delle discipline iscrivibili nel RASD (ciò non è per ora avvenuto per gli *e-games* e per i *mental games*, oltre che per palestre, centri fitness, villaggi turistici o associazioni culturali, se si esclude il caso del c.d. *sim racing*²²).

Ancora più importante è la nozione di lavoratore sportivo, che rappresenta il fulcro della normativa speciale dei rapporti di lavoro in esame. Come efficacemente rilevato, essa assume una valenza “transtipica”²³ o “trasversale”²⁴, in quanto si colloca a monte dei tipi contrattuali per assicurare a tutti i lavoratori sportivi una qualche forma di tutela, sia pur differenziata a seconda della natura del rapporto e, in modo limitato, del settore in cui operano²⁵.

Si tratta di una nozione più estesa di quella che era stata prevista per il solo sport professionistico dall'art. 2, l. n. 91/1981. Infatti, viene ampliato l'elenco dei soggetti che vi sono ricompresi, al quale sono ricondotti oltre agli atleti, agli allenatori, ai direttori tecnici, ai direttori sportivi e ai preparatori atletici, anche, da un lato, gli istruttori e i direttori di gara (artt. 2, lett. dd e 25, comma 1, d.lgs. n. 36/2021), nonché, dall'altro, “ogni altro tesserato che svolge verso corrispettivo le mansioni rientranti, sulla base dei regolamenti tecnici della singola disciplina sportiva, tra quelle necessarie per lo svolgimento di attività sportiva”.

Il legislatore, in altre parole, rimette alle singole Federazioni Sportive e alle Discipline Sportive Associate nazionali la possibilità di individuare figure ulteriori rispetto a quelle espressamente indicate, la cui attività è ritenuta fondamentale per lo svolgimento di attività sportiva. Tuttavia lascia a tal fine l'ultima parola al Ministro dello Sport – sentito il Ministro del Lavoro, stante l'impatto che la soluzione comporta sull'applicazione delle tutele giuslavoristiche –, il quale è chiamato a provvedervi con apposito decreto (art. 25, comma 1-ter, d.lgs. n. 36/2021), in questo caso puntualmente emanato (d.p.c.m. 22.1.2024 e d.p.c.m. 25.7.2024).

Peraltro, non ha conferito una delega in bianco alle Federazioni e al Ministro dello Sport ed ha al contrario introdotto una serie di limiti che essi devono rispettare, pena l'illegittimità del decreto attuativo. Innanzitutto, ha escluso espressamente che possano essere considerate sportive le attività “di carattere amministrativo-gestionale”, sia pur svolte a favore di sodalizi sportivi. E lo stesso ha fatto con riguardo a “coloro che forniscono prestazioni nell'ambito di una professione la cui abilitazione professionale è rilasciata al di fuori dell'ordinamento sportivo e per il

²² Cfr. *ibidem*, 146.

²³ Cfr. M. BIASI, *Causa e tipo nella riforma del lavoro sportivo. Brevi osservazioni sulle figure del lavoratore sportivo e dello sportivo amatore nel d.lgs. n. 36/2021*, in *Lav. dir. Europa*, 2024, n. 3, 11.

²⁴ Cfr. G. CENTAMORE, T. COSTANTINI, *Luci e ombre nella riforma del lavoro sportivo*, in *Diritto dello Sport*, 2024, § 2.

²⁵ Cfr. C. ZOLI, *La riforma dei rapporti di lavoro sportivo tra continuità e discontinuità*, cit., 52. Più ampiamente cfr. ID., *La riforma dei rapporti di lavoro sportivo tra dubbi e nodi irrisolti: un cantiere ancora aperto*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2024, I, 457 ss., cui ci si è largamente rifatti nel presente scritto.

cui esercizio devono essere iscritti in appositi albi o elenchi tenuti dai rispettivi ordini professionali”, come nel caso, tra gli altri, dei medici e dei fisioterapisti. Resta il fatto che, qualora una delle figure indicate svolga in via esclusiva o concorrente attività *stricto sensu* sportiva a favore dello stesso sodalizio, dovrà essere considerata lavoratore sportivo con riguardo a tale attività, eventualmente cumulando un doppio rapporto di natura diversa (sportiva e non) nei confronti della stessa associazione o società.

In secondo luogo, il carattere delle mansioni, *rectius* delle attività, svolte dai tesserati deve risultare “intrinsecamente” sportivo, cosicché la scelta ministeriale potrebbe essere sindacata dal giudice ordinario su ricorso del lavoratore che rivendichi l’applicazione del diritto comune del lavoro: una possibilità che non può essere aprioristicamente disconosciuta, anche se probabilmente risulta irta di ostacoli.

Nel caso del tennis e delle altre discipline gestite dalla FITP sono stati correttamente ricompresi nella nozione di lavoratore sportivo i raccattapalle, i formatori tecnici, gli addetti alle procedure antidoping non professionali, gli assistenti alle gare e ai raduni, i tecnici delle attrezzature di gioco, gli addetti tecnici agli eventi e alle manifestazioni sportive.

Da ultimo, risultano esclusi dalla nozione di lavoratore sportivo i volontari, cioè coloro che svolgono prestazioni intrinsecamente sportive, ma a titolo gratuito. La *ratio* dell’esclusione è per questa figura diametralmente opposta a quella delle altre appena esaminate, in quanto consiste nel disconoscere l’applicazione di qualunque tutela e non di conservare la regolamentazione più garantista del diritto del lavoro comune.

Nella specie viene in rilievo una sorta di area franca dal diritto del lavoro prevista nell’ambito del solo dilettantismo. Nella sua versione iniziale, l’art. 29, d.lgs. n. 36/2021 aveva introdotto le nozioni di “amatore” e di “prestazioni amatoriali”, “svolte in modo personale, spontaneo e gratuito, senza fini di lucro”, “comprehensive dello svolgimento diretto dell’attività sportiva, nonché della formazione, della didattica e della preparazione degli atleti”, collocandole al di fuori dei tipi contrattuali e persino di “ogni altro rapporto di lavoro retribuito con l’ente di cui il volontario è socio o associato o tramite il quale svolge la propria attività amatoriale”. Ammetteva, peraltro, che potessero “essere riconosciuti premi e compensi occasionali in relazione ai risultati ottenuti nelle competizioni sportive, nonché indennità di trasferta e rimborsi spese, anche forfettari”, che non potevano comunque superare i 10.000 euro annui. Si trattava di una previsione che offriva alle società e associazioni sportive dilettantistiche la possibilità di abbattere i costi previdenziali e fiscali, anche se limitatamente ad atleti, allenatori e preparatori atletici, in grado di partecipare a competizioni e di preparare gli atleti a prendervi parte.

Per evitare il rischio di un utilizzo fraudolento di tale possibilità, il legislatore ha novellato l’art. 29 eliminando il riferimento agli “amatori” e parlando più sempli-

cemente di “volontari”²⁶, anche se ha mantenuto l’espressione “finalità amatoriali” per distinguerle da quelle di solidarietà, tipiche della disciplina generale in tema di volontariato. Viene in rilievo, comunque, una figura fondata su base causale e su una presunzione legale relativa, la cui prova contraria è comunque piuttosto ardua²⁷. Comunque, un primo decreto correttivo (d.lgs. n. 163/2022) ha escluso qualunque tipo di compenso ed ammesso esclusivamente il rimborso di “spese documentate relative al vitto, all'alloggio, al viaggio e al trasporto sostenute in occasione di prestazioni effettuate fuori dal territorio comunale di residenza del percipiente”, sia pure con la possibilità di autocertificarle entro il tetto massimo di 150 euro mensili. Da ultimo, tuttavia, il d.l. n. 71/2024, convertito dalla l. 29 luglio 2024, n. 106, ha finito per ammettere una forfettizzazione delle spese rimborsabili per un importo che può arrivare a 400 euro mensili. In questo modo, anche se per piccoli importi (fino a 4.800 euro annui), il legislatore ha cercato ancora una volta di escludere costi fiscali e previdenziali per i sodalizi sportivi dilettantistici, con una soluzione economicamente più favorevole persino rispetto al ricorso al lavoro occasionale o ai contratti di collaborazione continuativa e coordinata.

4. I TIPI CONTRATTUALI TRA LAVORO SUBORDINATO E LAVORO AUTONOMO

I lavoratori sportivi devono essere necessariamente titolari di un rapporto di lavoro subordinato o autonomo, “anche nella forma di collaborazioni coordinate e continuative” (art. 25, comma 2, d.lgs. n. 36/2021), nell’ambito tanto del dilettantismo quanto del professionismo.

È questa – come anticipato – una delle novità più rilevanti della riforma. O, meglio, lo è nella misura in cui si ometta di considerare che anche prima di essa, al di fuori dell’ambito di operatività della legge n. 91/1981, trovava applicazione il diritto del lavoro comune, con possibile riconoscimento giudiziale – in diversi casi avvenuto²⁸ – della natura subordinata dei rapporti di lavoro, a dispetto della di gran

²⁶ Sulla figura del volontario cfr., fra gli altri, in generale, D. GAROFALO, *Il lavoro nel terzo settore: appunti e disappunti*, in *Variazioni temi dir. lav.*, 2019, 4, 91 ss.; L. ZOPPOLI, *Volontariato e diritti dei lavoratori tra Jobs Act e codice del terzo settore*, in U.M. OLIVIERI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Dono Lavoro Volontariato*, Milella, 2018, 55 ss.; A. RICCOBONO, *Diritto del lavoro e terzo settore: occupazione e welfare partenariale dopo il d.lgs. n. 117/2017*, Esi, 2020, spec. 133 ss. Con riguardo al settore dello sport cfr. A.L. FRAIOLI, *La riforma del lavoro sportivo di cui al d.lgs. n. 36/2021*, in *Mass. giur. lav.*, 2023, 67 ss. e T. VETTOR, *La nuova riforma del lavoro sportivo: prime analisi alle disposizioni integrative e correttive al d.lgs. n. 36/2021 (d.lgs. n. 163/2022)*, in *Mass. giur. lav.*, 2023, 145 ss.

²⁷ Cfr. C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo*, cit., 131.

²⁸ Cfr., per numerosi richiami giurisprudenziali, C. ZOLI, *La riforma dei rapporti di lavoro sportivo tra continuità e discontinuità*, cit., 46 s.; G. MOLTENI, *La riforma dello sport nella prospettiva di un avvocato giuslavorista*, cit., 15, nota 11; C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo*, cit., 77 s.

lunga prevalente sottoscrizione di contratti di collaborazione continuativa e coordinata nella veste, fiscalmente più favorevole per i sodalizi sportivi, delle collaborazioni sportive dilettantistiche.

Il d.lgs. n. 36/2021 nella sua versione iniziale aveva sostanzialmente assimilato dilettantismo e professionismo ai fini qualificatori, se si esclude il caso degli atleti, per i quali era stata, ed è, riproposta la soluzione accolta dalla legge n. 91/1981, con la previsione di una presunzione di subordinazione “quasi” assoluta²⁹ nell’ambito del professionismo.

Analoga soluzione non è stata, invece, accolta per il dilettantismo, evidentemente nel tentativo di evitare l’attrazione generalizzata degli atleti nell’alveo della subordinazione.

Per quanto concerne gli altri lavoratori sportivi, la mancanza di una nozione speciale comporta l’applicazione dell’art. 2094 c.c.³⁰. Nella prima versione del d.lgs. n. 36/2021 ciò valeva tanto per i professionisti, quanto per i dilettanti. Ancora una volta per il timore delle associazioni sportive dilettantistiche di un incremento incontrollabile dei costi derivanti dal riconoscimento della natura subordinata dei rapporti di lavoro sportivo, il d.lgs. n. 120/2023 ha novellato l’art. 28, comma 2, d.lgs. n. 36/2021 introducendo una presunzione legale di autonomia per tutti i lavoratori sportivi dilettanti, legata ancora una volta – come per gli atleti professionisti – ad un elemento quantitativo quale il numero delle ore lavorate, ovvero al criterio della minore continuità temporale della prestazione.

La soluzione presenta, peraltro, margini di incertezza e dubbi di costituzionalità.

Innanzitutto, resta decisivo il *discrimen* tra professionismo e dilettantismo. Al riguardo viene sostanzialmente riproposto quanto sancito dalla legge n. 91/1981, ovvero l’attribuzione alle singole Federazioni nazionali e alle Discipline Sportive Associate della scelta del settore nel quale rientrare: una scelta che dovrebbe tener conto delle direttive e dei criteri stabiliti dal CONI e dal CIP, per quanto di competenza. Sino ad ora le suddette direttive e i criteri non sono stati adottati e le Federazioni, compresa la FITP, hanno confermato le opzioni compite in precedenza (§ 1), cosicché i dipendenti e collaboratori sportivi della FITP e delle associazioni ad essa affiliate sono a tutti gli effetti giuridicamente dilettanti. Il d.lgs. n. 36/2021 ha introdotto la novità dell’intervento sussidiario del Presidente del Consiglio o del Ministro dello Sport, qualora entro 8 mesi dall’entrata in vigore della nuova normativa il CONI continui ad astenersi dall’intervenire (art. 38). Peraltro, sino ad ora né il CONI, né il Governo sono intervenuti.

In secondo luogo, il criterio temporale sul quale si fonda la presunzione di autonomia di cui all’art. 28, d.lgs. n. 36/2021 è tutt’altro che chiaro. In particolare,

²⁹ Cfr. C. ZOLI, *La riforma dei rapporti di lavoro sportivo tra continuità e discontinuità*, cit., 44.

³⁰ È quanto pacificamente ammesso sotto il vigore della l. n. 91/1981 per i lavoratori diversi dagli atleti: cfr., fra gli altri, M. PERSIANI, *Commento*, in M. PERSIANI (a cura di), *Legge 23 marzo 1981, n. 91: norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti. Commentario*, cit., 569.

non sono di facile lettura i parametri impiegati dal legislatore per la quantificazione delle ore settimanali e, soprattutto, cosa deve intendersi per prestazioni oggetto del contratto.

Con riguardo al riferimento alle 24 ore settimanali, è discutibile se esso abbia valore quale media oppure se il superamento anche in un solo caso comporti l'inapplicabilità della presunzione in esame. La seconda interpretazione appare preferibile, se si considerano il mancato richiamo alla media oraria e l'entità significativa del tetto massimo, per di più non comprensivo del "tempo dedicato alla partecipazione a manifestazioni sportive", quindi anche alle trasferte e ai ritiri precedenti le partite.

Quanto al concetto di "prestazioni oggetto del contratto", si è, ad esempio, segnalato il dubbio se il tempo che un atleta impiega per allenarsi in totale autonomia debba essere o meno considerato orario di lavoro³¹. La soluzione affermativa si lascia preferire se imposta dal datore di lavoro, o quanto meno se è stata con lo stesso concordata.

Infine, appare labile il confine tra coordinamento tecnico-sportivo – requisito per l'operatività della presunzione di autonomia – e assoggettamento al potere direttivo³². La soluzione più convincente è quella di ritenere che non rientri nell'eterodirezione quanto è imposto dai regolamenti federali, ma la distinzione può risultare in molti casi davvero sottile.

Il problema più rilevante che la presunzione *de qua* solleva è, comunque, di carattere sistematico. Il d.lgs. n. 36/2021 fa coesistere indici della fattispecie e criteri presuntivi della subordinazione³³, rendendo particolarmente incerta la rilevazione della natura subordinata del rapporto di lavoro e sollevando persino il dubbio se la relativa fattispecie sia ancora quella generale di cui all'art. 2094 c.c. In particolare, l'art. 28, comma 2, come appena ricordato, introduce un criterio di carattere quantitativo quale requisito fondamentale della presunzione. A sua volta l'art. 25, comma 3 fa riferimento agli indici della fattispecie, rimettendone la determinazione alla contrattazione collettiva o, in via sussidiaria, ad un decreto ministeriale. E compie tale riferimento nel contesto di una disposizione dedicata alla certificazione dei contratti di lavoro sportivo, enfatizzata nel tentativo di dare certezza alla scelta delle parti e di evitare, o quanto meno limitare, il contenzioso giudiziale³⁴.

³¹ Cfr. P. RUFFO, *Il lavoro sportivo tra teoria della subordinazione e ambigue novità legislative*, in *Riv. giur. lav.*, 2023, I, 144.

³² Cfr. C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo*, cit., 147.

³³ Critico è anche P. RUFFO, *Il lavoro sportivo tra teoria della subordinazione e ambigue novità legislative*, cit., 144 s.

³⁴ Sottolinea come le indicazioni compiute dalla contrattazione collettiva o, in assenza, da un decreto interministeriale ai fini della certificazione possano "favorire utili spunti in merito al possibile contenzioso in materia", P. LAMBERTUCCI, *Il lavoro sportivo subordinato tra disciplina speciale e normativa generale di*

Una lettura coerente e costituzionalmente ammissibile del nuovo quadro legislativo non sembra possa prescindere dall'interpretazione del dato normativo e da alcuni principi fondamentali del diritto del lavoro.

Le fattispecie della subordinazione e dell'autonomia continuano ad essere individuate dagli artt. 2094 e 2222 c.c. anche per i lavoratori sportivi.

Infatti, l'art. 28, d.lgs. n. 36/2021 introduce una presunzione relativa di autonomia, che si atteggia in modo ben diverso dalla presunzione di subordinazione degli atleti professionisti, la quale – come anticipato – è pressoché assoluta. Invero, la presunzione di autonomia per gli sportivi dilettanti ammette la prova contraria, senza realizzare, a ben vedere, un'inversione del relativo onere, dato che quest'ultimo grava comunque in base all'art. 2697 c.c. su chi abbia sottoscritto un contratto di lavoro autonomo, oltre che sull'INPS e sull'Ispettorato del Lavoro. La finalità della presunzione legale è, pertanto, in definitiva quella di rendere più difficile la dimostrazione della natura subordinata del rapporto di lavoro in presenza di determinati presupposti, a fronte di un contratto qualificato dalle parti come autonomo, non già quella di modificare il concetto di subordinazione.

Analoghe considerazioni valgono con riferimento agli invocati, ma non codificati, indici della subordinazione. Infatti, come ben noto, per tutti i rapporti di lavoro questi ultimi sono utilizzati dalla giurisprudenza quando non emerge in modo chiaro l'elemento decisivo ai fini della qualificazione, ovvero l'eterodirezione, ma non alterano il nucleo portante della subordinazione, anche se non si può trascurare come alcune sentenze in casi particolari abbiano elevato determinati indici a elementi costitutivi della subordinazione³⁵. Lo stesso art. 28, d.lgs. n. 36/2021 indirettamente conferma che l'eterodirezione resta l'elemento fondamentale anche per il lavoro sportivo, laddove alla lett. b) ha fondato la presunzione di autonomia anche sull'osservanza dei regolamenti federali, preoccupandosi di tenerla distinta dall'ottemperanza alle direttive del datore di lavoro.

La peculiarità dei rapporti di lavoro sportivo giustifica la ricerca e la predeterminazione di indici o spie della reale natura del rapporto, rendendo più agevole alle parti, alle commissioni di certificazione e al giudice la relativa qualificazione. Ed appare in linea di principio condivisibile che codesto compito sia affidato *in primis* alla contrattazione collettiva, il cui ruolo è stato al riguardo da tempo e in via generale riconosciuto fondamentale dalla migliore dottrina³⁶.

tutela: prime considerazioni sulla riforma del 2021, cit., 5. Analogamente v. anche E. ROCCHINI, *Dal dilettante al lavoratore sportivo. Prime osservazioni sulla riforma dello sport*, cit., 421.

³⁵ Sul punto sia consentito rinviare a C. ZOLI, *La subordinazione e i nuovi scenari: un cantiere aperto*, in *Lav. dir. Europa*, 2024, n. 1, 1 ss. e agli altri contributi ivi editi.

³⁶ Cfr. M. PEDRAZZOLI, *Qualificazioni dell'autonomia collettiva e procedimento applicativo del giudice*, in *Lav. dir.*, 1990, 355 ss. e *Autonomia collettiva e procedimento applicativo del giudice*, in *Lav. dir.*, 1990, 549 ss.

Una tale ricostruzione appare rispettosa del principio di indisponibilità del tipo contrattuale, che, come ben noto, vincola il legislatore e la contrattazione collettiva, oltre che le parti del rapporto di lavoro. Il d.lgs. n. 36/2021, infatti, non ha introdotto una nozione speciale di subordinazione per i dilettanti e soprattutto non ha aprioristicamente escluso la natura subordinata del rapporto di questi ultimi, anche se ha inteso chiaramente favorire l'approdo nell'alveo dell'autonomia.

Al di là del problema di immediata evidenza della ridotta sindacalizzazione e della modesta partecipazione alle dinamiche negoziali dei lavoratori sportivi, e di conseguenza della particolarmente difficile individuazione delle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative, i primi contratti collettivi del settore hanno sostanzialmente confermato la coerenza con l'assetto emergente dall'art. 2094 c.c.

Nell'ambito del dilettantismo, i primi accordi successivi alla riforma, peraltro non sempre sottoscritti dalle Federazioni e dalle Discipline Sportive Associate contrariamente a quanto previsto dall'art. 25, comma 3, d.lgs. n. 36/2021, pur senza procedere direttamente ad individuare gli indici della natura del rapporto, hanno fatto leva sostanzialmente sull'assenza di eterodirezione al fine di riconoscerne l'autonomia³⁷.

Inoltre, probabilmente rendendosi conto della "vicinanza" ai contratti di lavoro subordinato, hanno previsto per i collaboratori una serie di tutele simili a quelle garantite ai dipendenti, mancando nei confronti delle società dilettantistiche la previsione della diretta applicazione delle norme giuslavoristiche nel caso di organizzazione delle prestazioni da parte del committente (art. 2, comma 2, lett. d, d.lgs. n. 81/2015).

5. LA SPECIALITÀ DELLE DISCIPLINE APPLICABILI AI CONTRATTI DI LAVORO SPORTIVO

Gli elementi di specificità del mondo dello sport giustificano, come anticipato (§ 2), l'applicazione di discipline speciali ad un contratto di lavoro, quello degli sportivi, che non è di per sé speciale in quanto parimenti fondato sullo scambio tra lavoro e retribuzione. Si tratta di un fenomeno tutt'altro che nuovo e tanto meno isolato³⁸, che rispon-

³⁷ Cfr. art. 23.2, CCNL 12.1.2024 per i lavoratori dello sport sottoscritto da Confcommercio, SLC-CGIL, FISASCAT-CISL e UILCOM-UIL, che riconosce la natura autonoma del rapporto se il committente dà indicazioni di massima, specie di carattere tecnico ed organizzativo, ma ha escluso che possano essere presenti vincoli di orario e l'assoggettamento gerarchico ai poteri direttivo, di controllo e disciplinare del committente. Cfr. anche art. 7.2, accordo collettivo nazionale per la regolamentazione delle collaborazioni coordinate e continuative di lavoro sportivo dei calciatori nell'area del dilettantismo, sottoscritto da FIGC, LND e AIC, che ha ritenuto compatibile con l'autonomia del rapporto il rispetto delle indicazioni e del coordinamento dello staff tecnico della società.

³⁸ Cfr., da ultimo E. BALLETTI, *Normativa generale e disposizioni particolari nei contratti di lavoro a disciplina speciale*, in *Dir. merc. lav.*, 2024, 57 ss.

de all'esigenza di diversificare i trattamenti, nel limite del canone della ragionevolezza, a fronte di situazioni, finalità o interessi diversi e superiori, pubblici o comunque generali, come nella specie riconosciuto anche dall'art. 33, comma 7, cost.³⁹.

Concentrando l'attenzione sui contratti di lavoro subordinato, il d.lgs. n. 36/2021 ha sostanzialmente confermato la regolamentazione adottata dalla legge n. 91/1981, ma l'ha estesa ai dilettanti, per i quali, a ben vedere, esso è stato emanato. È in questa logica unitaria che risiede la novità metodologica e sistematica della riforma, la quale ha in prevalenza utilizzato una tecnica normativa "per sottrazione" rispetto al diritto comune del lavoro⁴⁰, considerato che ha disconosciuto o ridotto alcune delle tutele approntate per la generalità dei dipendenti.

Tuttavia, per alcuni aspetti ha introdotto maggiori garanzie. Così, in primo luogo, ha confermato la soluzione accolta dalla l. n. 91/1981, atta a garantire una trasparenza delle condizioni contrattuali che va ben al di là dell'obbligo generale di informazione valido per tutti i lavoratori di cui al d.lgs. n. 104/2022 (è il caso dell'obbligo di deposito in Federazione del contratto di lavoro e finanche di tutti gli ulteriori contratti stipulati fra le parti, ivi compresi quelli promo-pubblicitari, previsto a pena di inefficacia del contratto: art. 27, comma 5). Ed ha altresì adottato un meccanismo (l'obbligo del contratto individuale di applicare quanto disposto dal contratto tipo, che a sua volta deve uniformarsi alle disposizioni del contratto collettivo: art. 27, comma 4) che di fatto garantisce efficacia *erga omnes* ai prodotti dell'autonomia collettiva. Si tratta, peraltro, di soluzioni valide solo nell'ambito del professionismo, cosicché può ben parlarsi di una sorta di disciplina "a geometria variabile"⁴¹ e "a specialità crescente"⁴² che mantiene alcune differenze tra professionisti e dilettanti, la cui rilevanza peraltro non è tale da fondare una diversità di trattamento significativa.

Senza pretese di completezza, relativamente alla regolamentazione valida per tutti i lavoratori sportivi, le differenze più rilevanti rispetto al diritto del lavoro comune riguardano la stabilità del rapporto e l'estensione dei poteri datoriali.

³⁹ Già P. TOSI, *Sport e diritto del lavoro*, cit., 722 aveva rilevato che sono consentite diverse gradazioni di subordinazione e conseguentemente di tutela in relazione alla peculiarità dei diversi settori merceologici e delle diverse attività lavorative.

⁴⁰ Cfr. G. AGRIFOGLIO, *La nuova categoria dei lavoratori sportivi tra professionismo e dilettantismo*, in L. SANTORO, G. LIOTTA (a cura di), *Commento alla Riforma dello Sport (legge delega 86/2019 e decreti attuativi 28/2/2021 nn. 36, 37, 38, 39 e 40)*, Palermo University Press, 2021, 50; M. BIASI, *Qualificazione e tutele nel lavoro sportivo: dalla L. n. 91/1981 al D.Lgs. n. 36/2021... e ritorno?*, in *Lav. dir. Europa*, 2024, n. 3, 5. E. GRAGNOLI, *I nuovi profili di specialità del rapporto di lavoro degli sportivi professionisti*, cit., 268 sottolinea che, relativamente alla disciplina del rapporto di lavoro subordinato, emergono "due cerchi concentrici nella specialità, uno più ampio inerente al lavoratore subordinato sportivo, l'altro circoscritto al professionista".

⁴¹ Così M. BIASI, *Qualificazione e tutele nel lavoro sportivo*, cit., 5.

⁴² Così E. ROCCHINI, *Dal dilettante al lavoratore sportivo. Prime osservazioni sulla riforma dello sport*, cit., 418.

Quanto alla prima, da un lato, le federazioni, le società e le associazioni sportive possono far ricorso liberamente ed esclusivamente al contratto a termine senza la necessità di alcuna causale giustificativa, senza tetti quantitativi e col solo limite della durata quinquennale, peraltro con illimitata rinnovabilità, stante la completa inapplicabilità della disciplina generale di cui agli artt. 19-29, d.lgs. n. 81/2015 (art. 26, comma 2, d.lgs. n. 36/2021). Si tratta di una soluzione che, se trova piena giustificazione per atleti ed allenatori anche alla luce del superamento del vincolo sportivo, esteso al dilettantismo dall'art. 31, d.lgs. n. 36/2021, appare meno condivisibile per le altre categorie di lavoratori sportivi, se non nell'ottica di attribuire alle società e alle associazioni sportive una maggiore flessibilità⁴³.

D'altro lato, anche a queste ultime è assicurata piena libertà di recesso dai contratti a tempo indeterminato, considerato che è sancita l'inapplicabilità dei meccanismi sanzionatori previsti da tutte le normative di tutela contro i licenziamenti illegittimi (art. 26, comma 1, d.lgs. n. 36/2021). Viene così introdotto un nuovo caso di licenziamento *ad nutum ex art. 2118 c.c.* Se è vero che, per atleti ed allenatori assunti con contratti a termine, il recesso – sia del datore che del prestatore di lavoro – richiede una giusta causa (*ex art. 2119 c.c.*), per tutti gli altri sportivi, solitamente assunti a tempo indeterminato, viene ad essere disconosciuto il principio di rango costituzionale di necessaria giustificazione del licenziamento. Di conseguenza, in dottrina non si è mancato di prospettare la possibile incostituzionalità⁴⁴. La questione è di soluzione tutt'altro che agevole, ma risulta difficile condividere un'assoluta assenza di tutela del posto di lavoro – con l'unica eccezione della eventuale discriminatorietà o illiceità dell'atto – sia pur a fronte della evidente maggiore fiduciarità del rapporto, delle problematiche di carattere economico dei sodalizi sportivi dilettanti, della difficoltà di far valere nella prospettiva giuslavoristica profili di scarso rendimento, che sono estremamente rilevanti nel mondo dello sport. Tali elementi, uniti al richiamato riconoscimento dei valori dello sport da parte dell'art. 39, comma 7, cost., e quindi anche dell'esigenza che i sodalizi sportivi possano sopravvivere, giustificano l'applicazione di tutele diverse da quelle generali, ma probabilmente non l'esclusione di qualunque garanzia.

Nella medesima logica, se possono trovare legittimazione, anche costituzionale, le deroghe al diritto comune del lavoro concernenti l'estensione del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro con riguardo agli atleti, probabilmente lo stesso non vale per gli altri sportivi⁴⁵. In particolare, l'inapplicabilità delle norme generali in tema di controllo a distanza si spiega, almeno in parte, con le modalità di svolgimento delle prestazioni di lavoro, oltre che, per quanto concerne l'uso degli impianti

⁴³ Cfr. C. ZOLI, *La riforma dei rapporti di lavoro sportivo tra continuità e discontinuità*, cit., 57 s.

⁴⁴ Cfr. C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo*, cit., 246.

⁴⁵ Cfr. E. GRAGNOLI, *I nuovi profili di specialità del rapporto di lavoro degli sportivi professionisti*, cit., 274; P. LAMBERTUCCI, *Il lavoro sportivo subordinato tra disciplina speciale e normativa generale di tutela*, cit., 6 ss.

audiovisivi, con le esigenze del pubblico e delle televisioni. Tuttavia, ancora una volta la normativa appare eccessivamente calibrata sugli atleti, trascurando che per le altre categorie di lavoratori sportivi si pongono esigenze ed emergono caratteristiche diverse e che, in ogni caso, esiste un problema di compatibilità con i principi costituzionali in tema di dignità dei lavoratori⁴⁶.

Lo stesso dicasi con riguardo all'inapplicabilità dell'art. 2103 c.c., la cui portata può essere peraltro circoscritta in via ermeneutica. Così va escluso sia il diritto dell'atleta ad essere schierato in campo (non quello ad essere posto nelle condizioni di allenarsi proficuamente), sia il diritto dell'allenatore a non essere esonerato dalla prestazione, quanto meno in relazione ai risultati sportivi della squadra. Peraltro, le peculiarità della prestazione e della professionalità del lavoratore sportivo inducono a disconoscere, o quanto meno a limitare, il potere del datore di lavoro di modificarne le mansioni, destinando, ad es., un atleta o un allenatore al ruolo di preparatore atletico o di direttore tecnico o sportivo⁴⁷.

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Emerge, in definitiva, una riforma assolutamente ineludibile e a lungo attesa, che si caratterizza per la sua estrema complessità, figlia della presenza sulla scena di una molteplicità di fonti⁴⁸ e di soggetti, portatori di interessi sovente confliggenti ed espressione di realtà tra loro molto diverse da un punto di vista organizzativo ed economico, in un contesto nazionale e sovranazionale.

La riforma dei rapporti di lavoro sportivo costituisce un tassello fondamentale della complessiva riforma dello sport ed ha certamente molti meriti, a partire dal conferimento di piena dignità al dilettantismo anche dal punto di vista giuslavoristico.

⁴⁶ Cfr. C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo*, cit., 217.

⁴⁷ Parla di immutabilità della figura professionale ricoperta, determinata contrattualmente, C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo...*, cit., 222. Al contrario E. MAIO, *Danno professionale e ius variandi nei contratti di lavoro subordinato con i professionisti sportivi in un'ottica giusprivatistica*, in *Variazioni temi dir. lav.*, 2020, 455 ritiene che, pur in condizioni di specificità, lo *ius variandi* possa essere esercitato anche nello sport professionistico. Ha sottolineato che "la generalizzata esclusione dell'invocabilità di tale norma (n.d.r.: l'art. 2103 c.c.) nel lavoro sportivo (e quindi non solo con riferimento agli atleti) sembra lasciare agli accordi collettivi l'eventuale regolamentazione degli effetti connessi all'adibizione a mansioni diverse da quelle di assunzione, sia sotto il profilo retributivo che di carriera", M.T. SPADAFORA, *Diritto del lavoro sportivo*, cit., 162. P. LAMBERTUCCI, *Il lavoro sportivo subordinato tra disciplina speciale e normativa generale di tutela*, cit., 15 s. rileva che "l'inapplicabilità della disciplina legale sulle mansioni si giustifica solo per gli atleti, ma non certo per gli altri lavoratori sportivi (allenatori, istruttori, direttori e preparatori atletici)".

⁴⁸ Cfr. A. TROJSI, *La riforma del lavoro sportivo nel sistema delle fonti*, in *Lav. dir. Europa*, 2024, n. 3, 3.

Tuttavia, il giudizio sulla sua portata cambia a seconda della prospettiva di partenza. Sul piano concreto della realtà fattuale si potrebbe sostenere che ai lavoratori dipendenti da società e associazioni dilettantistiche siano state conferite quelle tutele che il larghissimo ricorso a contratti di collaborazione coordinata e continuativa negava. Al contrario, se si prendono le mosse dalla corretta prospettazione giuridica secondo cui, in mancanza di norme speciali, si applica il diritto del lavoro comune a partire dalle disposizioni in tema di qualificazione del rapporto, si deve concludere che il legislatore si è preoccupato di sottrarre tutele ai lavoratori sportivi, nella scia di quanto fatto dalla legge n. 91/1981 per i professionisti. Si assiste, quindi, al pieno riconoscimento della natura lavorativa delle prestazioni sportive, con la sola, circoscritta, eccezione del volontariato, ma con garanzie in genere inferiori al fine di offrire maggiore flessibilità ai sodalizi sportivi e alle relative Federazioni o Discipline Sportive Associate.

Non solo: nelle more dell'entrata in vigore della riforma si è assistito al tentativo di ridurne l'impatto, sempre nel mondo del dilettantismo, soprattutto in termini di costi, nel timore della insostenibilità economica del sistema. E qui si è verificato il tentativo di una, sia pur parziale, inversione di rotta o di un accentuato rallentamento del percorso di avvicinamento ai lidi della subordinazione. Sul punto il giudizio sul d.lgs. n. 36/2021 dipende dalla ricostruzione della portata della presunzione di autonomia di cui all'art. 28. Infatti, alla stregua di quanto accade per tutte le riforme, la volontà del legislatore è talora neutralizzata dai vincoli di sistema e anche se, come nella specie, esso cerca di favorire una certa soluzione (la stipulazione di contratti di lavoro autonomo), i principi costituzionali e le regole generali (il principio di indisponibilità del tipo contrattuale *in primis*) precludono la possibilità che l'ordinamento recepisca in pieno una certa soluzione (ovvero, nella specie, che i rapporti di lavoro siano qualificati diversamente da come nei fatti si svolgono, con tutto ciò che ne consegue in termini di costi per i datori e di tutele per i prestatori di lavoro).

Da questo punto di vista, pertanto, è condivisibile l'auspicio che “la riforma del lavoro sportivo non funga da archetipo per i futuri interventi legislativi nel diritto del lavoro in generale”⁴⁹. Tuttavia, essa costituisce un interessante laboratorio di sperimentazione di nuove soluzioni⁵⁰ tanto sul piano della differenziazione delle tutele nell'ambito del lavoro subordinato, quanto su quello della qualificazione dei rapporti tramite l'individuazione dei relativi indici (magari senza la previsione di presunzioni).

È sul punto particolarmente interessante il ruolo affidato alle parti sociali⁵¹, che – come sottolineato (§ 4) – hanno incominciato ad estendere significative forme di tutela agli sportivi con contratto di collaborazione coordinata e continuativa, anche

⁴⁹ Così C. DE MARTINO, *La specialità del lavoratore sportivo*, cit., 321.

⁵⁰ Per uno spunto in tal senso cfr. anche A. BOSCATI, *Introduzione*, in *Lav. dir. Europa*, 2024, n. 3, 3.

⁵¹ Correttamente M. BIASI, *Qualificazione e tutele nel lavoro sportivo: dalla L. n. 91/1981*, cit., 10 sottolinea che “la ‘retrocessione’ della legge (qui nel senso di statuto protettivo ‘forte’) potrebbe aprire interessanti spazi per la contrattazione collettiva, come parrebbe dimostrare la stipulazione del CCNL

se proprio nel settore dello sport dilettantistico la ridotta efficacia soggettiva del contratto collettivo, per di più unita alla scarsa sindacalizzazione di datori e prestatori di lavoro, presenta limiti particolarmente gravi: limiti, peraltro, in buona misura superabili tramite l'intervento anche in sede negoziale delle Federazioni e delle Discipline Sportive Associate, come disposto dall'art. 25, comma 3, d.lgs. n. 36/2021.

Su questi aspetti, così come su numerosi altri, a partire da quello fondamentale dei criteri di distinzione tra professionismo e dilettantismo, molta strada deve essere ancora percorsa, cosicché un giudizio compiuto sul concreto impatto della riforma deve essere per forza di cose rinviato.

per i lavoratori dello sport del 12 gennaio 2024 e dei due accordi collettivi sui trattamenti economici e normativi dei calciatori e delle calciatrici”.

BREVI CONSIDERAZIONI SUL 'RISCHIO SCOMMESSE' NEL SISTEMA SPORTIVO

Paco D'Onofrio

Il tema che mi è stato assegnato, ovvero quello delle scommesse nello sport, è indubbiamente delicato e complesso. Nel corso del tempo, ho maturato una visione non del tutto convenzionale su questo argomento, che desidero qui esporre.

Parto, tuttavia, con una più ampia riflessione iniziale, poiché il vantaggio di intervenire per ultimo in un dibattito di questo tipo risiede nella possibilità di attingere alle argomentazioni già espresse dai colleghi che mi hanno preceduto; lo svantaggio, invece, sta nella difficoltà di mantenere desta l'attenzione dei presenti.

L'autonomia dell'ordinamento sportivo rappresenta un principio cardine del dibattito giuridico contemporaneo, un tema che è stato più volte sollevato nelle discussioni odierne. Si tratta di una questione che assume una particolare rilevanza nel contesto della recente riforma costituzionale, la cui portata è stata oggetto di un generale apprezzamento da parte dei vertici federali. Tuttavia, avrei la curiosità di rivolgere ai Presidenti federali una domanda cruciale: quale ragione giustifica l'entusiasmo per una riforma costituzionale che, di fatto, ha ommesso di riconoscere l'autonomia dello sport? A mio avviso, la mancata costituzionalizzazione di tale principio non costituisce un successo per il sistema sportivo, bensì una sconfitta.

Mentre l'art. 33 della Costituzione sancisce esplicitamente l'autonomia di università, accademie ed enti di promozione culturale, il mondo dello sport continua a dipendere esclusivamente dalla discrezionalità del legislatore ordinario. Questo stato di incertezza si riflette chiaramente nella legge n. 280 del 2003, che, pur dichiarando l'autonomia dell'ordinamento sportivo, si caratterizza per una formulazione lacunosa e ambigua, tanto da essere oggi esposta al rischio di censura da parte della Corte di Giustizia dell'Unione Europea.

L'assenza di un riconoscimento costituzionale esplicito comporta numerose criticità, non solo sul piano della certezza giuridica, ma anche rispetto alla concreta capacità delle Federazioni di autodeterminarsi senza ingerenze esterne. La crescente interferenza degli organi giurisdizionali nazionali e sovranazionali negli affari sportivi

dimostra quanto sia fragile l'equilibrio tra l'autonomia dell'ordinamento sportivo e la tutela dei principi generali del diritto. Il fenomeno delle controversie relative all'ammissibilità del vincolo sportivo, delle decisioni arbitrali e delle regole di tesseramento degli atleti dimostra chiaramente come il sistema necessiti di una più solida base giuridica.

Di fronte a questa realtà, ritengo che il mondo dello sport avrebbe dovuto rivendicare con maggiore fermezza il proprio ruolo e la propria centralità, esigendo un riconoscimento formale che lo ponesse al riparo da possibili interferenze esterne. Il mancato intervento costituzionale lascia le federazioni sportive vulnerabili a cambiamenti normativi dettati da esigenze contingenti, privandole di una stabilità essenziale per la loro funzione.

Passando ora al tema specifico delle scommesse sportive, è innegabile che il fenomeno sia spesso associato a una dimensione patologica e di degrado, tanto per la narrazione mediatica che lo circonda, quanto per le modalità con cui viene concretamente praticato. Sulla base della mia esperienza di docente, giudice sportivo e avvocato, posso individuare tre principali dinamiche che favoriscono la diffusione delle scommesse nello sport, ognuna delle quali pone serie problematiche di ordine etico e giuridico.

In primo luogo, le scommesse vengono frequentemente utilizzate per il finanziamento di illeciti sportivi. Il meccanismo è tanto semplice quanto perverso: se un soggetto intende alterare l'esito di una competizione, può remunerare un avversario affinché perda volontariamente, e il denaro necessario per finanziare tale operazione viene ottenuto attraverso scommesse mirate, sfruttando la certezza del risultato manipolato. Questo sistema costituisce uno dei principali strumenti di corruzione nello sport e mina alla radice il principio di lealtà e trasparenza che dovrebbe caratterizzare ogni competizione.

In secondo luogo, le scommesse rappresentano un canale privilegiato per il riciclaggio di denaro di provenienza illecita. Le cronache giudiziarie dimostrano come capitali di origine criminale vengano sistematicamente introdotti nel circuito delle scommesse lecite, trasformando così risorse di dubbia provenienza in denaro apparentemente legittimo. A differenza di altri schemi di riciclaggio, che comportano inevitabili perdite di capitale, il sistema delle scommesse consente, tramite strategie mirate, di limitare tali perdite o addirittura di ottenere un guadagno.

Infine, vi è una terza dinamica che potremmo definire "para-stipendiale": in discipline sportive dove i compensi degli atleti risultano modesti, alcuni di essi possono essere indotti a integrare i propri guadagni attraverso scommesse sulle proprie prestazioni. Questo fenomeno è particolarmente diffuso negli sport individuali, poiché l'atleta può agire in totale autonomia senza dover coinvolgere complici. La facilità con cui è possibile manipolare il risultato di una gara individuale rende il fenomeno ancora più insidioso e difficile da contrastare.

A titolo esemplificativo, ho condotto un esperimento personale, iscrivendomi a un sito di scommesse legale. Ho potuto verificare che è possibile puntare su eventi marginali, come il fatto che un gioco di una partita di tennis non raggiunga il punteggio di 40 pari. Questa eventualità è quotata a 1,36, il che implica che, scommettendo 100 euro, se ne ottengono 136. Un atleta potrebbe dunque deliberatamente perdere un gioco per ottenere un guadagno del 36%, senza che tale condotta sia facilmente rilevabile dalle autorità preposte e senza che vi sia un danno sportivo immediatamente percepibile.

Questa situazione pone un problema di regolamentazione che non può essere ignorato. Se l'obiettivo è preservare l'integrità sportiva, occorre una strategia più incisiva, che includa il monitoraggio delle piattaforme di scommesse e la cooperazione tra autorità sportive e organi di polizia per prevenire abusi. Il problema non è soltanto giuridico, ma culturale: occorre un'azione educativa che scoraggi la pratica delle scommesse tra gli atleti e promuova la consapevolezza dei rischi connessi.

L'involgimento degli atleti in attività di scommesse illecite mina profondamente la credibilità dello sport, incidendo sulla fiducia del pubblico e degli investitori nel settore delle competizioni professionistiche. La percezione di un evento sportivo alterato da interessi economici estranei alla lealtà agonistica determina un grave pregiudizio per il sistema sportivo, incentivando la proliferazione di reti criminali dedite alla corruzione degli atleti e degli ufficiali di gara.

Ritengo dunque necessario che le Federazioni e il Ministero dello Sport adottino un approccio sinergico e coerente su questa materia. Se l'obiettivo è contrastare la diffusione delle scommesse, occorre eliminare le contraddizioni sistemiche che ne facilitano la proliferazione. Inoltre, sono fermamente convinto che le Federazioni debbano assumere un ruolo educativo, non solo nei confronti degli atleti, ma anche degli allenatori, i quali esercitano una funzione formativa sulle nuove generazioni. L'auspicio è che l'unica scommessa degli atleti del futuro sia quella sul proprio impegno e sulle proprie capacità sportive.

CONCLUSIONI

Elena Zucconi Galli Fonseca

I lavori di questo bel convegno hanno messo in luce molti spunti su cui riflettere. Mi limito a menzionarne tre.

Il primo punto riguarda il metodo.

Come si evince chiaramente dalle parole del presidente Binaghi, non si procede in modo casuale, occorre un percorso di analisi e conseguente programmazione, alla stregua del modello informatico.

Dalle relazioni che mi hanno preceduto emerge chiaramente che nel contesto sportivo occorre partire dall'analisi dei bisogni e degli impatti. Successivamente, si passa alla programmazione, che riguarda sia le attività sia le risorse disponibili. Poiché le risorse sono limitate – un tema, questo, che è stato oggetto di numerosi interventi – l'adozione di un metodo rigoroso per la loro gestione è di evidente importanza.

Il secondo aspetto, altrettanto rilevante, riguarda la *governance*.

Lo sport tennistico mette in luce più che mai la divaricazione fra regole e attività economica. La commistione fra queste due “anime” è oggi profondamente messa in crisi dall'intervento delle istituzioni europee, prima fra tutti la Corte di Giustizia dell'Unione Europea. La divergenza sempre più marcata rischia di sfociare in una situazione difficilmente gestibile e di incidere sul rispetto dell'autonomia sportiva, rispetto agli ordinamenti statuali.

Si rende, dunque, necessaria una riflessione sulla *governance*. Il principio fondante della *lex sportiva* richiede un modello di *governance* coerente e unificato. Occorre, allora, per quanto possibile, distinguere l'aspetto delle regole da quello prettamente economico, prendendo spunto dalle parole del presidente Gaudenzi. La gestione economica deve fare i conti con l'ordine pubblico europeo, ma le regole sportive non possono risentirne a tal punto da portare ad una compressione eccessiva del principio di autonomia sportiva.

Un esempio emblematico è la normativa antidoping, che non può variare in base al contesto giuridico o al giudice che si occupa del caso: l'uniformità delle regole è essenziale per garantire equità e coerenza nel sistema sportivo.

Venendo al terzo punto, va sottolineata la capillarità del movimento sportivo, che rappresenta un elemento essenziale per la crescita del settore. Il rafforzamento della base – dalle realtà più piccole fino ai circuiti di vertice – costituisce un passaggio imprescindibile. Gli enti di promozione sportiva svolgono un ruolo cruciale nelle competizioni locali e nei campionati minori, che risultano fondamentali per la formazione delle giovani generazioni di atleti. Le piccole società sportive e gli atleti emergenti necessitano di un supporto adeguato, affinché possano contribuire alla crescita complessiva del sistema.

Un quarto aspetto, spesso sottovalutato, ma di primaria importanza, si incentra sul coinvolgimento delle famiglie. A differenza di altre discipline, il tennis può essere vissuto come un'esperienza familiare: genitori e figli possono giocare insieme e condividere la passione per questo sport anche come spettatori. Il tennis, dunque, può rappresentare un'occasione di aggregazione e trasmissione di valori all'interno del nucleo familiare.

L'ultimo aspetto, che non è un semplice dettaglio, bensì rappresenta il filo conduttore di quanto finora esposto, riguarda il valore delle emozioni. Dall'analisi degli interventi emerge con forza l'importanza del senso di appartenenza, dell'orgoglio, della dimensione epica della competizione e della capacità di immedesimazione. Questi elementi sono fondamentali per alimentare il sogno e la passione sportiva.

Non dobbiamo dimenticare che rafforzare il valore emozionale dello sport è essenziale, perché l'emozione, ci insegna Aristotele, è bellezza e la bellezza, ci dice Dostoevskij, salverà il mondo: anche il tennis contribuirà, dunque, a renderci migliori.

NOTIZIE SUGLI AUTORI

ANGELO BINAGHI, presidente Federazione Italiana Tennis e Padel.

CARLO BOTTARI, professore Alma Mater nell'Università di Bologna e direttore della rivista *Diritto dello Sport*.

PACO D'ONOFRIO, professore di Diritto amministrativo e pubblico nell'Università di Bologna, e coordinatore del corso di laurea in Management delle Attività motorie e sportive.

GILBERTO FANTINI, presidente Comitato Emilia-Romagna Federazione Italiana Tennis e Padel.

CLAUDIA FUSANI, giornalista parlamentare e opinionista tv.

ANDREA GAUDENZI, presidente Association of Tennis Professionals (ATP).

FABIO MIRRIONE, vicesegretario Federazione Italiana Tennis e Padel-Area Funzionamento.

MASSIMO PROTO, professore di Diritto privato nella Link Campus University.

CARLO ZOLI, professore di Diritto del lavoro nell'Università di Bologna.

ELENA ZUCCONI GALLI FONSECA, professore di Diritto processuale civile nell'Università di Bologna.

Finito di stampare nel mese di aprile 2025
per i tipi di Bologna University Press

QUADERNI DI DIRITTO DELLE ATTIVITÀ MOTORIE E SPORTIVE

SPORT: 2 TENNIS

Il mondo del tennis non è solo competizione e spettacolo, ma anche un ecosistema complesso in cui dinamiche economiche, strategie di *governance* e questioni giuridiche si intrecciano in un equilibrio delicato. Questo volume esamina il ruolo della *governance* del tennis e l'impatto socio-economico dei grandi eventi sportivi, approfondendo il contributo delle manifestazioni internazionali alla promozione del tennis a livello di base e il ruolo della comunicazione, anche alla luce della crescente attenzione mediatica attorno ai campioni di oggi. Vengono, inoltre, affrontati aspetti fondamentali come la costruzione del budget di un evento sportivo internazionale, le insidie dell'*ambush marketing* e le problematiche legate ai rapporti di lavoro sportivo nel tennis.

Infine, il volume offre un'analisi delle criticità legate al fenomeno delle scommesse nel sistema sportivo, evidenziando rischi e possibili soluzioni per garantire l'integrità delle competizioni. L'opera si rivolge a studiosi, professionisti e operatori del settore, offrendo una panoramica aggiornata sulle sfide e le opportunità del tennis contemporaneo.

Carlo Zoli è professore ordinario di Diritto del lavoro presso il Dipartimento di Scienze giuridiche dell'Università di Bologna. È autore di oltre centocinquanta pubblicazioni, tra cui monografie, articoli e saggi, anche in materia di lavoro sportivo. È membro dell'Associazione italiana di diritto del lavoro e della sicurezza sociale e di *Labour Law Community*, del Comitato scientifico di alcune riviste giuslavoristiche e del Comitato di redazione della rivista *Diritto dello Sport*.

€ 20,00

ISBN 979-12-5477-608-7

