



INSIGHT | 18 agosto 2026

FIFA, la breve storia del mondiale in vendita e il nodo irrisolto della governance

La proposta, poi revocata, di cedere il 20% dei diritti commerciali della Coppa del Mondo a investitori privati aveva riaperto una questione strutturale: può lo stesso soggetto essere organo di governo e organizzatore della competizione?

Quattro miliardi e duecento milioni di dollari. È la cifra che la FIFA contava di raccogliere entro la fine dell'anno attraverso la cessione di quote di minoranza in una nuova controllata, battezzata FIFA Forward Enterprise, destinata a consolidare tutte le operazioni commerciali ed eventistiche dell'organizzazione. L'annuncio, diffuso il 28 luglio 2026, prefigurava la nascita di un veicolo societario valutato circa venti miliardi di dollari, aperto a investitori istituzionali di lungo periodo che acquisterebbero partecipazioni non di controllo fino al 20 per cento. In cambio, FIFA prometteva di mantenere la sovranità assoluta su governance calcistica, calendario internazionale e decisioni sportive. Il denaro raccolto, secondo Zurigo, sarebbe servito ad alimentare il programma FIFA Forward, portando i fondi destinati a ciascuna delle 211 federazioni affiliate da otto a venti milioni di dollari nel ciclo 2027-2030, con un ulteriore bonus una tantum fino a venti milioni per associazione.

La reazione del mondo del calcio non si è fatta attendere ed è stata prevalentemente critica. L'UEFA ha dichiarato che l'operazione "*crosses a line*" e che "*the soul and governance of football are not assets to trade*", lamentando l'assenza di trasparenza su chi ne trarrebbe effettivo beneficio. La CONCACAF ha reso noto di aver appreso della proposta attraverso i media, esprimendo profonda preoccupazione per la mancanza di *due process*. Il 30 luglio è tornata sulla questione con una dichiarazione ufficiale a nome della confederazione e delle sue 41 federazioni affiliate, respingendo formalmente la proposta della FIFA e denunciando la mancanza di *due process*, i tempi ristretti imposti per la decisione e l'assenza di un vaglio da parte dei competenti organi di governance della FIFA. La Confederazione asiatica ha chiesto informazioni sufficienti e tempo adeguato per valutare le implicazioni di governance, legali e commerciali. La Football Association inglese ha definito le competizioni e i diritti commerciali della FIFA "non proprietà personale" del presidente Infantino, criticando la commistione tra politica, disciplina, denaro e potere senza adeguata trasparenza. Anche Sepp Blatter, predecessore di Infantino, ha scritto che nessuno ha il diritto di vendere il gioco. Sul fronte dei club, la European Football Clubs Association, lungi dall'esprimere un sostegno incondizionato, ha manifestato una seria preoccupazione per l'annuncio unilaterale e improvviso, chiedendo un coinvolgimento strutturato e trasparente delle parti interessate. Anche le federazioni nazionali hanno espresso le loro perplessità. Ad esempio, Giovanni Malagò, Presidente della FIGC, ha dichiarato che la FIFA "non può continuare a sfruttare il nostro sport per arricchire se stessa e i propri amici" ed "è ora di dare priorità alle federazioni, ai club, ai campionati, ai giocatori e ai tifosi". Va peraltro sottolineato come la FIFA

abbia già generato ingenti profitti attraverso le proprie attività commerciali, e che ciò che confederazioni e federazioni chiedono ora non sia tanto la rinuncia a tali guadagni, quanto piena chiarezza sulle modalità con cui queste risorse verranno effettivamente impiegate per sostenere lo sviluppo del gioco e le realtà calcistiche che ne hanno maggiormente bisogno.

La FIFA ha pubblicato un comunicato dichiarando di aver preso atto dei riscontri forniti dalle rispettive confederazioni e si è resa disponibile ad affrontare le questioni emerse a seguito delle prime notizie diffuse dai media. Ha aggiunto di rispettare le osservazioni e le preoccupazioni espresse ribadendo l'impegno a favore di una consultazione aperta e democratica. Ha dichiarato che il processo di consultazione programmato avrebbe subito interruzioni a causa di notizie diffuse dai media che non corrispondevano al vero. La FIFA Football Enterprise sarebbe stata proposta esclusivamente per garantire che tutte le Associazioni abbiano l'opportunità di assumere un ruolo di reale protagonismo nella valorizzazione delle opportunità commerciali legate al calcio nei rispettivi paesi, senza che ciò vada a scapito dello spirito o della governance della FIFA o del calcio stesso.

Neanche 24 ore dopo, il Presidente della FIFA ha pubblicato un nuovo comunicato ufficiale dichiarando che il progetto FIFA Forward Enterprise era volto a fornire una base per rafforzare ulteriormente le Associazioni membre della FIFA e lo sport a livello mondiale, in particolare nei paesi in cui il sostegno è più necessario. La FIFA ha che ciò sarebbe stato fatto solo qualora la maggioranza delle Associazioni si fosse espressa a favore, e sempre subordinatamente a un processo di consultazione con le stesse, con il Consiglio FIFA, con le Confederazioni e con gli altri soggetti interessati. La FIFA ha comunicato che, dopo aver ascoltato tutte le posizioni espresse, è emerso con chiarezza che il progetto ha generato divisioni di una natura tale che, indipendentemente dal livello di sostegno ricevuto, non sono più nell'interesse dell'obiettivo originariamente fissato. La FIFA ha dichiarato che il proprio scopo è sempre stato quello di unire e migliorare. Di conseguenza, ha confermato che la proposta non procederà. Il Presidente ha comunque manifestato l'intenzione di riunire tutte le parti interessate nei prossimi giorni e settimane, nello spirito di un interesse comune per il

calcio, con l'obiettivo di continuare a far crescere il calcio ovunque, in particolare nei paesi che più necessitano del nostro sostegno.

Per comprendere la portata della proposta occorre chiarire cosa sia la FIFA e quale funzione svolga nel sistema calcistico globale. Lo Statuto FIFA qualifica l'organizzazione come un'associazione di diritto privato svizzero, costituita ai sensi degli articoli 60 e seguenti del Codice civile elvetico, con sede e domicilio legale a Zurigo. La FIFA è, per definizione e per legge, un ente senza scopo di lucro che, secondo il proprio statuto, esiste per migliorare costantemente il gioco del calcio e promuoverlo a livello globale. I suoi obiettivi statutari comprendono la promozione del calcio a livello mondiale, la redazione di regolamenti e disposizioni che disciplinano il gioco, l'organizzazione delle proprie competizioni internazionali, il controllo di ogni forma di football associato, la promozione di integrità, etica e fair play. Il Congresso è definito come supremo organo legislativo; il Consiglio come organo strategico e di supervisione.

La missione della FIFA, del resto, non si esaurisce nell'organizzazione delle competizioni d'élite. Lo Statuto attribuisce all'organizzazione la responsabilità di promuovere lo sviluppo del calcio a tutti i livelli, incluso quello dilettantistico, giovanile e di base, e di diffondere il gioco in ogni angolo del mondo.

Ma la FIFA non è soltanto un soggetto demandato alla pubblicazione di regolamenti. L'articolo 59 dello Statuto stabilisce che FIFA, federazioni affiliate e confederazioni sono proprietari originari dei diritti derivanti dalle competizioni ed eventi sotto la rispettiva giurisdizione, inclusi diritti finanziari, audiovisivi, di marketing e promozionali. Lo stesso articolo attribuisce al Consiglio il potere di decidere come e in che misura tali diritti siano utilizzati, e se siano sfruttati in via esclusiva, congiuntamente con terzi o interamente tramite soggetti esterni. L'articolo 60 riserva alla FIFA la responsabilità esclusiva di autorizzare la distribuzione di immagini, suoni e dati relativi alle partite sotto la propria giurisdizione.

È proprio in questa duplice natura - *governing body* che produce regole e definisce le cosiddette

laws of the game, ed event organizer che organizza, commercializza e monetizza competizioni come la Coppa del Mondo maschile e femminile, il Mondiale per Club, il Mondiale di futsal - che si annida il problema strutturale evidenziato dalla proposta di cessione. Il calcio è un sistema normativo complesso e stratificato, in cui interagiscono fonti legislative, regolamentari, collettive, civilistiche e sovranazionali, e in cui gli ordinamenti sportivi devono comunque rispettare norme e principi dell'Unione europea. L'autonomia dell'ordinamento sportivo non è assoluta: non può comprimere indebitamente diritti dei singoli e deve bilanciare l'autogoverno con la tutela degli interessi individuali e collettivi.

La proposta di creazione di FIFA Forward Enterprise non sarebbe stata, di per sé, un'anomalia nel panorama del calcio contemporaneo. L'ingresso di fondi di *private equity*, fondi sovrani e strumenti di credito privato nel calcio europeo è un fenomeno consolidato. I club sono ormai trattati come asset class; le leghe vendono centralmente i propri diritti audiovisivi per massimizzare il valore collettivo delle competizioni e mantenere un equilibrio competitivo. La direzione, a livello europeo e nazionale, è consentire l'ingresso dei capitali senza sacrificare integrità sportiva e sostenibilità economica.

Tuttavia, la proposta FIFA sollevava una questione ulteriore e più profonda: consentire l'ingresso di investitori istituzionali nella struttura commerciale della FIFA significa di fatto aprire le porte della cosiddetta *football family* a *stakeholder* che, per natura e vocazione, sono del tutto estranei all'ecosistema calcistico. Fondi di investimento, gestori di patrimoni sovrani e operatori finanziari non condividono la cultura, la storia e i valori che hanno plasmato il governo del calcio mondiale. Il loro ingresso non può essere valutato esclusivamente in termini economici, occorre interrogarsi sull'impatto che soggetti orientati alla massimizzazione del rendimento finanziario potranno avere sul fair play, sull'integrità sportiva, sull'equilibrio dei poteri all'interno del sistema e, più in generale, sui valori fondanti dello sport. Il rischio concreto è che interessi puramente speculativi potessero finire per condizionare decisioni che dovrebbero essere assunte nell'interesse esclusivo del gioco e dei suoi protagonisti, alterando l'equilibrio di forze che, pur con tutti i suoi limiti, ha finora garantito un minimo di coerenza al sistema.

Occorre peraltro ribadire un principio di fondo, spesso dato per scontato ma sempre più eroso nella prassi: il calcio non è soltanto una *industry* economica, ma è anzitutto una competizione sportiva che deve restare scevra da influenze esterne e da logiche puramente finanziarie, a tutela dei valori di lealtà, merito e integrità che ne costituiscono il fondamento.

Il punto problematico è un altro: quando il soggetto che avrebbe ceduto quote commerciali è lo stesso che governa l'intero sistema, definisce le regole del gioco, controlla l'accesso alle competizioni, disciplina trasferimenti e calendario, e amministra la giustizia sportiva, la trasformazione dei diritti commerciali in asset aperto a investitori avrebbe reso più evidente il conflitto tra imparzialità regolatoria e incentivi economici. Un investitore che avesse acquistato il 20 per cento dei flussi derivanti dalla Coppa del Mondo avrebbe avuto un interesse diretto all'espansione del torneo, alla moltiplicazione delle partite, all'aumento dei prezzi di biglietti e diritti televisivi. La FIFA, in quanto regolatore, avrebbe dovuto invece bilanciare quelle pressioni con la tutela dei calciatori, la salvaguardia dei calendari nazionali e la protezione dei tifosi.

Che la tensione sia reale lo dimostra il reclamo formale depositato alla Commissione europea da Football Supporters Europe ed Euroconsumers contro le pratiche di ticketing del Mondiale 2026. Quando un soggetto sportivo privato esercita poteri economici di fatto monopolistici, la sua autonomia viene valutata anche alla luce dei principi di trasparenza, proporzionalità e tutela dei consumatori.

La Carta olimpica, che esprime i principi fondamentali del movimento sportivo, riconosce alle organizzazioni sportive il diritto di stabilire e controllare le regole dello sport, determinare struttura e governance, e assicurare principi di buon governo. Ma quella stessa autonomia si giustifica nella misura in cui l'organo che ne beneficia agisce nell'interesse generale del gioco. Va peraltro considerato come la FIFA si collochi all'interno di un sistema sportivo più ampio, in cui il Comitato Olimpico Internazionale svolge un ruolo di supervisione e garanzia dei principi fondamentali dello sport. Il calcio è disciplina olimpica e la FIFA è riconosciuta dal CIO come federazione internazionale governante: ciò implica un obbligo di conformità ai principi

olimpici di buon governo, trasparenza e indipendenza decisionale nell'interesse dello sport. L'ingresso di investitori privati nella struttura commerciale della FIFA avrebbe sollevato interrogativi rilevanti anche in relazione a questo quadro: come si sarebbe conciliata la cessione di quote a soggetti finanziari con i principi di indipendenza e integrità che il movimento olimpico richiede alle proprie federazioni? L'eventuale ingerenza di interessi economici esterni potrebbe entrare in tensione con gli obblighi che la FIFA assume nei confronti del CIO e con i valori che il movimento olimpico tutela. Quando il regolatore diventa anche centro di profitto commerciale dell'evento che regola, la giustificazione si indebolisce. La giurisprudenza più recente conferma questa direzione: con la decisione *Seraing*, la Corte di giustizia dell'Unione europea ha stabilito che l'autonomia giuridica delle associazioni sportive internazionali non può giustificare il fatto che l'esercizio dei poteri detenuti da tali associazioni conduca a limitare la possibilità per i singoli di avvalersi dei diritti e delle libertà loro conferiti dal diritto dell'Unione. Nello stesso senso, esprimendosi nelle Cause C-424/24 e C-425/24, la Corte ha sancito che l'autonomia dell'ordinamento sportivo non può tradursi in impermeabilità ai principi dello Stato di diritto. Ebbene, l'ordinamento internazionale calcistico presenta criticità ed incoerenze che non sembrano giustificabili attraverso la rivendicazione dell'autonomia. Il soggetto che produce le regole, quello che le applica e quello che giudica sulla loro osservanza sono troppo spesso lo stesso o sono tra loro collegati.

La proposta FIFA aveva una logica economica comprensibile: monetizzare flussi commerciali prevedibili e finanziare programmi di sviluppo per le 211 federazioni. Non era automaticamente un affronto all'integrità del calcio. Ma rendeva ineludibile una riflessione sulla separazione dei ruoli. Le leghe nazionali operano come organizzatrici di eventi e gestiscono centralmente la vendita dei diritti audiovisivi delle proprie competizioni, ma non pretendono di decidere le regole del gioco. Quella distinzione, pur non perfetta, indica una possibile direzione di riforma della governance mondiale. Occorre tuttavia segnalare un limite strutturale del paragone: le leghe nazionali sono organismi composti dai club stessi, i quali partecipano collegialmente alle decisioni strategiche e commerciali riguardanti le proprie competizioni. La FIFA, al contrario, è un'organizzazione indipendente che decide in

via autonoma, senza che i soggetti direttamente coinvolti nelle competizioni, club e calciatori, dispongano di un potere deliberativo equivalente. Vi è poi un ulteriore profilo critico che merita attenzione: i calciatori, che costituiscono l'asset principale e il cuore pulsante delle competizioni FIFA, sono contrattualmente dipendenti dei club. Le decisioni della FIFA, dall'espansione del calendario alla moltiplicazione delle competizioni, fino alla cessione dei diritti commerciali, ricadono direttamente sulla prestazione, la salute e la carriera dei giocatori, eppure questi ultimi non risultano essere stati interpellati. I veri protagonisti del gioco, coloro senza i quali nessuna competizione avrebbe valore sportivo né commerciale, appaiono esclusi da un processo decisionale che incide profondamente sulla loro attività professionale e sui loro diritti fondamentali.

In conclusione, abbiamo, da un lato, un governing body indipendente che produce regole, vigila sull'integrità e tutela l'equilibrio del sistema. Dall'altro, veicoli commerciali o event companies che organizzano e monetizzano competizioni sotto il controllo strategico, ma non operativo, del regolatore. La creazione di FIFA Forward Enterprise, paradossalmente, poteva rappresentare un primo passo verso quella separazione, a condizione che il cordone ombelicale con l'organo regolatore sia reciso davvero, e non soltanto nella retorica di un comunicato stampa. Il calcio mondiale vale venti miliardi di dollari, forse di più. La domanda è se il suo governo possa valere altrettanto senza perdere l'imparzialità che lo legittima. A prescindere dalla proposta, che sia questo il futuro del calcio che ci aspetta?

ne messa in discussione. Ciò che viene sospeso è soltanto l'esecuzione della conseguenza automatica della squalifica. Ma proprio questa distinzione formale è problematica: se la squalifica automatica è parte integrante e inscindibile del cartellino rosso, come suggeriscono gli articoli 66.4 FDC e 10.5 delle Regulations, allora sospendere l'esecuzione equivale a neutralizzare, nella sostanza, l'effetto concreto della decisione arbitrale. Il calciatore espulso è trattato, ai fini della partita successiva, come se l'espulsione non fosse mai avvenuta.

Il rischio è che la distinzione tra "sospensione della misura disciplinare" e "revisione della decisione arbitrale" diventi puramente nominali-

stica. Se la ragione sostanziale della sospensione è la ritenuta eccessiva severità del cartellino rosso allora la decisione finisce per essere una revisione indiretta del merito della valutazione arbitrale, in contrasto con la dottrina del *Field of Play*.

LCA Sports

LCA Studio Legale ha maturato consolidata esperienza nello studio del diritto sportivo.

Per qualsiasi informazione in ordine agli argomenti trattati o per qualsiasi necessità di assistenza, non esitate a contattarci.

Contatti

lcasport@lcalex.it



Federico Venturi Ferriolo
Equity Partner - Head of Sports
federico.venturiferriolo@lcalex.it



Lorenzo Vittorio Caprara
Senior Associate
lorenzo.caprara@lcalex.it



Nicolò Peri
Associate
nicolo.peri@lcalex.it

LCA è uno studio legale indipendente e full service, specializzato nell'assistenza legale e fiscale d'impresa, composto da circa 350 persone.

MILANO

Via della Moscova 18
20121 Milano

ROMA

Piazza del Popolo 18
00187 Roma

GENOVA

Via XX Settembre 31/6
16121 Genova

TREVISO

Via Sile 41
31056 Roncade (TV)

BRUXELLES

Place Poelaert 6
1000 Bruxelles

DUBAI

IAA Middle East Legal Consultants LLP
Liberty House, Office 514, DIFC

www.lcalex.it
info@lcalex.it