

**POLITECNICO DI TORINO**

Collegio di Ingegneria Gestionale

**Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

**Analisi del Fair Play Finanziario e  
applicazione delle regole ad alcuni club Italiani**



**Relatore**

prof. Luigi Buzzacchi

**Candidato**

Stefano Nucci

Ottobre 2018



## INDICE

INTRODUZIONE .....	- 7 -
CAPITOLO PRIMO.....	- 9 -
ORIGINI, SVILUPPO DEL CALCIO E MOTIVI CHE HANNO PORTATO ALL'INTRODUZIONE DEL FFP .....	- 9 -
1.1 <i>La nascita del calcio e il suo sviluppo</i> .....	- 9 -
1.2 <i>Aspetti legislativi che hanno fatto la storia in Italia</i> .....	- 10 -
1.3 <i>Quali conseguenze?</i> .....	- 12 -
1.3.1 <i>Approfondimento sull'equilibrio competitivo</i> .....	- 13 -
CAPITOLO SECONDO .....	- 15 -
FINANCIAL FAIR PLAY, INTRODUZIONE E DESCRIZIONE IN DETTAGLIO .....	- 15 -
2.1 <i>Introduzione al FFP (Financial Fair Play) e alle licenze UEFA</i> .....	- 15 -
2.2 <i>Panoramica del sistema</i> .....	- 16 -
2.2.1 <i>Regolamentare l'instabilità finanziaria</i> .....	- 17 -
2.2.1.1 <i>Parma FC – Tra fallimento e cambi di proprietà</i> .....	- 18 -
2.2.2 <i>Regolare le iniezioni di liquidità nelle casse dei club da parte dei presidenti</i> .....	- 19 -
2.2.3 <i>Regolare l'equilibrio competitivo</i> .....	- 20 -
2.2.4 <i>Regolare le spese degli stipendi</i> .....	- 22 -
2.3 <i>Le licenze UEFA</i> .....	- 22 -
2.3.1 <i>Obiettivi</i> .....	- 22 -
2.3.2 <i>Il Manuale delle Licenze UEFA</i> .....	- 23 -
2.3.2.1 <i>Le licenze UEFA</i> .....	- 23 -
2.3.2.2 <i>Chi può richiedere una licenza UEFA?</i> .....	- 25 -
2.4 <i>Criteri per il rilascio della licenza</i> .....	- 25 -
2.4.1 <i>Criteri sportivi</i> .....	- 26 -
2.4.2 <i>Criteri Infrastrutturali</i> .....	- 27 -
2.4.3 <i>Criteri Organizzativi</i> .....	- 28 -
2.4.4 <i>Criteri legali</i> .....	- 29 -
2.4.5 <i>Criteri economico – finanziari</i> .....	- 29 -
2.5 <i>Impatto delle Licenze UEFA</i> .....	- 30 -
2.5.1 <i>L'impatto in Italia</i> .....	- 31 -
2.6 <i>Il Fair Play Finanziario (FPF o FFP - Financial Fair Play)</i> .....	- 33 -
2.6.1 <i>Introduzione</i> .....	- 33 -
2.6.2 <i>Monitoraggio dei club richiedenti</i> .....	- 34 -

2.6.2.1 Assenza di debiti scaduti.....	- 34 -
2.6.2.2. Break-even requirement .....	- 35 -
2.6.3 Le sanzioni applicabili .....	- 38 -
2.6.4 Voluntary Agreement e Settlement Agreement .....	- 39 -
2.6.4.1 Club sanzionati e accordi .....	- 40 -
CAPITOLO TERZO .....	- 42 -
ANALISI EMPIRICA .....	- 42 -
APPLICAZIONE DEL FAIR PLAY FINANZIARIO AD ALCUNI CLUB DI SERIE A .....	- 42 -
3.1 Società analizzate e introduzione .....	- 42 -
3.2 Analisi empirica: F.C. JUVENTUS.....	- 44 -
3.2.1 Analisi del BER .....	- 45 -
3.2.2 Analisi degli indicatori .....	- 46 -
3.2.3 Indicatori aggiuntivi.....	- 48 -
3.2.4 Conclusioni.....	- 48 -
3.3 Analisi empirica: A.S. ROMA.....	- 50 -
3.3.1 Analisi del BER .....	- 51 -
3.3.2 Analisi degli indicatori .....	- 53 -
3.3.3 Indicatori aggiuntivi.....	- 54 -
3.3.4 Conclusioni.....	- 55 -
3.4 Analisi empirica: S.S. Lazio .....	- 57 -
3.4.1 Analisi del BER .....	- 58 -
3.4.2 Analisi degli indicatori .....	- 59 -
3.4.3 Indicatori aggiuntivi.....	- 60 -
3.4.4 Conclusioni.....	- 61 -
3.5 Analisi empirica: A.C. Milan.....	- 62 -
3.5.1 Analisi del BER .....	- 63 -
3.5.2 Analisi degli indicatori .....	- 65 -
3.5.3 Indicatori aggiuntivi.....	- 67 -
3.5.4 Conclusioni.....	- 67 -
CAPITOLO QUARTO.....	- 69 -
IMPATTO E CONSIDERAZIONI SUL FFP, CAMBIAMENTI E POSSIBILI SCENARI FUTURI .....	- 69 -
4.1 Qual è stato l'impatto dell'introduzione del Fair Play Finanziario .....	- 69 -
4.2 Il FFP è stata la scelta giusta?.....	- 72 -
4.2.1 Analisi dell'EC nella Premier League.....	- 76 -
4.3 Il Fair Play Finanziario 2.0 .....	- 82 -

4.3.1 Il "Salary cap" .....	- 83 -
CONCLUSIONI.....	- 85 -
BIBLIOGRAFIA.....	- 88 -
DOCUMENTAZIONE E SITOGRAFIA .....	- 89 -



## INTRODUZIONE

Dalla nascita del calcio, si sono susseguite infinite riforme più o meno importanti, sia per il calcio Italiano sia per il resto d'Europa, che in alcune occasioni lo hanno stravolto e indirizzato verso una situazione di oligopolio per alcuni club più ricchi.

Un primo passo fu quello del passaggio delle squadre da associazioni a società di capitali, si allentò l'attenzione sui costi di gestione, che spesso diventarono insostenibili, con conseguenza il grave indebitamento societario o addirittura il fallimento.

Nel 1995 si assisterà alla "Legge Bosman", a seguito della quale i giocatori a fine contratto potevano liberamente trasferirsi a un'altra società a costo zero, accordandosi soltanto sul valore dell'ingaggio. Ne seguì l'aumento dei costi di gestione e la crescita del potere contrattuale dei calciatori, con i più forti che potevano scegliere in quale squadra andare in base al miglior offerente. Poco dopo si avrà per la prima volta la possibilità di guardare le partite in TV, in diretta, sotto pagamento di un abbonamento, la cosiddetta pay-per-view. Sarà proprio la voce "Ricavi da TV" che rappresenterà in quegli anni, fino ad oggi, una delle più alte tra gli introiti dei club Italiani, corrisposta secondo alcuni criteri che favoriscono i club più ricchi, aumentando il gap economico già esistente e incanalando il campionato verso uno squilibrio sempre più pesante, con i soliti "pochi" club a dominare le zone alte della classifica e tutti gli altri a lottare per la salvezza.

Gli alti costi di gestione e la preoccupante situazione hanno portato l'UEFA a intraprendere un'azione correttiva. Michael Platini fu uno dei promotori delle regole di Fair Play Finanziario, grazie alle quali ogni club era costretto a mostrare una situazione economica che garantisse stabilità finanziaria nel lungo periodo e allo stesso tempo raggiungere il punto di pareggio tra entrate e spese societarie.

Con la nascita del FFP si mira a (da *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Part I, Art.2, 2015):

- Migliorare la capacità economica e finanziaria dei club, aumentandone trasparenza e credibilità;
- Attribuire la necessaria importanza alla tutela dei creditori e assicurare che i club risolvano puntualmente i loro obblighi con i dipendenti, le autorità sociali/fiscali e gli altri club;
- Introdurre maggior disciplina e razionalità nelle finanze dei club;
- Incoraggiare a operare principalmente sulle proprie entrate;
- Incoraggiare a una spesa responsabile;
- Proteggere la redditività e la sostenibilità a lungo termine del calcio Europeo.

Con la seguente tesi si cercherà di capire se l'applicazione delle regole di FFP sta ottenendo i risultati prefissati, analizzando la situazione attuale di alcuni club Italiani e cercando di capire quale impatto hanno dato su di essi, in Italia e nel calcio Europeo.

Il primo capitolo tratterà una piccola introduzione sulle origini del calcio e il suo sviluppo in Europa e in Italia. Proprio in Italia furono deliberate delle leggi di fondamentale importanza per il sistema calcistico, che hanno indirizzato lo sport verso una situazione di squilibrio economico e competitivo, saranno discusse per far capire i motivi dell'introduzione del FFP.

Nel secondo capitolo saranno introdotti il Fair Play Finanziario e le licenze UEFA, fornendo una panoramica del sistema e un'analisi più approfondita dei motivi d'introduzione delle regole. Poi ci si concentrerà sulle licenze UEFA, dal motivo della loro introduzione fino ai criteri da rispettare per il rilascio, per poi andare a vedere qual è stato il loro impatto in generale e nello specifico in Italia. Nella parte finale del secondo capitolo si spiega in maniera dettagliata quali sono le regole di fair

play finanziario che ogni club deve rispettare e come avviene il monitoraggio di un club, per finire con le possibili sanzioni applicabili in caso di mancato rispetto e gli accordi che sono possibili per evitarle.

Il terzo capitolo conterrà l'analisi empirica di alcuni club di serie A, ai quali saranno applicate le regole di FFP come spiegato nel capitolo secondo. I club scelti per l'analisi sono quattro, due partecipanti all'attuale stagione di Champions League, cioè Juventus e Roma e due partecipanti all'Europa League, cioè Lazio e Milan. Si applicheranno le regole sui dati presi dai bilanci societari, per verificare il loro rispetto o meno, per poi commentarne i risultati ottenuti.

Sulla base dei risultati del terzo capitolo e su degli studi effettuati per il campionato di Premier League Inglese, nel quarto capitolo si andrà a verificare, o almeno provare a trarre delle conclusioni sulla base dei dati che si possiedono, se il FFP ha raggiunto effettivamente gli obiettivi per i quali è stato introdotto. Infine si parlerà delle modifiche fatte alle regole nel corso dell'ultimo anno e quali potranno essere gli scenari futuri.

In base all'analisi e ai risultati ottenuti saranno sviluppate delle considerazioni finali a conclusione del lavoro.



## CAPITOLO PRIMO

### ORIGINI, SVILUPPO DEL CALCIO E MOTIVI CHE HANNO PORTATO ALL'INTRODUZIONE DEL FFP

#### *1.1 La nascita del calcio e il suo sviluppo*

Se si pensa al calcio di oggi, sono molte le similarità con alcuni sport antichi. Si può tornare indietro fino al 25esimo secolo a.C., quando nello stato cinese gli uomini dell'esercito erano addestrati tramite un gioco che consisteva nel possesso di un oggetto sferico, il cosiddetto "Tsu-Chu". Similarità sono riscontrate anche in Giappone, dove ci si dilettava a giocare su un campo dai quattro angoli con un pallone di 22 cm di diametro.

Attorno al 1000 a.C. in Grecia fu fondato uno sport, poi trapiantato anche a Roma, dove l'obiettivo principale era rubare la palla agli avversari, anche ricorrendo a maniere poco ortodosse, che diventò il passatempo dell'esercito e dei legionari di Giulio Cesare. Simile a esso sarà, nell'età medicea, il calcio fiorentino, considerato valvola di sfogo per il malcontento popolare e quindi molto diffuso tra la popolazione. Questo sport si praticava con mani e piedi, per cui più simile al rugby, ma è considerato nel periodo fascista come unico precursore del calcio.

Per quanto riguarda il calcio moderno, nel diciannovesimo secolo, in Inghilterra, inizierà l'interesse per il gioco del *football*, diffuso tra la popolazione per i suoi caratteri. Le regole di gioco erano diverse tra un istituto e l'altro: a Charterhouse si giocava solo con i piedi e il gioco consisteva nel dribblare più persone possibili; a Harrow invece si giocava 11 contro 11 con regole simili a quelle di oggi. Qualche anno dopo, nel Trinity College di Cambridge, nacque il primo codice calcistico e il primo club di calcio non universitario, lo Sheffield Club, seguito nel 1862 dal Notts County e via via da altre società. La data cui si fa risalire la nascita del calcio è il 1863, quando undici club londinesi si riunirono per uniformare i regolamenti, creando la FA (Football Association), prima federazione di calcio nazionale.

Nel 1885 ci fu una delle prime rivoluzioni, cioè la possibilità di corrispondere ai giocatori della propria squadra un compenso per le loro prestazioni, a integrare il guadagno derivante dal lavoro; fu questo il primo vero passo verso il professionismo, ma soprattutto una prima legge a favore di chi aveva maggiori possibilità economiche. Infatti, fu l'Aston Villa a dominare i campionati, capace di attirare i giocatori più abili grazie alle proprie finanze.

Altro passo fondamentale fu l'istituzione nel 1897 della prima associazione dei calciatori britannici, trasformatasi poi nel 1907 nella PFA (Professional Footballer's Association). Nel 1886 ci fu l'istituzione dell'IFAB (International Football Association Board) da parte delle quattro associazioni britanniche<sup>1</sup>, nata per creare un unico regolamento comune e ancora oggi rappresenta la corte suprema del calcio.

Nel resto dell'Europa il calcio si sviluppò grazie ai marinai inglesi che passavano il loro tempo giocando sul molo, suscitando così la curiosità dei passanti; è proprio nelle città navali, dove partì il

---

<sup>1</sup>Quella Inglese, Scozzese, Gallese e Irlandese.

calcio italiano. Infatti, nel 1893, a Genova, nacque il Genoa Cricket and Football club, vincitore del primo campionato di calcio italiano nel 1898.

Nel 1902, il francese Robert Guérin e l'olandese Carl A. Wilhelm Hirschmann, si recarono a Londra dal potente presidente della FA, Frederick Wall, per sottoporgli un progetto ambizioso: creare una confederazione per regolare e organizzare le attività nazionali, con il fine ultimo quello di realizzare un Campionato del Mondo. La proposta fu rifiutata, ma dopo due anni, nel 1904 fu fondata la FIFA in occasione di un importante match tra Francia e Belgio. Quest'associazione divenne fondamentale per fissare le basi di un calcio che avesse le stesse regole per tutti i giocatori, oltre che per l'organizzazione della coppa del mondo per le nazionali ogni quattro anni dal 1930.

## ***1.2 Aspetti legislativi che hanno fatto la storia in Italia***

La storia del calcio ha visto l'introduzione di importanti innovazioni legislative. Solo nella lega italiana sono avvenute decisioni importanti come: l'adozione di una certa struttura per i campionati, tuttora impiegata, la creazione delle diverse leghe<sup>2</sup>, la possibilità di tesserare calciatori stranieri, il riconoscimento ufficiale di un giocatore professionista, la trasformazione delle società di calcio in società per azioni ecc.

Lo scopo delle squadre era inizialmente soltanto quello di praticare lo sport, ma il successo calcistico e l'aumento d'interesse nei suoi confronti, hanno portato a considerare il fatto di remunerare lo spettacolo in maniera commisurata alla qualità offerta e alla domanda, come primo segnale di un calcio che si spostava verso un vero e proprio business. Iniziava a mostrarsi anche la figura del calciatore professionista, che avrebbe ottenuto un compenso in cambio delle sue prestazioni.

L'impatto economico-finanziario divenuto sempre più forte fece sì che le organizzazioni sportive in forma di associazioni non fossero più adeguate, per cui nacquero le prime società calcistiche di capitali, con il passaggio da associazioni a società di capitali. Le associazioni non permettevano di ripartire tra gli associati eventuali somme rimanenti, ma di usarle solo per fini sportivi.

La FIGC<sup>3</sup> emanò due importanti provvedimenti:

Il primo il 16 settembre 1966 nel quale si definirono lo scioglimento delle associazioni dei campionati professionistici di Serie A e Serie B e la costituzione di società commerciali con personalità giuridica come condizione essenziale per iscriversi al campionato di calcio.

Il secondo il 21 dicembre 1966 riguardava uno statuto standard che tutte le società avrebbero dovuto prendere come modello da adottare, con il divieto di lucro e quindi di redistribuire eventuale ricchezza ai propri soci, ma destinarla a spese per fini sportivi.

Gli anni ravvisarono grandi crisi societarie, poiché le società iniziarono a considerare principalmente l'obiettivo sportivo piuttosto che quello finanziario, quindi non tenevano conto dei costi di gestione che arrivarono a essere insostenibili per alcuni: si stima, infatti, che nell'insieme delle squadre di Serie A e B, il passivo di bilancio in aggregato aumentò a dismisura, fino a raggiungere 90 miliardi di lire nel 1980.

---

<sup>2</sup> Ogni lega operante a sé, senza nessun collegamento tra loro. Ad oggi si hanno Lega Serie A, serie B, serie C e lega dilettanti.

<sup>3</sup> Fondata il 15 Marzo 1898, è l'organo che si occupa dell'organizzazione e della gestione dei campionati professionistici e dilettantistici italiani, oltre che della nazionale.

Si giunge all'entrata in vigore della legge n. 91/1981 nel 1981 che abolisce il vincolo sportivo dei calciatori verso la propria squadra. Un calciatore era vincolato a una squadra sportivamente, cioè garantiva le sue prestazioni sotto remunerazione, ma allo stesso tempo ogni squadra poteva godere delle prestazioni del proprio "lavoratore" per tutta la sua carriera, vietandogli la possibilità di trasferirsi in altre società. Con la nuova legge si supera questo problema, infatti, il calciatore ha la possibilità di passare a un'altra squadra a seguito del pagamento per il cartellino, il cui valore era calcolato secondo l'IPP (Indennità di Preparazione e Promozione), un valore derivato da un calcolo preciso che prendeva in considerazione gli ingaggi lordi percepiti dal calciatore e altri fattori quali età, categoria di provenienza e destinazione.

Passano altri quindici anni prima che il calcio subisce una nuova rivoluzione: è il 1995, quando dalla Corte di Giustizia della Comunità Europea è nominata la "Legge Bosman"<sup>4</sup> per la prima volta, grazie alla quale ci fu la liberalizzazione dei trasferimenti degli atleti tra i Paesi UE, l'abolizione di limitazioni sull'impiego di calciatori "stranieri" nella propria rosa, ma soprattutto, l'abolizione della precedente IPP, cioè dell'obbligo di versare una certa cifra nelle casse del club di appartenenza per acquisire un giocatore a fine contratto: grazie alla sentenza, ogni giocatore, alla fine del proprio contratto, poteva trasferirsi a un'altra squadra a costo zero. Questa fu una svolta, poiché i giocatori potevano trasferirsi gratuitamente a un'altra società a fine contratto negoziando soltanto il loro ingaggio, inoltre una squadra poteva acquistare giocatori di altre che erano ancora sotto contratto, offrendo denaro per il cartellino e un ricco ingaggio al giocatore.

Ciò è stato un altro motivo dell'aumento sproporzionato dei costi di gestione per una squadra. Gli stipendi aumentarono molto, così come il potere contrattuale dei giocatori; per comprare i calciatori migliori si offrivano stipendi sempre maggiori, innescando un'asta al rialzo per accaparrarsi i migliori in squadra e raggiungere il successo. A seguito della sentenza l'impatto è stato forte poiché le squadre più piccole, che prima puntavano ai giovani per poterli poi rivendere, adesso devono arrendersi al grande potere economico di alcuni club che grazie alle loro finanze riescono a comprare i giocatori migliori, aumentando la disparità a sfavore della concorrenza.

Nel 1996 decadde anche il divieto di redistribuzione degli utili ai soci, dando la possibilità di perseguire finalità lucrative soggettive. Le società non furono più obbligate a reinvestire tutti gli utili per finalità sportive, ma potevano redistribuirli agli stakeholders, al netto di una quota non inferiore al 10% da destinare alle scuole giovanili. L'introduzione dello scopo di lucro comportò anche l'obbligo di nomina del Collegio Sindacale per vigilare sulla corretta gestione societaria in previsione di preservare, nel tempo, gli equilibri finanziari.

Il 1996 si rivelò decisivo non solo per gli effetti indotti dalla "sentenza Bosman" sul sistema sportivo-calcistico nazionale, ma anche a proposito dell'avvento di numerosissimi calciatori provenienti da altre Federazioni e alla contemporanea migrazione all'estero, per la prima volta in assoluto, di un certo numero di calciatori Italiani. Si assiste alla quotazione in Borsa delle società sportive e alla possibilità di guardare in diretta, a pagamento, le partite della propria squadra tramite la pay-per-view.

---

<sup>4</sup> La legge Bosman venne emessa a seguito delle contestazioni dell'omonimo giocatore belga Jean-Marc Bosman. Jean-Marc, dopo la scadenza del contratto nel 1990, fu costretto a continuare a giocare nell'RCF Liegi, nonostante la sua volontà di cambiare squadra e passare ai francesi del Dunderke. Questo perché il club francese non aveva le disponibilità economiche per permettere il trasferimento. Bosman venne messo fuori rosa e questo lo portò a rivolgersi alla Corte di Giustizia dell'UE, dove avviò una battaglia legale che vinse poiché la sua storia rappresentava una palese restrizione alla libera circolazione dei lavoratori, andando contro l'articolo 39 del trattato di Roma.

Fino agli anni 60 le partite erano trasmesse pubblicamente sulla TV, per cui non si aveva nessun introito derivante dalla loro trasmissione. Dagli anni '80 iniziarono i primi ricavi con la trasmissione degli eventi grazie alla RAI, cui poi seguirono altre società, come Tele+, unica a trasmettere la Serie A e B nel triennio dal 1996 al 1999; l'avvento di Stream, a seguito della legge del governo D'Alema che non permetteva a una sola società di avere il 100% dei diritti, portò a un duopolio, con i tifosi che per vedere tutte le partite erano costretti a un duplice abbonamento e di conseguenza ci furono maggiori introiti per le squadre.

Ma la ripartizione dei diritti TV non è equa:

- Il 50% è diviso in parti uguali;
- Il 30% in base ai risultati sportivi, di cui il 15% per i risultati dell'ultimo campionato, divisi tra il 12% per la posizione ottenuta e il 3% per i punti fatti;
- Il 10% per i risultati degli ultimi cinque campionati;
- Il 5% per i risultati storici dal 1946/47 a oggi;
- Il 20% in base al bacino d'utenza, di cui il 12% per i biglietti da stadio pagati nelle ultime tre stagioni e l'8% per l'audience televisivo.

A causa di questa ripartizione è dato maggior denaro alle grandi società, poiché esse hanno più possibilità di ottenere buoni risultati, ma allo stesso tempo hanno maggiori utenti, sia per la presenza allo stadio, sia per il numero di tifosi che seguono la propria squadra (il Milan ha molti tifosi in più del Frosinone per esempio, sia per la grandezza della città, sia per l'importanza e la storia di cui gode la squadra, che ha raccolto molti tifosi da tutta Italia).

### ***1.3 Quali conseguenze?***

Dalla sentenza Bosman, i costi per le squadre sono cresciuti sempre di più, poiché la voglia di ottenere risultati sportivi crescenti ha spinto le società a indebitarsi, sfociando a volte in situazioni gravi che hanno portato al fallimento.

Un'altra conseguenza è stata quella della nascita di un predominio assoluto di alcuni club che hanno aumentato negli anni il gap con le squadre più piccole grazie ai maggiori introiti da diritti TV, sponsor, stadio ecc. I grandi club hanno risorse finanziarie maggiori di quelli piccoli e quindi possono ogni anno comprare i giocatori migliori e continuare a vincere, comprando poi di nuovo altri giocatori, creando così un circolo vizioso da cui è difficile uscire.

Si crea una sorta di doppio campionato, con le squadre più "grandi" a competere per il titolo e per posizioni Europee e quelle medie e piccole a lottare per la salvezza, cercando di scovare talenti da categorie minori, per pagarli poco e venderli a grandi cifre da reinvestire per puntare di nuovo alla salvezza.

Nel calcio c'è sempre una squadra vincitrice e una sconfitta, questo porta a incoraggiare i club alla vittoria, poiché se è solo questa che conta, essi si prendono dei grossi rischi per arrivare al loro obiettivo, cioè quello di vincere per guadagnare prestigio e successo. Tutto questo potrebbe portare a investire troppo e alcuni potrebbero non essere in grado di rifinanziare i loro investimenti a causa

di entrate inaspettatamente basse. Ciò porterebbe, in un campionato senza regole, all'interruzione della competizione durante il suo svolgimento.

I club più ricchi invece, che vincono spesso le competizioni nazionali e si qualificano a quelle Europee, hanno entrate molto alte che possono investire in nuovi giocatori, rendendo la squadra sempre più forte anche per l'anno successivo. S'innescano quindi un percorso, che parte dal successo iniziale e potrebbe finire con il predominio di alcune squadre che dominano il campionato e lo rendono meno interessante. Come conseguenza, tifosi e spettatori in generale, così come media e sponsor, porterebbero altrove i propri interessi e le proprie finanze, generando minori entrate per le società e per la lega nazionale. Di seguito si esamina in maniera più approfondita il concetto di equilibrio competitivo.

### ***1.3.1 Approfondimento sull'equilibrio competitivo<sup>5</sup>***

La voce ricavi da TV rappresenta una grande fetta per le entrate di molti club Italiani e a causa della disparità di redistribuzione (trattata nei paragrafi precedenti), il campionato tende a far prevalere sempre gli stessi club, che lo dominano da parecchi anni. Lo squilibrio di ricavi non è nuovo, già nella stagione 2002-2003 la Juventus riceveva da Tele+ 54 milioni di euro, mentre il Piacenza si vedeva attribuire la misera cifra di 5,6 milioni, quasi 1/10 della Juve. Altro fattore ad aver influito negativamente sull'equilibrio competitivo è stata la sentenza Bosman, a seguito della quale, i giocatori hanno iniziato a spostarsi da una squadra all'altra in base alla "miglior offerente". La preoccupazione non si sofferma soltanto a livello nazionale, ma anche a quello Europeo, dove le squadre delle nazioni più forti (Inghilterra, Spagna, Italia, Germania) padroneggiano sulle altre. È la Champions League una tra le responsabili dell'aumento dello squilibrio competitivo; prima degli anni 90 vi era maggiore interesse per le competizioni nazionali che garantivano entrate monetarie maggiori; poi con l'aumento dei premi Europei, l'attenzione si è spostata su questa competizione. Gli introiti sono talmente alti che spesso, il vincitore della Champions o comunque un assiduo partecipante, è in contemporanea uno dei più forti della propria lega nazionale poiché ogni anno riesce a formare una squadra molto competitiva, spesso costruendone due "titolari", permettendosi così di fare due competizioni con giocatori diversi ma tutti di altissimo livello. Come propongono anche Hoen e Szymanski, se le competizioni Europee diventano sempre più prestigiose: (da T. Hoen, S. Szymanski, *The Americanization of European Football*, in *Econom.Pol.*, pag.205-33, 1999)

*“Il livello degli investimenti delle squadre dell'Eurolega crescerà allo stesso modo. Se questo contribuisce a mantenere un equilibrio competitivo nell'Eurolega, le squadre più piccole nei campionati nazionali sono lasciate indietro e i campionati interni diventano più squilibrati. Quanto più si attribuisce valore all'equilibrio competitivo (a livello Europeo), tanto più velocemente il valore della competizione interna si erode”.*

Si può elaborare una CSF (Contest Success Function) per la serie A:

---

<sup>5</sup> Per semplicità verrà abbreviato come EC.

L'ipotesi è quella che la % di vittorie di un club  $i$  è direttamente proporzionale al talento presente nella squadra rispetto a quello totale della competizione. Considerando  $w_i$  la percentuale di vittorie di un club  $i$  e  $x_i$  il talento presente nella rosa del club  $i$ , mentre  $X$  è il totale dei talenti presenti nella competizione, si avrà  $w_i = x_i/X$ , dove  $X = \sum_i x_i$ .

Si ha anche un CSF' per la Champions League:

Dove  $w'_i = x'_i/X'$  e  $X' > X$  poiché la qualità presente in Champions è maggiore del campionato

italiano. Si avrà che  $w'_i < w_i$ , quindi visto il proprio talento, un club otterrà meno vittorie in Europa piuttosto che nel campionato nazionale. Da ciò si può concludere che se un club ha come obiettivo la vittoria sia del campionato sia della Champions, dovrebbe acquistare maggior talento rispetto a quello necessario per vincere il solo campionato italiano. Di conseguenza i club si doteranno delle cosiddette "maxirose" (di cui si è parlato anche prima) che danno un impatto negativo sull'EC nazionale e allo stesso tempo incidono molto sulle spese a bilancio.

La Champions League incide negativamente sull'EC e un miglioramento per la situazione nazionale dovrebbe tenere sempre in considerazione anche la presenza di questa competizione.

L'EC deve essere sempre garantito in una competizione poiché un eventuale squilibrio causerebbe disinteresse da parte dei *fans*, fonte preziosa di reddito sia per le singole società, ma anche per l'intera lega nazionale. Un'equa distribuzione delle risorse tra i club potrebbe essere una prima soluzione per indirizzare un campionato non solo a vantaggio di pochi.

Le squadre italiane e non solo erano in un periodo di forte crisi, con un deficit che sfiorava la cifra di 500milioni di euro. Era necessaria una manovra importante, che desse uno scossone a questa situazione ormai quasi insostenibile, con il calcio Europeo sommerso da circa 7 miliardi di debiti. L'unica lega a salvarsi era la Bundesliga in Germania, dove i bilanci erano sani, gli impianti nuovi e il campionato molto più equilibrato, grazie soprattutto a un'equa distribuzione dei ricavi da TV (si pensi che il Bayern era finanziato solo per il 24% dai ricavi TV, mentre in Italia la Juventus era finanziata per il 65%).

Il sistema precario e la preoccupante situazione hanno trascinato l'UEFA e l'allora presidente Michael Platini ad adottare delle misure cautelari con l'introduzione delle regole di Fair Play Finanziario, dove ogni club era costretto a far quadrare i propri conti e raggiungere nel tempo il pareggio di bilancio, controllare le spese per il mercato e il livello dei salari. Tutto ciò per un calcio finanziariamente stabile nel lungo periodo e per garantire equilibrio competitivo tra club e leghe Europee.

## CAPITOLO SECONDO

### FINANCIAL FAIR PLAY, INTRODUZIONE E DESCRIZIONE IN DETTAGLIO

Il calcio è uno tra gli sport più popolari e seguiti nel mondo, soprattutto in Europa, dove è nato, ed è proprio qui che troviamo le più grandi leghe e i club di maggior successo, oltre che i migliori giocatori del mondo, sia Europei sia non, invogliati dal bel calcio e dagli stipendi che con il tempo sono andati via via aumentando. Ciononostante, nella storia calcistica abbiamo spesso assistito a crisi finanziarie di club più o meno grandi, a volte con una storia di tutto rispetto alle spalle. Con il passare degli anni i fallimenti dei club, sia in categorie inferiori sia professionistiche e le vendite dei club da parte di presidenti ormai ridotti all'osso, sono sempre più frequenti.

#### ***2.1 Introduzione al FFP (Financial Fair Play) e alle licenze UEFA***

Come già detto in precedenza, negli ultimi anni lo stato finanziario di molti club professionistici sembra essere peggiorato, nonostante gli ultimi decenni si sia assistiti a uno sviluppo delle tecnologie per la trasmissione degli eventi, che ha aumentato a un ritmo straordinario il reddito dei Club Europei. Nel 2010 sono stati introdotti una serie di regolamenti dall'UEFA, noti come "Financial Fair Play" (FFP), con l'obiettivo di disciplinare e razionalizzare le finanze dei club.

La tematica maggiormente discussa tra le regole presenti nel FFP è la regola di pareggio, grazie alla quale si pone un limite alle spese societarie, riferite principalmente ai salari dei giocatori e ai soldi investiti per i trasferimenti. In questo calcolo sono esclusi gli investimenti finanziati direttamente dalle tasche dei proprietari dei club, che in alcuni casi è una delle principali fonti di finanziamento, soprattutto per alcuni club di alto profilo (quali ad esempio Chelsea e Manchester City in Inghilterra o il Paris Saint Germain in Francia). Questa regola, una volta entrata in vigore, ha quindi l'obiettivo di ridurre i salari dei giocatori, andando contro gli interessi di questi ultimi, ma anche degli agenti che guadagnano grazie ai loro assistiti; non c'è da meravigliarsi quindi se si assiste continuamente a sfide legali contro alcuni aspetti del FFP.

Il 6 maggio 2013, per esempio, un avvocato Belga, Jean-Louis Dupont, ha presentato denuncia presso la Commissione Europea in nome di un agente calcistico, tale Daniel Striani, dove era messa in dubbio la legalità della regola di pareggio, dicendo che questa non rispetta le leggi dell'Unione Europea. Dupont sostiene che la regola di pareggio genera alcune restrizioni alla libera concorrenza, tra cui: (si veda T. Peeters, S. Szymanski, *Financial fair play in European football*, pag.346, April 2014)

- Riduzione degli investimenti;
- Fossilizzazione della struttura di mercato esistente;
- Riduzione del numero di trasferimenti, degli importi dei trasferimenti e del numero di giocatori sotto contratto in un club;
- Diminuzione degli stipendi dei giocatori;
- Di conseguenza, diminuzione delle entrate per gli agenti dei giocatori.

Secondo Dupont, applicando la regola di pareggio si pone un freno alla concorrenza, violando la libera circolazione di capitali, lavoratori e servizi. Infine egli sostiene che è una regola ingiustificabile e illegale poiché non proporzionata.

Nelle seguenti sezioni si esaminerà nel dettaglio il FFP, analizzando la logica che sta alla base del calcolo del punto di pareggio e le licenze UEFA da rispettare per partecipare ai campionati nazionali e alle competizioni Europee. La regola di pareggio potrebbe aumentare la redditività dei club, diminuendo le spese salariali, a sostegno della critica avanzata dall'avvocato Dupont, secondo cui il FFP è destinato a consolidare il vantaggio competitivo dei club storicamente migliori nel panorama Europeo. A differenza del modello "Salary Cap" applicato negli sport Americani, nel quale è stabilita una cifra massima per la spesa degli stipendi dei giocatori di una squadra al fine di equilibrare la competizione ed evitare che in un solo club possano far parte tutti i migliori giocatori, il FFP non riesce a garantire lo stesso livello di competitività.

Si analizzerà poi il rispetto o meno del FFP da parte di alcune società italiane di calcio storicamente più importanti e che prenderanno parte alle prossime competizioni Europee (Champions League ed Europa League), ossia Juventus, Roma, Milan e Lazio, applicando le regole di FFP ai valori riportati nei bilanci societari.

## **2.2 Panoramica del sistema**

Nel 2010 è stato introdotto dall'UEFA un sistema di norme per il miglioramento delle condizioni finanziarie dei club Europei e di conseguenza del calcio Europeo. Ogni club che entra a far parte delle competizioni Europee, quali Uefa Champions League o Uefa Europa League, deve ottenere una licenza per attestare che soddisfa determinati criteri, per prendere parte a queste competizioni. I criteri chiave sono: (si veda T. Peeters, S. Szymanski, *Financial fair play in European football*, pag.352, April 2014)

- Nessuna presenza di debiti insoluti verso altri club, giocatori e autorità sociali/fiscali durante tutta la stagione, quindi ogni club deve essere in regola con i pagamenti nei confronti dei creditori;
- Punto di pareggio: un club deve dimostrare equilibrio tra entrate e spese "rilevanti". Vengono fatti calcoli su un orizzonte temporale pari a tre anni, con uno scostamento accettabile di 5 milioni di €, con un periodo transitorio fino al 2018 nel quale sono consentite deviazioni maggiori. Ma lo vedremo dopo in maggior dettaglio.

Le entrate considerate nei calcoli del punto di pareggio sono dette "rilevanti", derivanti principalmente dalla vendita dei biglietti per le partite, dal merchandising, dai diritti televisivi e dalle sponsorizzazioni. Le spese sono invece per la maggior parte quelle riguardanti i salari dei giocatori e le spese sostenute per i trasferimenti. Anche questo sarà analizzato in maggior dettaglio in seguito.

Poiché il successo di un club è spesso visto come fonte di prestigio nazionale, potrebbe diventare un problema per l'UEFA la collusione tra l'associazione nazionale responsabile di assegnare la licenza e i club membri. Per questo motivo, l'UEFA ha istituito un comitato di controllo, il CFCB (Organo di Controllo Finanziario dei Club UEFA) per controllare le decisioni prese dalle associazioni nazionali e, se necessario, contestarle. La preoccupazione principale è che i club potrebbero tentare di eludere il sistema. Per esempio, il Manchester City è sponsorizzato dalla compagnia aerea Etihad Airways; lo sceicco Mansour, presidente del club, ma allo stesso tempo facente parte della famiglia che controlla la compagnia aerea, ha fatto sì che le entrate "rilevanti" del club fossero maggiori rispetto a quanto lo siano in realtà, tutto ciò per far sì che il club arrivi al punto di pareggio. Il CFCB ha come uno dei compiti quello di verificare se le cifre rappresentano il valore vero e, altrimenti, adeguarle per il calcolo del punto di pareggio.

Come conseguenza per il mancato rispetto dei criteri del FFP, l'UEFA ha stabilito una serie di sanzioni che possono essere applicate, esse variano da un semplice avvertimento, fino all'esclusione



dalle competizioni Europee. Nell'ultimo decennio, trentasette club sono stati esclusi dalle competizioni per non aver rispettato le licenze UEFA; tuttavia si trattava sempre di club piccoli o comunque appartenenti a leghe Europee di minore rilevanza. Se uno tra i club maggiormente famosi in Europa non dovesse rispettare i criteri Uefa, potrebbe essere difficile punirli, poiché questo danneggerebbe l'attrattiva delle competizioni.

Nel 2018 alla squadra A.C. Milan è stata negata la possibilità di partecipare alle competizioni Europee per una stagione, la prima volta che una "grande" squadra è punita con tanta severità dalla camera giudicante del CFCB. Il comunicato dell'Uefa: (da *Decisione della camera giudicante del CFCB sull'AC Milan*, 27 giugno 2018)

*“La camera giudicante dell’Organo di Controllo Finanziario per Club (CFCB), presieduta da José Narciso da Cunha Rodrigues, ha preso una decisione sul caso AC Milan a seguito del rinvio del responsabile della camera d’investigazione CFCB per la violazione delle norme del fair play finanziario, in particolare per la violazione della regola del pareggio di bilancio (break-even rule). Il club sarà escluso dalla prossima competizione UEFA per club cui sarà qualificato nelle prossime due (2) stagioni (es.: una nella stagione 2018/19 o in quella 2019/20, in caso di qualificazione). Contro questa decisione è possibile presentare ricorso al Tribunale Arbitrale dello Sport, secondo l’Articolo 34 (2) del regolamento procedurale che governa l’Organo di Controllo Finanziario per Club UEFA, e secondo gli Articoli 62 e 63 degli Statuti UEFA. Le motivazioni della decisione verranno pubblicate su UEFA.com a tempo debito.”*

La decisione iniziale è poi stata cancellata a seguito del ricorso al TAS della società rossonera, dopo il cambio di proprietà, passata dal cinese Yonghong Li, nelle mani del gruppo Americano Elliott.

L'UEFA ha spesso affermato la propria posizione riguardo ai motivi dell'introduzione del Fair Play Finanziario, in particolare mirano a:

- Migliorare la capacità economica e finanziaria dei club, aumentando la loro trasparenza e credibilità;
- Rendere necessaria la protezione sui creditori e fare sì che le società regolino puntualmente le loro responsabilità con i giocatori, con le autorità sociali/fiscali e gli altri club;
- Reintrodurre maggior disciplina e razionalità nelle finanze dei club;
- Incoraggiare i club a lavorare principalmente sulla base delle loro entrate;
- Incoraggiare a fare una spesa responsabile per un beneficio a lungo termine;
- Proteggere la redditività e la sostenibilità a lungo termine dei club Europei.

Queste motivazioni sono generiche e poco profonde rispetto all'ampiezza e alla profondità del regolamento totale, per cui possiamo considerare e spiegare in maniera più approfondita altri quattro motivi per cui l'UEFA ha deciso di adottare il FFP.

### ***2.2.1 Regolare l'instabilità finanziaria***

L'UEFA sta cercando di adempiere il proprio ruolo di regolatore, imponendo leggi volte alla promozione della salute finanziaria dei club e a proteggere la sostenibilità a lungo termine delle squadre Europee.

Questo perché la maggior parte delle società calcistiche ha problemi finanziari. Secondo un sondaggio svolto dall'UEFA sulle finanze dei club Europei, il 63% dei più importanti ha riportato perdite operative, il 55% una perdita netta e nel 16% dei casi i revisori hanno sollevato dubbi sul fatto che ci possa essere continuità aziendale.

In Europa ci sono circa settecento club che disputano la massima divisione, tra questi solo duecentotrentacinque prendono parte alle competizioni UEFA e quindi direttamente interessate alle regole del FFP, che escludono inoltre anche i club con entrate inferiori a 5 milioni di euro: questi ultimi sono circa la metà di tutti i club delle leghe maggiori e il 41% di quelli che si qualificano alle competizioni UEFA. Solo settantasette club Europei arrivano a raggiungere entrate superiori ai 50 milioni di euro.

Nella storia del calcio Europeo si sono susseguiti molti casi di instabilità finanziaria, possiamo partire dal lontano 1968, quando un rapporto del governo britannico rilevò che un certo numero di club viveva in condizioni di povertà permanente, ma non è difficile trovare altri esempi di fallimenti finanziari risalenti a più di venti anni:

- In Inghilterra, tra il 1982 e il 1986 ci furono dieci casi di club insolventi che subirono procedure giudiziarie, tra questi, due volte fu il caso del Wolverhampton Wanderers;
- In Francia il St. Etienne nel 1982, il Bordeaux nel 1990-91 e il Marsiglia nel 1993;
- In Spagna, negli anni '80, ci fu una ristrutturazione organizzata da parte del governo con la "Ley del Deporte", a causa di ingenti somme che i club spagnoli dovevano alle autorità fiscali e non erano in grado di pagare;
- In Italia i fallimenti sono stati cosa comune nelle serie inferiori dagli anni '70, per esempio nel 1993, sei club sono stati esclusi dalla serie C1 a causa d'irregolarità finanziarie.

Nonostante questa instabilità finanziaria, i club di solito sopravvivono. Per esempio, dei settantaquattro club che disputavano il campionato di massima divisione nel 1949/50, il 62% (quarantasei squadre) era ancora nei campionati di massima divisione nella stagione 2012/13, tredici squadre invece in seconda divisione (Championship in Inghilterra, Serie B in Italia, Segunda Division in Spagna, Ligue 2 in Francia), delle restanti quindici squadre, soltanto tre non disputavano campionati professionistici, cioè Stade Franc ais de Paris che gioca tuttora in categorie amatoriali; FC Nancy, sciolta nel 1965 e Roubaix Tourcoing sciolta nel 1970.

Alla luce di quanto detto finora, possiamo affermare che la preoccupazione dell'UEFA riguardo alla stabilità finanziaria è molto alta, e non sono stati presi in considerazione i team a livello inferiore del calcio europeo, poiché non influenzati dalle regole di FFP.

In Italia, un caso recente di fallimento societario è quello del Parma.

### ***2.2.1.1 Parma FC – Tra fallimento e cambi di proprietà***

Durante lo svolgimento delle serie A, nel Marzo del 2015, avvenne il fallimento di una delle società più importanti e antiche del calcio Italiano, il Parma dell'allora presidente Tommaso Ghirardi. Prima di dichiarare il fallimento, ci fu un susseguirsi di proprietari, per l'esattezza tre nel giro di novanta giorni.

Tommaso Ghirardi, presidente dal 2007, fu indagato per bancarotta fraudolenta; dopo la sua rimozione come presidente, fu nominato patron l'albanese Rezart Taçi, che non impiegò molto tempo a capire la disastrosa situazione debitoria in cui versava la società e quindi a cederla prontamente a costo zero all'amministratore delegato Giampietro Manenti, che sin dall'inizio del suo incarico non si dimostrò mai adempiente ai propri obblighi, cioè pagare giocatori e dipendenti che ancora continuavano a giocare in campionato.

Le spese da sostenere per pagare gli stipendi ammontavano a circa 4 milioni di €: si scoprì poco dopo il suo incarico di presidente, che Manenti cercava di ricavare questo denaro tramite rimpiego di capitali con provenienza illecita, riciclaggio e attraverso l'utilizzo di carte di credito clonate. Proprio per questo motivo fu arrestato dalla Guardia di Finanza di Roma con la condanna di far parte di un'organizzazione criminale.

Dopo il suo arresto, il fallimento del Parma era ormai diventato realtà. La Lega Serie A, per non invalidare il campionato, si fece carico delle spese societarie, concedendo un prestito di circa 5 milioni di € alla società per finire la stagione, che li vide partecipare alla massima competizione con una rosa notevolmente ridimensionata, con molti dei suoi giocatori migliori “emigrati” in altre società. Nonostante questo svantaggio in termini numerici e un ambiente turbolento nel quale allenarsi giornalmente, guidati dall’allenatore Roberto Donadoni, riuscirono ad ottenere dei buoni risultati, anche contro grandi squadre dirette lottatrici per lo scudetto.

Il “nuovo” Parma ripartì dalla quarta divisione, la serie D, con una proprietà tutta nuova, fatta da imprenditori locali che tentarono di riportarlo subito nelle categorie superiori. Oltre ai loro finanziamenti, circa il 40% del capitale fu ricavato tramite azionariato popolare promosso dai tifosi. La nuova società, poiché fallita, si vide costretta a utilizzare una nuova denominazione, che quindi passò da: “Parma Football Club” a “Società Sportiva Dilettantistica Parma Calcio 1913”.

Per ricavare altri capitali, fu istituita una campagna di crowdfunding, dove ogni tifoso poteva dare il proprio contributo alla società e grazie alla quale si riuscì a ricavare più di 170.000 €.

Oltre all’aiuto della popolazione Parmense, va dato un riconoscimento ad alcuni importanti sponsor per aver contribuito alla rinascita, tra questi: “Vorwerk Folletto”, un’azienda tedesca che era presente come sponsor sulle magliette in serie A; Errea, che ha continuato a essere il fornitore dell’abbigliamento sportivo; AON, importante multinazionale britannica che è lo sponsor principale sulle maglie da gioco.

Per quanto riguarda la promozione dalla serie D alla Lega Pro non ci furono problemi, che invece arrivarono l’anno successivo in Lega Pro, dove il Parma, dopo i primi mesi altalenanti, a seguito del cambio allenatore, cominciò a migliorare il proprio rendimento, ma non in maniera sufficiente per ottenere la promozione diretta. Ottenne invece il secondo posto che gli permise di disputare i playoff contro l’Alessandria, poi vinti.

Nel 2018 inizia il suo cammino in serie B, per cercare il ritorno in Serie A a soli due anni dal fallimento e dalla retrocessione e ottenere la promozione nel corso delle prossime due stagioni, con buone possibilità di salire sin da subito visto il buon organico. Il 18 maggio 2018 il “nuovo” Parma ottiene la promozione diretta in serie A, finendo il campionato come seconda classificata a discapito del Frosinone.

### ***2.2.2 Regolare le iniezioni di liquidità nelle casse dei club da parte dei presidenti***

Le persone trattate in questo paragrafo sono chiamate “sugar daddies”. Sono in molti a contestare che i ricchi proprietari di club sono in grado di indirizzare le sorti di un campionato a loro favore investendo ingenti somme di denaro e riducendo la competitività.

Le regole del FFP vanno oltre la manciata di club che hanno ricevuto notevoli iniezioni di denaro da parte dei presidenti. Per esempio il Chelsea con Roman Abramovitch e il Manchester City con lo sceicco Mansour non hanno problemi con i debiti. I regolamenti sembrano soffermarsi più sull’efficienza finanziaria che sulla giustizia e le linee guida sembrano confuse. Per esempio il Chelsea riceve grosse iniezioni di denaro da parte del presidente, il cui sostegno finanziario sarà limitato dal FFP, mentre lo Schalke 04, team militante nella Bundesliga Tedesca, ha ricevuto centinaia di milioni di euro in sponsorizzazione da parte di Gazprom, produttore russo di gas, e non gli sarà impedito dalle regole di FFP di ricevere ulteriori quantità di denaro in futuro da questa fonte.

L’introduzione di liquidità nelle casse di un club potrebbe provenire da uno sponsor cui il presidente della società è direttamente collegato. In questo caso, ci saranno indagini da parte degli organi competenti dell’UEFA che se fosse necessario, potrebbero decidere di adeguare i risultati di bilancio delle sponsorizzazioni, scegliendo quale secondo loro è un “valore equo” in base ai prezzi

di mercato. È considerata come partner qualsiasi azienda che rappresenti il 30% dei ricavi totali di un club.

### ***2.2.3 Regolare l'equilibrio competitivo***

Il problema dell'equilibrio competitivo è uno dei motivi della nascita del FFP ed ha destato notevole interesse negli ultimi anni. Nel calcio europeo, da sempre si è assistito a uno squilibrio competitivo, con poche squadre a dominare i rispettivi campionati, sia in Italia sia negli altri stati. Ad esempio, se prendiamo il periodo dal 1971 al 1991 e lo confrontiamo con quello dal 1992 al 2012, il numero di campionati vinti dalle squadre di maggior successo, nelle maggiori divisioni Europee (Inghilterra, Germania, Italia e Francia) è salito dal 71% al 77%, quindi possiamo affermare che i principali campionati sono sempre stati dominati da tre o quattro squadre o addirittura da una o due.

Con l'UEFA Champions League e l'Europa League si è percepito ancora di più lo squilibrio. Questa competizione coinvolgeva solo i vincitori delle principali leghe Europee fino alla stagione 1997/98, da quel momento le squadre divennero di più, fino a un massimo di quattro o cinque.

Le squadre che accedono ai gironi di Champions League dal 2018 al 2021 saranno ventisei. Oltre alla vincitrice dell'ultima Champions League e dell'Europa League, si avranno poi:

- Quattro squadre da Inghilterra, Spagna, Germania e Italia;
- Due squadre da Francia e Russia (rispettivamente quinta e sesta nel ranking);
- Una squadra da Portogallo, Ucraina, Belgio e Turchia (rispettivamente dal settimo al decimo posto nel ranking);
- Se la detentrici della Champions si qualificasse ai gironi grazie al piazzamento in campionato, il posto vacante sarà colmato dalla squadra vincitrice del campionato Ceco (undicesimo nel ranking); Se invece la detentrici dell'Europa League si qualificasse ai gironi, il posto sarebbe preso dalla terza classificata del campionato francese (quinto nel ranking);
- Gli ultimi posti per completare i gironi sono assegnati tramite il percorso "campioni", un torneo cui prendono parte le squadre vincitrici dei campionati nazionali dall'undicesimo posto del ranking in poi e dal percorso "piazze" cui partecipano le terze classificate dei campionati in quinta e sesta posizione del ranking e le seconde dal settimo al quindicesimo.

In Europa League saranno invece diciassette squadre ai gironi:

- Due squadre dalle federazioni che occupano dal primo al quinto posto nel ranking;
- Una squadra per ogni federazione dalla sesta alla dodicesima del ranking;
- Doppio percorso "campioni" e "piazze" sarà lo stesso della Champions League, dove si giocheranno l'accesso ai gironi le squadre eliminate nel percorso "campioni" di Champions per il percorso "campioni", mentre nel percorso "piazze" ci saranno le rimanenti cinquantacinque squadre delle federazioni europee.

I club detentori della coppa, principalmente la Champions, provengono comunemente dai paesi più grandi (Inghilterra, Germania, Italia e Spagna), che hanno vinto la coppa ventisei volte nelle prime

quaranta edizioni, mentre dal 1996 a oggi, la vincitrice è sempre stata una squadra proveniente da questi paesi, tranne che nel 2004, che vide trionfare il Porto (campionato Portoghese). Altro fattore importante da prendere in considerazione è la distribuzione del montepremi. Analizzando la Figura 1, nel triennio 2018-2021, l'Uefa dovrebbe incassare 3,4 miliardi commercializzando Champions ed Europa League, 1,1 miliardi in più rispetto al triennio 2015-2018. Quest'aumento è dovuto principalmente alla nuova riforma delle squadre partecipanti al torneo di cui si è parlato in precedenza, poiché rende la competizione più appetibile da vendere a sponsor e tv.

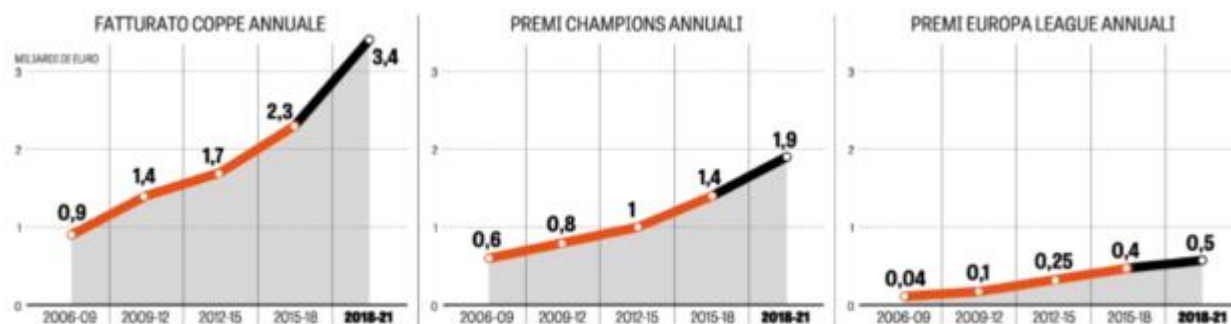


Figura 1. Ricavi derivanti da Champions ed Europa League nel tempo. Fonte: La gazzetta dello sport

Come si evince dalla figura 2, dei 3,4 miliardi, circa 1,9 saranno impiegati in montepremi per la Champions, mentre 500 milioni saranno destinati all'Europa League. Si avranno quattro diversi premi finanziari:

- Il 25% per premi di partecipazione;
- Il 15% per il market pool;
- Il 30% per i risultati stagionali;
- Il 30% per i risultati storici.

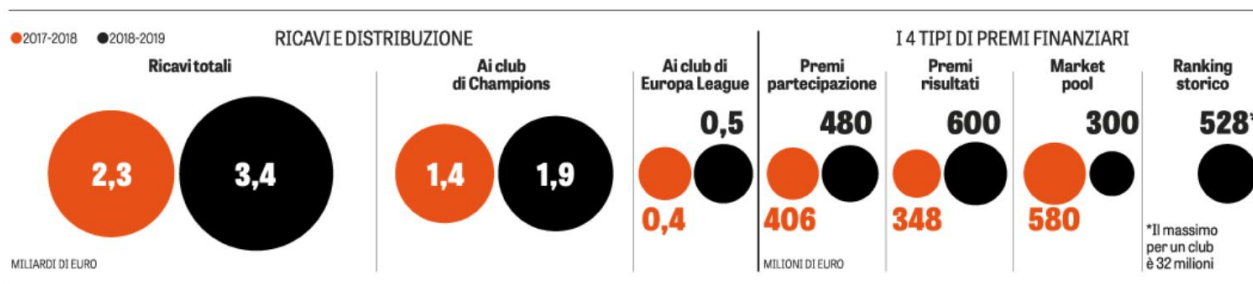


Figura 2. Distribuzione dei premi. Fonte: La gazzetta dello sport

Il market pool avrà un minore valore rispetto al triennio passato. Aumentano i premi per la partecipazione, i risultati stagionali che passano da 348 milioni a 600 e i premi dovuti al passaggio del turno.

La novità sarà quella dei premi per il ranking storico; si osserverà il numero di coppe conquistate nell'epoca recente, la prima squadra del ranking<sup>6</sup> guadagnerà 32 milioni e a scalare tutte le altre.

Detto questo, le squadre dei maggiori campionati, che hanno grandi mercati televisivi e forte attrattività per gli sponsor, guadagnano molto di più delle altre, negli ultimi dieci anni hanno portato a casa il 71% dei proventi. Questa ripartizione di denaro non è conciliata con il desiderio di migliorare l'equilibrio competitivo poiché favorisce le squadre dei principali campionati e causa quindi sempre maggior divario tra i campionati grandi e piccoli; inoltre, questa politica implica che in ciascun campionato un paio di squadre aumenta in modo considerevole le proprie entrate e di conseguenza la spaccatura a livello nazionale del potere finanziario tra i club.

È evidente che considerare l'equilibrio competitivo uno dei motivi dell'introduzione del FFP, non è un buon modo per migliorare la situazione, anzi potrebbe portare a notevoli peggioramenti aumentando ulteriormente nel tempo il gap già esistente tra i club.

## ***2.2.4 Regolare le spese degli stipendi***

Il FFP limita le spese di un club in modo proporzionato alle proprie risorse finanziarie, che saranno differenti per le squadre europee, queste, infatti, variano in base al prestigio e alla grandezza delle squadre che si prendono in considerazione. Alcuni esperti sostengono che la regola di pareggio toglie la possibilità alle squadre più piccole di competere con le grandi poiché non avranno le risorse necessarie per creare squadre competitivamente paragonabili alle altre. Più si spende e maggiori saranno le prestazioni, mentre frenando la spesa di un club, si darà la possibilità ai club più piccoli di ridurre il gap con i club di successo.

Le restrizioni sulle spese salariali introdotte dall'UEFA potrebbero portare a risultati paragonabili al tetto salariale<sup>7</sup> presente negli Stati Uniti, aumentando effetti a favore della concorrenza.

## ***2.3 Le licenze UEFA***

### ***2.3.1 Obiettivi***

Come già detto in precedenza, spesso nella storia del calcio si sono verificate situazioni preoccupanti; club con gravi perdite finanziarie e profitti negativi, mancanza di liquidità che ha portato a conseguenze quali: ritardi nei pagamenti, sia verso i giocatori "dipendenti" di una società, sia nei confronti delle altre squadre, sia delle autorità fiscali. Questi motivi, hanno spinto l'UEFA a introdurre alcune politiche con lo scopo di aumentare il benessere generale del calcio.

Il FFP considera un periodo pluriennale di valutazione e va a unirsi con un contesto più a breve termine delle Licenze UEFA, che valutano la situazione finanziaria dei club e sono amministrare dagli organi nazionali. Queste licenze furono introdotte nel 2003 e divennero effettive nella stagione 2004/2005.

---

<sup>6</sup> La squadra con più coppe Europee/Champions League nella storia è il Real Madrid, che ha alzato la coppa al cielo ben 13 volte.

<sup>7</sup> Norma impiegata in numerose leghe sportive che limita a un valore massimo la spesa che una società può destinare in ogni stagione agli ingaggi della propria rosa.

Forniscono degli standard da rispettare, che sono requisiti necessari per permettere alle squadre di partecipare ai campionati Europei (Champions League ed Europa League).

### **2.3.2 Il Manuale delle Licenze UEFA**

Nell'edizione del 2015 del “*Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*” sono descritti i parametri e i criteri che devono essere rispettati dai club. La Federcalcio è la responsabile in Italia di verificare che siano rispettati i criteri, che nel caso di esito positivo, consentono il rilascio della licenza necessaria per la partecipazione alle competizioni Europee. La licenza è richiesta a tutte le società di serie A e potrebbe essere richiesta a tutte quelle del campionato di serie B, essa è una certificazione rilasciata dalla FIGC che conferma il rispetto da parte della società richiedente dei requisiti previsti dal sistema come parte della procedura di ammissione alle competizioni UEFA.

Il primo Manuale emanato dalla FIGC risale al 2012, poi aggiornato nel Novembre del 2015 a seguito delle modifiche effettuate dagli organi UEFA ed entrato in vigore dalla stagione sportiva 2015/2016.

Il Sistema delle Licenze è stato istituito per raggiungere determinati obiettivi, quali: (da UEFA *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Part I, Article 2.2, pag. 2, 2015)

- a) Promuovere ulteriormente e migliorare costantemente lo standard di tutti gli aspetti del calcio in Europa e dare una priorità costante alla formazione e alla cura dei giovani giocatori in ogni club;
- b) Assicurare che i club abbiano un livello adeguato di gestione e organizzazione;
- c) Adeguare le infrastrutture sportive dei club per fornire a giocatori, spettatori e rappresentanti dei media strutture adeguate, ben attrezzate e sicure;
- d) Proteggere l'integrità e la scorrevolezza delle competizioni UEFA per club;
- e) Consentire lo sviluppo di benchmarking per club in base a criteri finanziari, sportivi, legali, di personale, amministrativi e infrastrutturali in tutta Europa.

#### **2.3.2.1 Le licenze UEFA**

Le licenze UEFA sono assegnate da un organo licenziante che ne gestisce il sistema. In alcuni casi le decisioni riguardo alle licenze possono essere affidate alla lega affiliata e quest'ultima è responsabile di attuarne correttamente le regole.

Il Comitato Esecutivo dell'UEFA esamina le richieste da parte delle federazioni affiliate, al fine di delegare la responsabilità per la concessione delle licenze. La richiesta è approvata dal Comitato Esecutivo se l'associazione membro dell'UEFA garantisce alcuni requisiti, tra cui: (da *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Annex II, pag.49, 2015)

- a) È affiliato all'associazione membro dell'UEFA e ha accettato per iscritto lo statuto, i regolamenti e le decisioni dei suoi organismi responsabili e competenti;
- b) È responsabile della gestione del campionato nazionale di punta;

- c) Ha concordato con l'associazione membro dell'UEFA sull'uso dei contributi finanziari versati dall'UEFA alle federazioni affiliate, per scopi di licenza di club;
- d) Ha presentato una decisione scritta da parte dell'organo legislativo di questa lega affiliata a rispettare i seguenti obblighi nei confronti dell'UEFA:
  - i. Attuare i criteri di concessione delle licenze dei club UEFA in base alle disposizioni dei regolamenti e alle eventuali modifiche future ai regolamenti nazionali sulle licenze dei club;
  - ii. Cooperare con l'UEFA e i suoi organismi / agenzie designati ai fini del monitoraggio dei club;
  - iii. Garantire all'UEFA e ai suoi organismi / agenzie designati pieno accesso necessario per verificare in qualsiasi momento il funzionamento del sistema di licenze del club e le decisioni degli organi decisionali;
  - iv. Consentire all'UEFA e ai suoi organismi / agenzie designati di condurre verifiche di conformità in qualsiasi momento per i club che si qualificano a una competizione UEFA;
  - v. Accettare qualsiasi decisione UEFA fatta in merito a eccezioni e / o audit di conformità;
  - vi. Emettere le sanzioni appropriate alle parti interessate in base alle raccomandazioni o alle decisioni dell'UEFA.

Tutte le disposizioni devono essere integrate nei regolamenti nazionali per le licenze dei club e tradotti nelle lingue ufficiali UEFA; ogni federazione affiliata all'UEFA deve definire: parti coinvolte, diritti, doveri, criteri e processi necessari che devono essere conformi ai regolamenti per partecipare alle competizioni UEFA.

L'associazione membro dell'UEFA deve introdurre tutti i regolamenti in quelli per ottenere le licenze e tradurli in una delle lingue ufficiali per rendere applicabile la revisione, al fine di controllare che tutte le regole siano state inserite. La versione definitiva è poi esaminata.

Gli organismi nazionali si occuperanno di approvare le licenze dei club nazionali e inoltre applicheranno un sistema di licenze per club, con un continuo monitoraggio per la loro partecipazione alle competizioni nazionali. Ogni associazione membro dell'UEFA ha la libertà di diminuire o introdurre criteri minimi nei regolamenti.

Compito del licenziante sarà inoltre quello di creare un'amministrazione delle licenze appropriata, nominando una persona responsabile, che avrà vari compiti, tra cui: fare da supporto ai gruppi decisionali, informare l'UEFA di qualsiasi evento che avviene a seguito della concessione di una licenza, fornire assistenza, consiglio e supporto ai licenziatari.

Devono essere istituiti almeno due organi decisionali, che sono l'organo di primo grado e l'organo di ricorso, indipendenti tra loro.

Il primo decide se concedere una licenza in base ai documenti che sono presentati, oppure decide se una licenza deve essere ritirata.

Il secondo gestisce invece i ricorsi, decidendo se concedere o no una licenza a seguito di un ricorso, prendendo una decisione secondo quelle prese dall'organo di primo grado e analizzando tutte le prove del licenziatario fornite entro i termini stabiliti.

L'associazione membro dell'UEFA dovrà generare una serie di sanzioni, da applicare nel caso in cui alcuni criteri non fossero rispettati, sanzioni che vanno da multe a obblighi di presentare prove o raggiungere determinate condizioni entro un certo termine.



Bisogna definire il processo principale da seguire per verificare la conformità delle licenze e quindi il conseguente rilascio, generare una sorta di standard di qualità che annualmente dovrà essere rispettato. Il licenziante dovrà presentare la documentazione richiesta per la licenza, che sarà valutata da parte dell'amministrazione delle licenze e sarà presa una decisione da parte degli organi decisionali riguardo alla concessione o meno, il tutto nel rispetto delle scadenze, comunicate tempestivamente agli interessati. La documentazione sarà valutata positivamente se ogni criterio è stato rispettato, oppure, se necessarie, saranno aggiunte altre informazioni per il rispetto. Ogni club richiedente licenza sarà trattato nello stesso modo e nella piena riservatezza delle informazioni fornite durante il processo di valutazione.

### ***2.3.2.2 Chi può richiedere una licenza UEFA?***

Solo una squadra di calcio può richiedere una licenza, essendo persona giuridica membro dell'UEFA e/o di una lega che partecipa alle competizioni nazionali e internazionali.

Per ricevere una licenza, il richiedente deve mettere a disposizione del licenziante una serie di documenti contenenti informazioni necessarie per dimostrare che tutti i parametri e gli obblighi per ottenere la licenza siano rispettati, oltre che informazioni sportive, infrastrutturali, riguardo al personale, amministrative, legali e finanziarie. Eventuali modifiche a queste informazioni devono essere comunicate al licenziante.

Un club che partecipa a una competizione UEFA deve richiedere la licenza per attestare il rispetto dei regolamenti nazionali, una volta concessa, potrebbe essere interrotta o ritirata se una o più condizioni necessarie per il rilascio non sono più rispettate oppure se uno degli obblighi è violato.

## ***2.4 Criteri per il rilascio della licenza***

Per ottenere la licenza UEFA si fa riferimento al *Manuale per l'ottenimento della Licenza UEFA* redatto dalla FIGC in lingua italiana.

Sono descritti i requisiti e le procedure alle quali i club dovranno attenersi per l'ottenimento della licenza per la stagione cui parteciperanno, oltre che eventuali sanzioni per il mancato rispetto delle regole. È rilasciata dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio. La licenza ha durata annuale, dura quindi soltanto per una stagione sportiva e deve essere richiesta da tutte le società facenti parte del campionato di Serie A; in mancanza della licenza potrebbe avvenire l'esclusione dal campionato e dalle competizioni Europee; le squadre di Serie B non hanno l'obbligo di presentare una licenza, tranne nei casi in cui il club in questione partecipi all'Europa League a seguito della vittoria della Coppa Italia. Le società di serie A e B devono rispettare le norme statutarie e regolamentari e s'impegnano ad accettare tutti i provvedimenti e le decisioni prese dalla FIGC, che s'impegna a coordinare il processo di concessione della licenza.

Lo scopo non è quello di "rendere la vita difficile" alle società, ma di favorire la crescita organizzativa e gestionale del calcio Europeo, incoraggiando le società di calcio a dotarsi di una struttura con dirigenti competenti e preparati, programmi moderni, impianti sicuri e funzionali e maggiore solidità finanziaria, al fine di creare un sistema calcistico moderno di cui possa beneficiare sia la lega nazionale sia tutto il sistema calcistico Europeo. I parametri da rispettare sono monitorati nel tempo, così da costituire una base forte per un processo di crescita, che funga da

punto di partenza per un futuro migliore, verso il quale le società devono indirizzarsi senza fermarsi al rispetto dei soli criteri del Manuale.

I requisiti necessari al rilascio sono racchiusi in cinque criteri, ossia:

- Criteri Sportivi;
- Criteri Infrastrutturali;
- Criteri Organizzativi e relativi al personale;
- Criteri Legali;
- Criteri Economico - Finanziari.

I criteri appena citati sono classificati in base alla loro importanza in Criteri A, B, C e D: (da *Manuale delle Licenze UEFA*, Parte I, Titolo II, pag.8, 2015)

- *Criteri di tipo A*: sono criteri vincolanti per le società. Il mancato rispetto comporta la non concessione della licenza per il richiedente.
- *Criteri di tipo B*: anch'essi sono vincolanti per la società che chiede una licenza, ma a differenza dei primi, possono essere soddisfatti in diversi modi. Il mancato rispetto comporta la non concessione della licenza UEFA.
- *Criteri di tipo C*: sono vincolanti per le società richiedenti, ma il mancato rispetto non comporta la non concessione della licenza. Nel caso di mancato rispetto, l'ufficio licenze dell'UEFA invia un richiamo ufficiale alla società, dove sarà indicato un termine entro il quale essa dovrà sanare la situazione e i modi con cui dimostrare di essere in grado di rispettare le richieste. In caso di mancato rispetto del criterio anche dopo il nuovo termine, la società è deferita e c'è l'applicazione di un'ammenda.
- *Criteri di tipo D*: non sono obbligatori ma considerati una "buona prassi" da mettere in atto.

### **2.4.1 Criteri sportivi**

Con i seguenti criteri si cerca di incitare lo sviluppo del calcio giovanile, descrivendo i requisiti minimi che le società devono avere e gli obiettivi da raggiungere per il miglioramento del sistema calcistico, inoltre si cerca di promuovere al Fair-Play nei confronti di arbitri, calciatori e allenatori, sin dalle giovanili.

Per fare ciò, sono state individuate alcune procedure da seguire, quali ad esempio l'incremento delle risorse da dover investire nelle attività di base e nelle infrastrutture, tipo impianti sportivi e attrezzature; investimenti per il miglioramento della qualità degli allenatori e chiunque si occupi di formare i giovani; adoperare programmi educativi e inserire i giovani calciatori nel mondo del lavoro.

Sono stati definiti quindi dei criteri di natura sportiva con la relativa tipologia, essi sono: (da *Manuale delle Licenze UEFA*, Parte II, Titolo I, pag.18-22, 2015)

- *Programma di formazione del settore giovanile*, criterio di tipo A. Le società devono avere un programma di formazione sportiva, scolastica e professionale dei giovani calciatori che contenga gli obiettivi del settore giovanile, qual è il personale coinvolto, le risorse finanziarie, l'organigramma ecc. Questo programma redatto in forma scritta sarà periodicamente valutato per verificare il rispetto continuo.

- *Categorie Giovanili*, con un criterio di tipo A e uno di tipo B.  
Il primo tipo afferma che tutte le società richiedenti licenza, devono avere una categoria giovanile riconosciuta dalla FIGC, con almeno una squadra per ogni categoria:
  - Primavera (16 – 19 anni)
  - Allievi (14 – 16 anni)
  - Giovanissimi (12 – 14 anni)
  - Esordienti (10 – 12 anni)
  - Pulcini (8 – 10 anni)
- *Istruzione dei giovani calciatori*, criterio di tipo A. La società deve dare importanza all'istruzione dei calciatori, permettere ai propri giovani di completare la scuola dell'obbligo e proseguire gli studi.
- *Tutela medico sportiva*, criterio A. I giocatori si devono sottoporre a controllo medico e accertamenti per garantire la loro tutela.
- *Tesseramento calciatori*, criterio tipo A. Ogni calciatore deve essere regolarmente tesserato presso la FIGC.
- *Contratto con i calciatori professionisti*, tipo A. Ogni contratto dei calciatori deve essere scritto in conformità con la legge e depositato in tempo presso la Lega di appartenenza.
- *Rapporti con il sistema arbitrale*, criterio di tipo B. ogni società deve garantire la partecipazione di propri calciatori, allenatori e dirigenti agli incontri con gli arbitri, al fine di instaurare un rapporto tra essi che consista nello scambio di vedute e aspetti tecnici che regolino i loro rapporti durante le gare.
- *Politica antirazzismo e antidiscriminazione*, tipo B.

## 2.4.2 Criteri Infrastrutturali

Per la crescita di una società calcistica, sicuramente un ruolo importante è giocato dalle infrastrutture, quali gli stadi o le strutture per gli allenamenti; a tal proposito l'UEFA, anche con le politiche sul Fair Play Finanziario, ha sempre cercato di dare un forte incentivo ed è stata promotrice dello sviluppo di centri all'avanguardia, spingendo a investire in nuovi stadi di proprietà con alti standard qualitativi e di sicurezza. Si è cercato di garantire agli spettatori impianti di qualità, ambienti sicuri, ma anche strutture adeguate ai calciatori e a tutti i lavoratori, come ad esempio addetti stampa ecc.

La Commissione degli Impianti Sportivi si preoccupa ogni anno di verificare la conformità degli stadi, che devono rispettare delle specifiche disposizioni emanate dall'UEFA, quali ad esempio garantire che ogni società abbia uno stadio certificato per eventuali competizioni UEFA e impianti per gli allenamenti che garantiscano una "adeguata" preparazione sia alla prima squadra sia alle squadre giovanili.

Come prima, sono stati definiti dal Manuale per la Licenza dei criteri specifici da rispettare, con i relativi gradi d'importanza: (da *Manuale delle Licenze UEFA*, Parte II, Titolo II, pag.23-25, 2015)

- *Disponibilità dello stadio*, di tipo B. Come detto in precedenza, deve esserci uno stadio a disposizione anche per le gare UEFA, che può essere di proprietà della società o di altri soggetti.
- *Disponibilità di impianti per gli allenamenti per la prima squadra e le giovanili*, di tipo B. Di nuovo, gli impianti possono essere di proprietà della società o di altri, ma devono in entrambi i casi garantire lo svolgimento regolare degli allenamenti. Le società inoltre

devono definire un programma di utilizzo degli impianti, che dovrà essere in seguito esaminato e se in regola approvato dagli esperti in materia.

- *Omologazione dello stadio*, di tipo A. Lo stadio deve avere una certificazione per l'utilizzo, rinnovata ogni due anni.
- *Piano di sicurezza dello stadio*, di tipo A. Ogni luogo dello stadio deve essere conforme agli standard di sicurezza;
- *Piano di evacuazione*, di tipo A.
- *Locali di controllo e sistema di videosorveglianza*, di tipo A.
- *Caratteristiche del terreno di gioco*, di tipo A e D. Si passa dalle caratteristiche principali, ossia campo con manto erboso, regolare, in buone condizioni ecc. A quelle minori come l'equipaggiamento di dotazioni tecniche per evitare l'allagamento in caso di pioggia.
- *Dimensioni del terreno di gioco e dell'area di gioco*, di tipo A e D. A riguarda le dimensioni del campo che devono rispettare certi standard, mentre quelli di tipo D fanno riferimento alle aree circostanti;
- *Impianto d'illuminazione*, di tipo D. Si devono rispettare certi parametri per ogni tipo di evento ( Europa league, Champions ecc.)
- *Panchine*, di tipo A. Panchine in grado di ospitare almeno tredici persone.
- *Cartelloni pubblicitari*, di tipo A. Riguarda la loro distanza dal terreno di gioco e la loro conformità a determinate indicazioni.
- *Area per il riscaldamento*, di tipo B.
- *Accesso protetto e di servizio all'area di gioco*, di tipo A e D.
- *Spogliatoi: ubicazione, dotazioni e accesso*, di tipo D e C.
- *Locali per il controllo antidoping, infermeria, indicazioni nell'area spogliatoi*, di tutti i tipi, da A a D.
- *Capacità dello stadio e tribune riservate agli spettatori, sedute, ingressi e uscite, infermeria, sedute per i disabili, indicazioni, punti di ristoro, punti per i media e la stampa, settori per i radio telecronisti e studi televisivi* criteri di tipo A, C e D. Si devono garantire una certa capacità per partecipare alle competizioni UEFA, oltre che alla suddivisione dei settori, un settore ospiti, settori dedicati ecc.
- *Sala stampa, sala conferenza stampa, area per i fotografi, zona mista, parcheggi, eliporto*, sono tutti secondari, infatti criteri di tipo D.

### **2.4.3 Criteri Organizzativi**

La crescita di una società rappresenta un fattore fondamentale sia per la società stessa, sia per l'ambiente calcistico in generale. Non è importante soltanto pensare alla crescita di una società tramite l'inserimento di giocatori forti calcisticamente, ma è necessario anche migliorare la struttura organizzativa, attraverso l'inserimento di nuovi profili, che abbiano una preparazione adeguata e sempre più qualificati. Con l'inserimento di figure professionali si cerca di raggiungere certi standard di efficienza gestionale, con capacità manageriali di grande spessore e alti livelli di professionalità. Non solo qualità a livello manageriale, ma anche per quanto riguarda lo staff, dall'allenatore a tutto lo staff tecnico, per finire allo staff medico.

Come al solito, è presentato un elenco di tutti i criteri da rispettare, con le relative importanze. (da *Manuale delle Licenze UEFA*, Parte II, Titolo III, pag.26-48, 2015)

- *Consiglio di amministrazione, amministratore delegato/direttore generale*, criterio di tipo A, dove si prevede per ogni società le figure appena citate, che assolvano le loro funzioni e

siano coerenti con le linee guida e strategiche dettate dalla società, nonché operino adeguatamente per attuare le procedure necessarie all'ottenimento della licenza UEFA.

- *Segreteria generale*, di tipo A, che dovrà occuparsi di alcune specifiche funzioni.
- *Direttore sportivo*, di tipo C.
- *Responsabile amministrazione, finanza e controllo*, di tipo B.
- *Responsabile dell'ufficio stampa*, di tipo C.
- *Responsabile marketing e commerciale*, di tipo C.
- *Team manager* di tipo D.
- *Responsabile e vice-responsabile della sicurezza*, di tipo B.
- *Addetti alla sicurezza – steward*, tipo C.
- *Staff sanitario*, tipo B.
- *Responsabile tecnico della prima squadra*, di tipo B.
- *Responsabile del settore giovanile*, di tipo A.
- *Allenatori del settore giovanile*, di tipo C.
- *Responsabile nuove tecnologie informatiche*, di tipo D.

#### **2.4.4 Criteri legali**

Questi criteri, di fondamentale importanza, riguardano le attività che ogni società ha l'obbligo di compiere per rispettare le disposizioni imposte da FIFA, UEFA e FIGC.

Andiamo nello specifico a elencare i criteri presenti nel Manuale per l'ottenimento della licenza UEFA: (da *Manuale delle Licenze UEFA*, Parte II, Titolo IV, pag.49-52, 2015)

- *Soggetto richiedente la licenza*, di tipo A, che deve essere una società costituita validamente secondo le leggi nazionali e s'impegna, mettendolo per iscritto, a rispettare lo Statuto della FIGC e tutte le altre norme di FIFA, UEFA, FIGC e della Lega in cui compete. La licenza deve essere richiesta dal legale rappresentante della società.
- *Informazioni societarie*, di tipo B e C. Si deve presentare all'ufficio Licenze dell'UEFA e a quello del Financial Fair Play i documenti contenenti tutte le informazioni sulla società, quali ragione sociale, sede legale, forma societaria ecc.
- *Struttura del gruppo*, tipo A. Tramite rappresentazione grafica deve essere rappresentata la struttura legale della società.

#### **2.4.5 Criteri economico – finanziari**

Rispettare questi criteri rappresenta una condizione necessaria per garantire continuità aziendale nel breve periodo e garantire autofinanziamento con il tempo, trasparenza e attendibilità, da sempre elementi contraddistintivi del business calcistico. Questi elementi sono inoltre importanti per valutare adeguatamente il rispetto dei parametri per il FFP, troviamo, infatti, un collegamento tra le licenze UEFA e la normativa per il FFP, giacché entrambe vogliono far sì che sia sostenuto un equilibrio finanziario nel lungo periodo. Inoltre si vogliono salvaguardare gli interessi dei creditori, garantire il regolare svolgimento delle competizioni nazionali e internazionali ed eliminare il rischio d'indebitamenti finanziari di squadre che compromettano lo svolgimento di campionati, come abbiamo già evidenziato nei paragrafi precedenti.

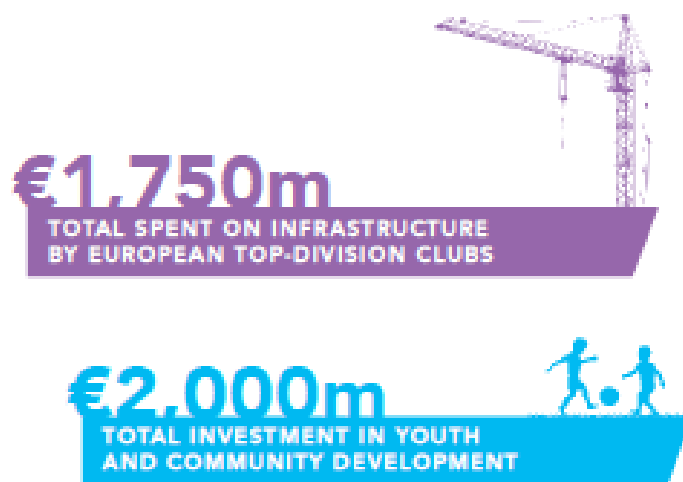
Per valutare la sussistenza della continuità aziendale, è fatto un controllo sull'ultimo bilancio d'esercizio precedente alla richiesta della concessione UEFA, esso è riesaminato da parte di un soggetto iscritto presso l'albo speciale della CONSOB, che si accerta che siano rispettati i principi contabili e il bilancio sia stato redatto in conformità con il Piano dei Conti e lo Schema di Bilancio previsto dalla FIGC.

A tale scopo, elenchiamo i criteri e i requisiti imposti dal Manuale. (da *Manuale delle Licenze UEFA*, Parte II, Titolo V, pag.53-73, 2015)

- *Bilancio di esercizio sottoposto a revisione*, di tipo A.
- *Situazione economico-patrimoniale semestrale*, di tipo A, da presentare per il periodo che va dal 1 Luglio al 31 Dicembre e sottoposta a revisione legale.
- *Assenza di debiti scaduti da trasferimento dei calciatori*, tipo A.
- *Assenza di debiti scaduti verso i dipendenti*, tipo A.

## 2.5 Impatto delle Licenze UEFA

Il miglioramento della qualità delle infrastrutture e del settore giovanile sono due punti fondamentali delle licenze UEFA. Insieme all'applicazione delle regole del FFP, si è ulteriormente incoraggiato l'investimento nelle infrastrutture e nelle giovanili come mostrato in Figura 3; i proprietari dei club investono di più, escludendo queste spese dal calcolo del pareggio per il rispetto del FFP.



**Figura 3.** Investimenti in infrastrutture e settore giovanile. Fonte: Club Licensing, 10 years on evolution of the club licensing system since its introduction.

Prima dell'introduzione delle licenze, i club non avevano consapevolezza del loro operato giornaliero, oltre che trasparenza e scambio di informazioni che erano limitate. Con le licenze, i club hanno stretto rapporti con le federazioni nazionali, attraverso la loro collaborazione e il processo di rilascio delle licenze.

Con le licenze, essi devono fornire informazioni alle associazioni nazionali su come sono strutturati, su com'è formato il loro settore giovanile, l'amministrazione, la gestione e la proprietà del club. È aumentata inoltre la trasparenza, poiché i bilanci sono certificati. L'UEFA è vicina alle federazioni grazie al loro lavoro congiunto per promuovere e migliorare gli standard calcistici di tutta Europa.

L'impatto dei criteri finanziari è stato importante, prima molti club non avevano conti finanziari standard e spesso sia budget sia pianificazione finanziaria erano inesistenti e spesso le associazioni nazionali non conoscevano la reale situazione finanziaria dei club di appartenenza.

Grazie all'introduzione di criteri finanziari, tutti quelli che prendono parte a competizioni UEFA hanno bilanci verificati; ci sono poi conti standard per allinearsi a quelli internazionali. Tutto ciò con il fine di aumentare la trasparenza e la credibilità. Regolare i club in maniera rigida ha portato i concessionari di licenze a impedire chiunque fosse insolvente a partecipare a competizioni nazionali e UEFA, mantenendo così integre le competizioni e salvaguardando creditori e dipendenti dei club, le autorità fiscali e le altre squadre.

Come si vede in Figura 4, si è arrivati a una situazione notevolmente migliore, con debiti scaduti e pagamenti differiti che si sono ridotti in maniera rilevante dal 2011 al 2015.



Figura 4. Debiti Scaduti dal 2011 al 2015. Fonte : Club Licensing, 10 years on evolvement of the club licensing system since its introduction.

### 2.5.1 L'impatto in Italia

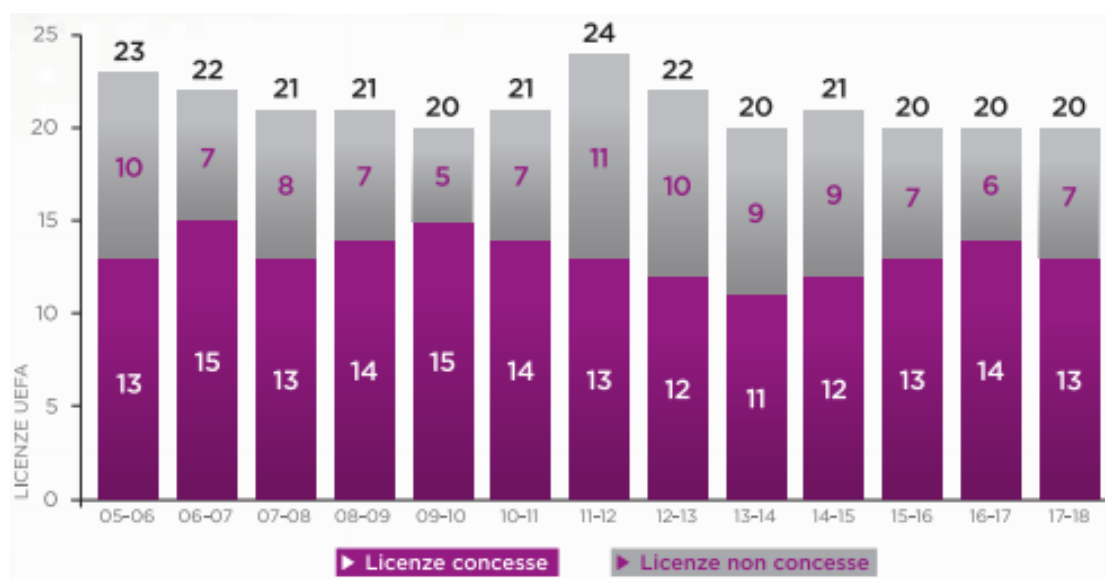
La necessità di avere i requisiti necessari per prendere parte alle competizioni nazionali ed Europee e il continuo monitoraggio, ha portato a un impatto positivo sia a livello finanziario sia organizzativo. Maggiori investimenti per le strutture e sui giovani, oltre che minore indebitamento delle società, aumento degli spettatori negli stadi, squadre sempre più appetibili a sponsor facoltosi e tifosi "fedeli" ogni anno ai propri colori.

Quanto detto può essere ben visibile da alcuni dati provenienti dal Report Calcio 2018. In Figura 5 si mostra come l'investimento per il settore giovanile ad esempio, per alcuni club Italiani qualificati a competizioni Europee anche in maniera non consecutiva, sia cresciuto visibilmente dal biennio 2012/13 al 2016/17.



**Figura 5.** Investimenti in settore giovanile. Fonte: Report Calcio 2018

Analizzando invece la concessione delle licenze UEFA, si nota che dal biennio 2005/06 fino al biennio 2017/18, poco più della metà delle squadre riceve la concessione della licenza (Figura 6).



**Figura 6.** Concessione Licenze UEFA. Fonte: Report Calcio 2018

In totale sono centoventi le concessioni rifiutate in Italia, delle quali la maggioranza a causa del processo di rilascio non portato a completamento, mentre nel minore dei casi dal mancato rispetto di uno o più criteri congiuntamente. Dalla Figura 7 si vede che la maggior parte dei criteri non rispettati sono quelli di natura economico – finanziaria, seguono quelli infrastrutturali e infine in pochissimi casi si verifica il mancato rispetto di quelli organizzativi e sportivi.



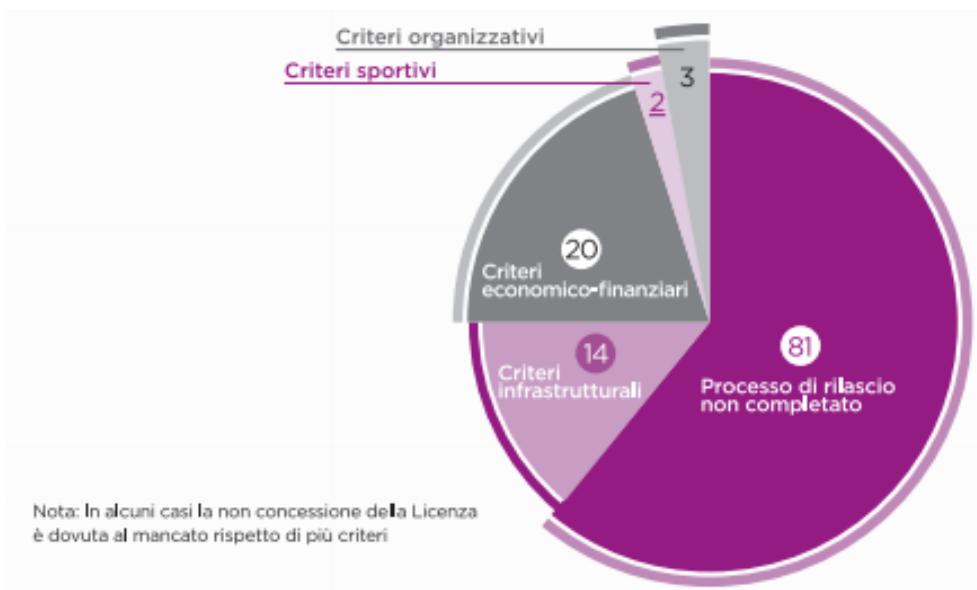


Figura 7. Mancata concessione delle licenze in Italia. Fonte: Report Calcio 2018

## 2.6 Il Fair Play Finanziario (FPF o FFP - Financial Fair Play)

### 2.6.1 Introduzione

Il FFP è stato fortemente sostenuto da Michel Platini, presidente UEFA dal 2007 al 2015 e approvato all'unanimità nel Settembre 2009 dal Comitato Esecutivo dell'Uefa, sostenendo che fosse una regola da introdurre per salvaguardare la sostenibilità del calcio nel lungo periodo.

Il progetto era uno dei punti fondamentali del suo mandato poiché era visto da lui come la soluzione ideale per risolvere tutte le questioni legate all'indebitamento dei club e alle perdite di bilancio.

Platini considerava questa nuova riforma come giusta per sostenere un modello economicamente e finanziariamente nuovo e stabile nel lungo periodo. Prima dell'introduzione del FFP, le società sportive guardavano soltanto ai risultati sportivi, senza salvaguardare la situazione economica, con bilanci pieni di costi e indebitamento sempre maggiore.

Introdotta per disciplinare diritti, doveri e responsabilità di tutte le squadre partecipanti alle competizioni UEFA e definire i requisiti minimi che devono essere soddisfatti dalle società richiedenti, al fine di concedergli la licenza, via libera per la partecipazione alle competizioni Europee.

I regolamenti mirano a: (da *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Part I, Art.2, 2015*)

- Promuovere e migliorare costantemente lo standard calcistico in Europa e a dare priorità alla formazione e alla cura dei giovani giocatori per ogni club;
- Assicurare che i club abbiano livelli adeguati di gestione e organizzazione;
- Adeguare le infrastrutture sportive per fornire a giocatori, spettatori e rappresentanti dei media delle strutture adeguate, ben attrezzate e sicure;
- Proteggere l'integrità e il buon fine delle competizioni UEFA;
- Sviluppare il benchmarking per club in base ai criteri finanziari, sportivi, legali, di personale, amministrativi e infrastrutturali precedentemente citati.

Inoltre con il FFP si punta a:

- Migliorare la capacità economica e finanziaria dei club, aumentandone trasparenza e credibilità;
- Attribuire la necessaria importanza alla tutela dei creditori e assicurare che i club risolvano puntualmente i loro obblighi con i dipendenti, le autorità sociali/fiscali e gli altri club;
- Introdurre maggior disciplina e razionalità nelle finanze dei club;
- Incoraggiare a operare principalmente sulle proprie entrate;
- Incoraggiare a una spesa responsabile;
- Proteggere la redditività e la sostenibilità a lungo termine del calcio europeo.

## **2.6.2 Monitoraggio dei club richiedenti**

È importante citare l'Organo di Controllo Finanziario dei Club UEFA (CFCB), presieduto da José Narciso da Cunha Rodrigues, che dal 2012 è ufficialmente presidente del comitato. È diviso in una camera d'investigazione per le fasi di monitoraggio e d'indagine e una camera giudicante, per la fase di giudizio dei procedimenti, guidata dal presidente del CFCB.

Esso è un organo per l'amministrazione della giustizia e ha la facoltà di applicare eventuali sanzioni nel caso in cui una società non raggiungesse i requisiti stabiliti dai regolamenti UEFA sulle licenze e riguardo al FFP.

Prima dell'introduzione del FFP le squadre, per prendere parte alle competizioni Europee, dovevano rispettare il sistema delle Licenze. L'introduzione del FFP va ad aggiungersi a questo sistema, esso è basato su due pilastri fondamentali, cioè: (da *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Part III, pag. 36, pag. 41, 2015)

1. Assenza di pagamenti scaduti verso le altre società, verso i propri dipendenti, verso il Fisco e gli enti previdenziali, espresso come “*No Overdue Payables*”;
2. Regola del punto di pareggio tra ricavi e costi: “*Break-even Rule*”. In base alle vendite, bisogna riuscire a fare un certo numero di ricavi, che siano uguali ai costi; eseguire quindi le giuste scelte strategiche, per fare in modo che sia raggiunta la regola di pareggio.

### **2.6.2.1 Assenza di debiti scaduti**

Il primo pilastro è ben spiegato nell'Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, dall'articolo 65 al 68.

L'art. 65 fornisce informazioni riguardo alla mancanza di debiti scaduti verso gli altri club, esso afferma che al 30 giugno e al 30 settembre, il richiedente licenza non deve avere debiti scaduti verso altre società, a seguito dei trasferimenti effettuati fino al 30 giugno o al 30 settembre. Nel caso fossero presenti debiti al 30 giugno, deve dimostrare di non averli il 30 settembre.

Il licenziatario deve indicare tutti i nuovi giocatori registrati, sia se devono essere pagati o no, tutti i trasferimenti con importo sospeso e tutte le informazioni concernenti un trasferimento effettuato (nome del giocatore, data del trasferimento/prestito, squadra di provenienza ecc.).

I debiti sono considerati scaduti se non pagati entro i termini concordati, mentre non sono considerati scaduti se chi richiede la licenza dimostra di aver pagato interamente l'importo dovuto oppure ha terminato un accordo con il creditore, che prevede il pagamento del debito oltre il termine previsto, oppure compie un ricorso a dimostrazione della non colpa per il mancato

pagamento ed è in grado di dimostrarla. Il CFCB ha comunque l'onere di analizzare il caso e decidere se il procedimento è infondato, quindi considerare comunque l'importo come scaduto. L'art. 66 riguarda la mancanza di debiti scaduti verso i dipendenti. Come prima, al 30 giugno e settembre, il richiedente licenza non deve avere debiti scaduti verso i propri dipendenti e di nuovo, se presenta debiti scaduti al 30 giugno, deve dimostrare di non averli il 30 settembre, entro il termine dell'UEFA deve presentare una dichiarazione in cui attesta la non esistenza di debiti e le relative informazioni sui dipendenti (nome, posizione lavorativa ecc.). L'art 66bis ha le stesse caratteristiche dei precedenti, solo che fa riferimento ai debiti verso il fisco e agli enti previdenziali.

### **2.6.2.2. Break-even requirement**

Analizziamo adesso il secondo pilastro nonché quello di maggiore importanza, seguendo gli articoli di riferimento dell'Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, quindi dal 58 fino al 64.

Nell'articolo 58 sono trattate le spese e i ricavi, non sono da considerare tutti quelli a bilancio, ma soltanto spese e ricavi rilevanti. I ricavi e le spese prese in considerazione sono pertinenti per il calcolo del punto di pareggio, sono calcolate annualmente e messe a bilancio. È importante che si raggiunga in più annualità il pareggio, analizzando un periodo che va dai due ai cinque anni.

Possiamo elencare quali sono le voci di *ricavo e di spesa rilevanti*, per il calcolo del BER: (da *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Annex X, pag. 76-89, 2015*)

- Ricavi da gare
- Ricavi da sponsor e pubblicità
- Diritti televisivi
- Ricavi da attività commerciali (quali area stadio, hotel, ristoranti, musei)
- Ricavi provenienti da solidarietà e premi dell'UEFA
- Altri proventi operativi
- Plusvalenze da trasferimenti dei giocatori
- Ricavi dalla cessione delle immobilizzazioni materiali
- Ricavi finanziari riconducibili al club

Le *spese rilevanti* da considerare sono:

- Costo del venduto/dei materiali
- Costo dei dipendenti
- Altre spese operative (es. affitto dello stadio)
- Ammortamenti e svalutazioni dei calciatori
- Minusvalenze da trasferimenti dei calciatori
- Oneri finanziari e dividendi

Elenchiamo adesso *i ricavi non rilevanti*, che sono:

- Rivalutazioni da immobilizzazioni materiali e immateriali

- Rivalutazione delle rimanenze
- Utili su cambi non realizzati
- Ricavi derivanti da transazioni con parti correlate per operazioni che eccedono il fair value
- Ricavi derivanti da operazioni non calcistiche, come ad esempio l'affitto di immobili che non fanno parte delle strutture sportive.

I costi non rilevanti sono:

- Costi per lo sviluppo dello sport
- Costi legati al calcio femminile
- Costi per il settore giovanile
- Costi non monetari e perdite causate dal tasso di cambio variabile
- Oneri finanziari causati dalla costruzione o dalla modifica di immobilizzazioni materiali
- Costi di operazioni non legati al club
- Costi delle imposte

Tra i ricavi e i costi pertinenti rientrano tutti quelli tipici di un bilancio di una società calcistica. Tra i costi esclusi dal calcolo, si hanno quelli sostenuti per la realizzazione o l'ammodernamento delle immobilizzazioni, che porteranno in seguito un ricavo; sono esclusi poi i costi per il settore giovanile e quelli per le attività sociali e per aumentare l'immagine del club, perché si cerca di spingere il club a investimenti di lungo termine, coerentemente con i criteri UEFA presentati in precedenza, cioè promuovere il settore giovanile e lo sviluppo di strutture nuove e all'avanguardia. Per quanto concerne i ricavi non pertinenti, si hanno quelli che aumentano molto i ricavi e abbassano le perdite, sono esclusi tutti i proventi derivanti da attività commerciali prossime allo stadio, che essendo nelle vicinanze, utilizzano la società sportiva per promuovere l'attività di riferimento (ristorante, hotel ecc). Infine sono esclusi i ricavi non monetari, quali rivalutazioni tangibili e intangibili, rivalutazioni da magazzino e di ripristino.

Si continua l'analisi, andando ora a spiegare il funzionamento del periodo di riferimento per il monitoraggio. Le informazioni necessarie sono fornite dall'articolo 59 dell'UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations.

Il periodo di monitoraggio è quello considerato per valutare se il richiedente licenza rispetta i requisiti necessari per il punto di pareggio (BER), si considera ogni singolo esercizio annualmente, analizzando ricavi e costi rilevanti presenti nel conto economico, poi si farà la somma algebrica dei risultati di ogni esercizio, considerando ogni anno di riferimento; di norma il periodo di monitoraggio è composto di tre esercizi consecutivi, che però possono arrivare anche a cinque.

Il primo periodo di riferimento è quello che termina nell'anno in cui iniziano le competizioni per club UEFA, che sarà il periodo di riferimento T; si considera poi il periodo T-1, cioè quello che termina l'anno prima dell'inizio delle competizioni Europee di riferimento; infine il periodo T-2 che è quello precedente al T-1.

Nell'articolo 60 sono poi nominati anche altri due periodi, il T-3, antecedente al T-2 e T-4 antecedente al T-3.

Si ricorre un piccolo esempio per spiegare meglio: siamo nella stagione 2017/2018, quindi:

- T sarà l'anno d'inizio della competizione Europea, quindi il 2017;
- T-1 l'anno precedente, quindi il 2016;

- T-2 il 2015 e così via.

A Luglio di ogni anno, le società devono fornire le informazioni sul punto di pareggio all'UEFA riferite ai periodi T-1 e T-2, se queste non soddisfano i requisiti di pareggio, possono essere implementate con i dati riferiti al periodo T, se nuovamente non sono soddisfatti i requisiti, si può ulteriormente estendere il periodo a T-3 e T-4.

Con l'articolo 61 si è invece definita quella che è la deviazione accettabile rispetto al punto di pareggio. Come spiegato anche nell'articolo 60, potrebbe accadere che le spese rilevanti eccedano i ricavi rilevanti, quindi essere nella situazione di deficit. L'UEFA permette ai club di avere un deficit massimo, cioè un valore in milioni di euro che l'azienda può raggiungere durante il periodo di monitoraggio. La deviazione è pari a 5 milioni di euro, che può essere superata fino ad arrivare a 30 milioni, se questa deviazione è poi coperta interamente tramite rapporto dei soci o dalle parti correlate ed è proibito fare ricorso a fidejussioni, prestiti e operazioni finanziarie che non siano chiare.

I limiti fino cui è possibile arrivare in caso di deficit possono essere riassunti di seguito:

- 45 milioni di euro nel 2013 e nel 2014;
- 30 milioni di euro nel 2015, nel 2016 e nel 2017
- Meno di 30 milioni nel 2018 e anni successivi, si cercherà di azzerarlo.

Tutte le squadre che prendono parte alle competizioni Europee devono, dal 2013/14, rispettare i requisiti di break-even point, i dati presenti a bilancio sono analizzati ogni tre anni dall'Organo di Controllo Finanziario dei Club che verifica il rispetto dei parametri.

Contemporaneamente ai requisiti detti finora, si trovano, come spiegato nell'articolo 62, altri quattro indicatori che devono essere rispettati per ottenere la licenza e quindi la possibilità di competere alle competizioni Europee. I quattro indicatori sono:

1. **“Going concern”** Assenza di richiami da parte delle società di revisione a seguito di riscontro di incertezze sulla continuità aziendale.
2. **“Negative equity”** Non compromissione della solidità aziendale, cioè assenza di peggioramento della situazione patrimoniale di un certo anno rispetto al precedente.
3. **“Break-even result”** Assenza di risultati negativi dopo aver analizzato i periodi T-1 e T-2.
4. **“Overdue payables”** Assenza di debiti nel bilancio nel momento di pubblicazione del 30 giugno dell'anno d'inizio della competizione cui tiene parte la squadra richiedente, sia nei confronti delle altre società che dei dipendenti, del fisco e degli istituti previdenziali.

In aggiunta, il CFCB ha il diritto di chiedere informazioni per il punto di pareggio riferite al periodo T e inoltre può richiedere altre informazioni quando avvengono due cose, cioè:

- Il costo del personale supera il 70% dei ricavi;
- L'indebitamento come riferimento alle sole operazioni finanziarie supera il 100% dei ricavi.

Dopo aver fornito tutte queste informazioni generali sui requisiti di break-even, si riepiloga quali sono le condizioni da rispettare per far sì che siano soddisfatti i requisiti e sia concessa la licenza e i

casi in cui entra in vigore la deviazione accettabile o l'analisi di successivi periodi oltre i tre anni stabiliti.

Una società soddisfa i requisiti se:

- Non è violato nessun indicatore e la società presenta una situazione economica in positivo o nulla, o al massimo nella deviazione accettabile, nei periodi T-1 e T-2;
- È violato uno degli indicatori, ma allo stesso tempo la società presenta un risultato aggregato positivo o nullo o al massimo nella deviazione accettabile, per i periodi da T-2 a T;
- È violato un indicatore, inoltre la società presenta un risultato in deficit nel periodo da T-2 a T, ma aggiungendo nel calcolo i periodi T-3 e T-4, il risultato è positivo o nullo oppure, se negativo, rimane entro la deviazione accettabile.

Quindi, il concetto di deviazione accettabile non è sempre presente, ma esso entra in gioco soltanto quando si considera l'aggregato di esercizi dal periodo T-4 al periodo T.

Per chiarire ancora meglio il concetto, si costruisce un esempio concreto di com'è impiegato il concetto di break-even.

Un club deve prendere parte a una competizione UEFA per la stagione 2018/19, bisogna quindi verificare il rispetto del FFP per il periodo T, quindi il 2018, anno d'inizio della competizione.

Analizzando i periodi T-1 e T-2, quindi rispettivamente 2017 e 2016, si ipotizza un deficit di 20 milioni di Euro, quindi maggiore dei 5 di deviazione massima possibile. Si considera anche il periodo T, nel quale si hanno altri 3 milioni di deficit, quindi l'aggregato è pari a 23 milioni di euro di deficit; data la situazione, si devono prendere in considerazione anche i periodi T-3 e T-4 e vedere cosa accade:

- Nel caso in cui, unendo nell'aggregato anche questi due periodi, il deficit si abbassa e diventa  $\leq$  a 5 milioni, sarà considerato rispettato il requisito di break-even;
- Se unendo i periodi T-3 e T-4 non è sanato il deficit, sarà necessaria una ricapitalizzazione dei soci se si rientra nei limiti previsti. Per esempio, se con l'unione degli ultimi due aggregati si ha una diminuzione del deficit da 23 milioni a 15 milioni, per rientrare nella deviazione, sarà necessaria una ricapitalizzazione di almeno 10 milioni di euro.

Nel caso in cui invece, analizzando l'aggregato T-2, T-1 e T, si ottenesse un deficit maggiore di 30 milioni, per esempio 35, si considerano nuovamente anche i periodi T-3 e T-4 e quindi:

- Nel caso in cui, considerando questi due periodi, si diminuisce il valore di deficit sotto i 30 milioni, ad esempio 26 milioni, si può fare ricorso alla ricapitalizzazione dei soci, che dovrà essere di almeno 21 milioni;
- Nel caso in cui, nonostante i due periodi aggiuntivi, si rimanesse sopra i 30 milioni di deficit, non sarebbe possibile ricorrere alla ricapitalizzazione e quindi il CFCB e gli organi di giustizia interverranno per applicare delle sanzioni.

### ***2.6.3 Le sanzioni applicabili***

Se una società che deve prendere parte a competizioni Europee non rispetta i limiti imposti dal FFP, l'Organo di Controllo Finanziario dei Club, sarà costretto a prendere dei provvedimenti in base alla gravità del mancato rispetto dei requisiti; possono quindi verificarsi diverse situazioni, per ognuna delle quali corrisponderà una sanzione.

Il mancato rispetto delle regole non comporta necessariamente l'esclusione della squadra dalle competizioni, secondo determinati fattori, la società incorrerà in certi provvedimenti, li elenchiamo di seguito:

- Avvertimento;
- Richiamo;
- Multa. La multa, come gli avvertimenti e i richiami, riguarda piccole infrazioni, riferite principalmente al mancato rispetto dei termini per pagare i dipendenti;
- Decurtazione di punti;
- Trattenuta di una certa percentuale di introiti derivanti dalla competizione UEFA;
- Divieto di iscrizione di alcuni giocatori nella lista UEFA;
- Limitazione del numero di giocatori da poter inserire nella lista UEFA;
- Squalifica dalla competizione in corso e/o dalle future competizioni;
- Revoca di un titolo o di un premio. Questa e quella precedente sono le due sanzioni più gravi da poter applicare.

Il CFCB ha la facoltà di offrire accordi per aiutare i club a rispettare le regole; si pensa che attraverso questi, gli obiettivi del FFP possano essere raggiunti più facilmente, piuttosto che percorrere una via punitiva. Quindi ci sono degli accordi possibili tra club e CFCB, che consistono in contributi finanziari a condizioni restrittive e guidano i club nel raggiungimento del break-even requirement nel breve periodo.

#### ***2.6.4 Voluntary Agreement e Settlement Agreement***

Nell'edizione del 2015 del UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations c'è stata l'introduzione del "Voluntary Agreement", in aggiunta al già presente "Settlement Agreement".

La differenza principale tra i due è quella che nel primo caso è il club che chiede all'UEFA di siglare un accordo, cosciente del fatto che infrangerà il FFP, dimostrando di poter risanare la propria situazione economica nel medio termine. Nel secondo caso invece è l'UEFA che analizza la situazione economica del richiedente e propone un patteggiamento; il CFCB vede che il club richiedente la licenza non soddisfa i requisiti di break-even e quindi decide un accordo con cui il club si dichiara colpevole e promette di aggiustare i conti in un certo numero di anni.

L'accordo volontario, come detto, è proposto dalla società richiedente, che lo suggerisce poiché volendo rafforzarsi, sfora temporaneamente i limiti del FFP, promettendo però nel giro di qualche anno un aumento di ricavi tale da rendere la situazione sostenibile. Dovrebbe presentare un dettagliato business plan in cui vada a dimostrare che gli investimenti fatti generino ricavi tali da coprire le spese effettuate e rientrare nei limiti imposti dal FFP; tale piano deve basarsi su ipotesi ragionevoli e prudenti, includendo nel piano a lungo termine stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario.

Questo diritto però può essere concesso a certe condizioni:

- Al club è concessa una licenza valida per prendere parte alle competizioni UEFA dall'organo nazionale, ma allo stesso tempo il club non deve essersi qualificato a una competizione UEFA nella stagione precedente all'accordo;

- Il club si sia qualificato a una competizione UEFA e abbia rispettato il requisito di pareggio durante il periodo precedente dell'entrata in vigore dell'accordo;
- Il club abbia avuto un cambiamento sostanziale della proprietà e/o delle partecipazioni di controllo nei dodici mesi che precedono la scadenza delle domande per la licenza;
- Negli ultimi tre esercizi presi in esame per il monitoraggio, non deve essere presente nessun tipo di accordo.

La società richiedente dovrà presentare inoltre l'impegno di un azionista e/o un socio e/o una parte correlata a sostenere finanziariamente il club per un importo almeno pari al deficit che si prevede per i periodi di riferimento considerati nell'accordo volontario.

L'ultima parola spetta all'organo di controllo dell'UEFA che avrà il compito di valutare il piano e decidere se esso possa essere considerato realistico.

### ***2.6.4.1 Club sanzionati e accordi***

Dall'introduzione del FFP sono sedici i club esclusi dalle competizioni Europee per non aver rispettato il pagamento dei debiti nei confronti degli altri club, oppure per non aver rispettato gli accordi presi a seguito della stipulazione del settlement agreement.

Si parte nel 2014, che vide l'esclusione di quattro squadre: la Stella Rossa, i Lituani dell'Ekranas, i Rumeni del Cluj e i Turchi del Bursaspor.

Nel 2015 il numero di squadre è quasi raddoppiato, con la presenza di team dell'est Europa principalmente, tra cui Dnipro, Cska Sofia, Dinamo Mosca, per citarne alcuni, e un team Finlandese.

Nel 2016 il primo escluso eccellente, il Galatasaray, che vanta nel suo palmarès molti campionati nazionali, oltre che una costante partecipazione ai campionati Europei.

Il 2017 vede esclusi Partizan Belgrado e Karabukspor.

Infine nel 2018 troviamo i Greci del Panathinaikos, gli Svizzeri del Sion e gli irlandesi dell'Irtysh.

Svariate multe sono state inflitte ai club nel tempo, oltre che restrizioni alle rose e altri limiti di natura monetaria; tra queste abbiamo il Galatasaray, il Rubin Kazan, il Trabzonspor, l'Anzhi ecc.

Da quando è stato introdotto, il settlement agreement è stato sottoscritto da ventisette squadre, ogni accordo diverso per ogni club, in base ai parametri e alle situazioni da affrontare.

Nel 2014, oltre che Galatasaray, Zenit ecc, sono due squadre illustri come Manchester City e PSG a sottoscriverlo viste le loro delicate situazioni a seguito delle spese folli sul mercato; l'UEFA ha ritenuto una certa quantità di soldi derivanti dalle sponsorizzazioni, poiché non considerate in linea con il FFP.

Nel 2015 sono ben quattordici le squadre, tra cui le italiane Inter e Roma. L'Inter ha pattuito con l'UEFA un periodo per il monitoraggio dal 2015/16 al 2018/19 nel quale dovrà raggiungere il punto di pareggio. Visti i risultati a bilancio, è stata multata per 20 milioni, inoltre ha subito limitazioni alla rosa, alle cifre da poter spendere per il calciomercato e al monte ingaggi.

La Roma ha raggiunto l'accordo di chiudere il bilancio nel 2015 e nel 2016 con un deficit di 30 milioni massimo, per poi portarlo a zero nel 2017, non ci è riuscita per pochi milioni. Si è vista limitare il numero della rosa e le spese per il calciomercato, più una multa da 6 milioni di Euro.

Dal 2016 il numero di accordi è diminuito notevolmente, si parte con quattro squadre per poi diminuirle a una nel 2017 e due nel 2018.



Per quanto riguarda il Milan, la società aveva presentato una richiesta di Voluntary Agreement, bocciata dalla Camera Investigativa dell'Organo di Controllo Finanziario dei Club UEFA. Si è andati quindi verso un Settlement Agreement anche per la società dell'ormai ex presidente Silvio Berlusconi e analizzando lo scenario aggregato degli ultimi tre bilanci, dovrebbe presentare una situazione di deficit simile a quella dell'Inter. Si presume quindi che saranno disposte le stesse condizioni dell'altra squadra milanese, con una multa tra i 5 e i 10 milioni di euro e una serie di limiti a rosa e stipendi, oltre che a restrizioni monetarie per il calciomercato.

## CAPITOLO TERZO

### ANALISI EMPIRICA

#### APPLICAZIONE DEL FAIR PLAY FINANZIARIO AD ALCUNI CLUB DI SERIE A

##### *3.1 Società analizzate e introduzione*

Nel capitolo terzo si andrà ad applicare il Fair Play Finanziario ad alcuni club italiani, in base alle regole del punto di pareggio, oltre che gli indicatori da rispettare, descritti nel precedente capitolo. Per l'analisi si è tenuto conto del materiale a disposizione, partendo ad analizzare le squadre dalla stagione 2016/2017, grazie alle informazioni contenute nelle relazioni finanziarie al 30 giugno 2017; non si è avuta difficoltà a recuperare le informazioni di questa stagione e delle precedenti, necessarie per l'analisi del BER.

Si è deciso di analizzare due squadre che partecipano all'UEFA Champions League nella stagione corrente e due squadre che fanno parte dell'UEFA Europa League sempre nella stagione 2018/19, nello specifico si andranno a esaminare i dati di Juventus, Roma, Lazio e Milan.

Per quanto riguarda la Juventus, non si sono riscontrati particolari problemi nel trovare le informazioni necessarie all'analisi poiché, essendo una società quotata presso la Borsa Italiana S.p.A., è tenuta a pubblicare sul sito internet, nella sezione "Investor Relators", tutte le informazioni per gli azionisti, gli investitori e gli analisti, per mantenere un dialogo costante e un contatto informativo, per mantenere o migliorare la loro fiducia e il livello di andamento societario e rispettare le procedure di vigilanza e trasparenza.

Come la Juventus, così è stato anche per Lazio e Roma, entrambe quotate presso la Borsa Italiana S.p.A.

Soltanto per il Milan è stata necessaria una ricerca più approfondita per reperire le informazioni necessarie all'analisi; questo perché essa non è quotata e quindi non è tenuta a pubblicare online i bilanci annuali.

Oltre che alla loro partecipazione a competizioni Europee, queste quattro squadre sono, insieme a Napoli, Inter, Fiorentina e da qualche anno Atalanta, quelle che si sono spesso qualificate alle competizioni Europee e possono quindi essere considerate delle big del nostro campionato. È interessante analizzare la loro situazione economico – finanziaria ed evidenziarne le differenze in termini di rispetto o meno del FFP e le cause che ne stanno dietro.

Troviamo delle differenze nei principi contabili adottati dalle società poiché le tre quotate (Juve, Roma e Lazio) stilano i loro schemi di bilancio nel rispetto dei Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS, mentre il Milan si basa sui principi contabili nazionali dell'OIC, ma non comporta problemi per l'analisi.

Si è detto quindi che il periodo di partenza cui si farà riferimento è la stagione 2016/2017, in particolare alla relazione finanziaria contenente il bilancio pubblicato al 30 giugno 2017, che sarà il periodo T di riferimento. Andando indietro negli anni si prenderanno in considerazione anche i

periodi **T-1**, quindi il bilancio al 30 giugno 2016; il periodo **T-2**, al 30 giugno 2015 e via via fino a **T-4**, se necessario. Oltre all'analisi del BER, si andranno ad analizzare uno a uno i quattro indicatori trattati nel paragrafo 2.6.2.2, quindi:

- ***Going concern***
- ***Negative equity***
- ***Break-even result***
- ***Overdue payables***

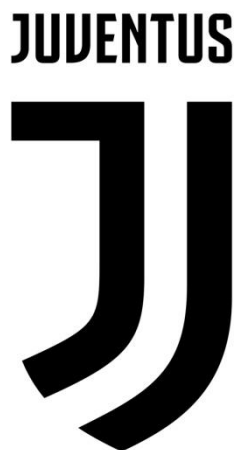
In aggiunta, si verificheranno altre due condizioni, cioè che:

- Il costo del personale non supera il 70% dei ricavi;
- L'indebitamento con riferimento alle sole operazioni finanziarie non supera il 100% dei ricavi.

Alla fine dei calcoli, si analizzerà se una squadra rispetta o no i requisiti di break-even, in base alla deviazione accettabile e alle regole per il rispetto o meno elencate in precedenza.

L'analisi empirica che sarà compiuta potrebbe mostrare piccole incongruenze con l'analisi fatta dall'UEFA per il calcolo del BER. I risultati ufficiali UEFA non sono fruibili, quindi non c'è la possibilità di poter eseguire un riscontro e un eventuale adeguamento delle cifre. Saranno comunque rispettate in maniera fedele le regole, che sono certe poiché prese dall'UEFA Club Licensing and Financial Fair Play e si riporteranno fedelmente i dati presenti nelle relazioni di ogni club analizzato.

### 3.2 *Analisi empirica: F.C. JUVENTUS*



**Figura 8.** Logo Juventus. Fonte: mediabasesports.com

La Juventus è una delle società più importanti e rappresentative del calcio Italiano, fondata il primo Novembre del 1897 da un gruppo di studenti, che decidono, quasi per gioco, di dare vita a una delle squadre che diventerà negli anni tra le più titolate e amate della storia.

È una persona giuridica regolarmente organizzata secondo l'ordinamento della Repubblica Italiana, con sede in Via Druento 175 a Torino.

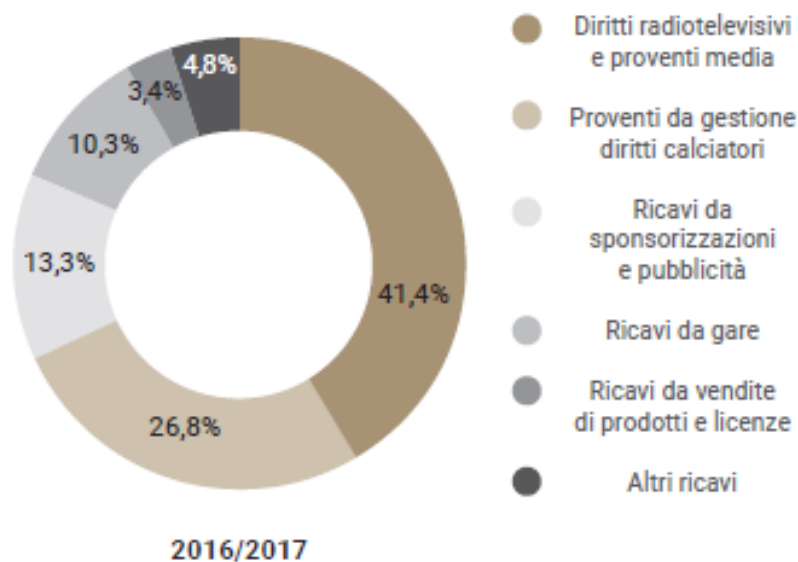
La società è quotata in Borsa, controllata da EXOR, che detiene il 63,8% del capitale ed ha sede ad Amsterdam. EXOR è controllata dalla Giovanni Agnelli B.V. Essa non interviene negli affari, ma svolge soltanto il ruolo di azionista, infatti la società ha piena capacità negoziale con i terzi e non detiene partecipazioni presso società controllate, per cui il bilancio analizzato si riferisce esclusivamente alla sola Juventus Football Club.

Il 10% del capitale è detenuto da Lindsell Train Ltd. E il 26,2% residuo è flottante in Borsa.

Di grande importanza per i ricavi è lo stadio di proprietà, l'Allianz Stadium, che prende il nome dall'omonima società, con cui il 29 maggio 2017 è stato siglato un accordo di "naming right" fino al 30 giugno 2023. Fu inaugurato il 15 luglio 2006, come primo stadio in Italia a essere di proprietà di una società calcistica. Nei pressi dello stadio si estende un complesso di edifici, dal liceo per i ragazzi del settore giovanile, fino al J Village con locali commerciali.

Il bilancio è stato redatto con il rispetto dei principi contabili internazionali IFRS/IAS.

Nell'esercizio 2016/2017 l'utile si conferma in aumento per il terzo anno di fila, il bilancio riporta un utile di 42,6 milioni di euro, derivato dai maggiori proventi della gestione dei calciatori e dall'aumento di ricavi, aumentati del 45,1% rispetto all'anno precedente. I ricavi della stagione 2016/17 sono sintetizzati nella seguente Figura 9.



**Figura 9.** Ricavi stagione 16/17. Fonte: Relazione finanziaria Juventus, 30 giugno 2017

Prima di iniziare l'analisi della società, si ricorda che essa soddisfa i requisiti se:

- Non è violato nessun indicatore e la società presenta una situazione economica in positivo nei periodi T-1 e T-2;
- È violato uno degli indicatori, ma allo stesso tempo la società presenta un risultato aggregato positivo per i periodi da T-2 a T;
- È violato un indicatore, inoltre la società presenta un risultato in deficit nel periodo da T-2 a T, ma aggiungendo nel calcolo i periodi T-3 e T-4, il risultato negativo rimane entro la deviazione accettabile.

Dopo aver analizzato i valori a bilancio per l'analisi del BER e il rispetto degli indicatori, si andrà a valutare se la Juventus rispetta o no i requisiti del Fair Play Finanziario.

### 3.2.1 Analisi del BER

Nell'analisi si andrà a sintetizzare in una tabella i valori riferiti ai periodi da T a T-2. Nel caso di mancato rispetto dei requisiti di break-even, si aggiungeranno al calcolo anche i periodi T-3 e T-4. Il periodo T farà riferimento alla stagione 2016/2017, il periodo T-1 alla stagione 2015/2016 e il periodo T-2 alla stagione 2014/2015.

**RICAVI RILEVANTI** (da Juventus F.C., *Relazione finanziaria annuale*, 30 giugno 2017, 30 giugno 2016, 30 giugno 2015)

**Tabella 1.** Ricavi rilevanti da T a T-2 Juventus F.C. Fonte: Relazione Finanziaria Juventus F.C. 2016/17, 2015/16, 2014/15 e mia

	Anno T	Anno T-1	Anno T-2
Ricavi da gare	<b>57.835.297</b>	<b>43.667.912</b>	<b>51.368.524</b>

Diritti radiotelevisivi e proventi media	232.773.784	194.897.031	194.710.818
Ricavi da sponsor e pubblicità	74.718.794	70.008.038	53.755.276
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	19.198.979	13.509.887	0
Proventi da gestione diritti calciatori	151.149.536	46.403.703	23.527.518
Altri ricavi	27.034.664	19.414.202	24.831.749
Proventi finanziari	4.273.061	2.408.661	2.365.061
Ricavi da cessione di immobilizzazioni materiali	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>566.984.115</b>	<b>390.309.434</b>	<b>350.558.946</b>

**SPESE RILEVANTI** (da Juventus F.C., *Relazione finanziaria annuale*, 30 giugno 2017, 30 giugno 2016, 30 giugno 2015)

Tabella 2. Spese rilevanti da T a T-2 Juventus F.C. Fonte: Relazione Finanziaria Juventus F.C. 2016/17, 2015/16, 2014/15 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Costo del venduto/dei materiali	2.979.934	3.380.235	3.103.221
Costo del personale	261.826.211	221.483.845	198.430.057
Altri costi operativi	77.103.253	59.944.685	55.231.669
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazioni calciatori	133.442.092	77.987.561	64.964.152
Oneri finanziari	11.969.140	10.353.937	10.860.663
<b>TOTALE</b>	<b>487.320.630</b>	<b>373.150.263</b>	<b>332.589.702</b>

Inizialmente si considerano solo i periodi T-1 e T-2, in seguito, nel caso di mancato rispetto di uno degli indicatori, come da regole, si prenderà in considerazione anche il periodo T.

Le **entrate rilevanti** ammontano a: **740.868.380 €**

Le **spese rilevanti** ammontano a: **705.739.965 €**

Quindi la differenza tra entrate e spese è di **35.128.415 €**

I ricavi sono maggiori delle spese, quindi la società presenta una situazione economica in positivo per i periodi T-1 e T-2, adesso bisogna vedere se sono rispettati o meno gli indicatori.

### 3.2.2 *Analisi degli indicatori*

I quattro indicatori da analizzare sono:

1. **“Going concern”** Assenza di richiami da parte delle società di revisione a seguito di riscontro di incertezze sulla continuità aziendale.
2. **“Negative equity”** Non compromissione della solidità aziendale, cioè assenza di peggioramento della situazione patrimoniale di un certo anno rispetto al precedente.

3. **“Break-even result”** Assenza di risultati negativi dopo aver analizzato i periodi T-1 e T-2.
4. **“Overdue payables”** Assenza di debiti nel bilancio nel momento di pubblicazione del 30 giugno dell’anno di inizio della competizione a cui tiene parte la squadra richiedente, sia nei confronti delle altre società che dei dipendenti, del fisco e degli istituti previdenziali.

Si analizza il **primo indicatore:**

(da Juventus F.C., *Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2017*)

*Gli amministratori hanno valutato che, pur in presenza di un ancora difficile contesto economico e finanziario generale, non sussistono significative incertezze (come definite nel paragrafo 25 dello IAS 1) sulla continuità aziendale, tenuto anche conto delle previsioni reddituali-finanziarie contenute nel budget 2017/2018 e nel Piano di sviluppo a medio termine, nonché degli affidamenti bancari disponibili.*

La stessa dicitura è presente anche nelle relazioni degli esercizi precedenti. Inoltre nella Relazione di Revisione, redatta dalla società di revisione EY S.p.A., si afferma che il bilancio di esercizio è una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della società, del risultato economico e dei flussi di cassa, conforme agli standard Internazionali adottati dall’Unione Europea ed è stata svolta la revisione contabile in conformità con i principi di revisione internazionali, acquisendo elementi sufficienti su cui basare il giudizio.

Stesso requisito è rispettato in tutti i periodi analizzati. Quindi il primo indicatore è **rispettato**.

**Secondo indicatore:**

Si va a vedere il patrimonio netto dei vari periodi analizzati, confrontandoli tra loro:

PN al 30/06/2017 → **93.773.793 €**

PN al 30/06/2016 → **53.383.588 €**

PN al 30/06/2015 → **44.645.444 €**

Si vede bene che la situazione patrimoniale non peggiora mai rispetto al periodo precedente, quindi è **rispettato** anche il secondo indicatore.

**Terzo indicatore:**

Come detto, il terzo indicatore valuta i periodi T-1 e T-2, andando a verificare che essi presentino risultati positivi tra ricavi e costi.

Il periodo T-1 presenta ricavi per **390.309.434€** e spese di **373.150.263€**, quindi un risultato positivo di **17.159.171€**.

Il periodo T-2 presenta ricavi per **350.558.946€** e spese di **332.589.702€**, quindi nuovamente un risultato positivo di **17.969.244€**.

Se ne deduce quindi che il terzo indicatore è **rispettato**.

**Quarto indicatore:**

Nelle note a bilancio non vengono citati debiti scaduti nei confronti di altre società, del personale e degli enti previdenziali e fiscali.

Lo stesso vale per tutti i periodi analizzati e quindi l’indicatore è **rispettato**.

Tutti gli indicatori sono rispettati.

### 3.2.3 Indicatori aggiuntivi

Sono valutati altri indicatori che nel caso di mancato rispetto, potrebbero indurre a richiedere informazioni aggiuntive di natura economico-finanziaria, devono essere rispettate le seguenti condizioni:

- Il costo del personale non supera il 70% dei ricavi totali;
- L'indebitamento con riferimento alle sole operazioni finanziarie non supera il 100% dei ricavi totali.

**Tabella 3.** Dati per indicatori aggiuntivi Fonte: Relazione Finanziaria Juventus F.C. 2016/17, 2015/16, 2014/15 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Ricavi Totali	<b>562.711.054</b>	<b>387.900.773</b>	<b>348.193.885</b>
Costo del personale	<b>261.826.211</b>	<b>221.483.845</b>	<b>198.430.057</b>
Indebitamento finanziario netto	<b>-162.505.000</b>	<b>-199.370.000</b>	<b>-188.902.000</b>

Il costo del personale è < del 70% dei ricavi totali per ogni esercizio.

Indebitamento finanziario netto è < dei ricavi totali per ogni esercizio.

### 3.2.4 Conclusioni

Si conclude che la società Juventus F.C. rispetta ampiamente i criteri di FFP.

Si nota, infatti, che il BER è ampiamente rispettato, lo stesso vale per gli indicatori, che sono tutti rispettati nei periodi in analisi, da T a T-2.

La Juventus è sicuramente la società più virtuosa del calcio Italiano, con una strategia e una gestione aziendale che si avvicinano agli standard delle maggiori società Europee.

Innanzitutto è la prima società Italiana che ha inaugurato lo stadio di proprietà, che dalla sua nascita le ha permesso di aumentare i ricavi da stadio e sviluppare strutture adiacenti, fonti di ulteriore ricavo. Nella stagione 2016/17, lo stadio è stato sempre pieno per il 98,1% dei posti a sedere, abbonamenti sempre sold out e oltre 1 milione di visitatori totali tra match, eventi e tour dello Juventus Museum.

L'introduzione del nuovo brand da luglio 2017 ha dato i suoi ricavi, un logo stilizzato a rappresentare non soltanto la squadra di calcio, ma anche un'icona globale da poter esprimere in qualsiasi ambiente sia fisico sia digitale.

Sette campionati vinti di fila, la finale di Champions raggiunta nel 2016/17 e la coppa Italia vinta da quattro anni consecutivi, le hanno permesso di raggiungere maggior visibilità per attirare nuovi partner e introiti da diritti televisivi.

Da sempre è professata la regola del rispetto del FFP: generare plusvalenze per comprare nuovi giocatori. Si pensi a Pogba, acquistato a zero dal Manchester United e venduto per circa 100



milioni, oppure Vidal; plusvalenze milionarie che permettono di acquistare ogni anno ulteriori campioni e rafforzare la squadra. Quest'anno si è assistiti a un'operazione storica, il passaggio del campione Cristiano Ronaldo dal Real Madrid, a conferma dell'attrattività del club e della capacità di gestione societaria nell'eseguire operazioni di una certa rilevanza, ma sempre nel rispetto dei limiti di FFP.

Dopo quest'operazione si è assistiti a una crescita senza precedenti del titolo bianconero, che ha superato i massimi storici, portando la capitalizzazione del club fino a 1,5 miliardi di euro, per una crescita di circa il 150%.

Per le prossime stagioni, come ogni anno, il rispetto del FFP dipenderà molto dall'andamento della Champions League, che potrebbe portare fino a 80/100 milioni di euro di ricavi nel caso di vittoria.

### 3.3 *Analisi empirica: A.S. ROMA*



**Figura 10.** Logo Roma. Fonte: asroma.com

La Roma, nonostante i pochi successi raccolti da quando è nata, per la propria storia e per la città che rappresenta, è una delle squadre Italiane più forti e conosciute nel mondo. Nata nel 1927 al fine di creare una sola squadra unione di tutte quelle presenti nella città capitolina, che potesse diminuire il divario tra le squadre dell'Italia settentrionale e quelle del centro-sud, ancora oggi raccoglie moltissimi tifosi e risultati sportivi di tutto rispetto, sia in Italia sia in Europa.

Il gruppo A.S. Roma S.p.A. è controllato dalla Capogruppo A.S. Roma S.p.A., con sede legale a Roma, Piazzale Dino Viola n.1, le cui azioni sono quotate presso la Borsa Italiana S.p.A. Il Gruppo opera nel calcio professionistico, affiancando alla propria attività sportiva, altre incentrate sullo sfruttamento dei diritti del marchio e della propria immagine, per la concessione di licenze ai media, alle sponsorizzazioni e alle attività pubblicitarie.

A decorrere dal bilancio chiuso al 30 giugno 2007, la società ha adottato i principi contabili internazionali IAS/IFRS per la redazione del proprio bilancio consolidato. Il bilancio è stato approvato dal consiglio di amministrazione e pubblicato nei termini di legge. È assoggettato a revisione legale da parte di BDO Italia S.p.A.

La base consolidata sulla quale sono redatti i dati è comprensiva dell'A.S. Roma S.p.A. (capogruppo), di Soccer Società in Accomandita Semplice di Brand Management Srl ("Soccer") e di ASR Media and Sponsorship S.r.L. ("MediaCo").

Come in precedenza, prima di iniziare l'analisi della società, ricordiamo che essa soddisfa i requisiti se:

- Non è violato nessun indicatore e la società presenta una situazione economica in positivo nei periodi T-1 e T-2;
- È violato uno degli indicatori, ma allo stesso tempo la società presenta un risultato aggregato positivo per i periodi da T-2 a T;
- È violato un indicatore, inoltre la società presenta un risultato in deficit nel periodo da T-2 a T, ma aggiungendo nel calcolo i periodi T-3 e T-4, il risultato negativo rimane entro la deviazione accettabile.

Dopo aver analizzato i valori a bilancio per l'analisi del BER e il rispetto degli indicatori, si andrà a valutare se la Roma rispetta o no i requisiti del Fair Play Finanziario.

### 3.3.1 Analisi del BER

Nell'analisi si andrà a sintetizzare in una tabella i valori riferiti ai periodi da T a T-2. Nel caso di mancato rispetto dei requisiti di break-even, si aggiungeranno al calcolo anche i periodi T-3 e T-4. Il periodo T farà riferimento alla stagione 2016/2017, il periodo T-1 alla stagione 2015/2016 e il periodo T-2 alla stagione 2014/2015.

**RICAVI RILEVANTI** (da A.S. Roma, *Relazione finanziaria*, 30 giugno 2017, 30 giugno 2016, 30 giugno 2015)

**Tabella 4.** Ricavi rilevanti da T a T-2 A.S. Roma Fonte: Relazione A.S. Roma 2016/17, 2015/16, 2014/15 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Ricavi da gare	<b>35.252.000</b>	<b>52.138.000</b>	<b>43.619.000</b>
Diritti radiotelevisivi e proventi media	<b>105.573.000</b>	<b>133.459.000</b>	<b>102.817.000</b>
Ricavi da sponsor e pubblicità	<b>16.228.000</b>	<b>15.697.000</b>	<b>13.675.000</b>
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	<b>8.056.000</b>	<b>5.405.000</b>	<b>6.164.000</b>
Proventi da gestione diritti calciatori	<b>103.442.000</b>	<b>91.673.000</b>	<b>44.704.000</b>
Altri ricavi	<b>9.891.000</b>	<b>12.730.000</b>	<b>14.351.000</b>
Proventi finanziari	<b>2.355.000</b>	<b>89.000</b>	<b>3.108.000</b>
Ricavi da cessione di immobilizzazioni materiali	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>280.797.000</b>	<b>311.191.000</b>	<b>228.438.000</b>

**SPESE RILEVANTI** (da A.S. Roma, *Relazione finanziaria*, 30 giugno 2017, 30 giugno 2016, 30 giugno 2015)

**Tabella 5.** Spese rilevanti da T a T-2 A.S. Roma Fonte: Relazione A.S. Roma 2016/17, 2015/16, 2014/15 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Costo del venduto/dei materiali	<b>6.813.000</b>	<b>5.349.000</b>	<b>5.164.000</b>
Costo del personale	<b>145.026.000</b>	<b>154.985.000</b>	<b>136.069.000</b>
Altri costi operativi	<b>57.968.000</b>	<b>56.974.000</b>	<b>55.427.000</b>
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazioni calciatori	<b>77.810.000</b>	<b>73.986.000</b>	<b>53.475.000</b>
Oneri finanziari	<b>24.046.000</b>	<b>18.309.000</b>	<b>10.802.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>311.663.000</b>	<b>309.603.000</b>	<b>260.937.000</b>

Si considerano i periodi T-1 e T-2.

Le **entrate rilevanti** ammontano a: **539.629.000 €**

Le **spese rilevanti** ammontano a: **570.540.000 €**

Quindi la differenza tra entrate e spese è di - **30.911.000 €**

Si ha che i ricavi sono minori delle spese, quindi la società presenta una situazione economica in deficit per i periodi T-1 e T-2, si aggiunge nel calcolo aggregato anche il periodo T.

Le **entrate rilevanti** ammontano a: **820.426.000 €**

Le **spese rilevanti** ammontano a: **882.203.000 €**

Quindi la differenza tra entrate e spese è di - **61.777.000 €**

Come si può vedere dai risultati, non è rispettato il requisito del FFP nei periodi da T-2 a T, bisogna quindi considerare anche i periodi T-3 e T-4, rispettivamente stagione 2013/14 e 2012/2013 e vedere cosa succede.

**RICAVI RILEVANTI** (da A.S. Roma, *Relazione finanziaria*, 30 giugno 2014, 30 giugno 2013)

Tabella 6. Ricavi rilevanti in T-3 e T-4 A.S. Roma Fonte: Relazione A.S. Roma 2013/14, 2012/13 e mia

	<b>Anno T-3</b>	<b>Anno T-4</b>
Ricavi da gare	<b>23.384.000</b>	<b>21.240.000</b>
Diritti radiotelevisivi e proventi media	<b>68.694.000</b>	<b>66.014.000</b>
Ricavi da sponsor e pubblicità	<b>15.533.000</b>	<b>20.609.000</b>
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	<b>5.965.000</b>	<b>4.971.000</b>
Proventi da gestione diritti calciatori	<b>56.069.000</b>	<b>29.434.000</b>
Altri ricavi	<b>14.871.000</b>	<b>11.825.000</b>
Proventi finanziari	<b>58.000</b>	<b>3.684.000</b>
Ricavi da cessione di immobilizzazioni materiali	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>184.574.000</b>	<b>157.777.000</b>

**SPESE RILEVANTI** (da A.S. Roma, *Relazione finanziaria*, 30 giugno 2014, 30 giugno 2013)

Tabella 7. Spese rilevanti in T-3 e T-4 A.S. Roma Fonte: Relazione A.S. Roma 2013/14, 2012/13 e mia

	<b>Anno T-3</b>	<b>Anno T-4</b>
Costo del venduto/dei materiali	<b>4.597.000</b>	<b>5.006.000</b>
Costo del personale	<b>107.591.000</b>	<b>94.231.000</b>
Altri costi operativi	<b>45.353.000</b>	<b>39.110.000</b>
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazioni calciatori	<b>56.141.000</b>	<b>49.096.000</b>
Oneri finanziari	<b>7.073.000</b>	<b>5.308.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>220.755.000</b>	<b>192.751.000</b>

Si aggiungono al calcolo precedente anche i periodi T-3 e T-4, considerando quindi in aggregato il periodo da T a T-4.

Le **entrate rilevanti** ammontano a: **1.162.777.000 €**

Le **spese rilevanti** ammontano a: **1.295.709.000 €**

Quindi la differenza tra entrate e spese è di - **132.932.000 €**

Risulta dall'analisi del BER che anche aggregando i periodi da T a T-4, quindi cinque esercizi, il risultato è di un enorme deficit, molto oltre la massima deviazione di 30 milioni di euro. L'aggiunta dei due periodi T-3 e T-4 peggiora la situazione, portando il deficit oltre i 100 milioni di euro.

### **3.3.2 Analisi degli indicatori**

I quattro indicatori da analizzare sono:

1. **“Going concern”** Assenza di richiami da parte delle società di revisione a seguito di riscontro di incertezze sulla continuità aziendale.
2. **“Negative equity”** Non compromissione della solidità aziendale, cioè assenza di peggioramento della situazione patrimoniale di un certo anno rispetto al precedente.
3. **“Break-even result”** Assenza di risultati negativi dopo aver analizzato i periodi T-1 e T-2.
4. **“Overdue payables”** Assenza di debiti nel bilancio nel momento di pubblicazione del 30 giugno dell'anno d'inizio della competizione cui tiene parte la squadra richiedente, sia nei confronti delle altre società che dei dipendenti, del fisco e degli istituti previdenziali.

#### **Primo indicatore:**

Nella relazione non si parla mai d'incertezze e problemi tali da compromettere la continuità aziendale. Si riporta quanto scritto su: A.S. Roma, *Relazione finanziaria del 2017* riguardo all'evoluzione della gestione

*Sotto il profilo finanziario il gruppo ha adottato una serie di processi finalizzati a garantire un'adeguata gestione delle risorse finanziarie, che permetteranno di fare fronte ai fabbisogni derivanti dall'attività operativa, dagli investimenti effettuati e dai debiti finanziari in scadenza nell'esercizio. I fabbisogni finanziari del gruppo saranno coperti attraverso i flussi finanziari generati dall'attività ordinaria e dall'ulteriore ricorso all'indebitamento finanziario, oltre che, se necessario, dal realizzo di asset aziendali, in particolare riferiti ai diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, il cui valore di mercato complessivo è ampiamente superiore al valore contabile e rappresenta una solida base di sicurezza per la continuità aziendale. Al riguardo si evidenzia inoltre che l'azionista di riferimento, per il tramite della controllante Neep Roma Holding S.p.A., a oggi non è mai venuto meno agli impegni assunti.*

*Gli amministratori monitoreranno l'evoluzione della gestione rispetto alle previsioni e valuteranno gli eventuali provvedimenti correttivi, se necessari.*

*Alla luce di quanto sopra evidenziato, dopo aver compiuto le necessarie verifiche, **gli Amministratori ritengono di considerare la Società e il Gruppo in una situazione di continuità aziendale, e su tale presupposto hanno redatto la presente Relazione.***

Inoltre: *Gli Amministratori della Capogruppo hanno valutato che, pur in presenza di risultati ancora negativi, non sussistono incertezze significative, ai sensi del paragrafo n.25 dello IAS 1, sulla continuità aziendale, tenuto anche conto delle previsioni reddituali e finanziarie contenute nel Revised Budget 2017-2018.*

Secondo la BDO S.p.A., società di revisione, il bilancio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della società, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso al 30 giugno, in conformità con gli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea.

In tutte le relazioni del periodo analizzato, si trovano dichiarazioni a favore della continuità aziendale, per cui il primo indicatore è **rispettato**.

#### **Secondo indicatore:**

Si valuta il patrimonio netto da T a T-2, verificando se si assiste a un peggioramento negli anni.

PN al 30/06/2017 → - **88.914.000 €**

PN al 30/06/2016 → - **117.005.000 €**

PN al 30/06/2015 → - **102.277.444 €**

Innanzitutto il PN è negativo per tutti gli esercizi e il valore del deficit aumenta da un anno all'altro, per poi diminuire nell'anno T grazie ai versamenti effettuati dall'azionista di riferimento.

Si conclude che l'indicatore **non è rispettato**.

#### **Terzo indicatore:**

Il periodo T-1 presenta ricavi per **311.191.000€** e spese di **309.603.000€**, quindi un risultato positivo di **1.528.000€**.

Il periodo T-2 presenta ricavi per **228.438.000€** e spese di **260.937.000€**, quindi un risultato in deficit di - **32.499.000€**.

Se ne deduce quindi che il terzo indicatore **non è rispettato**.

#### **Quarto indicatore:**

Nelle note a bilancio non sono citati debiti scaduti nei confronti di altre società, del personale e degli enti previdenziali e fiscali.

Lo stesso vale per tutti i periodi analizzati e quindi l'indicatore è **rispettato**.

Si nota che solo due indicatori sono rispettati, il primo e il quarto.

### **3.3.3 Indicatori aggiuntivi**

Sono valutati altri indicatori che nel caso di mancato rispetto, potrebbero indurre a richiedere informazioni aggiuntive di natura economico-finanziaria, devono essere rispettate le seguenti condizioni:

- Il costo del personale non supera il 70% dei ricavi totali;
- L'indebitamento con riferimento alle sole operazioni finanziarie non supera il 100% dei ricavi totali.

**Tabella 8.** Dati per indicatori aggiuntivi Fonte: Relazione Finanziaria A.S. Roma 2016/17, 2015/16, 2014/15 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Ricavi Totali	<b>175.000.000</b>	<b>219.429.000</b>	<b>180.626.000</b>
Costo del personale	<b>145.026.000</b>	<b>154.985.000</b>	<b>136.069.000</b>
Indebitamento finanziario netto	<b>-192.507.000</b>	<b>-170.313.000</b>	<b>-129.917.000</b>

Il costo del personale è > del 70% dei ricavi totali per ogni esercizio analizzato, quindi non è rispettato il primo indicatore per cui l'UEFA chiede alla società informazioni aggiuntive ed essa deve dimostrare come abbassare negli anni il costo del personale e rispettare l'indicatore.

Indebitamento finanziario netto è < dei ricavi totali per ogni esercizio, tranne che per il periodo T, dove l'indebitamento di circa 192 milioni supera i ricavi totali di 175.

### **3.3.4 Conclusioni**

La società A.S. Roma, per quanto concerne l'analisi del BER, presenta un deficit nei periodi aggregati da T a T-4, oltre la massima deviazione di 30 milioni di euro.

Sono invece due gli indicatori non rispettati: il PN è negativo e in aumento negli anni T-2 e T-3 e la differenza tra ricavi e spese presenta l'anno T-2 in deficit.

A differenza della Juventus, la Roma non rispetta la disciplina del FFP e sicuramente uno dei motivi principali è la mancanza di importanti successi, che mancano ormai dal lontano 2001, anno dell'ultimo scudetto giallorosso.

La famiglia Sensi è stata per lunghi anni alla presidenza della Roma ed è stata l'ultima ad aver vinto lo scudetto. Nel 2000 la Roma entra in Borsa e nel 2001 vincerà il titolo italiano, ma i problemi non tarderanno ad arrivare, a causa degli acquisti onerosi per rafforzare la squadra, il bilancio romanista cadrà in rosso profondo. Per questo motivo, dalla stagione 2003, si deciderà di comprare soltanto giocatori poco costosi o addirittura svincolati, attuando la politica di comprare soltanto dopo aver ricavato soldi dalle cessioni. Nonostante tutto, i buoni risultati in Champions e in campionato permettono di avere buoni introiti e quindi avere una società abbastanza stabile, che però continua ad avere problemi con i debiti verso le banche accumulati nelle stagioni passate.

Dopo un interessamento di magnati Russi e facoltosi Americani, la società rimane nelle mani della famiglia Sensi<sup>8</sup> e saranno anni di equilibrio economico, con poche spese sul mercato, ma buoni risultati in campo, con secondi posti in campionato e due vittorie di coppa Italia. Tutto ciò va avanti fino alla stagione 2008/2009, quando la mancata qualificazione alla Champions League taglia nettamente i ricavi. Qualche anno dopo, il passaggio di proprietà nelle mani dell'Americano James Pallotta diventa sempre più concreto.

La nuova società presenta piani ambiziosi, promette grandi risultati, rivalutazione del brand e costruzione dello stadio di proprietà. La sua prima stagione sarà un flop, con un settimo posto in

<sup>8</sup> Presidente della società sarà Rossella Sensi a seguito della morte del padre Franco.

campionato, l'eliminazione dai preliminari di Europa League e dalla coppa Italia, chiudendo il bilancio con un passivo di circa 55 milioni. L'anno dopo, piccoli segnali di ripresa abbasseranno il negativo a 38 milioni, ma la stagione successiva, nonostante il ritorno in Champions e il grande campionato con il record di punti, il bilancio recita ancora una volta deficit, ben 81 milioni. La Roma quindi entra nel mirino del FFP, con cui siglerà un accordo che prevede la chiusura in pareggio del bilancio per la stagione 2017/18 e la deviazione di 30 milioni per quella 2016/17, oltre che limitazioni alla rosa.

Dopo anni di cessioni illustri per fare plusvalenza, per esempio Pjanic alla Juventus o Salah al Liverpool, che hanno creato non pochi problemi con la tifoseria, oltre che maggiori entrate grazie ai risultati Europei e nuove sponsorizzazioni<sup>9</sup> a portare ulteriore denaro, arriva la sentenza dell'UEFA di giugno 2018 con cui si giudicano in ordine i conti della società romana, nonostante il mancato pareggio di bilancio. Secondo la commissione dell'UEFA il club ha rispettato i parametri imposti dal settlement agreement e quindi la Roma è fuori dal regime di controllo.

Un altro grande colpo alle finanze potrebbe essere dato dallo stadio di proprietà, per ora ancora in stallo, con i lavori che devono iniziare e non si ha idea di quando inizieranno.

---

<sup>9</sup> Si veda il nuovo accordo con Qatar Airways di Aprile 2018 che garantirà alle casse del club circa 40 milioni (più bonus) nelle tre stagioni 2018/19, 2019/20 e 2020/21.



### 3.4 Analisi empirica: S.S. Lazio



Figura 11. Logo S.S. Lazio Fonte: cittaceleste.it

La società S.S. Lazio S.p.A., con sede legale in Via S. Cornelia, 1000, a Formello (Roma) nasce nel 1900, nei pressi di piazza della Libertà, dove nove giovani si riuniscono e decidono di creare il movimento Lazio, con l'aquila come simbolo in ricordo delle legioni romane e i colori biancocelesti per celebrare la Grecia, patria dello sport e delle Olimpiadi.

Oggi la Lazio gioca nell'Olimpico ed è lì che ha vinto il suo primo scudetto. La società è in realtà una polisportiva, con quarantacinque sezioni ed è la più grande d'Europa.

È una società per azioni quotata presso la Borsa Italiana S.p.A., operante nel settore del calcio professionistico e gestisce le attività tecnico-sportive e di gestione dei diritti di broadcasting sia della squadra maschile sia dell'omonima squadra femminile.

Il bilancio di esercizio è redatto secondo gli International Financial Reporting Standards (IFRS) emanati dallo IASB e adottati dalla commissione Europea, è inoltre conforme al regolamento CONSOB.

La S.S. Lazio S.p.A. è sottoposta a direzione e coordinamento da parte della Lazio Events S.r.l., formata da: Linda S.r.l. per il 40%, S.n.a.m. Lazio Sud S.r.l per il 40% e Bona Dea S.r.l per il 20%.

Nell'analisi si fa riferimento al bilancio consolidato del gruppo S.S. Lazio S.p.A.

La Lazio soddisferà i requisiti se:

- Non è violato nessun indicatore e la società presenta una situazione economica in positivo nei periodi T-1 e T-2;
- È violato uno degli indicatori, ma allo stesso tempo la società presenta un risultato aggregato positivo per i periodi da T-2 a T;
- È violato un indicatore, inoltre la società presenta un risultato in deficit nel periodo da T-2 a T, ma aggiungendo nel calcolo i periodi T-3 e T-4, il risultato negativo rimane entro la deviazione accettabile.

Dopo aver analizzato i valori a bilancio per l'analisi del BER e il rispetto degli indicatori, si andrà a valutare se la Lazio rispetta o no i requisiti del Fair Play Finanziario.

### 3.4.1 Analisi del BER

Si riportano in tabella i valori riferiti ai periodi da T a T-2. Nel caso di mancato rispetto dei requisiti di break-even, si aggiungeranno al calcolo anche i periodi T-3 e T-4.

Il periodo T farà riferimento alla stagione 2016/2017, il periodo T-1 alla stagione 2015/2016 e il periodo T-2 alla stagione 2014/2015.

**RICAVI RILEVANTI** (da S.S. Lazio S.p.A., *Relazione finanziaria*, 30 giugno 2017, 30 giugno 2016, 30 giugno 2015)

Tabella 9. Ricavi rilevanti da T a T-2 S.S. Lazio Fonte: Relazione S.S. Lazio S.p.A. 2016/17, 2015/16, 2014/15 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Ricavi da gare	7.634.532	7.530.904	9.688.930
Diritti radiotelevisivi e proventi media	73.408.653	67.877.949	84.302.202
Ricavi da sponsor e pubblicità	13.308.004	11.085.293	8.810.369
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	1.227.539	841.420	1.444.895
Proventi da gestione diritti calciatori	30.570.418	2.037.827	550.610
Altri ricavi	2.666.878	5.055.756	5.998.231
Proventi finanziari	329	31.301	107.438
Ricavi da cessione di immobilizzazioni materiali	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>128.816.353</b>	<b>94.460.450</b>	<b>110.902.675</b>

**SPESE RILEVANTI** (da S.S. Lazio S.p.A., *Relazione finanziaria*, 30 giugno 2017, 30 giugno 2016, 30 giugno 2015)

Tabella 10. Spese rilevanti da T a T-2 S.S. Lazio Fonte: Relazione S.S. Lazio S.p.A. 2016/17, 2015/16, 2014/15 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Costo del venduto/dei materiali	3.034.650	2.168.272	2.941.465
Costo del personale	57.453.155	59.054.746	60.917.034
Altri costi operativi	21.584.137	23.056.474	21.572.902
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazioni calciatori	26.536.643	17.353.862	14.062.577
Oneri finanziari	2.339.016	1.894.258	2.208.502
<b>TOTALE</b>	<b>110.947.601</b>	<b>103.527.612</b>	<b>101.702.480</b>

Si considerano i periodi T-1 e T-2.

Le **entrate rilevanti** ammontano a: **205.363.125 €**

Le **spese rilevanti** ammontano a: **205.230.092 €**

Quindi la differenza tra entrate e spese è di **133.033 €**

Si vede che i ricavi sono superiori alle spese, quindi la società presenta una situazione economica in positivo considerando in aggregato i periodi T-1 e T-2. Si passa all'analisi degli indicatori.

### **3.4.2 Analisi degli indicatori**

I quattro indicatori da analizzare sono:

1. **“Going concern”** Assenza di richiami da parte delle società di revisione a seguito di riscontro di incertezze sulla continuità aziendale.
2. **“Negative equity”** Non compromissione della solidità aziendale, cioè assenza di peggioramento della situazione patrimoniale di un certo anno rispetto al precedente.
3. **“Break-even result”** Assenza di risultati negativi dopo aver analizzato i periodi T-1 e T-2.
4. **“Overdue payables”** Assenza di debiti nel bilancio nel momento di pubblicazione del 30 giugno dell'anno d'inizio della competizione cui tiene parte la squadra richiedente, sia nei confronti delle altre società che dei dipendenti, del fisco e degli istituti previdenziali.

#### **Primo indicatore:**

Si riporta quanto presente nella relazione della S.S. Lazio S.p.A.:

*Il bilancio consolidato è stato redatto nel presupposto della prospettiva della continuazione dell'attività aziendale in quanto vi è la ragionevole aspettativa che la SS Lazio continuerà la sua attività operativa in un futuro prevedibile.*

Il presente Bilancio Consolidato è stato predisposto utilizzando i Principi IAS/IFRS per la rilevazione e la valutazione degli elementi oggetto di presentazione.

Inoltre nella relazione della società di revisione<sup>10</sup>, non sono presenti dichiarazioni sull'impossibilità di una continuità aziendale.

Questo vale per tutti i periodi presi in considerazione, per cui **si ritiene rispettato** il primo indicatore.

#### **Secondo indicatore:**

Come per le squadre precedenti, si valuta il patrimonio netto da T a T-2, verificando se si assiste a un peggioramento negli anni.

PN al 30/06/2017 → **20.303.284 €**

PN al 30/06/2016 → **8.869.720 €**

PN al 30/06/2015 → **21.544.400 €**

La situazione patrimoniale peggiora per il periodo T-1, quindi il secondo indicatore **non è rispettato**.

---

<sup>10</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS

**Terzo indicatore:**

Il periodo T-1 presenta ricavi per **94.460.450€** e spese di **103.527.612€**, quindi un risultato negativo di **-9.067.162€**.

Il periodo T-2 presenta ricavi per **110.902.675€** e spese di **101.702.480€**, quindi un risultato in positivo di **9.200.195€**.

Se ne deduce quindi che il terzo indicatore **non è rispettato**.

**Quarto indicatore:**

Nelle note a bilancio non sono citati debiti scaduti nei confronti di altre società, del personale e degli enti previdenziali e fiscali.

Lo stesso vale per tutti i periodi analizzati e quindi l'indicatore **è rispettato**.

Si nota che solo due indicatori sono rispettati, il primo e il quarto. Quindi, come descritto nelle regole per il rispetto del FFP, bisogna includere nel calcolo del BER anche il periodo T e vedere se l'aggregato risulta positivo o meno.

Si considera quindi il periodo T, esso ha ricavi pari a **128.816.353€** e spese per **110.947.601€**. Quindi, si prendono in aggregato i periodi T, T-1 e T-2.

Le **entrate rilevanti** ammontano a: **334.179.478 €**

Le **spese rilevanti** ammontano a: **316.187.693 €**

Quindi la differenza tra entrate e spese è di **17.991.785 €**

Si hanno ricavi superiori alle spese, quindi la società presenta una situazione economica in positivo considerando in aggregato i periodi da T a T-2.

**3.4.3 Indicatori aggiuntivi**

Sono valutati altri indicatori che nel caso di mancato rispetto, potrebbero indurre a richiedere informazioni aggiuntive di natura economico-finanziaria, devono essere rispettate le seguenti condizioni:

- Il costo del personale non supera il 70% dei ricavi totali;
- L'indebitamento con riferimento alle sole operazioni finanziarie non supera il 100% dei ricavi totali.

**Tabella 11.** Dati per indicatori aggiuntivi Fonte: Relazione Finanziaria S.S. Lazio 2016/17, 2015/16, 2014/15 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Ricavi Totali	<b>129.060.393</b>	<b>93.820.507</b>	<b>110.927.382</b>
Costo del personale	<b>57.453.155</b>	<b>59.054.746</b>	<b>60.917.034</b>
Indebitamento finanziario netto	<b>-43.730.000</b>	<b>-26.840.000</b>	<b>-17.960.000</b>

Il costo del personale è < del 70% dei ricavi totali per ogni esercizio analizzato, quindi è rispettato il primo indicatore.

L'indebitamento finanziario netto è < dei ricavi totali per ogni esercizio.

### **3.4.4 Conclusioni**

La società S.S. Lazio S.p.A. rispetta ampiamente i requisiti del BER, che, nonostante il mancato rispetto di due indicatori, gli permette di essere conforme alle regole di FFP imposte dall'UEFA.

La società laziale è una delle più antiche e grandi polisportive d'Europa, con circa diecimila atleti iscritti, molti dei quali si sono distinti nella storia per le loro grandi abilità, si veda Silvio Piola o Fausto Coppi, Carlo Pedersoli, campione di nuoto e pallavolo.

Da quando Cragnotti divenne presidente della squadra capitolina, negli anni '90, nascerà una delle realtà calcistiche più forti di sempre. Acquisti celebri come Paul Gascoigne, Beppe Signori, Casiraghi e il giovane Alessandro Nesta, contribuirono in quegli anni a raggiungere ottimi risultati sia in campionato sia in Europa, fino alla consacrazione con l'allenatore Eriksson, che portò a casa vari trofei dal 1997 al 2000: la coppa Italia, la supercoppa Italiana, ma soprattutto lo scudetto e la supercoppa UEFA. Quegli anni videro anche l'ingresso della società nella Borsa Italiana. Continuano anni di vittorie altalenanti e viavai di campioni, fino al 2004, quando nel caldo luglio romano, Claudio Lotito diventa nuovo presidente della compagine laziale, ormai piena di debiti che nessuno voleva più garantire.

La gestione del presidente Lotito è sempre stata disciplinata, con grande interesse per i conti e il bilancio sempre indirizzato verso l'utile. La politica sarà quella di valorizzare i giovani per poi poterli vendere e ricavare ingenti somme dalle cessioni, senza fare grosse spese sul mercato. Una visione che ha da sempre creato malumori tra i tifosi laziali, che lo considerano come uno che è più attento ai propri interessi piuttosto che a quelli della sua squadra, ma conti alla mano, la Lazio è un club solido che continua a crescere negli anni.

Lotito ha preso una squadra sull'orlo del fallimento e l'ha riportata ad alti livelli, tanto da diventare una delle protagoniste del campionato italiano, con ottimi risultati anche in Europa, tenendo sempre in mente la politica della valorizzazione dei giovani e garantendo solidità patrimoniale ogni anno.

Questa idea, condivisa o meno dai tifosi, ha permesso alla Lazio di mettere da parte un bel gruzzoletto che gli permetterebbe di spingere sul mercato, oltre che mantenere la propria solidità, come ha fatto negli ultimi quattordici anni.

### 3.5 *Analisi empirica: A.C. Milan*



Figura 12. Logo A.C. Milan Fonte: [ilmilanista.it](http://ilmilanista.it)

Era il 1899 quando nella prima sede milanista in Via Berchet a Milano nasce la squadra rossonera, che diventerà negli anni una delle più vincenti e conosciute del calcio mondiale. Nomi illustri faranno parte della storia milanista, dai giocatori, fino agli allenatori, che da sempre hanno rivestito un ruolo importante per la storia e i grandi successi. Liedholm, Sacchi, Capello hanno basato la loro filosofia tattica e strategica su un calcio moderno e spettacolare, che ha portato il Milan a trionfare in Italia, ma soprattutto in Europa, dove sotto la gestione di Arrigo Sacchi, per esempio, il Milan ha alzato al cielo ben due Coppe dei Campioni in quattro anni, oltre che uno scudetto, due supercoppe Europee e due coppe Intercontinentali. Per non parlare di Carlo Ancellotti, con cui nella storia più recente il Milan ha potuto alzare al cielo ancora la coppa dei campioni.

Dal 2001, anno in cui prese la panchina Ancellotti, si sono susseguiti una lunga serie di campioni nella rosa milanista, che hanno portato grandi vittorie, facendo diventare la squadra rossonera la più titolata al mondo.

Dal 2014 inizia per il Milan un periodo di rinascita da zero, dopo l'addio degli storici campioni, quali Nesta, Gattuso, Zambrotta, Seedorf, Inzaghi, la squadra riparte con un organico tutto nuovo, dando spazio ai giovani della primavera e facendo acquisti poco costosi e spesso a parametro zero, vista la situazione debitoria in cui versava la società e il FFP sempre all'angolo.

Proprio la situazione economica insostenibile, oltre che i malumori dei tifosi, non abituati vedere il Milan fuori dall'Europa e a metà classifica, porta in data 13 aprile 2017 alla cessione da parte della società Fininvest S.p.A. del 93,93% della partecipazione detenuta in A.C. Milan S.p.A. a favore della Rossoneri Sport Investement Luxembourg S.à.r.l., veicolo designato da Sino Europe Sport Investement Management Changxing Co. Ltd per realizzare la compravendita avviata il 5 agosto 2016. La valutazione complessiva della società è concordata pari a 740.000.000€, comprensivi di 220.000.000€ di debiti. Il cinese Yonghong Li è il nuovo presidente del Milan. Seguiranno lunghe inchieste e interrogativi sulla provenienza del denaro e sulla figura del nuovo presidente, fino a che,

in seguito al mancato pagamento da parte del gruppo di Yonghong Li della quota di 32 milioni da restituire a Elliot<sup>11</sup> per un aumento di capitale, come da accordi, si è assistiti all'esclusione dalle quote del club della Rossoneri Sport Investment Luxemburg, a favore della Project RedBlack, società finanziaria con sede a Lussemburgo, creata da Elliott per finanziare il Milan. Sarà quindi Elliott alla guida del Milan per i prossimi anni, con Paolo Scaroni presidente e una società tutta nuova; baderà a versare 50 milioni per stabilizzare le finanze del Milan, oltre che fornire i fondi necessari per costruire la squadra nella prossima stagione.

A.C. Milan S.p.A. è una società per azioni nata in Italia e iscritta presso l'ufficio delle Imprese di Milano, con sede legale in Via Aldo Rossi 8 a Milano e ha come oggetto esclusivo l'esercizio delle attività sportive e in particolare la formazione, la preparazione e la gestione di squadre da calcio, oltre che la promozione e l'organizzazione di gare, tornei e altre attività calcistiche in genere. Nella stesura del bilancio sono stati rispettati i principi contenuti nel secondo comma dell'articolo 2423 c.c., riguardo alla chiarezza e alla rappresentazione veritiera e corretta.

Il bilancio è inoltre redatto in linea con i principi contabili nazionali (OIC) e con le disposizioni del Codice Civile (art 2424 e 2425) e con le raccomandazioni contabili della FIGC.

A seguito del cambio di proprietà, le singole voci di conto economico del 2017 (costituito da soli sei mesi), non sono direttamente comparabili con quelle dell'esercizio precedente, per cui per capire meglio l'andamento della gestione, saranno considerate le voci di conto economico riferite al primo semestre (al 31/12 e non al 30/06).

### 3.5.1 Analisi del BER

Si andrà a sintetizzare in una tabella i valori riferiti ai periodi da T a T-2. Nel caso di mancato rispetto dei requisiti di break-even, si aggiungeranno al calcolo anche i periodi T-3 e T-4.

Il periodo T farà riferimento alla stagione 2016/2017, il periodo T-1 alla stagione 2015/2016 e il periodo T-2 alla stagione 2014/2015.

**RICAVI RILEVANTI** (da A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio consolidato*, 31/12/2016, 31/12/2015, 31/12/2014)

**Tabella 12.** Ricavi rilevanti da T a T-2 A.C. Milan Fonte: A.C. Milan, Documenti ed Informazioni relative al Bilancio consolidato al 31/12/2016, 31/12/2015, 31/12/2014 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Ricavi da gare	<b>25.472.000</b>	<b>16.681.000</b>	<b>25.629.000</b>
Diritti radiotelevisivi e proventi media	<b>97.329.000</b>	<b>93.836.000</b>	<b>100.395.000</b>
Ricavi da sponsor e pubblicità	<b>59.797.000</b>	<b>64.743.000</b>	<b>34.631.000</b>
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	<b>17.915.000</b>	<b>18.007.000</b>	<b>44.022.000</b>
Proventi da gestione diritti calciatori	<b>15.916.000</b>	<b>4.297.000</b>	<b>11.577.000</b>
Altri ricavi	<b>19.756.000</b>	<b>15.775.000</b>	<b>9.214.000</b>
Proventi finanziari	<b>130.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>

<sup>11</sup> Elliott è il fondo Americano che ha messo a disposizione di Mr. Li 320 milioni per definire l'acquisizione del club rossonero, da restituire entro Ottobre 2018 con tassi superiori al 10%, per una quota vicina ai 354 milioni di euro.

Ricavi da cessione di immobilizzazioni materiali	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>236.315.000</b>	<b>213.343.000</b>	<b>225.472.000</b>

**SPESE RILEVANTI** (da A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio consolidato*, 31/12/2016, 31/12/2015, 31/12/2014)

**Tabella 13.** Spese rilevanti da T a T-2 A.C. Milan Fonte: A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio consolidato* al 31/12/2016, 31/12/2015, 31/12/2014 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
Costo del venduto/dei materiali	<b>3.940.000</b>	<b>4.376.000</b>	<b>5.002.000</b>
Costo del personale	<b>157.802.000</b>	<b>163.868.000</b>	<b>154.655.000</b>
Altri costi operativi	<b>62.414.000</b>	<b>61.482.000</b>	<b>66.355.000</b>
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazioni calciatori	<b>55.820.000</b>	<b>52.465.000</b>	<b>47.651.000</b>
Oneri finanziari	<b>4.884.000</b>	<b>6.160.000</b>	<b>8.620.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>284.860.000</b>	<b>288.351.000</b>	<b>282.283.000</b>

Inizialmente si considerano solo i periodi T-1 e T-2, in seguito, nel caso di mancato rispetto di uno degli indicatori, come da regole, si prenderà in considerazione anche il periodo T.

Le **entrate rilevanti** ammontano a: **438.815.000 €**

Le **spese rilevanti** ammontano a: **570.643.000 €**

Quindi la differenza tra entrate e spese è di - **131.828.000 €**

I ricavi sono minori delle spese, quindi la società presenta una situazione economica in deficit per i periodi T-1 e T-2, si aggiunge al calcolo aggregato anche il periodo T.

Le **entrate rilevanti** ammontano a: **675.130.000 €**

Le **spese rilevanti** ammontano a: **855.503.000 €**

Quindi la differenza tra entrate e spese è di - **180.373.000 €**

Come si può vedere dai risultati, non viene rispettato il requisito del FFP nei periodi da T-2 a T, bisogna quindi considerare anche i periodi T-3 e T-4, rispettivamente stagione 2013/14 e 2012/2013 e vedere cosa succede.

**RICAVI RILEVANTI** (da A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio consolidato*, 31/12/2013, 31/12/2012)



**Tabella 14.** Ricavi rilevanti in T-3 e T-4 A.C. Milan Fonte: A.C. Milan, Documenti ed Informazioni relative al Bilancio consolidato al 31/12/2013, 31/12/2012 e mia

	<b>Anno T-3</b>	<b>Anno T-4</b>
Ricavi da gare	<b>28.698.000</b>	<b>33.751.000</b>
Diritti radiotelevisivi e proventi media	<b>128.934.000</b>	<b>145.865.000</b>
Ricavi da sponsor e pubblicità	<b>34.727.000</b>	<b>34.901.000</b>
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	<b>43.534.000</b>	<b>44.885.000</b>
Proventi da gestione diritti calciatori	<b>24.804.000</b>	<b>53.948.000</b>
Altri ricavi	<b>10.778.000</b>	<b>8.107.000</b>
Proventi finanziari	<b>18.000</b>	<b>111.000</b>
Ricavi da cessione di immobilizzazioni materiali	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>271.493.000</b>	<b>321.568.000</b>

**SPESE RILEVANTI** (da A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio consolidato*, 31/12/2013, 31/12/2012)

**Tabella 15.** Spese rilevanti in T-3 e T-4 A.C. Milan Fonte: A.C. Milan, Documenti ed Informazioni relative al Bilancio consolidato al 31/12/2013, 31/12/2012 e mia

	<b>Anno T-3</b>	<b>Anno T-4</b>
Costo del venduto/dei materiali	<b>4.301.000</b>	<b>5.105.000</b>
Costo del personale	<b>151.275.000</b>	<b>183.806.000</b>
Altri costi operativi	<b>67.289.000</b>	<b>73.815.000</b>
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazioni calciatori	<b>46.817.000</b>	<b>49.085.000</b>
Oneri finanziari	<b>8.305.000</b>	<b>13.335.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>277.987.000</b>	<b>325.146.000</b>

Si aggiungono al calcolo precedente anche i periodi T-3 e T-4, considerando quindi in aggregato il periodo da T a T-4.

Le **entrate rilevanti** ammontano a: **1.268.191.000 €**

Le **spese rilevanti** ammontano a: **1.458.636.000 €**

Quindi la differenza tra entrate e spese è di - **190.445.000 €**

Risulta dall'analisi del BER che anche aggregando i periodi da T a T-4, quindi cinque esercizi, il risultato è di un enorme deficit. L'aggiunta dei due periodi T-3 e T-4 aumenta ancora di più il deficit, portandolo quasi a 200 milioni di euro.

### **3.5.2 Analisi degli indicatori**

I quattro indicatori da analizzare sono:

1. **“Going concern”** Assenza di richiami da parte delle società di revisione a seguito di riscontro di incertezze sulla continuità aziendale.
2. **“Negative equity”** Non compromissione della solidità aziendale, cioè assenza di peggioramento della situazione patrimoniale di un certo anno rispetto al precedente.
3. **“Break-even result”** Assenza di risultati negativi dopo aver analizzato i periodi T-1 e T-2.
4. **“Overdue payables”** Assenza di debiti nel bilancio nel momento di pubblicazione del 30 giugno dell’anno d’inizio della competizione cui tiene parte la squadra richiedente, sia nei confronti delle altre società che dei dipendenti, del fisco e degli istituti previdenziali.

#### **Primo indicatore:**

Il bilancio è soggetto a revisione legale dei conti completa dalla società EY S.p.A. secondo cui esso costituisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale. Essa sottolinea come nella nota integrativa siano fatte considerazioni in merito alla continuità aziendale, vista la perdita di esercizio di 74,8 milioni che determina un deficit patrimoniale di 50,4 milioni e un ambiente generale incerto. In tale situazione, al fine di non compromettere la continuità aziendale, Fininvest S.p.A. ha eseguito versamenti in conto capitale nell’A.C. Milan S.p.A. per 53,5 milioni e dopo la cessione della quota detenuta dalla Fininvest S.p.A. pari al 99,93% alla Rossoneri Sport Investement Luxembourg S.à.r.l., il consiglio di amministrazione della Capogruppo ha approvato un piano industriale per gli anni 2017-2020 (“il Piano”) che prevede obiettivi di crescita con il sostegno finanziario del Socio, che ha confermato l’impegno ad adempiere alle ricapitalizzazioni in coerenza con le esigenze del piano e a compiere rafforzamenti patrimoniali se necessario.

Il primo indicatore **non è rispettato**.

#### **Secondo indicatore:**

Si valuta il patrimonio netto da T a T-2, verificando se si assiste a un peggioramento negli anni.

PN al 31/12/2016 → - **50.430.000 €**

PN al 31/12/2015 → - **33.370.000 €**

PN al 31/12/2014 → - **94.210.000 €**

Innanzitutto il PN è negativo per tutti gli esercizi e il valore del deficit aumenta da un anno all’altro. Si assiste soltanto a una diminuzione dal 2014 al 2015, ma ciò non influisce sul **mancato rispetto** dell’indicatore in considerazione.

#### **Terzo indicatore:**

Il periodo T-1 presenta Ricavi per **213.343.000€** e Spese di **288.351.000€**, quindi un risultato negativo di - **75.008.000€**.

Il periodo T-2 presenta Ricavi per **225.472.000€** e Spese di **282.283.000€**, quindi un risultato in deficit di - **56.811.000€**.

Se ne deduce quindi che il terzo indicatore **non è rispettato**.

#### **Quarto indicatore:**

Nelle note a bilancio è specificata l'assenza di debiti scaduti nei confronti di altre società, del personale e degli enti previdenziali e fiscali.

Lo stesso vale per tutti i periodi analizzati e quindi l'indicatore è **rispettato**.

Si nota che un solo indicatore è rispettato, il quarto.

### 3.5.3 Indicatori aggiuntivi

Sono valutati altri indicatori che nel caso di mancato rispetto, potrebbero indurre a richiedere informazioni aggiuntive di natura economico-finanziaria, devono essere rispettate le seguenti condizioni:

- Il costo del personale non supera il 70% dei ricavi totali;
- L'indebitamento con riferimento alle sole operazioni finanziarie non supera il 100% dei ricavi totali.

**Tabella 16.** Dati per indicatori aggiuntivi Fonte: A.C. Milan, Documenti ed Informazioni relative al Bilancio consolidato al 31/12/2016, 31/12/2015, 31/12/2014 e mia

	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>Anno T-2</b>
<b>Ricavi Totali</b>	<b>236.185.000</b>	<b>213.339.000</b>	<b>231.362.000</b>
<b>Costo del personale</b>	<b>157.802.000</b>	<b>163.868.000</b>	<b>154.655.000</b>
<b>Indebitamento finanziario netto</b>	<b>-178.395.000</b>	<b>-188.510.000</b>	<b>-246.791.000</b>

Il costo del personale è < del 70% dei Ricavi totali per gli esercizi T e T-2. Non lo è per l'esercizio T-1.

Indebitamento finanziario netto è < dei Ricavi totali per ogni esercizio, tranne che per il periodo T-2.

Si può affermare che gli indicatori sono per la maggior parte rispettati, per cui si ritiene che la UEFA non reputi necessaria la richiesta di successive informazioni per approfondire la situazione finanziaria.

### 3.5.4 Conclusioni

La società A.C. Milan non rispetta i requisiti della disciplina del FFP. Si trova in una grave situazione di deficit per quanto concerne la parte che si riferisce al BER e gli indicatori non sono rispettati.

Alla luce di ciò, è stato presentato nel dicembre 2017 un Voluntary Agreement al CFCB, con un piano pluriennale nel quale si promettevano risultati importanti ai fini del bilancio. Le richieste dell'UEFA per l'ottenimento del Voluntary sono state:

- rifinanziamento del debito da parte della Rossoneri Sport Investment nei confronti di Elliott, condizione che, visto l'andamento del club e i risultati sportivi, non sembra potesse essere rispettata entro i termini previsti di fine ottobre 2018;
- Versamento cautelare di 150 milioni per coprire le future perdite del club, non soddisfatta.

Motivi per cui l'UEFA ha bocciato la richiesta milanista, andando verso il Settlement Agreement, che in seguito verrà ugualmente rifiutato dall'Organo di Controllo Finanziario dei Club UEFA. Il club rossonero, guidato dall'ad Marco Fassone, si riteneva pronto a far fronte al rifinanziamento, mettendo su carta un business plan con target considerati raggiungibili<sup>12</sup> e un rifinanziamento reputato "fattibile" da molti esperti. Nonostante ciò arriva la bocciatura del Settlement, poiché secondo la CFCB rimangono incertezze sul rifinanziamento entro ottobre 2018, anche se a detta di tutte le banche d'affari il debito appare rifinanziabile senza problemi. A seguito della mancata concessione, il Milan è condannato alla non partecipazione alle coppe Europee per il prossimo anno, ma a seguito del passaggio di proprietà nelle mani di Elliott, la sanzione verrà ritirata dall'UEFA, in attesa di una nuova analisi e sentenza che dovrebbe arrivare a breve. Si potrà trattare di una multa, di trattenuta dei ricavi derivanti dalle competizioni UEFA o una restrizione al tesseramento dei giocatori.

Con la nuova proprietà Americana, piena di volti noti e competenti a livello manageriale (si veda Ivan Gazidis, neo amministratore delegato della società), si cercherà di definire un Settlement Agreement o un Voluntary, con un nuovo piano da mostrare all'UEFA.

Il Milan è sempre stato una società vincente e piena di campioni come si è già accennato in precedenza. Sotto la presidenza di Silvio Berlusconi sono stati anni in cui il club spendeva molto sul mercato, investimenti faraonici ogni anno per portare a Milano, sponda rossonera, i migliori campioni del mondo per raggiungere successi in Italia e in Europa. Con il passare degli anni i debiti aumentavano sempre di più e i costi degli stipendi erano sempre maggiori, numeri improponibili per una squadra come il Milan, ancora lontana dai ricavi del Real Madrid o del Manchester United per esempio. Con l'avvento della crisi e l'introduzione delle regole del Fair Play Finanziario, il Milan si è visto piano piano costretto a rinunciare ai suoi campioni e ad adottare una nuova politica incentrata sulla crescita dei giovani, spesso provenienti dalla primavera (si veda Donnarumma, Calabria, Cutrone) e acquisti di poco costo o a parametro zero. Questa nuova politica, come da attese, ha portato a risultati molto diversi da quelli di una volta, sempre dietro alle altre principali squadre Italiane. Quando si è arrivati a una situazione insostenibile, con pochi risultati sul campo, una società sempre meno seguita dai propri tifosi, abbonamenti in calo e San Siro semi vuoto, la proprietà passa nelle mani del cinese Yonghong Li, che investendo sul mercato, porterà di nuovo gente allo stadio. Le aspettative erano altre, ma la nascita di una squadra completamente nuova, non ha trovato poche difficoltà a giocare bene, infatti, i risultati sperati non arrivano e dopo solo un anno dalla cessione della società, nel 2018 la proprietà cambia di nuovo, passando nelle mani del fondo Americano Elliott, pronto ad attuare un piano di crescita e sviluppo, per riportare il Milan dove merita e dove è abituata a stare, tra le grandi squadre d'Europa.

---

<sup>12</sup> Si ipotizza un deficit di 55-60 milioni nel 2019 e pareggio nel 2020.

## CAPITOLO QUARTO

### IMPATTO E CONSIDERAZIONI SUL FFP, CAMBIAMENTI E POSSIBILI SCENARI FUTURI

#### 4.1 Qual è stato l'impatto dell'introduzione del Fair Play Finanziario

Dall'ultimo rapporto "European Club Football Landscape" pubblicato dall'UEFA, si evince come i regolamenti del Fair Play Finanziario abbiano nettamente migliorato la situazione finanziaria dei club, molto più stabile e sostenibile nel lungo periodo, ma il gap economico tra le squadre continua a crescere, allontanandosi da uno degli obiettivi primari dell'UEFA, rendere i campionati il più possibile competitivi. Nel rapporto si trova un'analisi molto approfondita di come si è sviluppato il calcio Europeo a livello finanziario.

Nella prefazione si segnalano le parole del presidente dell'UEFA Aleksander Čeferin, che afferma: (da UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, pag. 3, 2016)

*"I club generano profitti, ma investono anche in beni e infrastrutture, in parte grazie ai regolamenti UEFA del Financial Fair Play. Per la prima volta, gli investimenti dei club per gli stadi e altre immobilizzazioni a lungo termine hanno superato 1 miliardo di euro nel 2016. Non sorprende quindi che un numero crescente di associazioni e leghe nazionali, sia dentro sia fuori dall'Europa, stia iniziando a scrivere le proprie versioni di Fair Play Finanziario".*

Si riporta di seguito l'impatto positivo del FFP sulle finanze dei club Europei, facendo fede ai dati restituiti sul rapporto:

- I settecento club dei campionati migliori stanno generando insieme una crescita dei ricavi annuale di circa il 10% come si vede in Figura 13.



Figura 13. Andamento dei ricavi dei club Europei Fonte: The European Club Footballing Landscape

- Dal 2010 al 2016, ogni club è diventato meno dipendente da donazioni/sovvenzioni e altri ricavi una tantum (-12%), mentre sono aumentate le entrate da sponsorizzazioni del 9% e quelle commerciali del 58%, le entrate TV sono in aumento del 64%, i proventi generati dai trasferimenti sono aumentati del 105% e i premi in denaro e solidarietà concessi dall'UEFA hanno visto un aumento del 106%.
- Nonostante l'aumento dei salari a un tasso elevato sin dal 2010 come si vede in Figura 14, i club hanno registrato il valore più alto di sempre per quanto riguarda i profitti operativi, con un valore di 832 milioni di euro visibile in Figura 15.

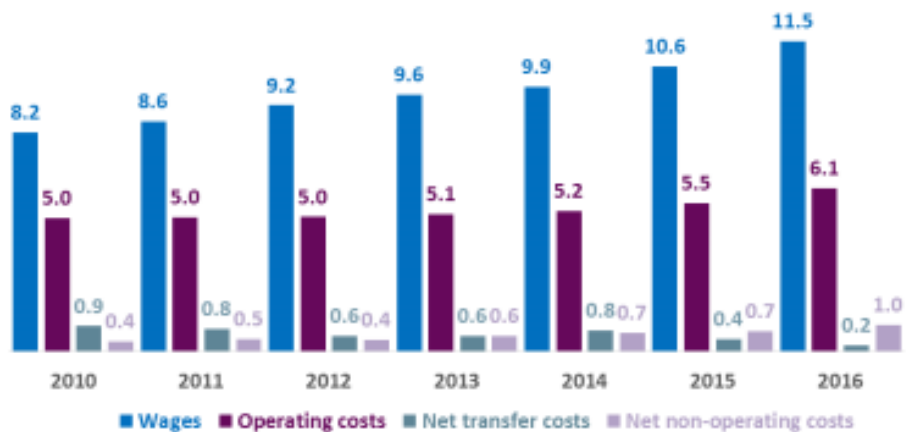
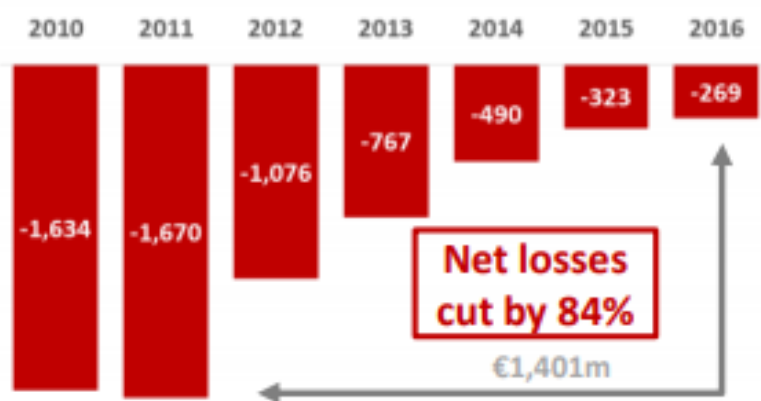


Figura 14. Andamento degli stipendi dal 2010 al 2016 Fonte: The European Club Footballing Landscape



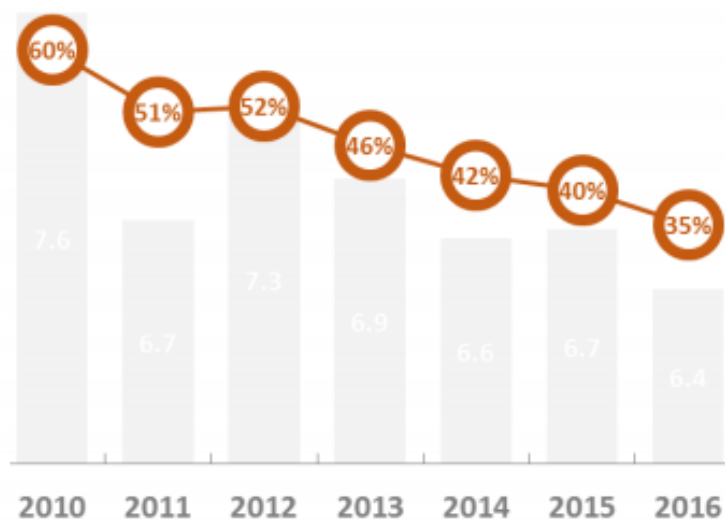
Figura 15. Valore dei profitti operativi dal 2010 al 2016. Fonte: The European Club Footballing Landscape

- Le perdite, come si vede in Figura 16, sono diminuite fino a 269 milioni di euro nel 2016, quindi meno di un sesto delle perdite che si erano registrate nel 2011, anno di introduzione del Fair Play Finanziario.



**Figura 16.** Andamento delle perdite dall'introduzione del FFP Fonte: The European Club Footballing Landscape

- Ben ventisei leghe hanno generato profitti nel 2016 (considerando in aggregato i risultati di ogni club in ogni campionato), stabilendo un record; si pensi che nel 2011, prima dell'introduzione del FFP, questi profitti erano generati da appena nove leghe.
- Il debito netto passa dal 65% prima del FFP al 40% nel 2015, per arrivare al 35% nel 2016 (Figura 17). Il patrimonio netto dei club è raddoppiato in questo periodo.



**Figura 17.** Andamento del debito netto Fonte: The European Club Footballing Landscape

Il rapporto non si concentra soltanto su parametri puramente finanziari, ma afferma inoltre che:

- Tra i primi quindici campionati Europei, dal 2010 ci sono stati trentanove club acquistati da investitori stranieri, con i Cinesi tra i più attivi negli ultimi due anni. Dal 2016, più del 70% delle acquisizioni da parte di stranieri ha coinvolto figure Cinesi.

Il rapporto si basa sui risultati di quello dell'anno precedente, utilizzando i dati e le comparazioni come centro d'informazione. Si nota che i ricavi commerciali e di sponsorizzazione stanno sempre di più crescendo per i club migliori, aumentando il divario finanziario tra questi ultimi e i club più piccoli, per via della globalizzazione e dei cambiamenti tecnologici. Si nota dal report che:

- I ricavi da TV sono il principale indicatore che attesta la disparità tra le leghe, infatti, gli accordi di broadcasting dei principali campionati Europei<sup>13</sup>, generano undici volte il fatturato degli altri quarantotto rimanenti, per cui c'è una netta disparità sotto questo punto di vista che porta introiti non proporzionati.
- La capacità dei club più importanti di riuscire a sfruttare il loro brand fa registrare un ulteriore notevole divario tra i dodici migliori club Europei e tutto il resto.
- Dal 2010 al 2016 i dodici club più grandi hanno generato un aumento di 1,58 miliardi di euro in entrate derivate da sponsorizzazioni e attività commerciali, che confrontato con i 700 milioni generati dal resto dei club Europei messi insieme è un valore altissimo.

L'UEFA deve riuscire a garantire che nel calcio rimanga competitività, nonostante l'aumento spropositato del divario finanziario che si è registrato negli ultimi anni.

#### ***4.2 Il FFP è stata la scelta giusta?***

Prima dell'introduzione delle regole di FFP, era alta la preoccupazione dell'UEFA e del suo presidente Michael Platini riguardo alla situazione debitoria in cui versavano molti club. Si era assistiti all'avvento di facoltosi personaggi, diventati presidenti di alcune società immettendo grosse quantità di denaro, che avrebbero portato alcuni club Europei a scalare le vette del calcio grazie al loro aiuto monetario. L'esempio più noto è quello di Roman Abramovitch e il suo ruolo di presidente del Chelsea F.C., che dopo la sua spesa di circa mezzo miliardo di euro per rinforzare la squadra, aveva portato il club a una rapida ascesa nel campionato nazionale e non solo.

Alla luce dei risultati ottenuti dall'analisi empirica del capitolo terzo, si possono osservare situazioni differenti riguardo al rispetto del BER.

Tra i club, la Juventus è l'unica società che rientra pienamente nella disciplina, sempre attenta al giusto equilibrio tra entrate e spese societarie, con risultati positivi per tutti gli anni analizzati. Stesso discorso per la Lazio, che ha da sempre condotto una politica di attenzione minuziosa alle voci di bilancio.

Ragionamento diverso invece per Roma e Milan, che hanno riportato risultati negativi per i primi tre periodi analizzati e, nonostante l'introduzione di ulteriori due periodi, continuano ad attestarsi su valori di deficit.

Uno dei motivi principali dell'introduzione del FFP è il concetto di protezione della **stabilità finanziaria a lungo termine** di un club.

La Juventus, nonostante le regole di FFP, è riuscita diventare la società Italiana più virtuosa, gestendo perfettamente la situazione economica e allo stesso tempo ottenendo risultati sportivi eccellenti.

Dal canto suo la Lazio, adottando una politica di valorizzazione dei giovani, provenienti dal settore giovanile oppure da squadre estere grazie a una meticolosa attività di scouting, riesce a rispettare i paletti del FFP e allo stesso tempo ottenere anche buone prestazioni a livello sportivo.

Il Milan e la Roma si trovano in parte nella stessa situazione. A differenza di una volta, quando non esisteva il FFP, da quando sono state introdotte le regole, Roma e Milan, hanno iniziato un processo di ristrutturazione finanziaria per rientrare nei paletti. Ovviamente il fatto di vendere i giovani più

<sup>13</sup> Inghilterra, Spagna, Germania, Italia, Francia.



promettenti e non spendere eccessive cifre sul mercato, ha creato molte difficoltà nell'ottenere risultati sportivi nel breve termine, ma se si guarda alla stabilità finanziaria nel medio - lungo termine, le regole di FFP stanno dando i propri frutti.

La Roma ha visto ogni anno migliorare i risultati di break-even, fino a quando nel 2018 è finalmente arrivata la notizia che la società è conforme ai requisiti dell'UEFA. Non avrà più gli occhi dell'UEFA puntati addosso e potrà ripartire e avviare un percorso di crescita nel rispetto dei conti, ma soprattutto che garantisca stabilità nel tempo.

Il Milan ha una situazione diversa, visto il doppio cambio di presidenza della società. L'ex presidente Berlusconi aveva investito grosse cifre sul mercato per ottenere risultati sportivi, incurante della situazione debitoria in cui versava il club. Le difficoltà patrimoniali e l'introduzione del FFP hanno portato il presidente alla cessione delle proprie quote, visti gli alti costi di gestione e i debiti verso le banche sempre maggiori. È proprio grazie alle regole di FFP, che la nuova società Americana Elliott ha deciso di attuare una politica di contenimento dei costi di gestione e aumento delle entrate: si pensa ad aumentare i ricavi commerciali e da sponsor, oltre che alla costruzione di uno stadio di proprietà. Intanto, a seguito dell'aumento di capitale di 123 milioni, il Milan ha azzerato i propri debiti finanziari; un'operazione che ha il chiaro significato di rispettare i paletti del FFP, ridurre l'esposizione debitoria e avere un patrimonio netto positivo di 120 milioni, che stando ai risultati analizzati nel capitolo terzo, non era mai stato raggiunto. Grazie a quest'azzeramento, le banche Italiane hanno riaperto le contrattazioni con il club, che è pronto a ripartire da zero sotto la nuova gestione.

Si può vedere come il FFP abbia dato un forte impulso ai club italiani per una gestione corretta dei costi e delle entrate, con lo scopo di garantire stabilità finanziaria nel lungo periodo.

L'aspetto su cui ci sono più critiche è invece quello dell'**equilibrio competitivo**.

Ci si basa sulla premessa che i regolamenti, in effetti, potrebbero congelare la gerarchia esistente e quindi preservare lo status della ricca élite di club in cima alle classifiche, rendendo quasi impossibile ai club "piccoli" di competere con club più grandi.

Nonostante l'introduzione delle regole di FFP, il calcio è tuttora un oligopolio costituito da alcuni club, com'è possibile vedere dalla Figura 18, dove sono rappresentate le squadre più ricche d'Europa secondo una ricerca svolta ogni anno da Deloitte e pubblicata sulla rivista "*Football Money League*". Nella lista di squadre troviamo: Real Madrid, Barcellona, Manchester United, Chelsea, PSG, Bayern Monaco, City, Arsenal, Liverpool, Juventus ecc., talmente ricche, che nonostante la regolazione, continueranno ad allontanarsi sempre di più dagli altri, fino a quando si arriverà a un gap talmente grande da non poter essere più colmato.

**2016/17 Revenue (€m)**

1	↔	0	Manchester United	676.3
2	↑	1	Real Madrid	674.6
3	↓	(1)	FC Barcelona	648.3
4	↔	0	Bayern Munich	587.8
5	↔	0	Manchester City	527.7
6	↑	1	Arsenal	487.6
7	↓	(1)	Paris Saint-Germain	486.2
8	↔	0	Chelsea	428
9	↔	0	Liverpool	424.2
10	↔	0	Juventus	405.7
11	↑	1	Tottenham Hotspur	355.6
12	↓	(1)	Borussia Dortmund	332.6
13	↔	0	Atlético de Madrid	272.5
14	↑	6	Leicester City	271.1
15	↑	4	Internazionale	262.1
16	↓	(2)	Schalke 04	230.2
17	↑	1	West Ham United	213.3
18	n/a	new	Southampton	212.1
19	n/a	new	Napoli	200.7
20	n/a	new	Everton	199.2

**Figura 18.** Classifica per ricavi dei club Fonte: Deloitte Football Money League

Ma questa differenza tra i club e i campionati è tale da minacciare l'equilibrio competitivo?

Un elemento fondamentale in ogni competizione è il concetto di equilibrio competitivo (EC), secondo cui: (da Christopher John Freestone, Argyro Elisavet Manoli, *“Financial fair play and competitive balance in the Premier League”*, Sport, Business and Management: An International Journal, Vol.7 Issue: 2, pag. 176, 2017)

*“I concorrenti devono essere di dimensioni simili, se si vuole che abbiano successo. L'equilibrio competitivo si basa sulla premessa che i campionati devono contenere elementi di imprevedibilità e hanno esito incerto al fine di fornire un certo intrattenimento per gli spettatori.”*

Negli affari, raggiungere la posizione di monopolista per una società è la condizione migliore che si possa avere per eliminare la concorrenza (sempre nel rispetto della legge), nello sport il monopolio è un disastro poiché le squadre, come abbiamo detto, devono essere simili per potersi affrontare senza squilibri. I principali fattori che hanno influenzato l'EC sono: la ripartizione dei ricavi da TV,

la distribuzione dei migliori talenti, il sistema di promozione e retrocessione, i regolamenti e le imposte sugli investimenti, il numero di avversari nelle competizioni nazionali e internazionali.

Nel calcio si è creato un ambiente, dove le risorse finanziarie sono sempre più importanti; si acquistano talenti gestionali e manageriali per il successo, con il calcio che si è sviluppato verso l'obiettivo di massimizzazione della vittoria, lasciando dietro di sé il modello di massimizzazione del profitto che dominava in precedenza il calcio e rimane popolare negli Stati Uniti. Conseguenza di ciò è l'influenza negativa sull'EC, esso, infatti, è in calo nei cinque migliori campionati Europei, di pari passo con gli aumenti dei premi nazionali e della Champions League: nell'ultimo decennio la metà di tutti i soldi della Champions League è stata distribuita tra solo dieci club. Quest'aumento di benefici ha incoraggiato le spese "folli", di conseguenza enormi debiti e stipendi sempre crescenti. I club hanno avviato comportamenti irresponsabili solo con il fine di raggiungere il successo sportivo entro poco tempo, rischiando la salute finanziaria.

I regolamenti del FFP hanno ricevuto un certo numero di critiche, ma quella che ha ricevuto maggiore attenzione riguarda gli effetti negativi dei regolamenti sulla competitività.

Ci sono diverse idee: alcuni sostengono che il requisito di pareggio sia come un tetto salariale relativo, dove ogni squadra deve limitare la propria spesa in base al proprio potenziale di mercato, quindi si consoliderebbe la gerarchia attuale, rafforzando i club ricchi e limitando quelli più piccoli; Altri invece suggeriscono che il FFP ha ripristinato gli incentivi per una buona gestione e innovazione e limita le società al proprio potenziale di mercato riducendo il divario tra i club.

Il calcio Europeo è sempre stato caratterizzato da uno squilibrio competitivo, molte leghe sono da sempre dominate da massimo tre o quattro squadre, l'EC è in declino sin dagli anni '90. Dal 2012, il numero di titoli conquistati dai tre club di maggior successo in ciascuna delle cinque leghe Europee più importanti è salito al 77%.

Non ci sono prove per valutare l'attendibilità delle teorie sul FFP e quindi non è corretto esprimere alcun giudizio sui potenziali impatti o sull'efficacia dei regolamenti.

Si andrà a valutare l'impatto del FFP sulla Premier League inglese, valutando la competitività nelle ultime ventuno stagioni, così da capire qual è la tendenza e gli effetti sulla concorrenza dal momento dell'introduzione delle regole.

Nella ricerca s'indaga sulla veridicità di alcune teorie secondo cui l'introduzione dei regolamenti andrà a ridurre l'EC del calcio Europeo, con un'analisi di dati che potrà confermare o respingere questa teoria.

La ricerca sarà svolta in base ai punti totali che ogni squadra ha raggiunto alla fine di una stagione<sup>14</sup> e alla posizione raggiunta a fine campionato in base ai punti raccolti.

Come misura dell'EC sarà utilizzato l'indice di Herfindahl riguardo l'equilibrio competitivo, una misura sviluppata per valutare le disuguaglianze che intercorrono tra imprese di un certo settore e adattato per analizzare la competitività nei campionati sportivi. La variabile "quota di mercato" è sostituita dalla "quota dei punti di ogni club", poiché su di essi si valutano le prestazioni e il successo di un club.

Si prenderanno i valori a ottenuti per ventuno stagioni dal 1995/96 fino al 2015/16, con la scelta di questa stagione come punto di partenza poiché è la prima nella storia ad aver avuto venti squadre partecipanti, in linea con il formato attuale, il che è importante per garantire l'affidabilità dei risultati. Sarà possibile confrontare i risultati ottenuti nei ventuno anni per capire se c'è la presenza di certe tendenze e soprattutto confrontare i dati prima e dopo il 2011 (anno d'introduzione del

---

<sup>14</sup> La Premier League è il massimo campionato Inglese, nel quale vengono assegnati tre punti in caso di vittoria, uno in caso di partita in parità.

FFP); si avranno soltanto cinque stagioni post FFP da poter analizzare, un tempo limitato per avere un forte effetto sull'EC, ma comunque indicativo.

Dall'introduzione delle regole, ogni club ha dovuto adeguare le proprie finanze ai regolamenti, ma ci sono stati ogni anno livelli di deviazione accettabile, per cui si vedranno gli effetti completi del FFP quando la deviazione sarà ridotta a zero. Inoltre nel calcio ci sono oscillazioni naturali nel rendimento di un club, quindi potrebbe essere difficile distinguere queste ultime con quelle causate dal FFP, anche di fronte a risultati ben visibili sarà difficile attribuirli unicamente al FFP poiché ci sono molti fattori che possono influire sulla competitività.

Tuttavia si possono esaminare gli effetti sul campionato Inglese e vedere quali informazioni ci fornisce.

#### 4.2.1 Analisi dell'EC nella Premier League<sup>15</sup>

Si sono raccolti i dati sui punteggi dei vari campionati dal 1995/96 al 2015/16 in Figura 19, poi analizzati utilizzando l'indice di Herfindahl per fornire delle misure sull'EC. In base alla quota dei punti che un club ottiene rispetto al resto dei punteggi, l'indice varia nell'intervallo di valori compreso tra 0,05 e 0,07, dove 0,05 rappresenta un campionato in perfetto equilibrio e 0,07 un campionato squilibrato. Si riporta poi una sintesi dei punteggi minimo e massimo per ogni stagione, la media punti del campionato, il differenziale ecc. (Figura 20).

1995/ 1996	1996/ 1997	1997/ 1998	1998/ 1999	1999/ 2000	2000/ 2001	2001/ 2002	2002/ 2003	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016
82	75	78	79	91	80	87	83	90	95	91	89	87	90	86	80	89	89	86	87	81
78	68	77	78	73	70	80	78	79	83	83	83	85	86	85	71	89	78	84	79	71
71	68	65	75	69	69	77	69	75	77	82	68	83	83	75	71	70	75	82	75	70
63	68	63	67	67	68	71	67	60	61	67	68	76	72	70	68	69	73	79	70	66
63	61	59	57	65	66	66	64	56	58	65	60	65	63	67	62	65	72	72	64	66
61	59	58	55	58	61	64	60	56	58	63	58	60	62	64	58	64	63	69	62	63
61	57	57	54	58	57	53	59	53	55	58	56	58	53	63	54	56	61	64	60	62
61	56	56	52	55	54	50	52	53	52	56	55	57	51	61	49	52	49	56	56	60
58	47	55	51	55	52	50	51	52	52	55	54	55	51	50	48	52	46	50	54	51
51	46	53	49	53	52	46	50	50	47	51	52	49	50	50	47	47	46	49	48	50
50	46	52	47	52	51	45	49	48	46	50	50	46	45	47	47	47	44	45	47	47
43	46	48	46	52	49	45	49	47	45	48	46	43	45	46	46	47	43	42	47	47
43	42	44	46	50	48	44	48	45	44	47	43	42	41	44	46	45	42	40	44	45
41	42	44	43	44	42	44	48	45	44	45	42	40	41	39	46	45	41	38	41	43
40	42	44	42	44	42	43	47	44	42	43	41	39	41	38	43	43	41	38	39	42
38	41	44	42	38	42	40	45	41	39	42	39	37	36	36	42	38	41	37	38	42
38	41	40	41	36	42	40	44	39	34	38	38	36	35	35	40	37	39	36	38	39
38	40	40	36	33	34	36	42	33	33	34	38	36	34	30	39	36	36	33	35	37
33	39	35	35	31	34	30	26	33	33	30	34	35	32	30	39	31	28	32	33	34
29	34	33	30	24	26	28	19	33	32	15	28	11	32	19	33	25	25	30	30	17

Source: Premier League, 2016a

**Figura 19.** Punteggi della PL dal 1995 al 2015 Fonte: John Freestone, Argyro Elisavet Manoli, (2017) "Financial fair play and competitive balance in the Premier League", Sport, Business and Management: An International Journal, Vol.7 Issue: 2, pag. 194

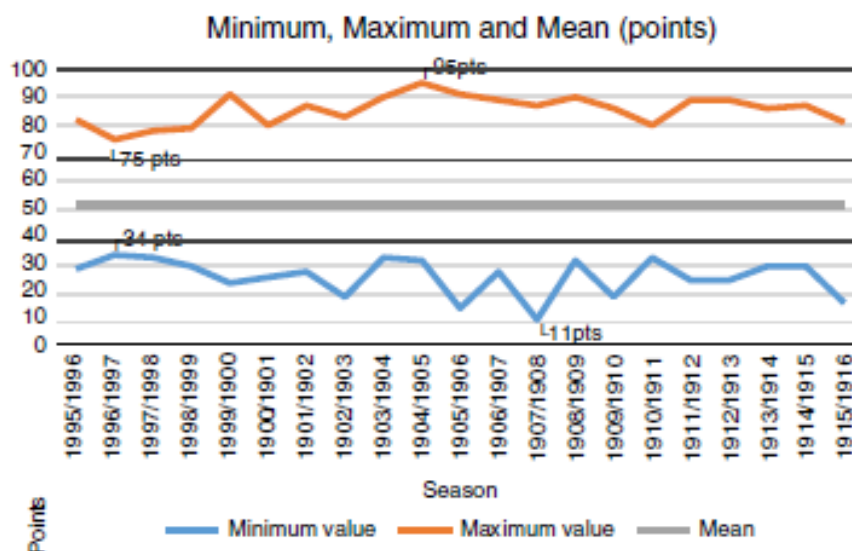
<sup>15</sup> Per semplicità spesso verrà citata come PL.

	Minimum	Maximum	Mean	Range	Range (3-year moving average)	Winning margin	Bottom-place margin	Range (4th-5th)
1995/1996	29	82	52.10	53		4	4	0
1996/1997	34	75	50.90	41		7	5	7
1997/1998	33	78	52.25	45	46.33	1	2	4
1998/1999	30	79	51.25	49	45.00	1	5	10
1999/2000	24	91	52.40	67	53.67	18	7	2
2000/2001	26	80	51.95	54	56.67	10	8	2
2001/2002	28	87	51.95	59	60.00	7	2	5
2002/2003	19	83	52.50	64	59.00	5	7	3
2003/2004	33	90	51.60	57	60.00	11	0	4
2004/2005	32	95	51.50	63	61.33	12	1	3
2005/2006	15	91	53.15	76	65.33	8	15	2
2006/2007	28	89	52.10	61	66.67	6	6	8
2007/2008	11	87	52.00	76	71.00	2	24	11
2008/2009	32	90	52.15	58	65.00	4	0	9
2009/2010	19	86	51.75	67	67.00	1	11	3
2010/2011	33	80	51.45	47	57.33	9	6	6
2011/2012	25	89	52.35	64	59.33	0	6	4
2012/2013	25	89	51.60	64	58.33	11	3	1
2013/2014	30	86	53.10	56	61.33	2	2	7
2014/2015	30	87	52.35	57	59.00	8	3	6
2015/2016	17	81	51.65	64	59.00	10	17	0

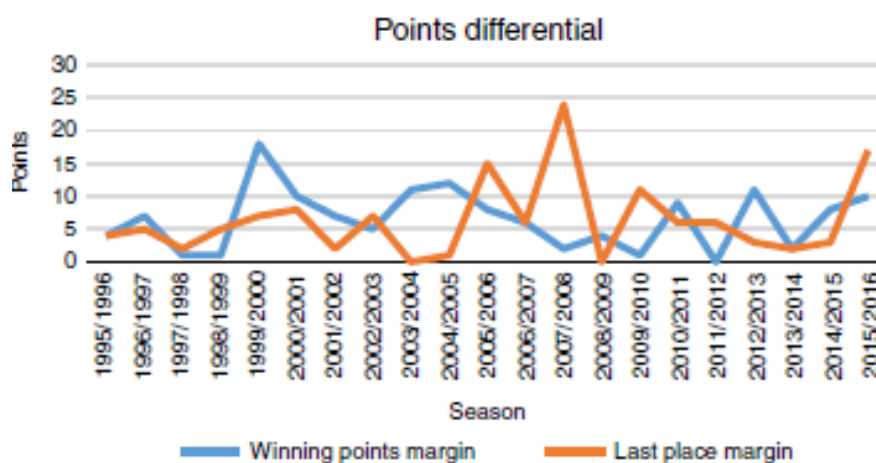
**Figura 20.** Sintesi dei valori fondamentali Fonte: John Freestone, Argyro Elisavet Manoli, (2017) “Financial fair play and competitive balance in the Premier League”, Sport, Business and Management: An International Journal, Vol.7 Issue: 2, pag. 195

I valori minimi, massimi e medi dei punti rappresentati in Figura 21 e della differenza di punteggio tra prima/seconda e penultima/ultima in Figura 22, mostrano la natura varia e imprevedibile del calcio. Dai dati si vede bene come il totale dei punti varia nelle stagioni, a dimostrazione che i confronti devono essere fatti con tendenze a lungo termine che sono più rivelatrici e rappresentative. Ciò diventa chiaro quando si esaminano i calcoli dell'intervallo, che misurano il punto differenziale tra prima posizione e ventesima (ultima). Il range di punti tra prima e ultima posizione per ogni stagione può variare, con un minimo di quarantuno punti e un massimo di settantasei.

La differenza massima di settantasei punti, ottenuta nel 2005/2006 e nel 2007/2008, è maggiore del totale dei punti della vincente nel 1996/1997 (75 punti) e più grande del totale dei punti delle squadre seconde in quattro occasioni. Ciò può trovare spiegazione dal fatto che, nella prima stagione in esame, il Sunderland FC ha chiuso il campionato in ultima posizione e aveva il valore più basso tra tutte le rose (€ 36.550.000), mentre il Chelsea FC, vincitrice della competizione, aveva il valore di mercato più alto (€ 366.075.000), ecco che i settantasei punti di differenza tra le due squadre appaiono più comprensibili. Il Watford FC ha terminato il campionato della stagione successiva come ultima, con un valore della rosa di “soli” € 20.800.000 e il Chelsea FC è arrivata seconda con € 404.775.000 di valore della rosa. Si vuole così sottolineare l'importanza della forza finanziaria, che indirizza abbastanza l'esito della competizione. Quando la ricchezza è un fattore decisivo per avere successo, spinge a comportamenti finanziari rischiosi e irresponsabili dato che ogni squadra cercherà di massimizzare le proprie vittorie con qualsiasi mezzo. L'importanza della competitività e l'uso improprio delle risorse finanziarie sono, infatti, le due aree principali che i regolamenti del FFP mirano a risolvere.

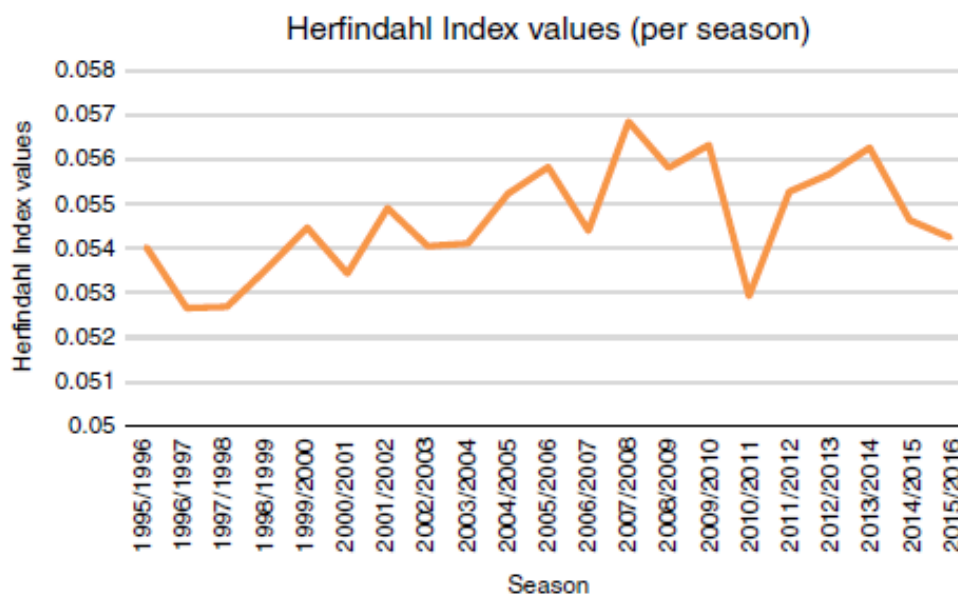


**Figura 21.** Andamento dei punteggi massimi, minimi e medi Fonte: John Freestone, Argyro Elisavet Manoli, (2017) “Financial fair play and competitive balance in the Premier League”, Sport, Business and Management: An International Journal, Vol.7 Issue: 2, pag. 182



**Figura 22.** Differenziale dei punti tra prima e seconda e tra penultima e ultima Fonte: John Freestone, Argyro Elisavet Manoli, (2017) “Financial fair play and competitive balance in the Premier League”, Sport, Business and Management: An International Journal, Vol.7 Issue: 2, pag. 182

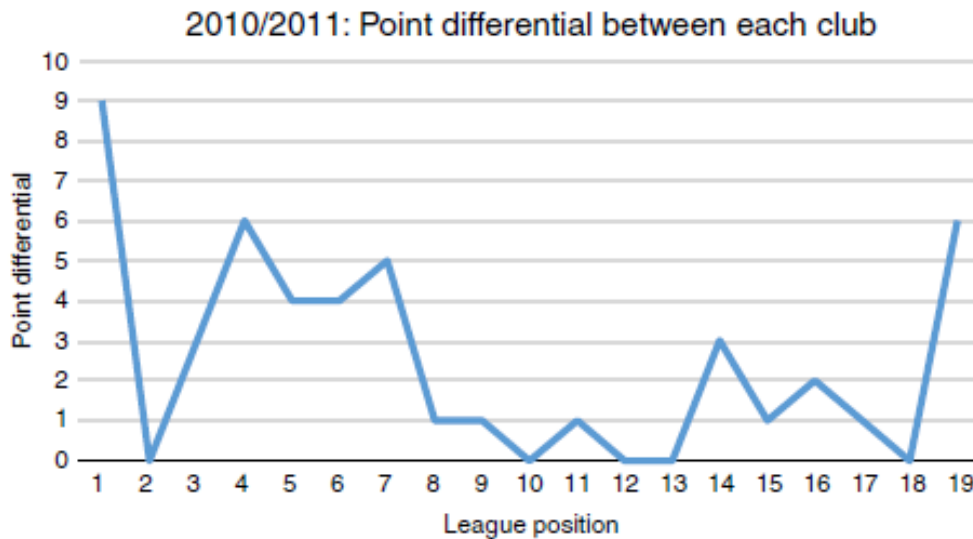
I risultati dell'indice Herfindahl in Figura 23 mostrano un generale declino dell'equilibrio competitivo dal 1995/1996. Dal 1996/1997 fino al 2007/2008 si osserva un rialzo dei valori dell'indice, con risultati in aumento da 0,052659 (il punto dati più basso) a 0,056842 (il punto dati più alto).



**Figura 23.** Valori dell'indice di Herfindhal Fonte: John Freestone, Argyro Elisavet Manoli, (2017) "Financial fair play and competitive balance in the Premier League", Sport, Business and Management: An International Journal, Vol.7 Issue: 2, pag. 184

Questa tendenza negativa può essere in parte attribuita alle notevoli disparità finanziarie sviluppate tra i club durante questo periodo, a seguito dei grandi aumenti del premio in denaro per le vittorie. Inoltre il meccanismo di ripartizione del denaro fa sì che i club di successo (e già ricchi) incassino una quota maggiore a discapito della maggioranza dei club restanti; poi c'è da dire che grossa quantità di denaro proviene dai premi delle competizioni UEFA comunemente destinati alle stesse squadre. Si è arrivati a un aumento dello squilibrio sia in PL sia in altri campionati Europei, con una ricca élite di club che dominano i vertici delle classifiche e si qualificano alle competizioni Europee. In tre stagioni consecutive, tra il 2006/2007 e il 2008/2009, la differenza di punti tra la 4a e la 5a posizione era di otto, undici e nove punti, rispettivamente. Inoltre, nel periodo dal 1998/1999 al 2007/2008, solo sette squadre diverse sono finite in una delle prime quattro posizioni di campionato, e l'85% delle volte erano le stesse quattro squadre. Questo vuol dire che ci si trova davanti a un oligopolio quasi impossibile da sfidare.

Dopo il picco del 2007/2008, l'indice di Herfindahl attraversa quattro stagioni di declino e quattro di crescita. Dai risultati si vedono fluttuazioni dei dati in ogni stagione ed è evidente il picco negativo di 0,052931 della stagione 2010/2011, in calo di 0,003387 rispetto all'anno precedente e di 0,002341 inferiore alla stagione successiva; 0,052931 è il terzo valore più basso dal 1997/1998, il che lo rende piuttosto un'anomalia. Questo porta a un'osservazione più attenta dei dati: nella stagione in esame si trova il secondo punteggio più alto mai ottenuto dall'ultima in classifica (trentatré punti) e un punteggio della prima di "solo" ottanta punti, con la differenza tra prima e ultima di quarantasette punti, venti in meno della stagione precedente. Inoltre il numero medio dei punti è di 51,45 e otto club sono arrivati a sei punti da questa media; la settima e la quattordicesima posizione sono separate da solo otto punti, mentre la quattordicesima e la diciannovesima da quattro e in totale tutti questi sono separati da solo quindici punti. Questo raggruppamento centrale ha l'effetto di eliminare la differenza di punti tra prima e seconda e tra ultima e penultima come si vede in Figura 24.



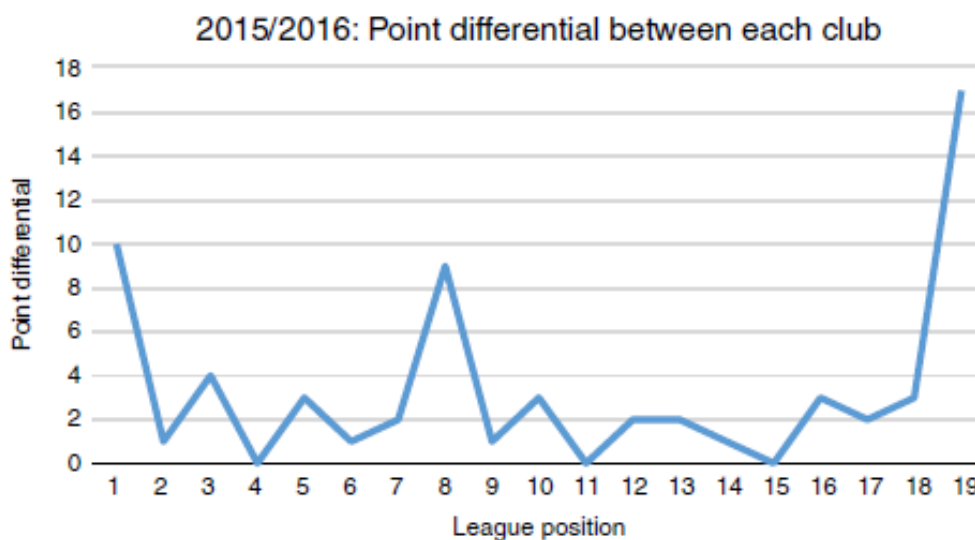
**Figura 24.** Differenze di punteggio tra le posizioni nella stagione 2010/11 Fonte: John Freestone, Argyro Elisavet Manoli, (2017) “Financial fair play and competitive balance in the Premier League”, Sport, Business and Management: An International Journal, Vol.7 Issue: 2, pag. 185

Il fatto di avere grande vicinanza di punteggio tra settima e diciannovesima indica la relativa parità finanziaria tra i club “centrali”, comunque sotto ai più “ricchi” delle parti superiori. Pertanto, mentre dai dati risulta che la stagione 2010/2011 era relativamente competitiva (in particolare a metà classifica), non si può trascurare la presenza di maggior distacco di punti in altre parti della classifica e dovrebbe essere preso in considerazione quando si guarda il valore dell'indice di Herfindahl di 0,052931.

Questa stagione più equilibrata è preceduta da un picco di squilibrio, dove si è registrato uno dei valori più alti dell'indice. La stagione 2010/11 è stata l'ultima prima dell'introduzione del FFP, quindi questo equilibrio potrebbe essere attribuito anche al riadattamento che alcuni club hanno iniziato per attenersi ai nuovi regolamenti.

L'indice aumenta ogni anno durante le prime tre stagioni di FFP per poi calare nelle successive due (2014/2015 e 2015/2016), con la stagione 2015/2016 che riporta il più basso punteggio dal 2003/2004 (anomalia 2010/2011 a parte) e ha riportato il punteggio quasi al livello del primo dato nel 1995/1996. Vale la pena notare che il valore dell'Indice per il 2015/2016 è stato effettivamente distorto verso l'alto dalla grande differenza di punteggio tra prima e seconda e tra penultima e ultima come si vede in Figura 25, senza il quale la PL sarebbe stata considerata ancora più competitiva.





**Figura 25.** Differenza di punteggio nella stagione 2015/16 Fonte: John Freestone, Argyro Elisavet Manoli, (2017) “Financial fair play and competitive balance in the Premier League”, Sport, Business and Management: An International Journal, Vol.7 Issue: 2, pag. 186

Questi risultati indicano che le regole del FFP potrebbero avere qualche effetto sull'equilibrio competitivo della Premier League, contribuendo ad aumentare la parità e la competitività.

Nella stagione 2015/2016 si sottolinea la vittoria del Leicester City, per la prima volta vincitrice della competizione. In PL sono quarantasette squadre diverse ad averne preso parte dal 1992 e tuttavia solo sei squadre sono state in grado di vincere il titolo e venti dei ventiquattro titoli sono stati condivisi tra solo tre club (Manchester United, Chelsea, Arsenal) a dimostrazione di quanto sia stato difficile rompere la “tradizione”. Il Leicester ha chiuso la stagione precedente al quattordicesimo posto con soli quarantuno punti, come segnale che si sta assistendo a un cambiamento, dalla distribuzione dei proventi TV della PL, che ha reso i club più facoltosi e ha ridotto la disparità di reddito degli ultimi anni. Si pensi che nella stagione 2013/14 l'accordo per i diritti TV era di 3,018 miliardi e nel 2016/17 di 5,136 miliardi di sterline. Dal 2014, si trovano diciassette club di PL tra i trenta più ricchi al mondo, mentre prima il divario era molto netto, ora ogni club è più ricco e ciò migliora molto la loro capacità competitiva. Dato il declino del vantaggio derivante dalla ricchezza, ora altri fattori assumeranno maggiore importanza per cercare di essere superiori, cioè: efficienza, innovazione e buona gestione, aree che permetteranno a un club di differenziarsi.

Le critiche fatte sull'EC avrebbero dovuto mostrare valori al rialzo dell'indice di Herfindhal, ma nonostante le poche stagioni prese in esame dall'introduzione delle regole, i risultati non forniscono prove convincenti per suggerire che questo è stato il caso. Si hanno due stagioni di diminuzione della competitività subito dopo l'introduzione del FFP, seguite da due stagioni di crescente equilibrio competitivo. I risultati delle due competizioni più recenti (2014/2015 e 2015/2016) suggeriscono che forse il FFP sta avendo un impatto positivo sull'EC, ma sebbene queste siano un segnale incoraggiante, non vi sono dati sufficienti per supportare pienamente la tesi che il FFP ha effetto, soprattutto considerando la natura fluttuante dei risultati per tutto il periodo selezionato. Tuttavia, dai risultati non si hanno nette indicazioni sugli effetti negativi del FFP sulla concorrenza che i critici avevano preventivato.

Si hanno altri elementi che potrebbero essere indici di un campionato sempre più competitivo: i precedenti quattro titoli della PL sono stati vinti da quattro squadre diverse. Considerando che solo sei club diversi si sono qualificati per le prime quattro posizioni tra il 2005/2006 e il 2014/2015, questi dati suggeriscono potenziali cambiamenti nelle dinamiche della competizione. Se questa ipotesi fosse vera, si potrebbe guardare al FFP come il punto di rottura verso una nuova era della concorrenza.

La discussione è da considerare come provvisoria a causa dei limiti che esistono con questo studio, infatti, l'uso dell'Indice di Herfindahl come misura dell'EC è limitante. L'EC è un concetto e quindi non misurabile, per cui i risultati ottenuti non sono da considerare come una rappresentazione completamente accurata.

Anche il fatto di avere solo cinque stagioni di riferimento da quando sono attivi i regolamenti, genera mancanza di dati disponibili e quindi qualsiasi conclusione ha un ambito limitato e può solo potenzialmente indicare il mutevole ambiente finanziario che si prospetta.

Questo studio si è limitato all'impatto sulla PL, ma si dovrebbero confrontare tutti i risultati dei campionati Europei per stabilire quale sia l'effettivo impatto del FFP. Esistono notevoli differenze tra i campionati, tra cui una riguarda sicuramente gli introiti da diritti TV e la regola di ripartizione dei ricavi. Per esempio in Serie A è diverso dalla PL, con i club più ricchi che beneficiano di maggiori ricavi rispetto a quelli minori; inoltre si assiste da sette anni consecutivi alla vittoria del campionato da parte della Juventus, a differenza della PL, dove i vincitori si alternano negli anni; bisognerebbe capire se ciò dipende dalla potenza finanziaria dei club più ricchi o semplicemente dalla migliore gestione e organizzazione societaria.

Da alcuni studi è emerso che in Italia la competitività è più bassa rispetto alla PL o alla Liga, ciò è un tema da prendere seriamente in considerazione poiché per rilanciare il calcio Italiano, bisognerebbe renderlo più stuzzicante all'estero per portare maggiori introiti al fine di accrescere i ricavi dei club.

Il calcio in Europa e in Italia abbandona il rosso di bilancio per la prima volta, dal punto di vista finanziario non è mai stato così sano e bene gestito. L'attivo nel continente è di 600 milioni e quello Italiano supera gli ottantacinque, dopo anni di deficit e fallimenti societari, mentre nel 2011 si registravano perdite per 1,7 miliardi. Di sicuro non è un sistema perfetto, ma otto anni di regole hanno cambiato le carte in tavola, dal deficit al valore in positivo di +600milioni. Si pensa al futuro con una visione più ottimista.

### ***4.3 Il Fair Play Finanziario 2.0***

Dopo l'introduzione del FFP nel 2010 e le modifiche fatte nel 2015 con la nuova edizione, l'attuale presidente dell'UEFA Aleksander Čeferin ha deciso di introdurre importanti novità per cercare di colmare tutte le crepe ancora presenti nel sistema. L'idea è di togliere tutti i veli ed eliminare i sistemi ideati per eludere i controlli e le regole, truccando i conti e spostando le spese negli anni successivi. Per questo il Comitato Esecutivo UEFA ha approvato la nuova edizione del regolamento sul FFP, in collaborazione con le Federazioni nazionali, l'Associazione dei Club Europei, le Leghe Calcio e la Federazione Internazionale dei Calciatori Professionisti.

Due i punti di forza del nuovo programma: trasparenza e solidità.

Di seguito le modifiche:

- I club sono obbligati a rendere pubblici sul proprio sito i bilanci, su cui dovranno essere presenti le spese per le commissioni degli agenti e degli intermediari: sul bilancio si troverà la cifra "totale" dell'acquisto di un giocatore, compresa di tutte le commissioni. Questo nuovo sistema è stato introdotto per evitare che si ripetano problemi come quello di Pogba passato dalla Juve allo United, di cui si è all'oscuro delle cifre versate a favore dell'agente

Mino Raiola; oppure le maxi-commissioni date dall'Inter a Kia Joorabchian per i trasferimenti di Joao Mario e Gabigol.

- Accelerare i tempi delle indagini, poiché ora, per intervenire e sanzionare un club, l'UEFA impiega tra i diciotto e i ventidue mesi; tutti si lamentano di questi tempi lunghi, per cui si è cercato di mettere fine a questo problema: come? Se la differenza tra acquisti e cessioni sarà in deficit di 100 milioni di euro, l'UEFA provvederà con il controllo dei conti e la fattibilità di quella sessione di mercato, chiedendo alla società delle garanzie per il rispetto del FFP e, qualora non ci fossero, inizieranno da subito sanzioni e l'obbligo di rientrare nei parametri dalla stagione successiva. Con questa nuova riforma, il Milan, per esempio, avrebbe avuto problemi a seguito della campagna acquisti nella quale ha speso 230 milioni e ne ha incassati solo 35 dalle cessioni; oppure acquisti molto onerosi come quello di Neymar al PSG verrebbero approfonditi.
- Stop ai “finti” prestiti per posticipare l'acquisto dei giocatori quando in realtà è abbastanza palese la volontà di acquistarlo (si pensi a Mbappè passato dal Monaco al PSG in prestito con diritto di riscatto). Secondo le nuove riforme, nel caso in cui la cifra del riscatto fosse molto alta e fosse abbastanza evidente la volontà di acquisto del giocatore, questo verrà inserito a bilancio dall'UEFA.
- Stop ai trasferimenti di giocatori a squadre “amiche” per cifre eccessive solo per fare plusvalenza. Nel caso in cui la UEFA reputasse la cifra eccessiva e quindi il valore del giocatore troppo alto, verrebbe iscritto a bilancio secondo il valore “reale”.
- I ricavi da market pool dell'anno successivo non potranno essere iscritti a bilancio in anticipo.

Come già accennato in precedenza, dall'introduzione del FFP il debito complessivo dei campionati migliori si aggirava intorno agli 1,7 miliardi di euro; nettamente ridotto, si cercherà di arrivare all'introduzione di una delle riforme preferite da Čeferin e di probabile introduzione tra qualche anno, il *salary cap*.

#### **4.3.1 Il “Salary cap”**

Una svolta per il calcio potrebbe essere quella dell'introduzione del *salary cap* come quello impiegato per gli sport Americani. Secondo l'attuale presidente UEFA esso combatterebbe la questione del divario tra club ricchi e poveri; con la sua introduzione ogni squadra nel lungo periodo avrebbe la possibilità di vincere lo scudetto poiché grazie alla redistribuzione dei salari, anche le squadre deboli potranno rinforzarsi e rendere la stagione più competitiva. Ma come funziona?

Il *salary cap* è la massima cifra che può essere spesa per gli stipendi dei propri giocatori, al fine di equilibrare le squadre ed evitare che troppi campioni facciano parte della stessa rosa. Comunque esso non è un tetto rigido poiché potrebbe essere anche sfornato.

Si ha un salario minimo da stanziare per i giocatori, chiamato *Salary floor*, che sarà una certa percentuale del *salary cap*. Nel caso di mancato raggiungimento di tale cifra, la squadra dovrà dividere il disavanzo tra i propri tesserati alla fine dell'anno.

Il *salary cap* viene calcolato in base ai ricavi ottenuti in passato dalla lega e stimando quelli della stagione futura. Come detto in precedenza, la cifra stabilita potrebbe essere sfiorata dai club senza incorrere in nessuna sanzione, fino ad arrivare a un certo valore detto *Luxury Tax*, oltre il quale il club è tenuto a pagare una sanzione che parte da una certa cifra per ogni euro che viene sfiorato, fino ad arrivare a un valore massimo da pagare nel caso in cui il club sia in una situazione recidiva (chi ha dovuto pagare sanzioni per tre volte nelle ultime quattro stagioni). Nel caso in cui il tetto fosse fissato a 60 milioni e il club ne spendesse 80, pagherebbe una multa.

Il denaro raccolto dalle sanzioni verrà destinato per il 50% ad attività utili alla lega e l'altra metà verrà ridistribuita ai club che hanno rispettato i parametri e non hanno sfiorato il tetto.

Superare di oltre 4 milioni il tetto salariale porterebbe non solo al pagamento della penale, ma anche a restrizioni nella compravendita degli atleti.

Quindi il *Salary Cap* è una sorta di "Democrazia calcistica" che darebbe la possibilità di vincere a tutte le squadre, al contrario di ciò che avviene oggi.

## CONCLUSIONI

Nel precedente lavoro di tesi si è analizzato l'impatto che il FFP ha avuto sul calcio, partendo dalle origini, si è trattata l'evoluzione del settore calcistico nel tempo e quali sono stati i motivi principali che hanno portato all'introduzione di una regolamentazione.

Come si evince dalle tabelle presenti nel terzo capitolo, relative ai quattro club analizzati, i ricavi da TV e media rappresentano la percentuale più grande dei ricavi totali.

Tra le voci di costo la percentuale maggiore è quella relativa ai costi per il personale, per la gran parte riferiti ai costi degli stipendi per i calciatori che devono essere invogliati tramite salari faraonici a giocare per la propria squadra.

La distribuzione dei ricavi da TV non equa per tutti i club genera imparzialità finanziaria, minacciando l'equilibrio competitivo e aumentando il gap qualitativo di gioco tra alcune squadre.

Il maggior potere contrattuale dei giocatori e l'aumento dei costi per gli stipendi hanno aumentato molto le spese, che in certi casi hanno portato a crisi finanziarie e qualche volta al fallimento di un club.

Questi fatti hanno portato all'introduzione nel 2010 del Fair Play Finanziario, con lo scopo di disciplinare e razionalizzare le finanze dei club, tramite la regola di pareggio che limita le spese societarie e cercare di ristabilire equilibrio competitivo tra le squadre nazionali e tra i campionati Europei.

Si è simulata in seguito l'applicazione delle regole ai quattro club in esame per valutare la loro situazione attuale e provare a capire se il FFP sta indirizzando i club verso i propri obiettivi.

La Juventus rispetta ampiamente i criteri di FFP, poiché il BER è rispettato, così come gli indicatori. Essa è la società più virtuosa in Italia e presenta una strategia e una gestione aziendale che si differenziano molto dalle altre società Italiane, avvicinandosi a quelle delle squadre top Europee. Il FFP, dalla sua introduzione, ha spinto la società a una gestione nel rispetto del punto di pareggio per rientrare nei paletti. D'altro canto però, il gap tra Juve e molte altre squadre Italiane è grande, tanto che essa è riuscita a vincere lo scudetto per ben sette volte di fila. Ciò è dovuto in piccola parte alla distribuzione degli utili derivanti da diritti TV e media, ma soprattutto da una gestione societaria capace e all'avanguardia, che da anni si contraddistingue e ormai è consolidata, molto avanti rispetto alle altre società che si stanno riorganizzando seguendo in parte il modello Juve.

La Roma, per quanto concerne l'analisi del BER, presenta un deficit oltre la massima deviazione di 30 milioni di euro. A differenza della Juventus, essa non rispetta la disciplina del FFP, a causa dei problemi societari ereditati dalla vecchia presidenza della famiglia Sensi. Il passaggio di proprietà nelle mani dell'Americano James Pallotta ha sviluppato una società con piani ambiziosi ed è proprio grazie al FFP che si è avviato un percorso di gestione societaria più attenta ai conti fino ad arrivare al 2018, quando la UEFA ha reputato in ordine i conti della società. Dal prossimo anno la Roma potrà ripartire da zero, basandosi su una gestione volta al pareggio e a evitare spese folli che possano portare a indebitarsi nuovamente. Ecco che il FFP ha sicuramente svolto un ruolo importante per indirizzare la Roma verso una gestione societaria migliore.

La Lazio rispetta i requisiti del BER, il che, nonostante il mancato rispetto di due indicatori, le permette di essere conforme alle regole di FFP. La gestione societaria è sempre stata attenta ai conti e al pareggio di bilancio, senza eccessive spese sul mercato, ma puntando a giovani talenti da valorizzare e rivendere per fare plusvalenza. La squadra è stata risolleata dal fallimento, grazie alle

regole di FFP che ne hanno disciplinato le spese e hanno evitato che accadesse di nuovo una situazione di crisi come quella vissuta prima della gestione del presidente Lotito.

Infine il Milan, che non rispetta i requisiti del FFP. Si trova in una grave situazione di deficit per quanto concerne la parte riferita al BER e gli indicatori non sono rispettati. La situazione è drammatica sin dagli anni di Berlusconi, che aveva portato il club a una situazione debitoria grave, tanto da venderlo al cinese Li, pressato dalle banche e dal FFP. È proprio grazie alle regole di FFP, che la nuova società ha iniziato una politica di contenimento dei costi di gestione e aumento delle entrate, puntando ad aumentare i ricavi commerciali e da sponsor, oltre che alla costruzione di uno stadio di proprietà. Un'operazione che ha il chiaro significato di rispettare i paletti del FFP e ridurre l'esposizione debitoria, tanto che le banche Italiane hanno riaperto le contrattazioni con il club, che è pronto a ripartire da zero sotto la nuova gestione.

In conclusione, si può dire che il FFP ha avuto un impatto positivo per quanto riguarda la stabilità finanziaria dei club analizzati. Per quanto riguarda l'obiettivo di ristabilire una certa competitività, ci si trova di fronte ancora a campionati dominati da poche squadre; nell'analisi svolta per la Premier League, dai pochi dati che si hanno a disposizione dopo l'introduzione delle regole di FFP, sembra che la tendenza sia quella di un campionato sempre più equilibrato, mentre per la serie A dovrebbe essere fatto un simile studio per vedere l'andamento effettivo, ma alcuni studiosi affermano l'equilibrio in Italia è minore rispetto alle altre leghe Europee, a causa soprattutto della distribuzione dei ricavi da TV e dai premi della Champions destinati sempre alle stesse squadre.

L'introduzione del FFP ha ridotto drasticamente il debito complessivo dei maggiori campionati Europei e adesso, con l'introduzione di importanti novità per colmare le crepe e la possibile importazione del *salary cap*, si cercherà di rendere il calcio sempre più "democratico", equilibrando i campionati e dando la stessa possibilità di vittoria a tutti i club, per un'attrazione maggiore ed evitare che l'esito del campionato sia chiaro sin dall'inizio della competizione.



## BIBLIOGRAFIA

- Adalberto Bortolotti, *Il calcio dalle origini ad oggi*, Enciclopedia dello Sport, Treccani, 2002
- Marco Brunelli, *Aspetti economici*, Enciclopedia dello Sport, Treccani, 2002
- Marco Brunelli, *Aspetti legislativi*, Enciclopedia dello Sport, Treccani, 2002
- Deloitte & Touche, Sistema delle Licenze Uefa, *Manuale per l'ottenimento della Licenza da parte dei club*, Versione italiana 1.2, Novembre 2005
- Giuseppe Febbo, Niela Corvacchiola, *Dimensione economica del calcio in Italia: origine e sviluppi*, Febbraio 2012
- FIGC, *Norme organizzative interne della F.I.G.C.*, art.52 bis
- FIGC, *Report calcio*, Edizione 2018
- Christopher John Freestone, Argyro Elisavet Manoli, *Financial fair play and competitive balance in the Premier League*, Sport, Business and Management: An International Journal, Vol.7 Issue: 2, 2017, pp. 175 – 196, 2017
- T. Hoen, S. Szymanski, *The Americanization of European Football*, in *Econom.Pol.*, pag. 205-33, 1999
- Salvatore Lo Presti, *Le organizzazioni internazionali*, Enciclopedia dello Sport, Treccani, 2002
- Thomas Peeters, Stefan Szymanski, *Financial Fair Play in European football*, Economic policy, pag. 343-390, April 2014
- Michela Pierini, *Diritti TV e competitive balance nel calcio professionistico italiano*, Rivista di economia dello sport, ISSN 1825-6678, Vol. VII, Fasc. 2, , pag. 87-113, 2011
- Holger Preuss, Kjetil K. Haugen, Mathias Schubert, *UEFA financial fair play: the curse of regulation*, EJSS Journal 2, pag. 33-51, 2014
- Roberto Procaccini, *Contro il Fair Play Finanziario*, Luglio 2015
- UEFA, *Manuale delle Licenze UEFA*, Edizione 2015
- UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, 2016
- UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Edition 2015
- Vöpel, Henning, *Do We Really Need Financial Fair Play in European Club Football? An Economic Analysis*, CESifo Report, Vol. 09, Iss.3, pp. 54-59. 2011



## DOCUMENTAZIONE E SITOGRAFIA

A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio Consolidato*, 31 dicembre 2016

A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio Consolidato*, 31 dicembre 2015

A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio Consolidato*, 31 dicembre 2014

A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio Consolidato*, 31 dicembre 2013

A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio Consolidato*, 31 dicembre 2012

A.S. Roma, *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2013

A.S. Roma, *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2014

A.S. Roma, *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2015

A.S. Roma, *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2016

A.S. Roma, *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2017

Juventus F.C., *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2015

Juventus F.C., *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2016

Juventus F.C., *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2017

S.S. Lazio S.p.A., *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2015

S.S. Lazio S.p.A., *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2016

S.S. Lazio S.p.A., *Relazione Finanziaria Annuale*, 30 giugno 2017

<http://milanday.altervista.org/index.php/40-acmilan/38981-scopriamo-cosa-e-il-voluntary-agreement-richiesto-dal-milan>

<http://www.calciofinanza.it/2017/03/26/elliott-management-paul-singer-milan-yonghong-li/>

<http://www.calciofinanza.it/2018/03/24/distribuzione-premi-champions-league-2018-2021/>

<http://www.calciofinanza.it/2018/04/23/quanto-vale-sponsor-roma-qatar-airways/>

<http://www.calciofinanza.it/2018/09/17/la-juve-continua-correre-borsa-titolo-chiude-157-euro-39/>

[http://www.forzaroma.info/news-as-roma/sentenze-uefa-sul-fair-play-finanziario-roma-ok-ora-e-fuori-dal-settlement-agreement/?refresh\\_ce-cp](http://www.forzaroma.info/news-as-roma/sentenze-uefa-sul-fair-play-finanziario-roma-ok-ora-e-fuori-dal-settlement-agreement/?refresh_ce-cp)

[http://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/calcio/uefa-e-fair-play-finanziario-ecco-i-club-sanzionati-in-passato\\_1215471-201802a.shtml](http://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/calcio/uefa-e-fair-play-finanziario-ecco-i-club-sanzionati-in-passato_1215471-201802a.shtml)

[http://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/calcio/uefa-varate-nuove-regole-per-il-fair-play-finanziario-la-riforma-ceferin\\_1215912-201802a.shtml](http://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/calcio/uefa-varate-nuove-regole-per-il-fair-play-finanziario-la-riforma-ceferin_1215912-201802a.shtml)

<http://www.sslazio.it/it/societa/storia>

[http://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio\\_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/)

<http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>

<http://www.wilditaly.net/analisi-roma-pallotta-sensi-30142/>

[https://it.eurosport.com/calcio/serie-a/2017-2018/diritti-tv-ecco-la-svolta-50-dei-ricavi-diviso-in-parti-uguali-chi-ci-perde-e-chi-ci-guadagna\\_sto6660013/story.shtml](https://it.eurosport.com/calcio/serie-a/2017-2018/diritti-tv-ecco-la-svolta-50-dei-ricavi-diviso-in-parti-uguali-chi-ci-perde-e-chi-ci-guadagna_sto6660013/story.shtml)

<https://it.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2563676.html>

<https://it.uefa.com/insideuefa/disciplinary/news/newsid=2052783.html>

<https://it.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2326162.html>

<https://it.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2459095.html>

<https://sport.sky.it/calcio/champions-league/2018/02/28/champions-league-europa-league-come-cambiano-2018-19.html>

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2017/12/15/milan-fair-play-uefa-respinge-voluntary-agreement-scenari.html>

<https://sport.sky.it/calciomercato/estero/2018/05/10/paris-saint-germain-in-arrivo-sanzioni-uefa-fair-play-finanziari.html>

<https://www.asroma.com/it/club/storia>

<https://www.calcio.com/squadre/ac-milan/9/>

<https://www.calcio.com/vincitori/ita-coppa-italia/>

<https://www.calcioefinanza.it/2015/11/16/come-funziona-il-salary-cap-e-come-sarebbe-la-serie-a-col-tetto-salariale/>

<https://www.calcioefinanza.it/2015/12/15/cosa-dice-la-sentenza-bosman/>

<https://www.calcioefinanza.it/2017/12/07/quali-sono-le-richieste-della-uefa-al-milan-voluntary-agreement/>

<https://www.calcioefinanza.it/2018/01/23/deloitte-football-money-league-2018-classifica-ricavi-fatturato-societa-calcio/>

<https://www.calcioefinanza.it/2018/03/27/nuovo-fair-play-finanziario-novita-eca-uefa/>

<https://www.calcioefinanza.it/2018/05/23/perche-la-uefa-bocciato-settlement-agreement-del-milan/>

<https://www.calcioefinanza.it/2018/09/22/gandini-verso-ritorno-al-milan-curera-anche-rapporti-la-uefa/>

<https://www.calcioefinanza.it/2018/09/25/milan-rimborso-bond-elliott/>

<https://www.calcioefinanza.it/2018/09/26/le-banche-italiane-riaprono-rubinetti-del-credito-milan/>

<https://www.gazzetta.it/Calcio/09-09-2018/fair-play-finanziario-funziona-rosso-svanito-europa-anche-italia-sorride-290868622707.shtml>

<https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Lazio/18-07-2014/lotito-lazio-10-anni-insieme-fiuto-spallate-il-rilancio-801278217306.shtml>

<https://www.ilpost.it/2010/07/08/cosa-succede-alla-roma/>

<https://www.ilpost.it/2017/07/20/parma-serie-b/>

<https://www.ilpost.it/2018/07/11/milan-elliott-project-redblack/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-09-18/milan-piu-ricavi-e-stadio-obiettivi-elliott-piano-strategico--203538.shtml?uuid=AEk1mqzF&fromSearch>

<https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-05-25/uefa-scatta-nuova-riforma-fair-play-finanziario-dettagli-103755.shtml?uuid=AEC1SRuE>

<https://www.iltempo.it/as-roma/2018/06/13/news/roma-uefa-fair-play-finanziario-bilancio-conti-1072302/>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2015/08/il-salary-cap-nba-ecco-come-funziona.html>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/09/equilibrio-sistema-calcio-italiano.html>

<https://www.sslazio.org/storia/>

<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2529909.html>

<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2529909.html>

<https://www.ultimouomo.com/breve-storia-finanziaria-gestione-lotito/>