



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

**Corso di Laurea Magistrale  
In Economia e Finanza**

**Tesi di Laurea**

# **Le società di calcio e il Financial Fair Play**

**Relatore**

Moreno Mancin

**Laureando**

Leonardo Desideri

**Anno accademico**

2022/2023



INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO 1 IL BILANCIO DELLE SOCIETA' DI CALCIO, UNO SGUARDO ALLE ORIGINI STORICHE FINO AI GIORNI NOSTRI.....	10
1.1 LA RIFORMA DEL 1981.....	13
1.2 LA SENTENZA BOSMAN.....	14
CAPITOLO 2 LA STRATEGIA DELLE SOCIETA' DI CALCIO.....	17
CAPITOLO 3 IL CICLO ECONOMICO DELLA GESTIONE CALCISTICA -IL FINANZIAMENTO-.....	20
3.1 L'ACQUISTO DEI FATTORI PRODUTTIVI.....	23
3.2 LA TRASFORMAZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI, UN CONFRONTO TRA REALTA' ITALIANA E ANGLOSASSONE.....	23
3.3 I RICAVI.....	23
CAPITOLO 4 IL FAIR PLAY FINANZIARIO-L'ORIGINE DEL FAIR PLAY FINANZIARIO-.....	24
4.2 SETTLEMENT AND VOLUNTARY AGREEMENT.....	30
4.3 GLI EFFETTI GENERATI DAL FFP A LIVELLO EUROPEO.....	31
CAPITOLO 5 ULTERIORI REQUISITI DELLE SOCIETA' DI SERIE A.....	34
5.1 LA REALTA' ORGANIZZATIVA NEL MONDO DEL CALCIO.....	36
6.1 MILAN.....	40
6.1.1 ANALISI DEL BER.....	40
6.1.4 CONCLUSIONI FINALI.....	44
6.2 JUVENTUS.....	44
6.2.1. ANALISI DEL BER.....	45
6.2.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	46
6.2.4. CONCLUSIONI FINALI.....	47
6.3 LAZIO.....	47
6.3.1 ANALISI DEL BER.....	47
6.3.2 ANALISI INDICATORI.....	49
6.3.4. CONCLUSIONI FINALI.....	50
6.4 ROMA.....	50
6.4.1 ANALISI DEL BER.....	50
6.4.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	53

6.4.4 CONCLUSIONI FINALI.....	54
6.5 INTER.....	54
6.5.1 ANALISI DEL BER.....	54
6.5.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	57
6.5.4 CONCLUSIONI FINALI.....	58
6.6 NAPOLI.....	58
6.6.1 ANALISI DEL BER.....	58
6.6.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	59
6.6.4 CONCLUSIONI FINALI.....	61
6.7 BOLOGNA.....	61
6.7.1 ANALISI DEL BER.....	61
6.7.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	63
6.7.4 CONCLUSIONI FINALI.....	65
6.8 SASSUOLO.....	65
6.8.1 ANALISI DEL BER.....	65
6.8.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	68
6.8.4 CONCLUSIONI FINALI.....	69
6.9 SAMPDORIA.....	69
6.9.1 ANALISI DEL BER.....	70
6.9.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	71
6.9.4 CONCLUSIONI FINALI.....	72
6.10 FIORENTINA.....	72
6.10.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	75
6.10.4 CONCLUSIONI FINALI.....	76
6.11 TORINO.....	76
6.11.1 ANALISI DEL BER.....	76
6.11.1 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	79
6.11.4 CONCLUSIONI FINALI.....	80
6.12 UDINESE.....	80
6.12.1 ANALISI DEL BER.....	80
6.12.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	81

6.12.4 CONCLUSIONI FINALI.....	82
6.13 ATALANTA.....	83
6.13.1 ANALISI DEL BER.....	83
6.13.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	84
6.13.4 CONCLUSIONI FINALI.....	85
6.14 CAGLIARI.....	85
6.14.1 ANALISI DEL BER.....	86
6.14.2 ANALISI DEGLI INDICATORI.....	87
6.14.4 CONCLUSIONI FINALI.....	88
6.15 CONCLUSIONI FINALI.....	89
BIBLIOGRAFIA.....	91
SITOGRAFIA.....	93



## INTRODUZIONE

Questo mio elaborato intende chiarire gli aspetti gestionali ed economici inerenti alle società calcistiche, dal momento che esse sono diventate ormai delle vere e proprie imprese interessate quindi ai temi quali l'economicità e la sostenibilità.

Nel capitolo 1 in particolare parto da una breve trattazione sulle normative vigenti in ambito calcistico nel corso della storia ed ho delineato le trasformazioni cui le aziende sono andate incontro per adattarsi ad un mondo in sempre più continua evoluzione.

Mi sono dapprima soffermato sulla riforma del 1981, poi ho descritto la sentenza Bosman e ho concluso il capitolo tratteggiando la cosiddetta bolla economico-finanziaria ed il decreto Salva-Calcio del 2002.

Nel secondo capitolo ho analizzato le strategie che guidano le società calcistiche fornendo anche alcuni esempi concreti come il Milan e l'Atalanta, soffermandomi in quest'ultima a definire la sua politica di investimento nei giovani talenti.

Ho anche definito gli obiettivi strategici che una determinata società deve avere dandone una personale interpretazione del perché determinate scelte. Esempi pratici possono essere rappresentati dalle politiche antirazziste e l'introduzione del salary cap come buone "strategie economiche". Da qui poi capiamo quanto il mondo sportivo sia legato alla sfera sociale e viceversa.

Nel capitolo 3 ho affrontato il tema del ciclo economico della gestione calcistica analizzando le varie fasi di questo processo; il finanziamento, l'acquisto dei fattori produttivi, la trasformazione e i ricavi.

Nel capitolo 4, che è fondamentale poi per la comprensione dell'obiettivo della tesi, cioè la verifica pratica dei criteri del FFP delle società di serie A, parlo appunto del Financial Fair Play.

Parlo delle sue origini, della distinzione del settlement e voluntary agreement e dei suoi effetti a livello internazionale. Ne chiarisco quindi la natura, le origini, le sue modalità attuali di funzionamento.

Nel capitolo 5, capitolo un po' di completamento, fornisco ulteriori requisiti che le società devono rispettare.

Nell'ultimo capitolo, che prende le mosse da tutti i precedenti e che vuole dare una comprensione più approfondita e concreta, analizzo la quasi totalità delle squadre di Serie A, ad eccezione del Cagliari, ad oggi in serie B, per verificare se effettivamente vengono rispettati o meno i requisiti del FFP.

La tesi analizza in particolare tre anni: il 2018, quando le società non sono state colpite da Covid, il 2019 in epoca di pieno Covid e con perdite ingenti da parte delle società calcistiche (e non solo) e il 2020 quando il Covid andava via via scemando.

Si conclude l'elaborato con alcune considerazioni, affermando che forse la pandemia ha sottolineato e segnalato ciò che non è andato bene del FFP, che questo subirà le modifiche del caso, che la strada da percorrere per fare in modo che tutte le società calcistiche conducano una politica gestionale corretta è ancora lunga ma positiva per rendere sano un sistema che fa sempre più fatica ad autosostenersi.





## CAPITOLO 1 IL BILANCIO DELLE SOCIETÀ DI CALCIO, UNO SGUARDO ALLE ORIGINI STORICHE FINO AI GIORNI NOSTRI

Le regole del calcio moderno nascono in Inghilterra nel 1848 come risposta all'esigenza di porre svariati "paletti" ad uno sport che, nato in epoca medioevale, era ancora molto violento.

In questa fase viene regolamentato il gioco del football<sup>1</sup>, di modo da operare una netta separazione da quegli sport, come il rugby, ad esempio, che prevedevano l'uso delle mani.

Le norme comportamentali che si fissarono allora vennero presto adottate in tutta Europa.

L'organismo che presiedeva alla definizione delle regole di questo sport fu, a partire dal 1866, l'IFAB (International Football Association Board).

In esso le 4 Federazioni britanniche (inglese, scozzese, irlandese e gallese) collaboravano al fine di far rispettare le regole stabilite, impegnandosi, in caso di necessità ad apporvi delle modifiche.

Agli standard previsti si dovevano allineare tutte le associazioni ed organizzazioni calcistiche, ad esclusione di quelle amatoriali.

A presiedere le competizioni internazionali di calcio era un altro organo, la FIFA (Federation International Association of Football). Essa si occupava inoltre anche delle specialità del calcio a 5 e del beach soccer.

Nel 1857 venne fondata la prima società inglese di calcio, lo Sheffield Club, e, nel 1860, a Londra, venne creata la prima federazione calcistica nazionale, con il compito di istituire un vero e proprio campionato ufficiale tra i club inglesi<sup>2</sup>. Il calcio dell'Inghilterra si diffuse a macchia d'olio in tutta Europa. In Italia, in particolare, i primi club calcistici nascono verso la fine dell'800.

Nel 1890 viene fondata la F.I.G.C.<sup>3</sup> (Federazione Italiana Giuoco Calcio) e attraverso essa viene allestito il primo campionato ufficiale italiano. Esso venne disputato a Torino, nell'arco di una sola giornata, e venne vinto dal Genoa (oggi in serie B).

Non sappiamo però esattamente quale fu la prima società calcistica a nascere, poiché questo sport veniva praticato all'interno di organizzazioni di polisportive ben prima delle sezioni formalmente dedicate al football.

---

1 Il calcio è stato definito piede-palla per differenziarlo appunto dal rugby, dove la palla può essere toccata sia con le mani sia con i piedi.

2 A. Ghirelli, *Storia del calcio in Italia*, settima edizione, Einaudi, Torino, 1990.

3 Originariamente FIF (Federazione Italiana del Fútbol).

Ciò che impressionava e prometteva era il fatto che la popolazione italiana dimostrava un sempre maggior interesse per lo sviluppo di questo sport e nel 1927 venne realizzato il primo campionato nazionale ufficiale. Da allora esso non venne più considerato come una attività ricreativa ma come il referente di una redditizia attività commerciale. Ogni associazione sportiva iniziò quindi a porsi un carattere puramente imprenditoriale<sup>4</sup>; in questo anticipando, sin dai suoi esordi la tendenza culturale a considerarle in primo luogo da un punto di vista economico.

Prima degli anni Sessanta le società calcistiche venivano considerate come delle associazioni che dovevano sottostare agli articoli 36<sup>5</sup>, 37<sup>6</sup>, 38<sup>7</sup> del Codice civile.

Queste società, quindi, non avendo personalità giuridica, non potevano costituire un fondo comune di beni, compito questo che spettava agli associati. Ciò serviva da garanzia nei confronti di terzi e gli stessi associati non avevano la possibilità di restituzione della propria quota in caso di recesso, poiché il fondo era indivisibile.

Fondamentali sono stati i cambiamenti, avvenuti nei primi anni Sessanta, in seguito alla modifica della normativa in questo campo. Le conseguenze principali di questo cambiamento furono:

- La creazione di competizioni internazionali che spingeva le società ad aumentare il numero di giocatori nella propria squadra.
- Il massiccio interessamento dei media per questo sport (con la conseguente creazione di un pubblico sempre più ampio di fedelissimi che potevano seguire le competizioni sportive via radio e/o televisione).

---

4 A. Tanzi, *Le società calcistiche. Le implicazioni di un "gioco"*. Giappichelli, Torino, 1999.

5 L'articolo 36 c.c. prevede: "l'ordinamento interno e l'amministrazione delle associazioni non riconosciute come persone giuridiche sono regolati dagli accordi degli associati. Le dette associazioni possono stare in giudizio nella persona di coloro ai quali, secondo questi accordi, è conferita la presidenza o la direzione".

6 L'articolo 37 c.c. stabilisce che: "I contributi degli associati e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo comune dell'associazione. Finché questa dura, i singoli associati non possono chiedere la divisione del fondo comune, né pretenderne la quota in caso di recesso".

7 L'articolo 38 c.c. dichiara che: "Per le obbligazioni assunte dalle persone che rappresentano l'associazione i terzi possono far valere i loro diritti sul fondo comune. Delle obbligazioni stesse rispondono anche personalmente e solidamente le persone che hanno agito in nome e per conto dell'associazione".

Questi fattori portarono tre differenti conseguenze dirette:

- Creazione della figura dell'atleta professionista, remunerato in base alle prestazioni offerte<sup>8</sup>.
- Ricorso a fonti di finanziamento esterne per assumere le risorse finanziarie necessarie all'acquisizione di una squadra di altissimo livello competitivo.
- Disavanzo finanziario registrato nella gestione delle società calcistiche<sup>9</sup>.

In quegli anni, per far fronte alla crisi economica la F.I.G.C. approvò dei provvedimenti che permisero alle società calcistiche di trasformarsi da associazioni non riconosciute a società di capitali<sup>10</sup>.

In questo modo si voleva rendere obbligatorio per ogni società la pubblicazione e rendicontazione del bilancio così da avere un controllo su ciascuna realtà economica. Inoltre, era anche possibile disporre di un afflusso di denaro maggiore, avvantaggiandosi di agevolazioni fiscali, di contributi statali e di strumenti di finanziamento alternativi.

In realtà l'applicazione di quella delibera non venne attuata a causa di un doppio intervento della giurisprudenza, (il primo emesso dalla Corte di Cassazione con sentenza n.2028 del 1968 e il secondo emesso dal Consiglio di Stato con sentenza n. 354 del 1969), la quale dichiarò illegittimo il procedimento poiché lo scioglimento di un ente privato era di totale competenza della legge e non della F.I.G.C.

Alcuni club scelsero tuttavia di trasformarsi in società di capitali autonomamente<sup>11</sup>.

In conseguenza dell'articolo 22 dello Statuto-tipo, emanato per garantire una corretta gestione economica delle società calcistiche, il capitale in loro possesso poteva essere implementato solo in funzione dei successi riportati nelle competizioni (ciò spingeva all'acquisto incontrollato dei giocatori ritenuti migliori).

Non era possibile quindi operare la distribuzione di utili tra i soci, almeno fino al momento in cui la società fosse stata sciolta.

---

8 F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004.

9 Le società costituite in forma di associazione non riconosciuta erano solite a fine anno redigere un rendiconto finanziario, che comprendeva solamente le entrate e uscite di cassa dell'esercizio. Per questo motivo non possiamo parlare di perdita di esercizio che viene ottenuta quando il costo dei fattori produttivi impiegati supera i ricavi generati nello svolgimento delle attività. G. De Vita, *il bilancio di esercizio nelle società di calcio professionistiche*, Fondazione Artemio Franchi, Firenze, 1998.

10 N. Corvacchiola, G. Febbo. *La gestione delle società sportive nell'era calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*. Cesi Professionale, 2012.

11 In realtà già prima di questa data alcuni club avevano volontariamente scelto di trasformarsi in società per azioni: il Torino calcio nel 1959, il Modena Football Club nel 1962, il Napoli Calcio nel 1964.

## 1.1 LA RIFORMA DEL 1981

Per dare finalmente modo alle società calcistiche di avvalersi di una corretta gestione economico/finanziaria, in seguito alle ingenti perdite che si erano registrate prima degli anni Ottanta (ammontavano a 44 milioni di euro<sup>12</sup> quelle dei club di serie A e di serie B), venne approvata la legge 91 in materia di "Norme di Rapporti tra società e sportivi professionisti<sup>13</sup>".

Questa riforma fu importante perché si proponeva di sottoporre a preventiva autorizzazione, oltre alle classiche deliberazioni societarie, anche tutti gli atti di straordinaria amministrazione. Essa interveniva infine per la messa in liquidazione della società, una volta che si fossero registrate gravi irregolarità (o gravi inadempienze). Questa legge ebbe il merito di stabilire l'oggetto sociale e la forma giuridica della società, di definire i rapporti tra atleta e società in materia di trasferimento oltreché di provvedere, tramite controlli federali, al corretto funzionamento dei meccanismi di legge previsti.

L'articolo 10 primo comma affermava che le società in forma di S.p.a. o di S.r.l. potevano stipulare contratti con calciatori professionisti. Inoltre, non vi era più l'obbligo del vincolo sportivo, secondo cui il club poteva avvalersi delle prestazioni sportive dell'atleta per tutta la durata della sua vita agonistica. In particolare, si fissò questo vincolo ad un massimo di 5 anni ma era possibile svincolarsi prima della fine del contratto seguendo l'osservanza della nuova legge<sup>14</sup>.

A fine contratto poi era possibile stipulare un nuovo accordo con una ulteriore società. Per salvaguardare la solidità patrimoniale di un club e per permettere l'uso in via esclusiva delle prestazioni degli atleti venne istituito l'IPP. (Indennità di Preparazione e Promozione).

Si era in sostanza introdotta una clausola all'interno del contratto con il calciatore che imponeva alla squadra che avesse acquistato il calciatore "svincolato" di corrispondere al club originario una data somma. Il termine ultimo di richiesta di pagamento venne fissato dalla F.I.G.C. al momento della seconda stagione successiva a quella in cui il contratto era scaduto. Difatti con questa clausola i calciatori erano libero di trasferirsi in un altro club solamente dalla terza stagione successiva alla scadenza del contratto. La F.I.G.C. in effetti avrebbe voluto mantenere il vincolo sportivo e questa clausola ancora lo legava<sup>15</sup>.

---

12 M. Mancin, *Il bilancio delle società sportive professionistiche*. Cedam, Venezia, 2009.

13 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1981/03/27/081U0091/sg>

14 La cessione del contratto di un calciatore poteva avvenire solamente in cambio di un corrispettivo pattuito dalle parti tramite libera contrattazione.

15 U. Lago, A. Baroncelli, S. Szimansky. *Il business del calcio*, Egea, Milano, 2004.

I pericoli, infatti, della fine del vincolo erano i seguenti<sup>16</sup>:

- Migliori giocatori nelle squadre più forti.
- Riduzione dell'equilibrio competitivo calcistico e conseguente riduzione dell'interesse del pubblico a vedere le partite.
- Scomparsa dei vivai.
- Riduzione numero atleti nelle varie squadre.

A causa di un minor controllo delle società sui diritti delle prestazioni dei calciatori le remunerazioni corrisposte ai tesserati aumentarono notevolmente per fare in modo che non cambiassero squadra. Un incremento così importante dei costi di gestione e una non curanza delle situazioni economiche-finanziarie portarono a una crisi del calcio professionistico fino agli anni Novanta. La riforma dell'81 fu anche importante perché aveva imposto di sottoporre ad approvazione preventiva tutti gli atti di straordinaria amministrazione, oltre alle classiche deliberazioni societarie e la messa in liquidazione della società qualora vi fossero delle gravi irregolarità. La riforma dell'81 è stata fondamentale per la regolamentazione del panorama calcistico e il tutto poteva essere garantito da un maggiore controllo.

## 1.2 LA SENTENZA BOSMAN

Nel 1990 Jean Marc Bosman giocava con il Royale Football Club Liegi, che disputava nella prima divisione belga. Finita la stagione voleva trasferirsi all'UCL Dunkerque, appartenente alla seconda divisione del campionato francese. La squadra belga non gli permise però di trasferirsi poiché l'indennizzo che la squadra francese avrebbe versato per svincolare il calciatore non era ritenuto sufficiente. Bosman venne inoltre escluso dalla squadra belga e gli fu anche ridotto lo stipendio. Decise allora di fare causa sia alla squadra che alla Uefa. La Corte di giustizia dell'Unione Europea in Lussemburgo risolse il caso, dando ragione a bosman, 5 anni dopo. Dal 1995 quindi, dato che l'IPP vincolava la libera circolazione dei lavoratori, fu permesso a qualsiasi giocatore di trasferirsi da una squadra europea all'altra al termine del proprio contratto e di firmare un precontratto con un altro club nei sei mesi antecedenti la scadenza di quello in vigore.

Questa sentenza può e deve essere valutata come un intervento positivo nel panorama calcistico. Tuttavia, sono da sottolineare alcune criticità che la stessa ha portato. Le squadre piccole, infatti, non avevano più la possibilità di trattenere i loro migliori giocatori provenienti dal vivaio perché questi potevano aspettare la fine del contratto e trasferirsi a zero altrove. Per questo motivo le squadre meno blasonate, per non perdere possibili ricavi, vendevano subito i loro calciatori migliori alle squadre più blasonate e indebolivano così la loro formazione. Al contrario, le società più importanti, in virtù della loro forza contrattuale, potevano acquistare i migliori e quindi il divario aumentava a dismisura<sup>17</sup>.

---

16 U. Lago, A. Baroncelli, S. Szimansky. *Il business del calcio*. Egea, Milano, 2004.

17 <https://www.ilpost.it/2015/12/15/cosa-fu-la-sentenza-bosman/>

Un aspetto molto importante poi della sentenza Bosman, inerente agli effetti sul bilancio dei club, è che l'eliminazione della tassa sullo svincolo significava la cancellazione delle plusvalenze che i club riportavano. Per questo motivo al posto dei crediti successe una sopravvenienza passiva<sup>18</sup> di uguale ammontare da ascrivere nel conto economico di esercizio. In Italia vi fu un intervento dello stato per conformarsi alle nuove disposizioni definito "decreto spalma-perdite" perché veniva data la possibilità di scrivere nell'attivo dello S.p. una posta uguale alle indennità maturate ma non incassate, con una certificazione rilasciata dalla Federazione sportiva. Si doveva poi ammortizzare tale importo per un periodo massimo di tre anni di modo che gli effetti negativi subiti da queste ingenti perdite venissero appunto "spalmate" in un periodo superiore all'anno. D'altro canto, vi erano altre fonti di guadagno come quelle derivanti dai diritti televisivi. L'ingresso preponderante delle tv nel mondo del calcio portò i ricavi da un milione nel 1980 fino ad arrivare a 500 milioni nel 2000. Dati gli enormi ricavi, in management sportivi convincevano i giocatori migliori a rimanere nelle proprie squadre con l'aumento degli stipendi e innalzavano progressivamente il prezzo dei cartellini.

Durante la stagione 2002/2003 scoppiò una profonda crisi delle televisioni a pagamento in Europa e questo ridusse drasticamente la crescita dei guadagni dei diritti Tv<sup>19</sup> (le quali tuttavia venivano investiti, immediatamente, e spesso portavano il bilancio in perdita). Come accadde nella stessa stagione quando l'ammontare della passività toccò i 536 milioni di euro<sup>20</sup>.

---

18 Costi o passività straordinari che si riferiscono ad avvenimenti imprevedibili, occasionali o accidentali che non hanno nessun riferimento con l'attività ordinaria.

19 U. Lago, R. Simmons, *The financial Crisis in European Football: An introduction*, in *Journal of Sports Economics*, vol 7, 2006.

20 Lega Calcio, *Analisi economico finanziaria dei bilanci delle società di serie A Tim e di serie B Tim*, stagioni 1998-2006, Aprile, 2007.

Ciò stava a significare che le società si scambiavano i tesserati gonfiando i prezzi del cartellino e causando una serie di effetti negativi<sup>21</sup>:

- Le società realizzavano allora una plusvalenza fittizia<sup>22</sup> allo scopo di risanare la situazione economica negativa.
- Le squadre iscrivevano nello stato patrimoniale il diritto pluriennale alle prestazioni del calciatore per un importo maggiore del valore d'uso<sup>23</sup>, e nei bilanci avevano delle immobilizzazioni immateriali sopravvalutate<sup>24</sup>. In realtà le società di calcio all'epoca avrebbero dovuto riportare delle ingenti perdite poiché dovevano essere svalutati i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori di modo da uguagliare il valore contabile all'effettivo valore di mercato. Lo stato italiano, per fare in modo che i club non ricadessero nell'articolo 2446<sup>25</sup> e 2447<sup>26</sup> del Codice civile, emanò il decreto-legge 282. Veniva in sostanza garantita la possibilità alle varie società di iscrivere in un conto separato tra le componenti attive gli oneri pluriennali da ammortizzare, con assenso del collegio sindacale, le svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive date da una perizia<sup>27</sup>. Inoltre, questa svalutazione poteva essere ammortizzata per un periodo massimo di 10 anni. A quel tempo molte società italiane fecero ricorso. In quel periodo il Milan, ad esempio, svalutò i suoi giocatori per 242 milioni e la Roma per 234<sup>28</sup>.

Tuttavia, alcune critiche furono mosse a questo decreto:

Esso risultava incompatibile con l'articolo 87, del trattato CEE che disciplinava in tema di aiuti statali<sup>29</sup>, oltre che nei riguardi delle norme contabili internazionali<sup>30</sup>.

Il ministro delle politiche comunitarie<sup>31</sup> affermava che il decreto metteva a repentaglio la libera concorrenza del mercato calcistico europeo nel senso che avrebbe aiutato solamente le imprese italiane. Sono state mosse poi alcune critiche dal punto di vista contabile;

- Non sarebbe stato possibile in questo modo dare una versione veritiera e corretta della situazione economico-finanziaria del club.
- Si sarebbe violato il principio di competenza<sup>32</sup> poiché le svalutazioni erano spese nel conto economico di periodo ma vi fu una deroga al fine di scriverle nell'attivo di

---

21 G. De Vita, *Il bilancio d'esercizio nelle società di calcio professionistiche*, Fondazione Artemio Franchi, Firenze, 1998.

22 Poiché non vi era un trasferimento vero e proprio di denaro.

23 Valore che si ritiene possa essere ragionevolmente recuperato in futuro per mezzo dei ricavi d'esercizio.

24 Valore che si ritiene possa essere maggiormente recuperato in futuro per mezzo dei ricavi d'esercizio.

25 Riduzione del capitale per perdite.

26 Riduzione del capitale sociale al di sotto del limite legale.

27 F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004, pag.216.

28 <https://www.repubblica.it/2003/k/sezioni/sport/calcio/montiboccia/montiboccia/montiboccia.html>

29 Art. 87 Trattato UE: "Sono incompatibili con il mercato comune gli aiuti concessi dagli stati, ovvero mediante risorse stabili, sotto qualsiasi forma che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la libera concorrenza".

30 Principi OIC.

31 Rocco Buttiglione mentre il commissario europeo per la concorrenza era Mario Monti.



S.p. nella voce Oneri pluriennali. Questi non vanno però considerati dei costi, poiché l'impresa, in un'ottica a lungo termine, aveva la capacità di trasformarli in benefici economici. Non era corretto, perciò, ascrivere a perdita un qualcosa che avrebbe generato un'utilità futura.

- Il periodo di ammortamento massimo era stabilito di 5 anni<sup>33</sup>.

Mario Monti nel 2005 bocciò tale legge. Successivamente ci fu però un aggiustamento della stessa nel senso che si portò il periodo di ammortamento da 10 a 5 anni.

## CAPITOLO 2 LA STRATEGIA DELLE SOCIETÀ DI CALCIO

L'industria calcistica ha come funzione la produzione di beni e servizi, utilizzando appunto le risorse disponibili nella maniera più appropriata possibile. Ogni società calcistica per ottimizzare le proprie risorse deve proporsi a inizio stagione degli obiettivi definiti e precisi che, nel corso della stessa, possono essere suscettibili di modifiche.

Ma quali sono i criteri che vanno a definire tali obiettivi?

Siamo in un mondo caratterizzato dalla interconnessione.

Non solo e non tanto per quanto riguarda un mero scambio di informazioni, ma per ciò che riguarda il sovrapporsi ed il condizionarsi dei vari ambiti della sfera sociale.

Così accade per esempio che un festival come quello di Sanremo possa sollevare un polverone per quanto riguarda fenomeni apparentemente estranei al campo musicale. Così è per lo sport o dovrebbe esserlo. Oggi lo sport non è più relegato o relegabile ad un suo specifico ambito, al di fuori delle tematiche dibattute nella società.

Credo, ad esempio, che il mondo dello sport non possa essere considerato se non come parte integrante dell'espressione umana, contemporanea.

Ad esempio, ancora attuale continua ad essere il tema del razzismo e delle enormi differenze sociali. Il mondo del calcio, a mio avviso, potrebbe avere una propria voce in capitolo ancora incisiva ponendosi come strumento educativo dell'attuale mondo contemporaneo. Nello specifico, una strategia economica dovrebbe essere guidata da una sempre maggiore attenzione alla netta posizione di rifiuto assunta dal mondo calcio verso atteggiamenti razzisti (pubblicità televisiva, prepartita, ogni altra forma di comunicazione).

Per questo fine, che è un fine etico, sarebbe necessario per la società calcistica mettere sempre in preventivo una parte di spesa del proprio budget calcistico. E non parlo solo delle

---

32 L'articolo 2423-bis, comma 1, n.3, del codice civile prevede che si debba tener conto dei proventi e degli oneri di competenza dell'esercizio indipendentemente dalla data dell'incasso o del pagamento. La competenza è il criterio temporale con il quale i componenti positivi e negativi di reddito vengono imputati al conto economico ai fini della determinazione del risultato di esercizio.

33 OIC 24 paragrafo 65.

società più grandi, ma di ogni società che possa incidere seppur minimamente nel proprio territorio.

Per quanto riguarda, invece, gli stipendi milionari, essi possono costituire a ben ragione uno “scandalo” per molti (allontanando potenziali tifosi del mondo del calcio e questo non deve essere). E se si vuole che il mondo dello sport rimanga un mondo virtuoso, ben vengano i provvedimenti che pongono un tetto alle spese per gli acquisti eccellenti. Poco importa se questo comportamento dovesse derivare da un’effettiva scarsità di fondi all’interno di un’azienda calcistica. Evitare gli scandali è sempre una buona politica, una buona politica economica, aggiungo.

Le scelte, infine, che devono guidare la strategia economica nel mondo del calcio corrispondono a mio avviso all’adesione a modelli etici che possono incidere positivamente nella società contemporanea. La realtà sportiva deve essere espressione di un team di competenti professionisti in ambito sportivo, in ambito economico e, aggiungo io, in ambito sociale<sup>34</sup>.

L’idea è quindi di una promozione del calcio come sport unico e inimitabile, non ridotto alla pura sfera tecnica e tattica.

Attualmente le scelte che guidano le società calcistiche sono mutate dal modello di impresa che comprende vari fattori, anche se esse presentano condizioni differenti da una situazione classica. I fattori tipici del modello sono i seguenti: il sistema competitivo, il sistema di prodotto, la struttura, il sistema degli attori sociali e le prospettive offerte. Andiamo ad analizzare nel dettaglio tali fattori.

Il sistema competitivo è quello delle 5 forze di Porter. In tale contesto però risulta essere differente da una situazione “classica” in quanto non è necessariamente vero che tutte le squadre siano concorrenti tra di loro. Bisognerebbe, a tal proposito, eseguire una sorta di raggruppamento dove le società che hanno degli obiettivi simili siano in diretto contrasto tra loro. Sarebbe opportuno compiere tale operazione, non solo in ambito nazionale, ma anche in quella internazionale. Seguendo il modello di Porter gli acquirenti e fornitori sono rappresentati dalle squadre. Esse comprano/vendono i calciatori. Le aziende, a seconda del calciatore per cui si sta trattando, possono avere un forte o debole potere contrattuale; la società, per esempio, potrebbe non godere di rinomato prestigio ma potrebbe vendere un giocatore del proprio vivaio a un prezzo facilmente accessibile per una società più blasonata dal più alto potere contrattuale.

Per quanto riguarda invece i fornitori essi sono moltissimi fanno a gara per diventare sponsor ufficiale del club, dato che il mondo calcistico offre una visibilità immensa. Ad esempio, lo sponsor tecnico ufficiale della nazionale era sin dal 2003 il marchio “Puma” e, a partire dal gennaio 2023, vi sarà un grande ritorno al passato con la scelta del marchio “Adidas<sup>35</sup>”. In tale contesto risulta esserci una domanda molto poco elastica rispetto al

---

34 Per alcune di queste strategie ho preso spunto da <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/lagestione-strategica-delle-societa-di.html>

35 <https://www.google.com/amp/s/tg24.sky.it/sport/2022/03/09/adidas-italia-nazionale/amp>

prezzo. È importante anche sottolineare il fatto che ogni tifoso comprerà il biglietto per assistere alle partite della propria squadra indipendentemente dal prezzo.

I potenziali nuovi entranti invece, possono essere quelle squadre che, arrivando dal campionato inferiore e riuscendo a ottenere la promozione, entrano a far parte del campionato nella stagione successiva.

Infine, per concludere il quadro, i prodotti sostituiti possono essere altri tipi di sport quali il basket, il nuoto, gli scacchi (riconosciuto sport dal Coni), il ciclismo etc... Questi, infatti, potrebbero essere in grado di far migrare molti appassionati da uno sport a un altro.

Il secondo fattore da prendere in considerazione è il sistema di prodotto. Esso viene rappresentato ovviamente dalle partite di calcio. Il calcio offre infatti al mercato sportivo un prodotto unico e inimitabile; che è la principale chiave del suo successo. Di fatto, le società calcistiche posseggono delle caratteristiche tali, che ne determinano l'identità. Il suo manager è la figura centrale, colui il cui compito è di occuparsi sempre di un nuovo progetto e di provvedere affinché ciascun ambito della società non perda la sua "valenza operativa".

Terzo fattore è la struttura; con essa non viene indicata solamente la struttura organizzativa ma anche tutte le risorse dedicate alle tecnologie e tutto quel bagaglio culturale (il cosiddetto "know how"<sup>36</sup>) che consente alle società di aver successo.

Gli attori sociali rappresentano tutto ciò che è esterno all'impresa calcistica ma di fatto sono in grado di influenzare positivamente o negativamente. Gli attori sociali, infatti, hanno delle aspettative nei confronti della società che queste devono soddisfare.

Infine, bisogna tenere presente le prospettive offerte dalle imprese calcistiche attraverso la creazione di progetti ad hoc o gruppi o personalità finanziarie al fine di ricavarne importanti contributi economici. Le strategie delle società calcistiche devono essere accorte e ben programmate. Consueti fattori di successo provengono dalla scelta di ottimi calciatori, dalla presenza di un manager diligente e di un allenatore informato (fondamentale soprattutto nei paesi anglosassoni), oltre che da uno staff medico ben preparato.

Ovviamente di strategie che si possono intraprendere ne esistono di moltissime ma non tutte rappresentano un'idea corretta da attuare. Riporto ora un esempio di gestione davvero oculata, soprattutto negli anni, con una riduzione importante del costo dei calciatori e una decurtazione dello stipendio fino a porre un tetto massimo di 6,5 milioni di euro a stagione per Ibrahimovic e puntando sui giovani con una rinascita della società sia a livello economico-finanziario che di risultato sportivo; Il Milan che nell'ultima stagione 2021/2022 è riuscito a portarsi a casa lo scudetto.

Il mio intento ora non è quello di analizzare a fondo la strategia del A.C. Milan, anche perché esula dal contenuto di questa tesi, ma voglio tratteggiare solamente in breve i progetti principali per comprendere dal punto di vista pratico come vena attuata una strategia di impresa in ambito calcistico.

---

<sup>36</sup> Definizione, dizionario Treccani: Insieme di saperi e abilità, competenze ed esperienze necessari per svolgere bene determinate attività all'interno dei settori industriali e commerciali.

I progetti, visionandoli all'interno del sito ufficiale, propongono:

- L'alfabetizzazione motoria, uno dei progetti giovani più importanti, espressione della politica del club, che prevede che nelle scuole primarie accanto agli insegnanti di educazione fisica, si affianchino degli allenatori del Milan.
- Il cosiddetto programma della Quarta categoria, prevede l'organizzazione di un torneo per ragazzi disabili. Tale torneo viene riconosciuto dalla Lega Calcio e dalla F.I.G.C. (Federazione Italiana Giuoco Calcio). Tale progetto testimonia l'importanza attribuita dal mondo del calcio al valore dell'inclusività.
- Le visite a Milanello per cui è possibile che alcuni tifosi o appartenenti ad istituti con valenza sociale assistano agli allenamenti di calcio.
- Le associazioni a San Siro per cui viene garantita ad associazioni non profit l'opportunità di vedere le partite in casa gratuitamente, così come quella di visitare il museo "Mondo Milan".
- I numerosi protocolli d'intesa con ospedali: la società Milan svolge un ruolo importante a livello sociale anche in questo caso. Infatti, vengono organizzate da parte dei tesserati-calciatori attività di volontariato a supporto delle persone sofferenti (vengono offerti gratuitamente i biglietti per lo stadio di San Siro e talvolta, alcuni importanti calciatori collaborano personalmente a questa attività).
- Infine, riguardo il programma "San Siro per tutti<sup>37</sup>", in collaborazione con l'istituto dei ciechi di Milano, si ricorda che l'obiettivo è quello di cercare, in un modo creativo ed in particolare attraverso un sistema apposito di audiodescrizione della partita, di far partecipare alla crescita della comunità Milan anche le persone non vedenti.

Da quanto detto, emerge che la strategia del Milan sia soprattutto quella di investire sui più giovani, sul futuro quindi, e di farsi riconoscere non solo all'interno della propria regione ma anche sul piatto nazionale ed europeo come una realtà dinamica che svolge un importante ruolo sociale, grazie alla ricerca di partnership e di sponsorizzazioni ad alto livello.

Un altro esempio di gestione oculata può essere rappresentato dall'Atalanta, una società bergamasca, che ha fatto del gioco di squadra, più che di quello del singolo calciatore, l'elemento portante del suo forte carattere competitivo.

La piccola, grande "Dea" ha puntato in alto e grazie alla preparazione atletica dell'allenatore Giampaolo Gasperini, ha conseguito successi insperati, che hanno contribuito a darle una solida identità calcistica.

La politica economica che l'ha guidata è stata quella di ricercare i propri talenti entro il vivaio giovani, più che l'acquisizione a caro prezzo dei giocatori esterni.

## CAPITOLO 3 IL CICLO ECONOMICO DELLA GESTIONE CALCISTICA -IL FINANZIAMENTO-

---

37 <https://www.acmilan.com/it/club/sostenibilita>

Le fasi del processo economico/gestionale passano attraverso il finanziamento, l'acquisizione di fattori produttivi, la loro trasformazione in prodotto finito, la cessione di quest'ultimo sul mercato<sup>38</sup>.

Il quadro complessivo è così rappresentato:

1. Finanziamento.
2. Impiego.
3. Trasformazione.
4. Ricavi.

Per quanto attiene al punto 1 sopraccitato non si può far altro che ribadire quali sono le più comuni fonti di introiti, a partire dalla vendita dei biglietti per vedere la partita, alle varie sponsorizzazioni, alle pubblicità.

Non bisogna dimenticare, però, che da un punto di vista quantitativo, è sempre l'introito fornito dai diritti televisivi ad essere quello che alimenta maggiormente i ricavi della squadra. Attualmente sono Sky e Dazn che si dividono il mercato, anche se i diritti dell'ultima stagione delle partite di serie A sono stati già comprati da Dazn.

Gli introiti incassati da una squadra di calcio dipenderanno anche dalla posizione che questa è riuscita ad occupare a fine stagione.

Si sa che tutte le squadre italiane della serie A, ad esempio, tentano di far parte della rosa dei primi posti in classifica, posizione questa che offre loro importanti bonus. La stessa cosa dicasi per il prestigio della squadra chi è riuscita a ben piazzarsi nelle competizioni a livello europeo.

Prima di procedere nella trattazione puntualizzo un'altra fonte di finanziamento alternativo, ovvero la quotazione in borsa.

Fino al 1981, le società di calcio professionistiche erano senza fini di lucro ed erano obbligate a reinvestire gli utili esclusivamente nell'attività sportiva.

In sede di liquidazione, inoltre, veniva versata ai soci solo il valore nominale delle azioni o delle quote. Il residuo valore, infatti, veniva devoluto al Coni.

Dal 18 novembre 1996 fu possibile per le società sportive perseguire anche fini di lucro, e quindi era ammessa una loro quotazione in borsa.

A prendersi carico del tema delle quotazioni di calcio furono la Consob e la Borsa Italiana. A quest'ultima si deve la redazione dei requisiti necessari per poter essere quotati.

Attualmente le società calcistiche presenti in borsa sono la Juventus, la Roma (anche se in realtà ha effettuato un delisting per cui non sarà più presente in borsa dal 14 novembre 2022) e la Lazio. Chiaramente il rischio più grande che corrono le squadre i cui titoli siano quotati è quello di una forte instabilità del titolo stesso, vista la sua quasi totale dipendenza dall'andamento dei successi sportivi.

---

38 <https://tesi.luiss.it/15453/1/170761.pdf>

Altro fattore di rischio per le imprese calcistiche sono rappresentati, ad esempio, dal peso economico sostenuto per l'acquisto di nuovi giocatori o dalla mancata concessione per l'utilizzo degli stadi.

La quotazione in borsa della società calcistica, infine, dovrà tenere conto dell'equilibrio costi/benefici. Perché se è anche vero che sia preferibile una differenziazione<sup>39</sup> di fonti per quanto concerne le entrate, è anche vero che l'andamento della borsa, per i motivi che abbiamo visto, rappresenta di fatto un punto interrogativo.

Non si dimentichi, però, l'esistenza di un seppur piccolo, punto fermo. Esso è rappresentato da tutti quei "fedelissimi" che investono non tanto per averne un beneficio economico, ma per affezione alla propria squadra.

Attualmente, le società calcistiche tendono a diversificare i loro investimenti in Borsa così che lo sviluppo di un proprio brand, ad esempio, porta ad operare in altri ambiti, generando ulteriori profitti...

Ogni anno si ha l'obbligo di depositare i bilanci e per le società che vogliono quotarsi in borsa bisogna che queste abbiano gli ultimi tre bilanci in positivo, quindi senza perdite.

Le garanzie che la Consob richiede alle società sono che l'eventuale indebitamento non debba essere superiore a 3.

Appare chiaro che la realtà dell'impresa-calcio, discostandosi dalle altre di carattere prettamente economico, mostri un volto a sé stante.

Per questo motivo il testo Unico della Finanza (T.U.F.) ha radicalmente modificato il sistema dei controlli interni ed in particolare al collegio sindacale spetta la vigilanza sull'amministrazione della società, mentre alla società di revisione, invece, spetta il compito di controllo contabile.

L'organo di controllo interno poi ha anche il potere di vigilanza informativa per quanto concerne l'operato degli amministratori ed ha anche poteri ispettivi, potendo convocare in maniera straordinaria l'Assemblea e denunciare al tribunale nel caso di gravi irregolarità.

Infine, i sindaci sono direttamente soggetti al controllo della Consob.

Visto il carattere aleatorio e instabile dei titoli di borsa legati alle società sportive, La Consob ha l'onere, inoltre, di promuovere la corretta circolazione di quelle informazioni sportive che, se falsate, porterebbero ad un'un'alterazione, anche notevole, dei valori delle azioni sul mercato.

I requisiti richiesti alle azioni, come anticipato in precedenza, sono invece:

1. La capitalizzazione sul mercato parte da almeno il 5%.

---

<sup>39</sup> Articolo 10-13 comma 2, legge numero 91/ anno 1981.

2. La gestione accentrata presso Monte titoli in forma dematerializzata.
3. Flottante pari ad almeno il 25% del capitale<sup>40</sup>.

### 3.1 L'ACQUISTO DEI FATTORI PRODUTTIVI

L'acquisizione dei fattori produttivi significa per la società sportiva l'acquisizione di calciatori. Essi assumono quindi un valore di mercato che può essere scambiato nel mondo della competizione.

Alcune società come l'Udinese e l'Atalanta si rivolgono di preferenza piuttosto che all'acquisizione di giocatori esterni, alla formazione degli atleti del proprio vivaio.

Fondamentale poi, per quel che riguarda la campagna acquisti è stata l'introduzione del Fair Play Finanziario, introdotto dal comitato esecutivo della Uefa, al fine di garantire una sana e corretta concorrenza tra i club a livello europeo.

### 3.2 LA TRASFORMAZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI, UN CONFRONTO TRA REALTÀ ITALIANA E ANGLOSASSONE

Le due figure chiave a livello aziendale sono il Manager e l'allenatore.

In Italia (diversamente da ciò che accade in Inghilterra) la separazione tra gestione tecnica e gestione amministrativa è realtà. Allenatore e direttore sportivo imprimono alla squadra, la sua specifica identità.

Essi contribuiscono, ciascuno impegnato sul proprio fronte, della preparazione atletica l'uno, delle scelte manageriali l'altro, a sviluppare al meglio il potenziale umano ed atletico del gruppo. A loro spetta infine il merito di infondere a tutti i livelli quelle motivazioni, che sole possono spingere gli atleti, i tifosi e i simpatizzanti a sentirsi parte di un'unica realtà sportiva.

### 3.3 I RICAVI

---

<sup>40</sup> Capitalizzazione di mercato: valore totale delle sue azioni in circolazione sul mercato, serve per valutare le dimensioni di un'azienda e per valutarne il rischio di investimento della stessa.

Dematerializzazione: eliminazione del certificato fisico che rappresenta la proprietà del titolo, in questo modo la proprietà dello stesso esiste solo come scrittura contabile.

Flottante: numero di azioni emesse da una società e disponibili per la negoziazione, non rappresentative quindi delle partecipazioni di controllo o di quelle generalmente detenute nel medio e lungo termine, serve spesso per la valutazione di un titolo.

Arriviamo quindi all'ultima fase del processo economico, ovvero la vera e propria vendita dei prodotti, che in questo caso sono i calciatori che hanno assunto un vero e proprio valore di mercato.

Per ragioni facilmente intuibili, si nota una differenza di potere contrattuale tra squadre professionistiche e quelle non. Le prime, disponendo di un ingente patrimonio di base, infatti, sono quelle che possono esporsi maggiormente a rischi elevati e che, d'altro canto avranno più possibilità di vincere, ottenendo nuovi introiti da reinvestire.

Le squadre con un minor potere economico faranno ovviamente più affidamento sui talenti nascenti appartenenti al proprio vivaio.

Come si può ben capire, il via-vai dei giocatori è in questo caso, molto frequente.

Terminata la fase di spiegazione del ciclo economico passo ora a definire il Fair Play Finanziario.

## CAPITOLO 4 IL FAIR PLAY FINANZIARIO-L'ORIGINE DEL FAIR PLAY FINANZIARIO-

Prima della finale tra il Manchester United ed il Chelsea, l'allora presidente della UEFA, Platini, manifestò l'intenzione di promuovere una riforma all'interno del sistema calcistico allo scopo di garantire una maggiore sostenibilità nel lungo periodo attraverso manovre finanziarie atte ad estinguere gli ingenti debiti.

In effetti era accaduto nel 2009 che il Real Madrid avesse ricevuto importanti sovvenzioni per l'acquisto di giocatori da parte di banche spagnole<sup>41</sup>. Era chiaro che questa "cordata finanziaria" creava uno stato impari di potere economico tra una società e l'altra.

Era questa contiguità di circolazione dei fondi tra un ente quale una società sportiva ed un sistema finanziario legata allo stato che si voleva evitare.

---

41 Cristiano Ronaldo del Manchester United per 94 milioni di euro, Kakà del Milan per 67 milioni di euro, Benzema dal Lione per 35 milioni di euro, Xabi Alonso dal Liverpool per 35 milioni di euro, Raul Albiol dal Valencia per 15 milioni, Alvaro Negredo dall'Almeria per 5 milioni e Alvaro Arbeloa dal Liverpool per 4 milioni.



Nel settembre del 2009 venne introdotto il cosiddetto c.d. Fair Play Finanziario (FFP). La UEFA, responsabile della scelta dei diversi club che si sarebbero disputati le partite di Europa e Champions League, rese più stringenti i controlli<sup>42</sup> per l'ottenimento delle licenze<sup>43</sup>.

Tuttavia, almeno fino alla stagione 2011/2012 fu necessario solamente rispettare dei semplici controlli sportivi, infrastrutturali, organizzativi ed economico/ finanziari.

A partire dalle stagioni successive, con l'avvento del CFCB, i controlli per la richiesta delle licenze UEFA<sup>44</sup> vennero incrementati; in particolare erano presenti provvedimenti di regole di trasparenza finanziaria per quelle squadre che partecipavano alle coppe Europee.

Il CFCB è formato da due camere, indipendenti tra loro, la camera di prima istanza e la camera d'appello. Esse avevano anche potere sanzionatorio<sup>45</sup>.

Secondo l'articolo 2 del Manuale per le Licenze Uefa i Club venivano spinti a contare solamente sui propri profitti interni ricorrendo ad una contabilità più razionale al fine di tutelare i creditori delle varie società.

I creditori sarebbero così stati al riparo da eventuali crac-finanziari perché si tendeva ad impedire alle aziende di indebitarsi in modo non sano con istituzioni di vario ordine.

Ogni club avrebbe dovuto agire soltanto in funzione delle proprie risorse già disponibili. Il manuale venne modificato a più riprese. L'ultima modifica risale al 2018/ 2019.

Il comitato UEFA, è bene ricordarlo, non è l'unico responsabile del rilascio delle licenze UEFA; può infatti delegare<sup>46</sup> questo ufficio alle Federazioni o alle Leghe nazionali affiliate<sup>47</sup>.

In Italia è invece la F.I.G.C. a stabilire i termini per la licenza, e a nominare anche gli organi del sistema<sup>48</sup>.

Sono 4:

---

42 Articolo 9 del UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation.

43 Articolo 7 del UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation.

44 Articolo 13 del UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation.

45 Articolo 8 del Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulation.

46 Allegato 2 par.4 UEFA Club Licensing Fair Play Regulation.

47 Il processo di delega può essere completato solo se la Lega o Federazione rispetta determinati requisiti contenuti nel paragrafo 4 dell'Annex II del Uefa Licensing and Financial Fair Play Regulation.

48 <https://figc.it/media/129088/manuale-delle-licenze-uefa-edizione-2020.pdf>

1. L'ufficio licenze UEFA FFP è l'organo amministrativo che dialoga con gli uffici UEFA e, attraverso il continuo monitoraggio del procedimento di rilascio, implementa il sistema delle licenze UEFA.
2. Gli Esperti sono coloro i quali hanno competenze/esperienze di vario ordine e grado e che si occupano del rispetto dei criteri sportivi, infrastrutturali, organizzativi, legali ed economico-finanziari. Hanno quindi il compito di verificare che i club adempiano agli obblighi previsti dal manuale. Servono inoltre a redigere una relazione da inviare alla Commissione di primo grado, e, se del caso, anche a quella di secondo.
3. Commissione di primo grado.
4. Commissione di secondo grado.

Sono due organi indipendenti che hanno gli stessi poteri ed obblighi delle due camere di giudizio che compongono il CFCB. La prima camera ha il compito di verificare la concessione o la revoca della licenza, mentre la seconda può essere attivata in tre diverse circostanze. (Nel caso di un club che abbia riportato una risposta negativa alla domanda di licenza, nel caso quest'ultima venga revocata, infine quando questa camera venga interpellata dalla prima).

L'articolo sei del manuale chiarisce che la licenza è valida solo durante l'arco di una stagione sportiva e impone ai diversi club di produrre i documenti necessari per fare richiesta (questi possono anche essere suscettibili di modifiche).

Alcuni casi particolari prevedono la perdita automatica della licenza<sup>49</sup>. (La mancata ammissione della società al campionato d'appartenenza, il fallimento della società stessa o la rinuncia a proseguire l'attività professionistica).

La revoca della licenza avviene invece quando non vengono rispettati i requisiti necessari quando viene accertata la falsità o la manipolazione della documentazione inviata.

In tal caso, si richiede al club di far luce immediatamente sull'accaduto, ponendovi dei correttivi.

Tuttavia, la revoca spetta alla camera di primo grado, e può essere immediata.

È possibile fare ricorso alla commissione di secondo grado entro e non oltre 5 giorni dalla comunicazione della revoca.

Se questa dovesse essere confermata la UEFA provvederà alla sostituzione dei club.

I criteri da rispettare richiesti dalla Uefa per partecipare alle coppe Europee sono riconducibili a 5 punti<sup>50</sup>:

---

49 Articolo 8 del Manuale per le licenze UEFA pubblicato dalla FIGC nel 2020.

50 Articolo 10-14 del manuale Licenze Uefa pubblicato dalla FIGC nel 2020.

- All'interno del criterio sportivo vanno ascritte la presenza di personale qualificato, la disponibilità delle infrastrutture, un tetto massimo di spesa per il budget.
- I criteri infrastrutturali richiedono che l'impianto sportivo debba essere di proprietà o ad uso proprio del club.
- La spartizione delle competenze all'interno del gruppo del personale organizzativo/ amministrativo.
- Criteri legali che prevedono la dichiarazione della conoscenza dei regolamenti e delle direttive Della FIFA e della UEFA.
- Criteri finanziari attengono l'obbligo di pubblicare i propri bilanci d'esercizio.

Il F.F.P. richiedendo alle aziende il pareggio di bilancio, ha seriamente limitato la contrazione di debiti nei confronti di altri club e del fisco.

Il Manchester City aveva commesso delle gravi irregolarità ed era stato escluso per due anni dalle competizioni più prestigiose.

Ma, se allora gli avvocati sono riusciti a vincere il ricorso, pagando un'ammenda di 10 milioni di euro, non sono tuttavia riusciti ad impedire che si creasse un moto di sfiducia dell'ambiente, il quale con effetto a catena, ha condotto la sparizione di potenziali clienti e, in ultima analisi, ad una grave danno d'immagine.

Il Manuale per le Licenze Uefa si fonda su due principi.

- La regola del pareggio di bilancio (nessun club può avere spese rilevanti superiori ai ricavi rilevanti<sup>51</sup>).
- la NO OVERDUE PAYABLES cioè l'assenza di debiti verso le società per le campagne trasferimenti, o verso i propri dipendenti, o nei riguardi del fisco o di altri enti previdenziali<sup>52</sup>. I debiti presi in considerazione sono le passività contratte in conseguenza dell'acquisto di nuovi calciatori. La società può anche avere la possibilità di prorogare il pagamento di un debito, previo accordo con il creditore. I debiti non sono da considerarsi scaduti dal momento in cui il club avesse promosso un'istanza legale in merito alla responsabilità degli stessi, e tale istanza fosse stata ritenuta idonea da un tribunale. I debiti, ancora, non sono scaduti nemmeno nel caso una società adduca le prove di non essere riuscita, nonostante tutti i suoi sforzi, a versare contributi alla UEFA per la formazione e promozione di giovani.

Il principio di "pareggio di bilancio" esige un approfondimento.

La perdita netta aggregata generata dai club europei raggiunse la cifra di 1,641 miliardi di euro nel 2010, con un incremento del 153% rispetto al 2008<sup>53</sup>.

---

51 Art. 58-64 del UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation.

52 Articoli 65, 66 e 66 bis del UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation.

53 *The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report Financial*, Year 2010. Pagina 76.

Uno degli scopi del FFP era, come si è detto, di evitare differenze troppo grandi di bilancio tra le varie società, livellandone il potere d'acquisto<sup>54</sup>.

Il conteggio dei ricavi e dei costi era tuttavia solo parziale<sup>55</sup>.

Esso non teneva cioè conto dei ricavi derivanti dalle rivalutazioni o dai ripristini di valore di attività materiali e immateriali, così come non teneva conto dei costi afferenti allo sviluppo del calcio femminile o giovanile, ad esempio, o per l'ammodernamento delle strutture sportive.

Nel manuale viene trattato il periodo di monitoraggio che va dai 3 ai 5 anni e serve per verificare se il richiedente la Licenza sia in possesso del rispetto del criterio del pareggio di bilancio.

Nel capitolo 6 vado a spiegare come calcolare effettivamente il BEP ed eseguo il calcolo per quasi la totalità delle squadre di serie A.

Nel manuale, poi, vengono introdotti nuovi indicatori che fungono da best-practice per i club che richiedono la licenza.

---

54 2014, *Rivista di diritto ed economia dello sport*, Fascicolo 2/2014, pag.131.

55 I ricavi rilevanti menzionati nell'allegato sono:

- Ricavi da stadio/vendita biglietti e abbonamenti.
- Sponsorizzazioni e pubblicità.
- Diritti televisivi.
- Altre attività commerciali (merchandising).
- Contributi UEFA e montepremi delle competizioni disputate.
- Altri proventi operativi (sussidi, aiuti statali).
- Profitti dalla vendita dei giocatori tesserati.
- Plusvalenze generate dalla cessione di immobilizzazioni materiali. I ricavi sopramenzionati devono essere ridotti qualora la somma presente in bilancio comprenda i seguenti ricavi:
- Ricavi da crediti non-monetari. In particolare, i ricavi derivanti dalle rivalutazioni o ripristini di valore di immobilizzazioni materiali, immateriali e delle rimanenze.
- Ricavi derivanti da transazioni con parti correlate per operazioni che eccedono il fair value.
- Ricavi da operazioni extra-calcistiche (affitto d'immobili che non fanno parte delle strutture sportive).
- Ricavi per cessioni temporanee, quando il tesserato rimane di proprietà del club.
- Crediti derivanti da riduzione dei debiti in seguito a procedure per la tutela dei creditori (concordati preventivi).

Analizziamo ora le voci di costo rilevanti al fine della determinazione del BEP:

- Costo del venduto/ dei materiali (spese mediche, per il kit da gara e allenamento).
- Costi del personale.
- Altri costi operativi (spese di locazione, quote d'ammortamento dei beni in leasing).
- Ammortamenti e svalutazioni DPC (e/o costi per l'acquisizione dei calciatori).
- Minusvalenze da cessione dei calciatori.
- Oneri finanziari e dividendi. Ancora una volta, l'allegato impone ai club di diminuire il valore delle poste sopracitate qualora siano comprensive dei seguenti costi:
- Costi per lo sviluppo dell'attività giovanile.
- Costi per le attività di sviluppo della comunità.
- Costi sostenuti per lo sviluppo del calcio femminile.
- Costi non monetari e perdite causate dal tasso di cambio (svalutazioni rimanenze).
- Oneri finanziari direttamente attribuibili alla costruzione o modifica di un'attività materiale.
- Costi per la costruzione o modifica di immobilizzazioni materiali in leasing.
- Costi di operazioni extra-calcistiche, che non riguardino il club.

- Il GOING CONCERN; assenza di richiami da parte della società di revisione sulla continuità aziendale.
- NEGATIVE EQUITY; rappresenta la solidità patrimoniale della società e definisce inaccettabile una situazione di peggioramento del patrimonio netto del club tra due periodi successivi.

Inoltre, il CFCB può richiedere maggiori informazioni riguardo il periodo T a quelle società che abbiano un costo del personale superiore al 70% dei ricavi ed un debito netto superiore al 100% dei ricavi.

Gli sforzi di perseguire gli standard UEFA sono monitorati attraverso proficui scambi di informazioni tra il CFCB e la società.

Si tende perciò a considerare la revoca realmente come l'ultima delle risoluzioni.

Vi sono alcuni provvedimenti che la camera può attuare quando si verificano delle infrazioni.

Prima di tutto, la stesura di un rapporto economico-finanziario, con una valutazione finale che può concludersi

- Totalmente a favore della società.
- Con la stipula di un accordo.
- Con la notifica di un avvertimento ufficiale insieme ad una multa non superiore ai 100.000 €.

La camera inoltrerà il report al club, che a sua volta potrà fornire delle motivazioni al suo operato.

L'articolo 29 del manuale si riferisce alle varie sanzioni applicate conseguentemente alla compromissione della situazione. Esse sono<sup>56</sup>:

- Ammenda o penalizzazione di uno o più punti in classifica qualora non vengano rispettati gli obblighi e le disposizioni del Manuale.
- Ammenda, o in caso di recidiva, penalizzazione di un punto in classifica, nel caso di presentazione oltre il termine prescritto o di mancata presentazione della domanda della Licenza da parte di una società della serie A.
- Ammenda nel caso non venga data tempestiva comunicazione all'ufficio Licenze Uefa di qualsiasi modifica significativa o variazione concernente i requisiti previsti dal manuale rispetto alla situazione precedentemente rappresentata allo stesso Ufficio. In caso di recidiva la misura dell'ammenda è aumentata fino al triplo di quella già irrogata per la prima violazione.
- Ammenda nel caso del non rispetto di alcuni criteri generali ritenuti indispensabili per una sana e buona gestione.
- Ammenda o penalizzazione di uno o più punti in classifica nel caso venga accertata la non veridicità della documentazione prodotta al fine dell'ottenimento della Licenza oppure un'alterazione o una falsificazione dei documenti presentati dalle varie società.

---

56 <https://www.figc.it/media/186764/manuale-delle-licenze-uefa-edizione-2022-maschile.pdf>

- Ammenda nel caso in cui vengano meno i requisiti essenziali sulla base dei quali la Licenza è stata rilasciata.

Il deferimento agli organi di giustizia sportiva avviene a cura della Procura Federale su segnalazione della Commissione di Primo grado e/o della Commissione di Secondo grado.

#### 4.2 SETTLEMENT AND VOLUNTARY AGREEMENT

La UEFA conduce la sua “politica di controllo” nei riguardi dei vari club con un sistema costante di comunicazione. Gli strumenti del CFCB sono la stipula di accordi transitori per permettere a quei club che ne hanno bisogno di risanare la situazione entro un determinato lasso di tempo.

Il Settlement agreement ed il Voluntary agreement<sup>57</sup> sono accordi di diversa natura.

Nel primo caso il CFCB conclude un accordo per il quale il club, ammettendo la sua colpevolezza, dichiara l'intenzione di rientrare entro una certa data nel rispetto dei requisiti.

Nel secondo caso, invece, è il club a proporre al CFCB una modalità di risanamento.

I requisiti per la stipulazione degli accordi sono, naturalmente, diversi.

Per il Settlement Agreement, la società deve aver ridotto nei vari esercizi e dal livello aggregato la quantità di deficit registrata nel calcolo del BEP. Inoltre, il CFCB ha facoltà di richiedere informazioni nel dettaglio circa la natura, le clausole, le scadenze dei debiti e la reale capacità della società di farvi fronte<sup>58</sup>.

Sono presi in considerazione anche fattori non strettamente legati al controllo dei club, ma che hanno un impatto economico negativo sul mondo del calcio in generale<sup>59</sup>.

Gli indicatori che la UEFA utilizza a questo fine sono la leva finanziaria (rapporto tra debiti e capitale della società) e sua capacità di copertura debiti, infine l'adeguatezza dei flussi di cassa.

il CFCB concede di norma accordi a quelle società che si presentano con un massimo di 25 giocatori nelle stagioni precedenti.

Per quanto concerne la richiesta di accordo volontario da parte della società, l'articolo 12 pone la condizione che quest'ultima abbia ottenuto la licenza UEFA dalla propria Federazione nazionale nella stagione in corso. Vi è comunque la possibilità di giungere ad un accordo, pur avendo partecipato nella stagione precedente alle competizioni UEFA, a patto che la squadra abbia rispettato il requisito del break-even o abbia subito una modifica sostanziale della proprietà.

<sup>57</sup> Articolo 57 comma 5 del UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation.

<sup>58</sup> Lo studio del CFCB può essere esteso fino alla revisione del “budget plan” riferiti alla stagione “T-4”, per meglio comprendere le strategie gestionali che il club vuole mettere in atto.

<sup>59</sup> L'articolo 57 prescrive di determinare il risultato del Break-even in euro, imponendo alle società che redigono il bilancio in una valuta diversa a convertirlo secondo il tasso di cambio corrente.

Va da sé che se il club fosse già stato sottoposto al Settlement Agreement nel periodo precedente, non avrebbe potuto fare richiesta di Voluntary Agreement.

Il termine della fase di esplorazione, la comma investigativa UEFA, potrà proporre il Settlement Agreement. La commissione darà allora degli obblighi che la società deve rispettare entro una determinata data e avrà anche il diritto di imporre sanzioni.

L'accordo, sottoscritto dal club, sarà poi monitorato dalla Camera Investigativa.

Per quanto riguarda il Voluntary Agreement, come abbiamo detto, sarà la stessa società a proporlo alla camera, che si riserverà di valutare la proposta entro la fine dell'anno solare.

La società, dal canto suo, fornirà le garanzie necessarie che i ricavi futuri vadano a coprire il deficit iniziale, che risulterà quantificato a partire dai calcoli del BEP. A questo scopo si fornirà un business plan strategico ridotto a partire dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dal rendiconto finanziario.

Dupont sosteneva che la deviazione accettabile di 5 milioni di euro offerta a tutte le squadre non era legale perché non era proporzionale. Tuttavia, la commissione europea, seguendo il paragrafo 3 dell'articolo 101 TFUE, considerò perfetti i principi del FFP in quanto a miglioramento dell'intero assetto calcistico.

Lo scopo primario che ci si prefiggeva era, infatti, quello di garantire la stabilità economico nel medio-lungo termine che promuoveva ad una regolamentazione della concorrenza.

#### 4.3 GLI EFFETTI GENERATI DAL FFP A LIVELLO EUROPEO

L'attuazione del FFP si era comunque attirata delle critiche. Il problema principale adesso connesso era rappresentato dall'accusa mossa dal rappresentante legale di Bosman, Jean-Louis Dupont, che metteva in

dubbio la compatibilità del break-even requirement con norme europee<sup>60</sup>. I requisiti richiesti sarebbero stati infatti in contrasto con le norme 16<sup>61</sup> e 17<sup>62</sup> della carta dei diritti fondamentali dell'unione europea in tema di libertà di impresa e diritto di proprietà ed anche con l'articolo 101 del TFUE<sup>63</sup> riguardante il tema della libera concorrenza.

---

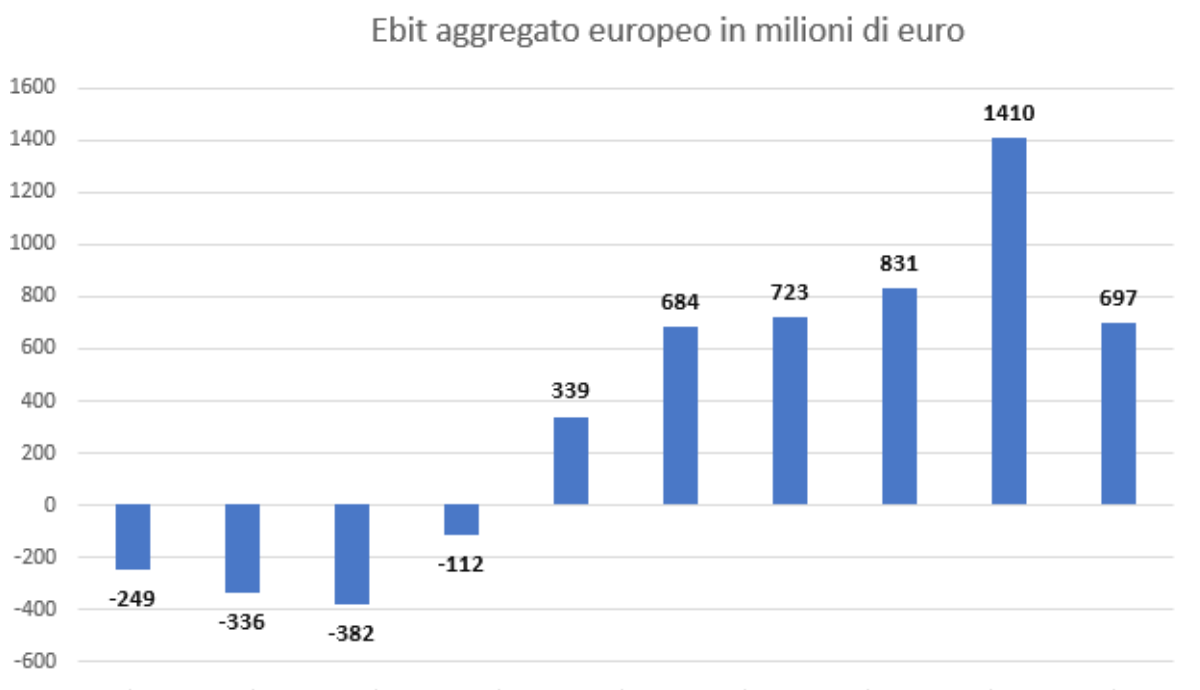
60 La proposta dell'avvocato belga era molto simile al modello di salary cap presente nei campionati americani dove i club potessero spendere una cifra proporzionale al volume dei ricavi generato dalla società stessa. In sostanza la lega di serie A avrebbe dovuto stabilire la somma massima di denaro che una società può spendere per gli ingaggi della propria rosa per ogni stagione.

61 Articolo 16 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea: "È riconosciuta la libertà di impresa, conformemente al diritto dell'Unione e alle legislazioni e prassi nazionali".

62 Primo comma dell'articolo 17 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea: "Ogni persona ha il diritto di godere della proprietà dei beni che ha acquisito legalmente, di usarli, di disporne e di lasciarli in eredità. Nessuna persona può essere privata della proprietà se non per causa di pubblico interesse, nei casi e nei modi previsti dalla legge e contro il pagamento in tempo utile di una giusta indennità per la perdita della stessa. L'uso dei beni può essere regolato dalla legge nei limiti dell'interesse generale".

La necessità del pareggio di bilancio in sostanza dava origine a delle restrizioni nella concorrenza del sistema calcio e ciò derivava dalla forzata restrizione degli investimenti, dalla riduzione del numero e dell'importo di trasferimenti e dalla riduzione degli stipendi dei calciatori<sup>64</sup>.

In effetti il requisito costituisce una limitazione per i club medio piccoli che vogliono raggiungere livelli più alti attraverso sbilanciamenti ingenti; una negatività di bilancio non sarebbe per definizione un segnale totalmente inaccettabile. L'acquisto oculato di calciatori top, ad esempio, potrebbe divenire un investimento potenzialmente in grado di produrre dei ricavi. Se si impedisse la possibilità di tali acquisiti sarebbero solamente i club più ricchi a competere ai più alti livelli. Inoltre, le società dovrebbero diminuire il numero e il prezzo dei giocatori acquistati e gli stipendi, e quindi anche la cifra dei procuratori.

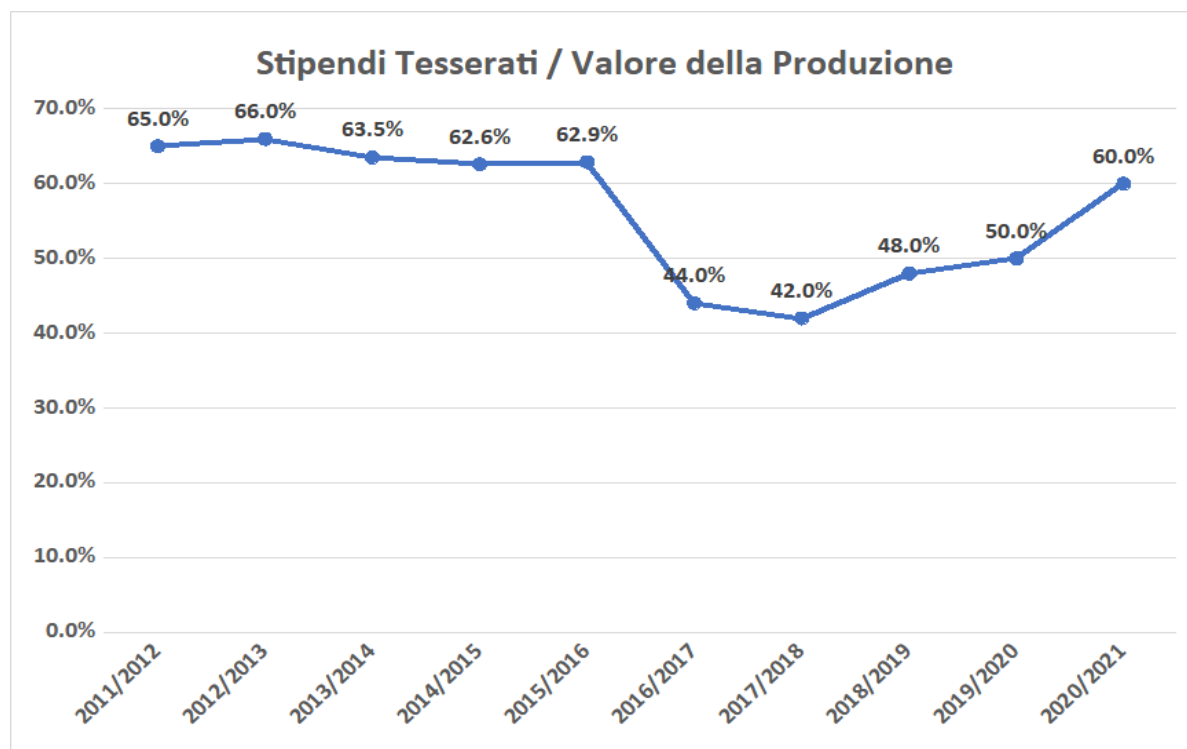


63 L'articolo 101 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) vieta le pratiche commerciali tra gli stati membri che impediscono, restringono o falsano la concorrenza. Gli orientamenti della Commissione Europea riconoscono, tuttavia, che alcuni accordi restrittivi potrebbero portare a vantaggi economici che superano gli effetti negativi della restrizione della concorrenza.

64 L. Longhi. *Il Fair Play Finanziario UEFA di fronte all'ordinamento giuridico comunitario*, in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, vol. VIII, 2012.



Come possiamo vedere dal 2009 al 2018 sono cresciuti i ricavi dell'80%. È possibile notare miglioramenti economici grazie al FFP dell'EBIT<sup>65</sup> generato negli ultimi anni. Nel 2018 si sono registrati degli EBIT pesantemente positivi, dopo anni di perdite dovute alle quote di ammortamento e innalzamento dei prezzi per i trasferimenti. Il rallentamento dei profitti è dovuto invece all'innalzamento degli stipendi nel 2018.



Com'è possibile notare dall'indicatore degli stipendi pagati rispetto a quello dei ricavi ottenuti, si è registrato una discesa verso il basso dopo il FFP. La UEFA, tra l'altro, ha stabilito che quell'indicatore avrebbe dovuto restare sotto il 70%<sup>66</sup> per evitare che le società subiscano delle perdite. In questo periodo, infatti, la crescita dei ricavi era frenata così come le operazioni di calciomercato. Inoltre, i costi operativi erano aumentati dell'8% e questo riduceva la cassa per gli stipendi.

<sup>65</sup> In questa circostanza non si fa riferimento all'utile after tax per eliminare gli effetti fiscali diversi per ogni paese e gli effetti derivanti dai diversi piani di ammortamento.

<sup>66</sup> Come in Inghilterra e Germania che sebbene abbiano affrontato un aumento dei ricavi rispettivamente del 13% e dell'11%, il valore dell'indicatore stipendi/ricavi rimane al di sotto addirittura del 60%.

È da sottolineare inoltre che alcune spese sono state escluse dal calcolo del BEP perché appunto considerate investimenti virtuosi dalla UEFA. Il BEP ha fornito un modello di contabilità atto ad uniformare il più possibile il potere di acquisto delle singole società, non includendo ad esempio nel computo del rendiconto finanziario spese rese necessarie ad ammodernare gli impianti sportivi.

Il trend europeo era quello di aumentare la disponibilità finanziaria per la creazione di nuovi stadi mettendo sul piatto cifre di circa 1,3 miliardi di euro. In Italia non si sono potuti sfruttare questi fondi Europei in quanto le strutture sportive, appartenendo al demanio, non sono oggetto di ingenti investimenti, se non quelli ritenuti più strettamente necessari.

Per quanto riguarda il miglioramento del settore giovanile, è difficile verificare gli effetti prodotti dal FFP. Nel 2018 comunque i club hanno speso più di un miliardo di euro per migliorie legate al mondo giovanile. Infine, la UEFA ha triplicato la cifra di finanziamenti versati ai club non partecipanti a competizioni UEFA, rendendoli i fondi di solidarietà in favore dello sviluppo del calcio giovanile<sup>67</sup>.

## CAPITOLO 5 ULTERIORI REQUISITI DELLE SOCIETÀ DI SERIE A

Prima di proseguire nella trattazione do alcune definizioni che possono risultare interessanti.

CONI<sup>68</sup>: A seguito dell'emanazione del CIO (Comitato Olimpico Internazionale), è l'ente pubblico che disciplina la regolamentazione della gestione delle attività sportive a livello nazionale. Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano presiede all'organizzazione e al potenziamento dello sport nazionale, promuovendo la diffusione della pratica sportiva.

È presente in 105 province, 19 regioni e 2 province autonome, riconosce 44 federazioni sportive nazionali, 19 discipline associate, 15 enti di promozione sportiva nazionali, 19 associazioni benemerite. A questi organismi aderiscono 120.000 società sportive con un totale di circa 12 milioni di tesserati.

---

<sup>67</sup> UEFA, *Training Facility and Youth Investment Landscape*, 2018.

<sup>68</sup> <https://www.coni.it/it/>

FIGC<sup>69</sup>: La Federazione Italiana Giuoco Calcio, fondata nel 1898, e poi riconosciuta dalla FIFA nel 1905, fu un membro fondatore della UEFA nel 1954. Essa rappresenta l'associazione delle società e delle associazioni sportive che perseguono la pratica del gioco del calcio in Italia. Ha quindi lo scopo di:

1) Regolare e disciplinare la vita del gioco del calcio e degli aspetti ad esso inerenti conciliando la dimensione professionistica con quella dilettantistica attraverso una struttura centrale.

2) Promuovere l'esclusione dal gioco del calcio dall'aspetto di violenza ad esso a volte purtroppo collegato, oltre che di ogni forma di discriminazione sociale, territoriale e xenofoba. Fanno parte della Federazione tutte le leghe del calcio, l'Associazione Italiana Arbitri, le Componenti Tecniche, il Settore Tecnico e il Settore Giovanile e Scolastico.

Alla FIGC fanno capo la divisione del calcio femminile e quella del calcio paraolimpico e sperimentale.

COVISOC<sup>70</sup>: (Commissione di Vigilanza sulle società di calcio professionistiche). È un organo interno alla FIGC, istituito dall'articolo 78 del NOIF (Norme Organizzative Interne Federali), questa commissione è preposta al monitoraggio della situazione economico-finanziaria delle società calcistiche, ai sensi della legge 91/1981 ed ha poteri consultivi di controllo e di proposta. È formata da un presidente e da quattro componenti nominati a maggioranza qualificata dal consiglio federale, i quali devono essere in possesso di requisiti di cui all'articolo 36, comma 3 dello Statuto Federale.

Il mandato poi ha una durata quadriennale e può essere rinnovato per un massimo di 2 volte.

Gli obblighi che le società italiane devono presentare presso la COVISOC sono la presentazione del:

- Bilancio di esercizio.
- Relazione semestrale.
- Bilancio consolidato (se richiesto).
- Attestazione trimestrale degli emolumenti.
- Certificazione di avvenuto pagamento relativo a ritenute IRPEF e contributi ENPALS e il fondo di fine carriera.
- Budget previsionale riferito a 12 mesi successivi.
- Report consuntivo (rappresentante gli scostamenti rispetto alle previsioni economiche).

---

69 <https://www.figc.it/home/>

70 <https://www.figc.it/it/federazione/la-storia/la-storia-della-federazione/>

- Il prospetto di valore di produzione/debiti finanziari deve essere fatto a scadenza trimestrale. Rispettarlo significa applicare la gestione caratteristica e la soglia di massima da non superare. A questo riguardo (essa è pari a quattro concessa dalla FIGC) concerne l'aspetto finanziario teso al raggruppamento delle condizioni di massima economicità e sostenibilità.

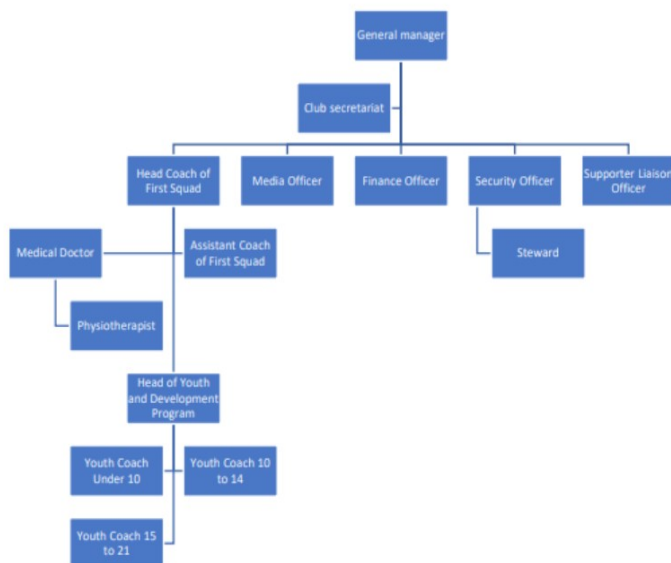
Esistono inoltre tre ulteriori obblighi:

- Obbligo di documentazione passata e corrente.
- Obblighi legati alle informazioni prospettiche.
- Obblighi di monitoraggio e aggiornamento.

A questo punto della trattazione è opportuno sottolineare come le realtà organizzative del mondo calcistico siano delle realtà estremamente complesse e soggette a delle regole e a degli asset ben definiti.

## 5.1 LA REALTÀ ORGANIZZATIVA NEL MONDO DEL CALCIO

Questo grafico ci aiuta a capire i concetti di seguito esposti.



Come possiamo riscontrare dal grafico<sup>71</sup> una delle figure più importanti è rappresentata dalla figura del General manager; la quale però risulta essere profondamente influenzata dalla componente geografica in cui ci troviamo, ed in particolare se si tratta del mondo anglosassone oppure Europeo, entro il quale si inquadra la realtà italiana. Il General manager dovrà possedere quei requisiti minimi richiesti dalla UEFA. La differenza tra nostro assetto organizzativo e quello anglosassone è quella che in Inghilterra non esiste di fatto quello che noi chiamiamo direttore sportivo. In Europa questa figura invece si è profondamente radicata, tanto che la Figs ha dovuto disciplinarne i limiti, gli obblighi e i compiti. Il direttore sportivo è colui che sceglie le principali figure tecniche, come ad esempio l'allenatore, è inoltre colui che si occupa di contratti con le altre squadre e della supervisione dell'attività sportiva.

A lui, inoltre, spetta il ruolo di coordinatore delle rappresentative giovanili (di fondamentale importanza). Esso può essere considerato a buon diritto come una figura di raccordo tra la squadra e il management vero e proprio ed è per questo motivo che egli dovrà detenere dei requisiti gestionali e competenze notevoli.

In Inghilterra dove è presente l'organo amministrativo come richiesto dalla UEFA, anche se si sta procedendo nel senso di una direzione più europea, esiste la figura del football manager. Sostanzialmente esso ha pari compiti, tra cui quello di allenare la prima squadra, si occupa poi della gestione e soprattutto, comunica direttamente con il manager della società e si occupa del trasferimento dei calciatori appartenenti al "vivaio". La figura dell'allenatore e del direttore sportivo, distinte nel calcio europeo, sono riunite invece in una sola in quella anglosassone.

Tuttavia, data la complessità di questo settore e delle crescenti competenze richieste, figure specifiche come quella del direttore sportivo ed altre stanno rivestendo ruoli sempre più vitali e necessari.

Il General management è responsabile dell'intera gestione societaria, come abbiamo detto.

Esso collabora con i dipendenti della Segreteria Generale, i quali dovranno avere sempre determinati requisiti e competenze perché gestiscono la vera e propria organizzazione degli eventi sportivi (le pratiche burocratiche necessarie per il trasferimento dei giocatori e quelle riguardanti i loro relativi contratti). Essi sono inoltre responsabili di tutte le comunicazioni interne ed esterne alle imprese calcistiche. Il Financial Officer invece deve gestire la gestione finanziaria e contabile della società.

---

71 Il presente organigramma rappresenta una rielaborazione grafica della normativa UEFA. (2011) Lacchini M., Trequattrini R., valida tuttora. *La governance delle società di calcio professionistiche*. Napoli: Edizioni scientifiche italiane S.p.a., 176.

La gestione delle pubbliche relazioni compete ai media Officer, che presiede ai rapporti con tutti gli strumenti di comunicazione.

Abbiamo poi il Security Officer, che sostanzialmente si occupa della sicurezza nel corso degli eventi sportivi, del coordinamento con le forze dell'ordine statali con gli steward.

Infine, il Support Liaison Officer ha il compito di gestire i rapporti con i tifosi.

I due sistemi di governance a cui una società calcistica può fare riferimento sono:

- IL SISTEMA CHIUSO<sup>72</sup>

In questo caso la proprietà della società calcistica è nelle mani di una o poche persone, le quali nominano gli organi direttivi e gli organi di controllo.

Un esempio recente nel nostro sistema italiano può essere rappresentato dalla Fiorentina, la cui proprietà è stata acquistata da un Italo-americano (Commisso) che ha svolto sostanzialmente opera di mecenatismo.

In tal senso l'attività calcistica della società svolge un ruolo strumentale.

- IL SISTEMA APERTO

In questo caso sono gli Organi Direttivi a rappresentare le diverse categorie di stakeholder; talvolta non è presente nemmeno un'azionista di maggioranza.

Esistono poi 4 modelli di governance che sono:

- LE GRANDI SOCIETA' QUOTATE

Hanno l'obiettivo di ottenere nuove risorse per finanziare i vari progetti di crescita.

- SISTEMA CHIUSO

Cioè quello delle società possedute da un unico presidente che rappresenta l'unica fonte di risorse. Il rischio, come si può capire, è che queste siano limitate.

- AZIONARIATO POPOLARE

In questo caso le quote societarie sono nelle mani di tifosi/clienti. Ciò può naturalmente costituire un fattore negativo perché le conoscenze gestionali esercitate potrebbero essere molto scarse. Essi esercitano il diritto di voto in assemblea e nominano il management.

- SOCIETA' DI MINORI DIMENSIONI GESTITE DAI NUCLEI FAMILIARI

In questo caso sono le famiglie proprietarie ad essere impegnate nella gestione dell'impresa calcistica e, come nel caso dell'azionariato popolare, le competenze limitate possono portare a risultati non soddisfacenti.

---

<sup>72</sup> Per questi modelli ho preso spunto da: [//www.sportbusinessmanagement.it/2016/07/i-modelli-di-governance-nel-mondo-del.html](http://www.sportbusinessmanagement.it/2016/07/i-modelli-di-governance-nel-mondo-del.html)

## CAPITOLO 6 APPLICAZIONE DEL FAIR PLAY FINANZIARIO ALLE SOCIETÀ DI SERIE A

In questo ultimo mio capitolo vado ad applicare il FFP alle realtà di serie A.

Ho deciso di analizzare tre periodi che vanno dalla stagione 2018/2019 fino alla stagione 2020/2021 di cui posso facilmente verificare i dati di bilancio.

Tale periodo è volto anche a considerare un fattore determinante di questi ultimi tempi: il Covid-19. In questo modo, infatti, è possibile verificare quanto il Covid abbia impattato o meno sui dati di bilancio. Nella stagione fino al 2019 esso non era presente e non ha impattato, poi siamo arrivati alla stagione 2020 con Covid che sta “entrando” nel sistema fino a culminare nel 2021 in “piena” zona Covid di modo da vederne gli effetti nei tre diversi periodi.

C'è da sottolineare poi che alcuni bilanci si riferiscono al 31 dicembre di quel determinato anno mentre per la maggior parte fanno riferimento al 30 giugno. I club che ho analizzato e appartengono al primo caso sono Sassuolo, Sampdoria, Torino. Per Milan e Fiorentina questo succedeva solo per il 2019, poi dal 2020 si sono “conformate” al bilancio di fine esercizio al 30 giugno. Questo per un cambiamento di società; Fondo Elliott da una parte e Rocco Comisso dall'altra. Infine, per quanto riguarda l'Atalanta analizzo il bilancio consolidato e non quello della società.

Come riferito quindi il periodo di partenza è il 2021 che può essere indicato con la lettera T. Prenderò in considerazione, come menzionato sopra, i due periodi precedenti 2020, che possiamo definirlo T-1 e 2019, che possiamo definirlo T-2. Questo per l'analisi del Break-even point.

Successivamente verificherò, nel caso in cui la differenza aggregata tra i ricavi rilevanti e le spese rilevanti tra il periodo T-1 e T-2 dovesse essere negativa, se la differenza aggregata dei ricavi rilevanti e le spese rilevanti tra il periodo T e il periodo T-1 superano la soglia dei 30 milioni di euro (anche se l'hanno portata recentemente a 60 milioni ma mi attengo alle regole che erano presenti all'epoca). Se così fosse allora dovrò considerare l'aggregato da T a T-4, quindi anche le stagioni 2016/2017 e 2017/2018.

Eseguita questa analisi vado ad analizzare i quattro indicatori di cui ho parlato e che riprendo in questa sede.

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

- **Break-even result**= Assenza di risultati negativi dopo aver analizzato i periodi T-1 e T-2.
- **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.

Prima di procedere con le analisi ricordo che la società soddisfa i requisiti del FFP qualora:

- 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.

## 6.1 MILAN<sup>73</sup>



### 6.1.1 ANALISI DEL BER

#### RICAVI RILEVANTI

MILAN	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi da matchday	34.407.387	23.817.183	0
Diritti radiotelevisivi e proventi media	105.048.286	63.385.461	138.261.232
Ricavi da sponsor e pubblicità	25.333.693	25.336.192	27.868.009
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	5.880.277	6.669.960	6.596.590
Proventi da gestione diritti calciatori	12.621.524	20.019.546	20.184.678

<sup>73</sup> Fonte: Bilancio Milan anni 2017,2018,2019,2020,2021.



Altri ricavi	15.279.295	18.715.368	34.753.026
proventi finanziari	3.262.724	5.481.722	4.216.630
ricavi da cessione temporanea prestazione calciatori	5.245.000	5.442.400	63.171
<b>TOTALE</b>	<b>207.078.186</b>	<b>168.867.832</b>	<b>231.943.336</b>

#### **SPESE RILEVANTI**

<b>MILAN</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	72.202.705	74.519.058	74.353.784
Costo del personale	178.099.962	154.524.768	162.238.500
Altri costi operativi	18.673.285	12.072.898	30.109.034
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	90.435.768	122.559.873	75.345.125
Oneri finanziari	13.372.766	8.515.316	5.712.536
<b>TOTALE</b>	<b>372.784.486</b>	<b>372.191.913</b>	<b>347.758.979</b>

Considerando inizialmente solo i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi Rilevanti: 375.946.018.
- Spese Rilevanti: 744.976.399.

Con una differenza negativa tra entrate e spese di 369.030.381

Aggiungiamo allora nel calcolo anche il periodo T.

- Ricavi Rilevanti: 607.889.354.
- Spese Rilevanti: 1.092.735.378.

Con un enorme deficit di 484.846.024.

Ciò significa che dobbiamo considerare anche i periodi T-3 e T-4 e considerare in maniera aggregata i periodi da T a T-4.

**RICAVI RILEVANTI**

<b>MILAN</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Ricavi da matchday	8.537.185	35.862.420
Diritti radiotelevisivi e proventi media	44.376.575	100.578.095
Ricavi da sponsor e pubblicità	19.147.291	31.512.075
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	4.801.877	6.504.810
Proventi da gestione diritti calciatori	202.301	35.955.806
Altri ricavi	11.566.542	10.897.888
proventi finanziari	7.137.798	1.627.506
ricavi da cessione temporanea prestazione calciatori	537.501	2.453.836
<b>TOTALE</b>	<b>96.307.070</b>	<b>225.392.436</b>

**SPESE RILEVANTI**

<b>MILAN</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.184.486	2.494.864
Costo del personale	63.308.822	142.812.368
Altri costi operativi	5.152.001	8.605.758
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	24.978.033	107.606.018
Oneri finanziari	4.151.094	25.222.168
<b>TOTALE</b>	<b>98.774.436</b>	<b>286.741.176</b>

Quindi abbiamo, considerando i periodi da T a T-4:

- Ricavi rilevanti per 929.588.860.
- Spese rilevanti per 1.478.250.990.

Con un ancora più grande deficit che supera il mezzo miliardo di euro (548.882.130).

Quindi non si rispetta il principio del pareggio di bilancio.

#### 6.1.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

- ✓ Going concern

“La società chiude con una perdita di periodo pari a 97,943 milioni di euro con un Patrimonio Netto positivo pari a 99,345 milioni di euro ed una Posizione Finanziaria Netta negativa pari a 221,197 milioni di euro (di cui 160,620 milioni di euro verso società controllate). Il socio di maggioranza Rossoneri Sport Investment Luxembourg S.a’ r.l. ha garantito l’impegno a supportare finanziariamente la Società per un periodo non inferiore ai 12 mesi dalla data di approvazione del presente bilancio d’esercizio. Nel corso dell’esercizio 2020/2021 Rossoneri Sport Investment Luxembourg S.à r.l. ha effettuato apporti di capitale a favore della Società per complessivi 129,5 milioni di euro. Sulla base delle considerazioni sopra esposte gli Amministratori hanno predisposto il presente bilancio nella prospettiva della continuità aziendale.”

Nel periodo 2021 non sono presenti richiami inerenti alla continuità aziendale anche se siamo di fronte ad anni molto duri in epoca Covid, che sicuramente è stato preso in considerazione.

Indicazioni simili sono stati riportati anche nei precedenti esercizi quindi possiamo dire che **il primo indicatore è rispettato.**

- ✗ Negative equity

Valuto il patrimonio netto dal periodo T al periodo T-2.

MILAN	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	123.848.000	67.800.000	99.300.000

**Il secondo indicatore non risulta rispettato** in quanto tra il periodo 2019 e il 2020 assistiamo a un peggioramento del patrimonio netto.

- ✗ Break-even result
- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 168.867.832 e spese rilevanti per 372.191.913 quindi un risultato negativo pari a 203.324.081.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 207.078.186 e spese rilevanti per 372.784.486 quindi un risultato negativo pari a 165.706.300.

Ciò significa che **il terzo indicatore non è rispettato.**

- ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

### 6.1.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	220.577.153	174.926.088	244.835.185
Costo del personale	178.099.962	154.524.768	162.238.500
Indebitamento finanziario netto	-217.400.000	-249.800.000	-221.200.000

- ✗ Il costo del personale > 70% dei ricavi totali nei periodi T-2 e T-1 mentre è inferiore al 70% solamente nel periodo T. Quindi generalmente questo indicatore **non è rispettato**.
- ✓ Indebitamento finanziario netto < Ricavi Totali nei periodi T-2 e T mentre lo supera nel periodo T-1 quindi in linea generale possiamo considerare questo indicatore **rispettato**.

### 6.1.4 CONCLUSIONI FINALI

In generale abbiamo visto che il BER non viene rispettato e dei quattro indicatori ne vengono rispettati due. Quindi il Milan non rispetterebbe ancora le regole del FFP e di certo la pandemia di questi ultimi anni non ha aiutato. Negli ultimi anni però, dopo l'acquisizione della società da parte del fondo Elliot, sta eseguendo una politica di abbassamento dei salari dei calciatori e prendendo giocatori giovani a basso prezzo quindi tagliando consistentemente le spese.

Di questo passo il rispetto pieno delle regole del FFP potremmo vederlo tra qualche anno.

## 6.2 JUVENTUS<sup>74</sup>



<sup>74</sup> Fonte: Bilanci Juventus anni 2019,2020,2021.

## 6.2.1. ANALISI DEL BER

### RICAVI RILEVANTI

<b>JUVENTUS</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Ricavi da matchday	70.652.591	49.200.379	7.751.571
Diritti radiotelevisivi e proventi media	206.642.858	166.378.556	235.310.322
Ricavi da sponsor e pubblicità	108.842.634	129.560.768	145.907.636
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	44.026.765	31.725.193	25.303.332
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	157.186.818	172.020.621	43.179.105
Altri ricavi (voce l)	34.104.728	24.538.574	21.551.574
proventi finanziari	3.429.230	4.217.342	5.419.735
<b>TOTALE</b>	<b>624.885.624</b>	<b>577.641.433</b>	<b>484.423.275</b>

### SPESE RILEVANTI

<b>JUVENTUS</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	21.235.145	15.350.011	15.519.725
Costo del personale	327.751.391	284.339.057	321.965.640
Altri costi operativi	12.717.676	12.184.348	9.544.876
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	164.961.983	224.599.326	234.765.975
Oneri finanziari	14.496.878	17.706.544	16.560.197
<b>TOTALE</b>	<b>541.163.073</b>	<b>554.179.286</b>	<b>598.356.413</b>

Considerando inizialmente solamente i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti 1.202.527.057.
- Spese rilevanti 1.095.342.359.

Quindi un risultato positivo per 107.184.698. Se ne deduce che il principio del pareggio di bilancio è **rispettato**.

Possiamo andare allora ad analizzare gli altri indicatori.

#### 6.2.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

##### ✓ Going concern

“Con riferimento al presupposto della continuità aziendale, gli amministratori, nonostante le difficoltà del contesto generale di riferimento connesso alla diffusione della pandemia da Covid-19 e alle previsioni reddituali per l’esercizio 2021/2022, hanno valutato che non vi siano significative incertezze, ritenendo sussistere gli elementi che consentono al Gruppo di proseguire l’attività operativa nei dodici mesi successivi dalla data di riferimento del bilancio.”

Notazioni simili ne troviamo nei due esercizi precedenti. Possiamo allora ben dire che **il primo indicatore risulta rispettato**.

##### ✗ Negative equity

Valuto il valore del patrimonio netto dal periodo T al periodo T-1.

JUVENTUS	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	31.200.000	239.200.000	28.400.000

Possiamo notare che c'è un peggioramento del patrimonio netto dal periodo T-1 al periodo T quindi questo indicatore **non risulta rispettato**.

##### ✓ Break-even result

- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 577.641.433 e costi rilevanti per 554.179.286 quindi un risultato positivo per 23.462.147.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 624.885.624 e costi rilevanti per 541.163.073 quindi un risultato positivo per 83.722.551.

Se ne deduce che **il secondo indicatore risulta rispettato**.

##### ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

### 6.2.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	621.456.394	573.424.092	479.003.540
Costo del personale	327.751.391	284.339.057	321.965.640
Indebitamento finanziario netto	-463.500.000	-385.164.000	-389.200.00

- ✓ Il costo del personale è < 70% dei ricavi totali in ogni esercizio quindi questo indicatore risulta **rispettato**.
- ✓ L'indebitamento finanziario netto non supera i ricavi totali nel corso dei tre esercizi quindi anche questo indicatore risulta **rispettato**.

### 6.2.4. CONCLUSIONI FINALI

Dato che solamente un indicatore non viene rispettato andiamo a vedere la differenza aggregata tra il periodo T e il periodo T-2 tra le spese e i costi rilevanti.

- Ricavi rilevanti per 1.686.950.332.
- Costi rilevanti per 1.693.698.772.

Quindi un risultato negativo di 6.748.440 dovuto sostanzialmente all'ultimo periodo, in piena zona Covid. Tuttavia, tale perdita è comunque dentro quella prevista dei 30 milioni di euro quindi possiamo in realtà stabilire che la Juve anche in questi anni riesca a rispettare i principi del FFP, date le continue vittorie dello scudetto in serie A negli ultimi anni e i continui introiti provenienti dalla Champions League.

## 6.3 LAZIO<sup>75</sup>



### 6.3.1 ANALISI DEL BER

---

<sup>75</sup> Fonte: Bilancio Lazio anni 2019,2020,2021.

## RICAVI RILEVANTI

LAZIO	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi da matchday	10.865.663	9.472.419	0
Diritti radiotelevisivi e proventi media	81.642.353	78.347.425	143.812.059
Ricavi da sponsor e pubblicità	20.771.328	12.100.622	18.148.869
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	1.543.719	1.521.904	1.537.481
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	27.348.441	1.946.271	1.718.784
Altri ricavi (voce l)	7.592.436	2.870.103	1.181.068
proventi finanziari	1.381.120	38.066	517.011
TOTALE	151.145.060	106.296.810	166.915.272

## SPESE RILEVANTI

LAZIO	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Costo del venduto/dei materiali	3.122.859	3.187.764	3.539.278
Costo del personale	85.608.026	67.323.602	135.423.015
Altri costi operativi	6.864.413	5.831.428	3.266.019
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	31.575.555	36.828.260	34.684.711
Oneri finanziari	1.801.072	1.361.126	1.134.044
TOTALE	128.971.925	114.532.180	178.047.067

Considerando solamente i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti 257.441.870.
- Spese rilevanti 243.504.105.

Quindi un risultato positivo di 13.937.765.

Ciò significa che il principio del pareggio di bilancio è **rispettato**.



### 6.3.2 ANALISI INDICATORI

✓ Going concern

“Tenuto conto di tutte le informazioni ad oggi disponibili e delle considerazioni dette sopra esposte (inerenti alla sostenibilità finanziaria e le attività patrimoniali), non si ravvisano elementi o criticità che possano inficiare la capacità di operare come un'entità in funzionamento su uno scenario di medio termine. Non sono, pertanto, attesi impatti tali da richiedere modifiche alla strategia ed agli obiettivi del Gruppo e non sussistono al momento, né sono ragionevolmente prevedibili, situazioni di squilibrio dell'indebitamento.”

Questa nota inerente all'ultimo esercizio è simile anche per i precedenti due quindi possiamo dire che **il primo indicatore è rispettato**.

✗ Negative equity

Valuto il patrimonio netto dal periodo T al periodo T-2.

LAZIO	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	113.541.509	100.539.350	74.884.173

Dato che dal periodo T-2 al periodo T-1 peggiora possiamo stabilire che il secondo indicatore **non risulta rispettato**.

✗ Break-even result

- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 106.296.810 e spese rilevanti per 114.532.180 con un risultato negativo pari a 8.235.370.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 151.145.060 e spese rilevanti per 128.971.925 con un risultato positivo di 22.173.135.

Dato il periodo T-1 possiamo considerare **il terzo indicatore non rispettato**.

✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

### 6.3.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	150.080.572	106.258.744	166.398.262
Costo del personale	85.608.026	67.323.602	135.423.015
Indebitamento finanziario netto	-65.580.000	-51.560.000	-103.190.000

- ✓ Il costo del personale < 70% in tutti i periodi fuorché il periodo T, in piena pandemia covid. Possiamo allora considerare questo indicatore **rispettato**.
- ✓ L'indebitamento finanziario netto è sempre inferiore ai ricavi totali in tutti e tre gli esercizi quindi anche questo indicatore risulta **rispettato**.

### 6.3.4. CONCLUSIONI FINALI

La società Lazio, seppur rispettando la maggior parte degli indicatori sopra esposti, non rispetterebbe i principi del FFP in quanto non rispetta il secondo e il terzo indicatore anche se comunque ricordo che il principio di pareggio di bilancio lo rispetta appieno.

### 6.4 ROMA<sup>76</sup>



#### 6.4.1 ANALISI DEL BER

##### RICAVI RILEVANTI

ROMA	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi da matchday	66.283.871	26.189.594	12.918.849
Diritti radiotelevisivi e proventi media	105.366.419	73.395.551	117.139.830
Ricavi da sponsor e pubblicità	18.035.000	11.324.369	18.525.631

<sup>76</sup> Fonte: Bilancio Roma anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	2.100.000	2.700.000	1.700.000
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	148.262.019	32.560.793	36.125.085
Altri ricavi (voce l)	12.287.122	6.522.944	12.668.541
proventi finanziari	3.822.789	3.894.937	2.975.116
<b>TOTALE</b>	<b>356.157.220</b>	<b>156.588.188</b>	<b>189.147.121</b>

### **SPESE RILEVANTI**

<b>ROMA</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	3.894.290	3.944.162	3.531.296
Costo del personale	176.908.143	147.612.488	160.954.190
Altri costi operativi	7.112.590	7.821.038	3.826.353
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	100.547.183	117.490.790	136.740.979
Oneri finanziari	21.226.052	19.758.711	20.803.710
<b>TOTALE</b>	<b>309.688.258</b>	<b>296.627.189</b>	<b>325.856.528</b>

Considerando quindi solamente i periodi T-1 e T-2 in maniera aggregata abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 512.745.408.
- Spese rilevanti per 606.315.447.

Con un risultato ampiamente negativo di 93.570.039. Consideriamo allora in maniera aggregata i periodi da T a T-2.

- Ricavi rilevanti per 701.892.529.
- Spese rilevanti per 932.171.975.

Con un risultato ancora più negativo pari a 230.279.446.

C'è allora da considerare in maniera aggregata dal periodo T al periodo T-4.

## RICAVI RILEVANTI

<b>ROMA</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Ricavi da matchday	35.252.123	77.218.984
Diritti radiotelevisivi e proventi media	98.407.864	121.343.425
Ricavi da sponsor e pubblicità	0	6.000.000
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	2.597.479	2.539.672
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	110.000.000	140.000.000
Altri ricavi (voce l)	14.189.615	15.196.247
proventi finanziari	2.809.000	987
<b>TOTALE</b>	<b>263.256.081</b>	<b>362.299.315</b>

## SPESE RILEVANTI

<b>ROMA</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Costo del venduto/dei materiali	3.192.152	3.446.479
Costo del personale	138.827.437	152.454.113
Altri costi operativi	6.773.421	6.099.922
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	56.817.155	57.399.856
Oneri finanziari	24.118.000	25.701.000
<b>TOTALE</b>	<b>229.728.165</b>	<b>245.101.370</b>

Quindi abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 1.327.447.925.
- Spese rilevanti per 1.407.001.510.

Quindi un deficit di 79.553.585.

Sebbene ci sia stata una notevole diminuzione del deficit questo, comunque, non basta per rispettare il principio del pareggio di bilancio.

#### 6.4.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

##### ✓ Going concern

“Dopo avere effettuato le necessarie verifiche ed aver valutato le incertezze sopra descritte, sulla base delle considerazioni precedentemente illustrate, e in particolare dell’apporto atteso di ulteriori risorse finanziarie e patrimoniali da parte dell’azionista di controllo indiretto, per il tramite della RRI, che ha già manifestato il proprio impegno formale per almeno dodici mesi dalla data di pubblicazione del presente Bilancio al 30 giugno 2021, della valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, disponibili per il trasferimento a terzi, seppur in misura limitata rispetto all’entità delle plusvalenze realizzate negli ultimi esercizi, gli Amministratori ritengono che vi sia la ragionevole aspettativa di finalizzare le citate azioni nella misura necessaria a garantire un’adeguata gestione delle risorse patrimoniali e finanziarie e dei propri fabbisogni ordinari di cassa, e pertanto il prosieguo dell’attività operativa in un prevedibile futuro. Per questi motivi nella redazione del presente Bilancio al 30 giugno 2021 è stato applicato il presupposto di continuità aziendale.”

Queste parole vengono spese per tutti i tre diversi esercizi e viene quindi verificata la continuità aziendale, anche se sono comunque rilevate alcune criticità dovute al Covid ma non così importanti da mettere appunto a repentaglio la continuità aziendale. Possiamo allora dire che **il primo indicatore è rispettato**.

##### ✗ Negative equity

Analizzo il patrimonio netto dal periodo T a T-2.

ROMA	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	10.500.000	-88.306.000	-111.444.000

Dato il pesante peggioramento del patrimonio netto in tutti i periodi **il secondo indicatore non è rispettato**.

##### ✗ Break-even result

- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 156.588.188 e spese rilevanti per 296.627.189 e quindi un risultato negativo pari a 140.039.001.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 356.157.220 e spese rilevanti per 309.688.258 quindi un risultato positivo di 46.468.962.

A causa del periodo T-1 **il terzo indicatore non è rispettato**.

✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

#### 6.4.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	204.072.412	120.132.458	162.952.851
Costo del personale	176.908.143	147.612.488	160.954.190
Indebitamento finanziario netto	-240.900.000	-300.352.000	-311.675.000

- ✗ Il costo del personale è sempre maggiore del 70% dei ricavi totali nei tre esercizi quindi tale indicatore **non è rispettato**.
- ✗ Indebitamento finanziario netto è maggiore dei ricavi totali in tutti e tre gli esercizi quindi anche questo indicatore **non è rispettato**.

#### 6.4.4 CONCLUSIONI FINALI

La Roma non rispetta i principi del FFP anzi presenta degli enormi deficit. Due indicatori su 4 non sono rispettati così come anche il principio di pareggio di bilancio non lo è. La sua strategia nei prossimi anni dovrà essere solida, precisa e lineare se non vuole rischiare di essere sanzionata dalla Uefa con esclusione dalle competizioni Europee.

#### 6.5 INTER<sup>77</sup>



##### 6.5.1 ANALISI DEL BER

<sup>77</sup> Fonte: Bilancio Inter anni 2017,2018,2019,2020,2021.

**RICAVI RILEVANTI**

<b>INTER</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Ricavi da matchday	26.112.587	44.376.866	0
Diritti radiotelevisivi e proventi media	138.959.918	115.293.258	189.671.142
Ricavi da sponsor e pubblicità	4.572.248	11.213.536	5.467.643
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	2.203.851	2.427.314	3.866.839
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	40.140.634	65.471.828	3.293.756
Altri ricavi (voce l)	28.515.459	30.930.219	28.644.513
proventi finanziari	63.149.986	24.912.644	48.273.345
<b>TOTALE</b>	<b>303.654.683</b>	<b>294.625.665</b>	<b>279.667.238</b>

**SPESE RILEVANTI**

<b>INTER</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	2.585.278	3.173.875	2.195.672
Costo del personale	188.481.603	194.046.317	257.835.738
Altri costi operativi	32.720.503	10.858.144	9.980.122
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	93.948.544	130.905.477	161.989.076
Oneri finanziari	26.005.950	25.960.899	24.912.644
<b>TOTALE</b>	<b>343.741.878</b>	<b>364.944.712</b>	<b>456.913.252</b>

Considerando i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 598.280.348.
- Spese rilevanti per 708.686.590.

Quindi un risultato negativo di 110.406.242. Considerando allora anche il periodo T abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 877.947.586.
- Spese rilevanti per 1.165.599.842.

Quindi un risultato negativo di 287.652.256.

Dobbiamo allora considerare in maniera aggregata i periodi da T a T-4.

#### **RICAVI RILEVANTI**

<b>INTER</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Ricavi da matchday	30.621.141	36.094.350
Diritti radiotelevisivi e proventi media	83.740.151	80.245.963
Ricavi da sponsor e pubblicità	1.846.594	1.786.051
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	2.056.672	2.006.000
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	44.502.242	49.704.026
Altri ricavi (voce l)	18.223.899	23.423.220
proventi finanziari	4.174.588	34.953.722
<b>TOTALE</b>	<b>185.165.287</b>	<b>228.213.332</b>

#### **SPESE RILEVANTI**

<b>INTER</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.435.825	1.108.902
Costo del personale	147.898.354	152.397.303
Altri costi operativi	8.029.780	12.409.701
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	78.624.778	84.934.641
Oneri finanziari	16.765.407	10.946.723
<b>TOTALE</b>	<b>252.754.144</b>	<b>261.797.352</b>



A livello aggregato la situazione peggiora ulteriormente quindi il criterio del pareggio di bilancio non è rispettato.

#### 6.5.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

✓ Going concern

“La presente Situazione Patrimoniale ed Economica è predisposta secondo il principio della continuità aziendale in accordo con le considerazioni e gli eventi di seguito descritti (...).”

Considerazioni simili sono state fatte nei due periodi precedenti. Possiamo allora considerare **il primo indicatore rispettato**.

✗ Negative equity

Considero il patrimonio netto dei tre periodi.

INTER	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	53.436.683	50.139.443	91.028.779

C'è un peggioramento del PN dal periodo T-1 al T-2, quindi **il secondo indicatore non è rispettato**.

✗ Break-even result

- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 294.625.665 e spese rilevanti per 364.944.712 quindi un risultato negativo pari a 70.319.047.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 303.654.683 e spese rilevanti per 343.741.878 quindi un risultato negativo pari a 40.087.195.

Quindi **il terzo indicatore non è rispettato**.

✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

#### 6.5.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	145.134.443	290.961.668	255.534.331
Costo del personale	3.371.788	194.046.317	257.835.738

Indebitamento finanziario netto	-391.176.685	-484.889.657	-519.302.508
---------------------------------	--------------	--------------	--------------

- ✓ Il costo del personale < 70% dei ricavi totali nel periodo T-1 e T-2 mentre è superiore solamente nel periodo T. Per questo possiamo considerare questo indicatore **soddisfatto**.
- ✗ L'indebitamento finanziario netto è sempre superiore dei ricavi totali, quindi questo indicatore **non è soddisfatto**.

#### 6.5.4 CONCLUSIONI FINALI

Anche l'Inter presenta una situazione economico-finanziaria negativa, soprattutto nell'ultimo periodo. Il principio di pareggio di bilancio non viene rispettato così come anche il secondo e terzo indicatore. Possiamo allora ben dire che l'Inter non rispetterebbe i principi del FFP.

#### 6.6 NAPOLI<sup>78</sup>



##### 6.6.1 ANALISI DEL BER

#### RICAVI RILEVANTI

NAPOLI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi da matchday	31.745.090	26.394.950	39.148
Diritti radiotelevisivi e proventi media	142.848.552	121.248.296	123.695.694
Ricavi da sponsor e pubblicità	36.957.332	27.391.895	32.545.608
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività)	4.248.780	3.999.611	6.200.590

<sup>78</sup> Fonte: Bilancio Napoli anni 2019,2020,2021.

commerciali)			
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	83.228.609	95.827.307	48.743.167
Altri ricavi (voce l)	4.242.719	9.609.527	10.180.945
proventi finanziari	5.226	380.296	649.301
TOTALE	303.276.308	284.851.882	222.054.453

#### SPESE RILEVANTI

NAPOLI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Costo del venduto/dei materiali	4.084.446	3.396.899	4.400.275
Costo del personale	135.142.239	140.742.829	154.552.825
Altri costi operativi	3.802.257	4.961.975	7.966.126
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	82.138.679	118.628.220	111.875.400
Oneri finanziari	3.788	6.674	51.429
TOTALE	225.171.409	267.736.597	278.846.055

Considerando i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 588.128.190.
- Spese rilevanti per 492.908.006.

Quindi un risultato positivo di 95.220.184.

#### 6.6.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

- ✓ Going concern

In tutti e tre gli esercizi si fa leva sul rispetto dei principi della continuità aziendale dal punto di vista economico-finanziario. Possiamo allora dire che **il primo indicatore risulta rispettato**.

- ✗ Negative equity

Analizzo il PN dei tre esercizi

NAPOLI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	145.422.850	126.451.044	140.259.283

Dato che dal periodo T-2 al periodo T-1 assistiamo a un peggioramento del patrimonio netto **il secondo indicatore non è rispettato.**

- ✓ Break-even result
- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 284.851.882 e spese rilevanti per 267.736.597 quindi un risultato positivo di 17.115.285.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 303.276.308 e spese rilevanti per 225.171.409 quindi un risultato positivo di 78.104.899.

Da questi dati possiamo desumere che **il terzo indicatore risulta rispettato.**

- ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato.**

#### 6.6.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	299.862.181	274.773.521	228.097.847
Costo del personale	135.142.239	140.742.829	154.552.825
Indebitamento finanziario netto	31.399.655	43.897.925	-39.423.296

- ✓ Il costo del personale < 70% dei ricavi totali in tutti e tre gli esercizi quindi questo indicatore è **rispettato.**
- ✓ L'indebitamento netto sta sempre al di sotto dei ricavi totali quindi questo indicatore è **rispettato.**

#### 6.6.4 CONCLUSIONI FINALI

Dato che solamente un indicatore non è rispettato, il secondo, vediamo se a livello aggregato tra il periodo T e il periodo T-2 si rispetta il principio del pareggio di bilancio:

- Ricavi totali 810.182.643.
- Costi totali 771.754.061.

Quindi un risultato positivo di 38.428.582.

Ciò significa che il Napoli, società a dir poco virtuosa e lungimirante, rispetta i principi del FFP. I continui accessi alla Champions League di certo la hanno aiutata e la gestione della società risulta eccellente.

#### 6.7 BOLOGNA<sup>79</sup>



##### 6.7.1 ANALISI DEL BER

#### RICAVI RILEVANTI

<b>BOLOGNA</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Ricavi da matchday	5.776.763	4.490.715	2.501
Diritti radiotelevisivi e proventi media	44.102.006	33.871.885	62.734.806
Ricavi da sponsor e pubblicità	4.158.432	4.093.425	4.426.134
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	594.551	889.771	729.673

<sup>79</sup> Fonte: Bilancio Bologna anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	15.154.912	17.164.895	3.236.345
Altri ricavi (voce l)	2.925.466	1.605.715	2.276.001
proventi finanziari	6.221	4.169	217.807
<b>TOTALE</b>	<b>72.718.315</b>	<b>62.120.575</b>	<b>73.623.267</b>

#### **SPESE RILEVANTI**

<b>BOLOGNA</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.384.543	1.422.522	1.436.705
Costo del personale	60.947.434	51.369.968	57.754.154
Altri costi operativi	6.608.669	5.199.355	4.863.627
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	23.806.862	35.861.701	32.529.009
Oneri finanziari	338.637	436.711	1.046.672
<b>TOTALE</b>	<b>93.086.145</b>	<b>94.290.257</b>	<b>97.630.167</b>

Considerando i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 133.838.890.
- Spese rilevanti per 187.358.402.

Quindi un risultato negativo pari a 53.519.512.

Consideriamo in maniera aggregata allora anche il periodo T.

- Ricavi rilevanti per 207.462.157.
- Spese rilevanti per 284.988.569.

Quindi un risultato negativo pari a 77.526.412.

Dobbiamo allora considerare anche il periodo T-3 e T-4.

#### **RICAVI RILEVANTI**

<b>BOLOGNA</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Ricavi da matchday	4.844.113	5.267.364

Diritti radiotelevisivi e proventi media	35.874.999	36.094.530
Ricavi da sponsor e pubblicità	10.174.396	10.800.637
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	411.503	558.119
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	13.869.635	27.506.574
Altri ricavi (voce l)	2.822.525	5.806.376
proventi finanziari	6.667	10.405
<b>TOTALE</b>	<b>68.003.838</b>	<b>86.044.005</b>

#### **SPESE RILEVANTI**

<b>BOLOGNA</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.363.978	1.329.779
Costo del personale	46.146.708	49.689.829
Altri costi operativi	9.879.904	11.923.116
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	18.581.538	18.829.511
Oneri finanziari	228.874	247.577
<b>TOTALE</b>	<b>76.201.002</b>	<b>82.019.812</b>

Quindi avremo:

- Ricavi rilevanti per 361.510.000.
- Spese rilevanti per 443.209.383.

Con un risultato ancora negativo di 81.699.383.

Quindi il principio di pareggio di bilancio non è rispettato.

#### 6.7.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

- ✓ Going concern

“(…)Sulla base delle considerazioni sopracitate gli Amministratori hanno redatto il presente Bilancio d’esercizio al 30 giugno 2021 nel presupposto della continuità aziendale tenuto conto delle attuali prospettive economico-patrimoniali e finanziarie per i dodici mesi successivi alla redazione del rendiconto.”

Date queste parole e l’assenza di richiami da parte della società di revisione in tutti e tre gli esercizi possiamo allora dire che **il primo indicatore è rispettato**.

✘ Negative equity

Analizzo il PN dei tre periodi in esame.

<b>BOLOGNA</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	26.235.976	30.144.289	16.242.258

Dato che il patrimonio netto peggiora dal periodo T-1 al periodo T possiamo dire che questo indicatore **non è rispettato**.

✘ Break-even result

- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 62.120.575 e costi rilevanti per 94.290.257 quindi un risultato negativo pari a 32.169.682.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 72.718.315 e costi rilevanti per 93.086.145 quindi un risultato negativo pari a 20.367.830.

Il terzo indicatore **non è rispettato**.

✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

### 6.7.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

<b>INDICATORI AGGIUNTIVI</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Ricavi totali	85.661.150	72.372.251	81.631.627
Costo del personale	60.947.434	51.369.968	57.754.154
Indebitamento	-13.436.219	-4.249.701	-4.582.850



finanziario netto			
-------------------	--	--	--

- ✗ Il costo del personale supera in tutti i tre esercizi il 70% dei ricavi totali, anche se di poco. Questo indicatore allora **non è rispettato**.
- ✓ L'indebitamento finanziario sta ampiamente sotto i ricavi totali quindi questo indicatore può considerarsi **rispettato**.

#### 6.7.4 CONCLUSIONI FINALI

Il Bologna non rispetterebbe i principi del FFP, dato che due indicatori su quattro non sono rispettati e nemmeno il principio di pareggio di bilancio. I dati sono molto più ridotti rispetto alle società finora analizzate in quanto il Bologna è una società da media classifica.

#### 6.8 SASSUOLO<sup>80</sup>



##### 6.8.1 ANALISI DEL BER

###### RICAVI RILEVANTI

SASSUOLO	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi da matchday	3.350.541	511.447	1.146.987
Diritti radiotelevisivi e proventi media	39.811.000	9.872.000	47.393.000
Ricavi da sponsor e pubblicità	27.922.000	637	26.884.000

<sup>80</sup> Fonte: Bilancio Sassuolo anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	0	0	0
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	43.399.000	39.332.000	33.930.000
Altri ricavi (voce l)	5.018.000	10.255.000	10.524.000
proventi finanziari	18	337.442	79.239
<b>TOTALE</b>	<b>119.500.559</b>	<b>60.308.526</b>	<b>109.364.511</b>

#### **SPESE RILEVANTI**

<b>SASSUOLO</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.208.562	1.533.986	1.819.233
Costo del personale	54.373.192	56.559.957	70.269.567
Altri costi operativi	17.946.217	7.221.941	8.051.727
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	30.891.282	37.870.963	36.218.392
Oneri finanziari	817.024	1.370.116	1.492.145
<b>TOTALE</b>	<b>105.236.277</b>	<b>104.556.963</b>	<b>117.851.064</b>

Quindi abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 179.809.085.
- Spese rilevanti per 209.793.240.

Quindi un risultato negativo di 29.984.155

Analizzando allora anche il periodo T abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 289.173.596.
- Spese rilevanti pari a 327.644.304.

E un risultato negativo pari a 38.470.708 superiore alla soglia massima consentita dei 30 milioni.

Consideriamo allora in maniera aggregata anche i periodi T-3 e T-4.

**RICAVI RILEVANTI**

<b>SASSUOLO</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Ricavi da matchday	3.783.840	3.059.906
Diritti radiotelevisivi e proventi media	31.670.000	33.887.000
Ricavi da sponsor e pubblicità	23.000.000	28.430.000
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	0	0
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	17.025.000	30.329.000
Altri ricavi (voce l)	3.763.000	7.143.000
proventi finanziari	102.608	50.054
<b>TOTALE</b>	<b>64.021.448</b>	<b>102.898.960</b>

**SPESE RILEVANTI**

<b>SASSUOLO</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.140.070	1.382.680
Costo del personale	45.748.783	46.564.632
Altri costi operativi	3.895.942	5.522.099
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	15.692.307	22.861.602
Oneri finanziari	487.568	476.071
<b>TOTALE</b>	<b>66.964.670</b>	<b>76.807.084</b>

Quindi abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 456.094.004.
- Spese rilevanti per 471.416.058.

E un deficit pari a 15.322.054.

Dato però che sta sotto la soglia dei 30 milioni allora in questo caso viene rispettato il principio del pareggio di bilancio.

## 6.8.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

### ✖ Going concern

“Siamo giunti ad una conclusione sull’appropriatezza dell’utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull’eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un’entità in funzionamento. In presenza di un’incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l’attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un’entità in funzionamento”.

Queste le ultime parole con cui si è espressa la società di revisione del Sassuolo. Date le circostanze possiamo ben capire che questa volta **il primo indicatore non è soddisfatto**.

### ✖ Negative equity

Analizzo il PN dei tre periodi presi in esame.

SASSUOLO	2018/2019	2019/2020	2020/2021
PATRIMONIO NETTO	28.076.214	26.330.000	12.475.000

Dato che il patrimonio netto peggiora di anno in anno si capisce che **il secondo indicatore non è soddisfatto**.

- ✖ Break-even result
- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 60.308.526 e spese rilevanti pari a 104.556.963 quindi un risultato negativo pari a 44.248.437.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 119.500.559 e spese rilevanti per 105.236.277 quindi un risultato positivo pari a 14.264.282.

Questo indicatore **non è soddisfatto** a causa del periodo T-1.

- ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

#### 6.8.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	127.578.427	121.288.554	123.653.140
Costo del personale	54.373.192	56.559.957	70.269.567
Indebitamento finanziario netto	-106.056.000	-115.430.000	-137.240.000

- ✓ Il costo del personale < 70% dei ricavi totali per ogni esercizio quindi questo indicatore è **rispettato**.
- ✓ L'indebitamento finanziario supera i ricavi totali solamente nell'ultimo periodo e per questo motivo possiamo stabilire che questo indicatore è **rispettato**.

#### 6.8.4 CONCLUSIONI FINALI

Il Sassuolo non rispetta il principio del pareggio di bilancio. Sebbene gli indicatori aggiuntivi siano per la maggior parte rispettati viene solamente rispettato un indicatore fondamentale, il quarto.

Non viene addirittura rispettato il primo indice, quello del going concern, e questo evidenzia una situazione, comunque, di difficoltà dove di certo il Covid non è stato di aiuto. In sostanza il Sassuolo non rispetta i principi del FFP.

#### 6.9 SAMPDORIA<sup>81</sup>



<sup>81</sup> Fonte: Bilancio Sampdoria anni 2019,2020,2021.

## 6.9.1 ANALISI DEL BER

### RICAVI RILEVANTI

<b>SAMPDORIA</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Ricavi da matchday	4.973.668	1.647.230	1.015.668
Diritti radiotelevisivi e proventi media	47.695.000	36.908.386	52.208.405
Ricavi da sponsor e pubblicità	7.069.000	5.628.616	6.666.983
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	0	292.866	983.088
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	52.345.000	14.712.647	3.392.901
Altri ricavi (voce l)	743.001	2.849.960	5.785.259
proventi finanziari	908.412	723.233	697.946
<b>TOTALE</b>	<b>113.734.081</b>	<b>62.762.938</b>	<b>70.750.250</b>

### SPESE RILEVANTI

<b>SAMPDORIA</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.359.553	1.923.560	2.572.866
Costo del personale	60.969.598	53.634.192	59.474.450
Altri costi operativi	11.438.944	8.569.888	8.962.619
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	38.516.308	1.739.451	7.916.620
Oneri finanziari	3.396.315	3.632.393	4.837.672
<b>TOTALE</b>	<b>115.680.718</b>	<b>69.499.484</b>	<b>83.764.227</b>

Analizzando i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 176.497.019.
- Spese rilevanti per 185.180.202.

Quindi un risultato negativo di 8.683.183.

Analizzando in maniera aggregata anche il periodo T abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 247.247.269.
- Spese rilevanti per 268.944.429.

Questo significa un risultato negativo pari a 21.697.160.

Dato però che questo risultato sta sotto la soglia dei 30 milioni di euro possiamo considerare l'indice del pareggio di bilancio **rispettato** senza quindi il bisogno di verificare i periodi T-3 e T-4.

#### 6.9.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

- ✓ Going concern

“Gli stessi amministratori, in considerazione delle analisi sviluppate delle azioni e degli interventi intrapresi, ed in parte finalizzati nei primi mesi del 2022, per ottenere ulteriori finanziamenti assistiti da garanzia SACE e le ulteriori risorse necessarie per far fronte agli impegni necessari all'iscrizione al campionato e delle linee di credito di breve periodo collegate all'anticipazione dei diritti televisivi (garantiti con il sistema del c.d. “paracadute”), confermano che, nonostante le significative incertezze sopra elencate, esistono le condizioni finanziarie e patrimoniali per la prosecuzione dell'attività futura ed il conseguente mantenimento della continuità aziendale”.

Parole simili sono spese nei precedenti esercizi. Data che viene confermata la continuità aziendale della società e non vi è alcun richiamo da parte della società di revisione possiamo dire che **il primo indicatore è rispettato**.

- ✗ Negative equity

Analizzo il PN dei tre periodi

SAMPDORIA	2018/2019	2019/2020	2020/2021
PATRIMONIO NETTO	31.939.780	73.918.543	49.503.556

Dato che assistiamo a un peggioramento del PN dal periodo T-1 al periodo T possiamo ben dire che **il secondo indicatore non è rispettato**.

- ✗ Break-even result
- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 62.762.938 e spese rilevanti per 69.499.484 quindi un risultato negativo pari a 6.736.546.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 113.734.081 e spese rilevanti per 115.680.718 quindi un risultato negativo di 1.946.637.

Possiamo allora dire che **il terzo indicatore non è rispettato**.

- ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

#### 6.9.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	129.026.277	75.718.567	76.310.004
Costo del personale	60.969.598	53.634.192	59.474.450
Indebitamento finanziario netto	-47.263.000	-58.914.000	-90.367.000

- ✘ Il costo del personale < 70% dei ricavi totali solamente nel periodo T-2. Possiamo allora stabilire che questo indicatore **non è rispettato**.
- ✓ L'indebitamento finanziario netto supera i ricavi totali solamente nel periodo, in piena era Covid. Possiamo stabilire che questo indicatore **è rispettato**.

#### 6.9.4 CONCLUSIONI FINALI

Anche se il principio di pareggio del bilancio viene rispettato la Sampdoria non rispetta i principi del FFP in quanto due indicatori su quattro non vengono rispettati. Possiamo sicuramente dire che dal punto di vista economico-finanziario la Sampdoria può notevolmente migliorare e la non retrocessione in serie B è una chiave fondamentale in questa ottica.

#### 6.10 FIORENTINA<sup>82</sup>



##### 6.10.1 ANALISI DEL BER

<sup>82</sup> Fonte: Bilancio Fiorentina anni 2017, 2018,2019,2020,2021.



**RICAVI RILEVANTI**

<b>FIorentina</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Ricavi da matchday	8.949.079	2.490.668	5.491
Diritti radiotelevisivi e proventi media	53.600.103	17.430.152	74.435.220
Ricavi da sponsor e pubblicità	15.139.664	9.135.436	49.754.753
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	806.753	0	0
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	12.343.639	0	0
Altri ricavi (voce l)	3.214.952	3.384.272	8.620.865
proventi finanziari	2.174.248	279.922	1.191.856
<b>TOTALE</b>	<b>96.228.438</b>	<b>32.720.450</b>	<b>134.008.185</b>

**SPESE RILEVANTI**

<b>FIorentina</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.937.124	206.294	2.328.849
Costo del personale	62.437.034	31.247.167	84.971.544
Altri costi operativi	10.117.166	3.023.704	15.556.271
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	37.625.727	25.722.001	46.982.280
Oneri finanziari	1.153.907	1.176.881	2.154.699
<b>TOTALE</b>	<b>113.270.958</b>	<b>61.376.047</b>	<b>151.993.643</b>

Considerando solamente i periodi T-2 e T-1 abbiamo:

- Ricavi rilevanti 128.948.888.
- Spese rilevanti 174.647.005.

Quindi un risultato negativo pari a 45.498.117.

Considerando allora anche il periodo T abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 262.957.073.
- Spese rilevanti per 326.640.648.

Quindi un risultato negativo di 63.683.575.

Questo risultato supera la soglia dei 30 milioni, quindi, vanno analizzati anche i periodi T-3 e T-4.

#### **RICAVI RILEVANTI**

<b>FIorentina</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Ricavi da matchday	7.194.077	7.711.964
Diritti radiotelevisivi e proventi media	54.360.528	57.670.132
Ricavi da sponsor e pubblicità	17.857.836	17.997.521
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	906.527	1.126.232
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	88.748.498	9.536.846
Altri ricavi (voce l)	3.234.463	3.810.877
proventi finanziari	254.103	337.216
<b>TOTALE</b>	<b>172.556.032</b>	<b>98.190.788</b>

#### **SPESE RILEVANTI**

<b>FIorentina</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.823.493	1.973.332
Costo del personale	65.214.120	59.223.618
Altri costi operativi	10.913.717	11.224.208
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	29.976.031	30.166.539
Oneri finanziari	485.352	838.929

TOTALE	108.412.713	103.426.626
--------	-------------	-------------

Quindi abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 553.703.893.
- Costi rilevanti per 538.479.978.

Con un risultato positivo di 15.223.915.

Quindi il principio del pareggio di bilancio è **rispettato**.

#### 6.10.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

- ✓ Going concern

“Sulla base delle ipotesi effettuate, gli amministratori hanno stimato che, pur considerando una contrazione dei flussi di cassa derivanti dall’evento partita per l’intera stagione 2020/2021, le linee di credito disponibili, unitamente all’impegno irrevocabile manifestato da JMCC Corporation, con lettera del 22 settembre 2021, di continuare a finanziare e sostenere patrimonialmente la Società, consentiranno a quest’ultimi di adempiere alle obbligazioni assunte, oltre che la prosecuzione e la continuità di impresa.”

Date queste considerazioni, che sono simili in tutti gli esercizi, e dato che non è presente alcun richiamo da parte della società di revisione possiamo dire che **il primo indicatore è rispettato**.

- ✓ Negative equity

Valuto il PN di tutti i periodi.

FIorentina	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	53.454.951	87.536.067	153.011.802

Dato che il PN aumenta di anno in anno possiamo dire che **il secondo indicatore risulta rispettato**.

- ✗ Break-even result
- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 32.720.450 e spese rilevanti per 61.376.047 quindi un risultato negativo pari a 28.655.597.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 96.228.438 e spese rilevanti per 113.270.958 quindi un risultato negativo di 17.042.520.

Possiamo evincere allora che **il terzo indicatore non risulta rispettato**.

- ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

#### 6.10.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	105.493.200	34.750.261	160.692.423
Costo del personale	62.437.034	31.247.167	84.971.544
Indebitamento finanziario netto	7.301.870	14.500.000	68.700.000

- ✓ Dato che il costo del personale < 70% dei ricavi totali nei periodi T e T-2 e solamente nel periodo T-1 > 70% possiamo dire che questo indicatore risulta **soddisfatto**.
- ✓ Indebitamento finanziario netto è sempre inferiore ai ricavi totali in ogni esercizio quindi anche questo indicatore risulta **soddisfatto**.

#### 6.10.4 CONCLUSIONI FINALI

La Fiorentina è comunque una delle poche società a rispettare quasi tutti gli indicatori compresi anche quelli aggiuntivi oltre al fondamentale principio del pareggio di bilancio. La gestione oculata della società, anche sotto le mani del presidente Rocco Commisso, permette alla stessa di godere di ottima salute e di rispettare in generale i principi del FFP.

#### 6.11 TORINO<sup>83</sup>



##### 6.11.1 ANALISI DEL BER

#### RICAVI RILEVANTI

TORINO	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi da matchday	6.694.000	1.116.130	1.400.812

<sup>83</sup> Fonte: Bilancio Torino anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Diritti radiotelevisivi e proventi media	57.303.000	44.065.643	54.413.348
Ricavi da sponsor e pubblicità	10.086.000	8.207.070	10.853.137
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	300.001	270.532	303.936
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	11.864.000	19.476.175	8.838.201
Altri ricavi (voce l)	9.531.000	5.637.950	5.939.498
proventi finanziari	501.064	712.844	242.839
<b>TOTALE</b>	<b>96.279.065</b>	<b>79.486.344</b>	<b>81.991.771</b>

#### **SPESE RILEVANTI**

<b>TORINO</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.166.326	1.166.808	1.290.434
Costo del personale	62.022.004	56.986.696	76.885.378
Altri costi operativi	3.455.186	3.749.907	6.243.776
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	28.306.204	30.177.875	34.304.369
Oneri finanziari	609.108	706.186	940.101
<b>TOTALE</b>	<b>95.558.828</b>	<b>92.787.472</b>	<b>119.664.058</b>

Analizzando solamente i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 175.765.409.
- Spese rilevanti per 188.346.300.

Quindi un risultato negativo pari a 12.580.891.

Al calcolo allora dobbiamo aggiungere anche il periodo T.

- Ricavi rilevanti per 257.257.180.
- Spese rilevanti per 308.010.358.

Quindi un risultato negativo di 50.753.178 che supera la famosa soglia dei 30 milioni.

Analizziamo allora anche i periodi T-3 e T-4.

#### **RICAVI RILEVANTI**

<b>TORINO</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Ricavi da matchday	4.971.000	5.971.000
Diritti radiotelevisivi e proventi media	50.992.000	54.109.000
Ricavi da sponsor e pubblicità	8.000.000	8.000.000
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	340.001	870.001
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	71.205.000	15.334.000
Altri ricavi (voce l)	5.622.000	7.801.000
proventi finanziari	330.667	517.119
<b>TOTALE</b>	<b>141.460.668</b>	<b>92.602.120</b>

#### **SPESE RILVANTI**

<b>TORINO</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>
Costo del venduto/dei materiali	891.001	953.001
Costo del personale	54.513.000	61.969.000
Altri costi operativi	2.054.000	3.568.000
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	17.125.000	22.006.000
Oneri finanziari	480.236	400.771
<b>TOTALE</b>	<b>75.063.237</b>	<b>88.896.772</b>

Quindi abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 491.319.968.

- Spese rilevanti per 471.972.367.

Quindi un risultato positivo di 19.347.601. Quindi il criterio del pareggio di bilancio è rispettato.

#### 6.11.1 ANALISI DEGLI INDICATORI

- ✓ Going concern

Non sono stati rilevati richiami da parte della società di revisione durante i tre periodi. Ciò significa che **il primo indicatore è rispettato**.

- ✗ Negative equity

Analizzo i PN dei tre periodi.

TORINO	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	34.249.000	72.987.000	20.352.000

Assistiamo a un peggioramento dal periodo T-1 al periodo T e questo significa che **il secondo indicatore non è rispettato**.

- ✗ Break-even result
  - Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 79.486.344 e spese rilevanti per 92.787.472 e quindi un risultato negativo di 13.301.128.
  - Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 96.279.065 e spese rilevanti per 95.558.828 quindi un risultato positivo di 720.237.

A causa del periodo T-1 possiamo dire che il terzo indicatore **non è soddisfatto**.

- ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

#### 6.11.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	83.512.000	80.561.318	83.718.006
Costo del personale	62.022.004	56.986.696	76.885.378

Indebitamento finanziario netto	2.092.000	-2.176.000	-26.139.000
---------------------------------	-----------	------------	-------------

- ✘ Il costo del personale è sempre > 70% dei ricavi totali, ciò significa che questo indicatore **non è rispettato**.
- ✓ L'indebitamento finanziario netto è sempre inferiore ai ricavi totali nei tre anni quindi questo indicatore è **rispettato**.

#### 6.11.4 CONCLUSIONI FINALI

Il Torino, squadra da media classifica, non rispetterebbe le regole del FFP in quanto non sono rispettati due indicatori fondamentali.

#### 6.12 UDINESE<sup>84</sup>



##### 6.12.1 ANALISI DEL BER

#### RICAVI RILEVANTI

UDINESE	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi da matchday	6.608.242	5.409.831	108.558
Diritti radiotelevisivi e proventi media	40.651.500	30.480.764	52.936.157
Ricavi da sponsor e pubblicità	5.871.418	4.719.018	7.848.408
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	1.638.406	1.574.816	1.752.209
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	49.795.041	16.193.051	28.859.906

<sup>84</sup> Fonte: Bilancio Udinese anni 2019,2020,2021.



Altri ricavi (voce I)	5.319.959	5.379.908	14.859.478
proventi finanziari	1.139.579	1.642.568	689.353
<b>TOTALE</b>	<b>111.024.145</b>	<b>65.399.956</b>	<b>107.054.069</b>

#### **SPESE RILEVANTI**

<b>UDINESE</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	1.888.013	1.957.533	2.172.505
Costo del personale	37.580.604	29.154.048	50.045.217
Altri costi operativi	8.349.432	2.382.212	6.090.263
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	38.612.706	25.087.640	56.416.875
Oneri finanziari	3.448.282	4.863.964	2.797.350
<b>TOTALE</b>	<b>89.879.037</b>	<b>63.445.397</b>	<b>117.522.210</b>

Considerando i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 176.424.101.
- Spese rilevanti per 153.324.434.

Quindi un risultato positivo di 23.099.667.

Quindi il principio di pareggio di bilancio è rispettato.

#### 6.12.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

- ✓ Going concern

Non sono presenti richiami riguardo alla continuità aziendale da parte della società di revisione, ciò significa che **il primo indicatore risulta rispettato**.

- ✗ Negative equity

Analizzo il PN dei tre esercizi

<b>UDINESE</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	17.181.008	233.167.370	196.281.681

Dato che assistiamo a un peggioramento del patrimonio netto dal periodo T-1 al periodo T il **secondo indicatore non è rispettato**.

- ✓ Break-even result
- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 65.399.956 e spese rilevanti per 63.445.397 con un risultato positivo di 1.954.559.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 111.024.145 e spese rilevanti per 89.879.037 quindi un risultato positivo di 22.145.108.

Quindi il **terzo indicatore è rispettato**.

- ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che il **quarto indicatore è rispettato**.

#### 6.12.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	113.194.644	67.570.555	107.763.879
Costo del personale	37.580.604	29.154.048	50.045.217
Indebitamento finanziario netto	61.336.199	62.955.189	94.215.207

- ✓ Il costo del personale < 70% dei ricavi totali in ogni esercizio quindi questo indicatore risulta **rispettato**.
- ✓ L'indebitamento finanziario netto è sempre inferiore ai ricavi totali quindi anche questo indicatore risulta **rispettato**.

#### 6.12.4 CONCLUSIONI FINALI

L'Udinese sarebbe una delle poche società in grado di rispettare i principi del Financial Fair Play. Società a dir poco virtuosa gode di un'ottima salute dal punto di vista economico-finanziario. Sostanzialmente questo è dovuto alla non spesa esosa di giocatori provenienti da altre società ma al potenziamento del proprio vivaio.

## 6.13 ATALANTA<sup>85</sup>



### 6.13.1 ANALISI DEL BER

#### RICAVI RILEVANTI

<b>ATALANTA</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Ricavi da matchday	13.507.230	6.730.400	9.025.036
Diritti radiotelevisivi e proventi media	89.803.554	117.150.278	115.754.250
Ricavi da sponsor e pubblicità	18.333.293	18.178.509	28.184.986
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	615.377	308.269	436.306
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	38.753.413	68.482.096	53.607.849
Altri ricavi (voce l)	7.623.164	19.265.616	18.230.155
proventi finanziari	189.628	541.817	505.553
<b>TOTALE</b>	<b>168.825.659</b>	<b>230.656.985</b>	<b>225.744.135</b>

#### SPESE RILEVANTI

<b>ATALANTA</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	2.531.238	2.475.486	2.517.296
Costo del personale	61.644.235	74.142.655	88.219.009
Altri costi operativi	6.779.000	15.423.569	8.398.470

<sup>85</sup> Fonte: Bilancio Atalanta anni 2019,2020,2021.

Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	34.948.461	42.820.773	52.064.075
Oneri finanziari	1.027.884	1.687.903	877.253
TOTALE	106.930.818	136.550.386	152.076.103

Considerando i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti 399.482.644.
- Spese rilevanti per 243.481.204.

Quindi un risultato positivo 156.001.440.

Rispetta ampiamente il principio del pareggio di bilancio.

#### 6.13.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

- ✓ Going concern

Non sono presenti richiami riguardo alla continuità aziendale da parte della società di revisione, ciò significa che **il primo indicatore risulta rispettato**.

- ✓ Negative equity

Analizzo i PN dei tre esercizi.

ATALANTA	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	77.822.331	129.316.278	165.218.061

Come notiamo non assistiamo a nessun tipo di peggioramento del PN nei tre periodi considerati. Ciò significa che **il secondo indicatore è rispettato**.

- ✓ Break-even result
- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 230.656.985 e spese rilevanti per 136.550.386 quindi un risultato positivo di 94.106.599.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 168.825.659 e spese rilevanti per 106.930.818 quindi un risultato positivo di 61.894.841.

**Il terzo indicatore è rispettato.**

- ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

### 6.13.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	188.621.227	241.997.996	242.670.019
Costo del personale	61.644.235	74.142.655	88.219.009
Indebitamento finanziario netto	9.338.749	-28.449.582	-34.695.793

- ✓ Il costo del personale < 70% dei ricavi totali in tutti e tre gli esercizi quindi questo indicatore è **rispettato**.
- ✓ L'indebitamento finanziario netto è sempre inferiore ai ricavi totali in ogni esercizio quindi anche questo indicatore è **rispettato**.

### 6.13.4 CONCLUSIONI FINALI

L'Atalanta riesce a rispettare ogni singolo punto del Fair Play Finanziario. La sua politica è a dir poco virtuosa e, così come l'Udinese, ha puntato prevalentemente sul vivaio dei propri giovani.

### 6.14 CAGLIARI<sup>86</sup>



<sup>86</sup> Fonte: Bilancio Cagliari anni 2019,2020,2021.

#### 6.14.1 ANALISI DEL BER

##### **RICAVI RILEVANTI**

<b>CAGLIARI</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Ricavi da matchday	5.111.006	4.032.769	7.001
Diritti radiotelevisivi e proventi media	39.151.730	28.149.416	51.045.234
Ricavi da sponsor e pubblicità	7.470.544	7.319.161	9.033.914
Ricavi da vendite di prodotti e licenze (attività commerciali)	12.063.738	5.330.413	6.681.716
Proventi da gestione diritti calciatori (voce h)	4.621.744	42.216.530	4.134.509
Altri ricavi (voce l)	1.333.023	339.562	607.724
proventi finanziari	290.331	334.027	271.406
<b>TOTALE</b>	<b>70.042.116</b>	<b>87.721.878</b>	<b>71.781.504</b>

##### **SPESE RILEVANTI**

<b>CAGLIARI</b>	<b>2018/2019</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>
Costo del venduto/dei materiali	2.885.933	3.116.908	2.182.223
Costo del personale	41.771.646	39.250.684	62.219.246
Altri costi operativi	6.048.368	2.816.214	1.980.119
Oneri gestione calciatori, ammortamenti e svalutazione calciatori	26.438.322	29.032.063	30.454.941
Oneri finanziari	825.199	445.691	484.578
<b>TOTALE</b>	<b>77.969.471</b>	<b>74.661.560</b>	<b>97.321.107</b>

Considerando i periodi T-1 e T-2 abbiamo:

- Ricavi rilevanti per 157.763.994.
- Spese rilevanti per 152.631.031.

Quindi un risultato positivo di 5.132.963.

#### 6.14.2 ANALISI DEGLI INDICATORI

- ✓ Going concern

Non sono presenti richiami riguardo alla continuità aziendale da parte della società di revisione, ciò significa che **il primo indicatore risulta rispettato**.

- ✓ Negative equity

Analizzo il PN dei tre esercizi.

CAGLIARI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	15.263.319	17.870.027	22.889.420

Il patrimonio netto migliora di anno in anno quindi **il secondo indicatore è rispettato**.

- ✗ Break-even result
- Il periodo T-1 presenta ricavi rilevanti per 87.721.878 e spese rilevanti per 74.661.560 quindi un risultato positivo di 13.060.318.
- Il periodo T-2 presenta ricavi rilevanti per 70.042.116 e spese rilevanti per 77.969.471 quindi un risultato negativo pari a 7.927.355.

**Il terzo indicatore non è rispettato** a causa del periodo T-2.

- ✓ Overdue payables

Nelle note a bilancio non viene evidenziata la presenza 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 possiamo dire che **il quarto indicatore è rispettato**.

#### 6.14.3 INDICATORI AGGIUNTIVI

INDICATORI AGGIUNTIVI	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ricavi totali	77.994.817	94.173.891	86.294.657
Costo del personale	41.771.646	39.250.684	62.219.246
Indebitamento	-34.369.763	-59.596.295	-72.992.320

finanziario netto			
-------------------	--	--	--

- ✓ Il costo del personale > 70% dei ricavi netti solamente nel periodo T, per questa ragione in linea di massima possiamo considerare **soddisfatto** tale indicatore.
- ✓ L'indebitamento finanziario netto sta sempre sotto i ricavi totali. Ciò significa che questo indicatore è **rispettato**.

#### 6.14.4 CONCLUSIONI FINALI

Dato che il Cagliari non rispetta solamente un indicatore fondamentale andiamo a vedere in maniera aggregata cosa succede dal periodo T al periodo T-2.

- Ricavi rilevanti per 229.545.498.
- Spese rilevanti per 249.952.138.

Quindi un risultato negativo di 20.406.640.

Dato che rientra nella soglia dei 30 milioni di euro possiamo dire che il Cagliari rispetterebbe le regole del Fair Play Finanziario anche se abbiamo assistito a una sua retrocessione nell'ultimo anno nel campionato inferiore di serie B.

Ho analizzato 14 squadre del nostro campionato e questo risulta sufficiente per avere un'idea del comportamento di come stanno andando le cose nei vari club.



## 6.15 CONCLUSIONI FINALI

La pandemia da Covid 19 ha lasciato alle società di calcio una grande quantità di perdite che le stesse società non possono più sostenere. Il FFP prima della pandemia aveva una serie di obiettivi; tra cui: nessuna presenza di debiti arretrati verso società di calcio concorrenti, verso gli Enti Previdenziali e verso il Fisco, il rilascio periodico e costante di una serie di informazioni finanziarie riguardanti il futuro e l'obbligo del pareggio di bilancio.

Tale sistema però ha fallito in gran parte a seguito della pandemia, così il comitato esecutivo ha approvato il 7 Aprile 2022 un nuovo regolamento riguardante le licenze per club e per la loro sostenibilità finanziaria in ambito UEFA.

La pandemia ha influito negativamente fortemente sulle società più grandi. Una grande perdita di ricchezza è stata provocata dai mancati incassi da gare per impossibilità di accedere allo stadio. Si è pensato allora di mettere in gioco un nuovo sistema orientato alla sostenibilità finanziaria dei vari club. Le nuove norme andranno in vigore da giugno prossimo per andare a pieno regime poi nei prossimi tre esercizi. Ci saranno tre pilastri distinti: la solvibilità, la stabilità e il controllo dei costi.

La **solvibilità** metterà in condizione le società di calcio di assicurare una maggiore tutela ai propri creditori attraverso controlli trimestrali e minor tolleranza verso società fortemente indebitate.

I nuovi requisiti sui ricavi dei club sono delle evoluzioni di quelli dei periodi precedenti e porteranno maggiore finanza ai club stessi. Non saranno più possibile in futuro acquisti esagerati per la cessione dei diritti dei calciatori.

La pandemia ha tagliato entrate dei club in Europa per 7 miliardi in un biennio e non è un buon esempio il fatto che i costi siano sempre più elevati e sproporzionati rispetto ai ricavi. Ciò significa che si abbasseranno gli stipendi, le commissioni per gli agenti perché è questa tipologia di costi che ha portato sul baratro molte società di calcio.

Ci saranno poi norme riguardanti il controllo di costi di gestione delle squadre di calcio per meglio monitorare le spese in relazione ai salari dei calciatori e costi dei trasferimenti. La nuova normativa sarà graduale. Per quanto riguarda i trasferimenti dei diritti dei calciatori e per le commissioni degli agenti sarà previsto un 70% rispetto ai ricavi dei club, che entrerà in vigore nel 2025/2026, con una progressione che partirà dal 90% dal 2023/2024 e 80% dal 2024/2025.

La UEFA consentirà poi di riportare perdite in tre anni per 60 milioni di euro rispetto ai 30 milioni attuali, puntando anche a raggiungere la cifra di 90 milioni per i club più blasonati, indice comunque questo di grande flessibilità.

Altro pilastro sarà il salary cap.

Chi violerà le regole subirà sanzioni pecuniarie e misure sportive:

penalizzazioni sportive che vanno dai punti nei gironi, alla retrocessione dalla Champions League e al divieto di utilizzo o trasferimento di calciatori per interi esercizi amministrativi. Questo sarà anche fatto in ottica di limitare lo strapotere di club come il PSG e il Manchester City ma l'obiettivo delle nuove norme è quello di arginare le distorsioni provocate involontariamente dal FFP dal 2010 ad oggi.

## CONCLUSIONI FINALI E RINGRAZIAMENTI

Ho analizzato il bilancio di gran parte delle squadre di serie A e visto se queste rispettano o meno i principi del FFP. Sono giunto a conclusione che la maggioranza delle squadre non rispetta i principi inerenti a una buona e sana condotta dell'operatività aziendale. Di certo gli ingenti debiti che hanno fatto i vari club per accaparrarsi i migliori giocatori non sono stati un buono esempio di gestione oculata dell'azienda-calcio. Udinese e Atalanta, che hanno fatto molto affidamento al proprio vivaio giovani, senza comprare giocatori a cifre folli, sono invece un esempio buono.

La strada da percorrere comunque rimane ancora lunga e il FFP è solo un mezzo per arrivare alla totale sana e corretta gestione delle società di calcio ed è per questo che ci saranno delle modifiche importanti nei prossimi anni.

Per questo mio elaborato un ringraziamento speciale lo dedico alla mia grande famiglia, che mi ha permesso di vivere in un ambiente positivo e stimolante e che ha svolto un ruolo fondamentale nella mia formazione.

## BIBLIOGRAFIA

A. Ghirelli, *Storia del calcio in Italia*, settima edizione, Einaudi, Torino, 1990.

A. Tanzi. *Le società calcistiche. Le implicazioni di un "gioco"*. Giappichelli, Torino, 1999.

F. RUBINO. *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004.

N. Corvacchiola, G. Febbo. *La gestione delle società sportive nell'era calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale*. Cesi Professionale, 2012.

M. Mancin. *Il bilancio delle società sportive professionistiche*. Cedam, Venezia, 2009.

U. Lago, A. Baroncelli, S. Szimansky. *Il business del Calcio*. Egea, Milano, 2004.

Lega Calcio, *Analisi economica finanziaria dei bilanci delle società di serie A Tim e di serie B Tim*, stagioni 1998-2006, Aprile 2007.

U. Lago, R. Simmons. *The Financial Crisis in European Football: An Introduction*, in *Journal of Sports Economics*, vol 7, 2006.

G. De Vita. *Il bilancio d'esercizio nelle società di calcio professionistiche*. Fondazione Artemio Franche, Firenze, 1998.

F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano 2004, pag. 216.

Caramiello C., *Capitale e Reddito*, Giuffrè, 1993.

*The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010*. Pagina 76.

2014, *Rivista di diritto ed economia dello sport*, Fascicolo 2/2014, pag.131.

L. LONGHI. *Il Fair Play Finanziario UEFA di fronte all'ordinamento giuridico comunitario*, in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, vol. VIII, 2012.

*UEFA Training Facility e Youth Investment Landscape 2018*.

Lacchini M., Trequattrini R., valida tuttora. *La governance delle società di calcio professionistiche*. Napoli: Edizioni scientifiche italiane S.p.A., 176.

Bilancio Milan anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Bilancio Juventus anni 2019,2020,2021.

Bilancio Lazio anni 2019,2020,2021.

Bilancio Roma anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Bilancio Inter anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Bilancio Napoli anni 2019,2020,2021.

Bilancio Bologna anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Bilancio Sassuolo anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Bilancio Sampdoria anni 2019,2020,2021.

Bilancio Fiorentina anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Bilancio Torino anni 2017,2018,2019,2020,2021.

Bilancio Udinese anni 2019,2020,2021.

Bilancio Atalanta anni 2019,2020,2021.

Bilancio Cagliari anni 2019,2020,2021.

## SITOGRAFIA

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1981/03/27/081U0091/sg>

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

<https://www.repubblica.it/2003/k/sezioni/sport/calcio/montiboccia/montiboccia/montiboccia.html>

<https://www.google.com/amp/s/tg24.sky.it/sport/2022/03/09/adidas-italia-nazionale/amp>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/lagestione-strategica-delle-societa-di.html>

<https://www.acmilan.com/it/club/sostenibilita>

<https://www.coni.it/it/>

<https://www.figc.it/it/home/>

<https://www.figc.it/it/federazione/la-storia/la-storia-della-federazione/>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/07/i-modelli-di-governance-nel-mondo-del.html>