



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

*Corso di Laurea Magistrale in Economia e Politiche del Territorio e
dell'Impresa*

*Titolo: "Analisi Empirica sull'Evoluzione ed Efficacia del Fair Play
Finanziario in Ambito Calcistico e Possibili Prospettive Future"*

Anno Accademico 2022/2023

Candidato:

Alessio Riva

Matricola: N. 21 G01 299

Relatore:

Massimiliano Nova

Indice:

- 1. Introduzione***
- 2. Inquadramento del settore calcistico internazionale e italiano:***
 - 2.1 Premessa***
 - 2.2 Evoluzione del calcio dalle origini fino all'attualità***
 - 2.3 Assetto organizzativo e modelli di governance e controllo***
 - 2.4 Ciclo operativo***
 - 2.5 Stakeholders che caratterizzano il mercato***
- 3. Storia del Fair Play Finanziario:***
 - 3.1 La sentenza Bosman***
 - 3.2 L'avvento del FPF***
 - 3.3 Modifiche e aggiornamenti del FPF***
 - 3.4 Principali problematiche e falle del FPF***
- 4. Analisi del mercato calcistico e dei bilanci dei club***
 - 4.1 Analisi economica del settore calcistico***
 - 4.2 Analisi dei bilanci di alcuni grandi club***
- 5. Fair play finanziario negli altri sport:***
 - 5.1 Il Budget cup del Motorsport, F1 e Superbike due formule diverse***
 - 5.2 L'NBA e la struttura sportiva USA***
 - 5.3 Il FPF in NBA ha tre facce***
- 6. Conclusioni:***
 - 6.1 La Luxury Tax e il Salary Cap stanno fallendo?***
 - 6.2 L'esempio della MLS***
 - 6.3 Il problema della visione dello sport come non sostenibile a livello economico e l'impunità di alcuni attori***
- 7. Bibliografia e sitografia***

1 Introduzione

Il Financial Fair Play è stato istituito dalla UEFA (Union of European Football Association) per introdurre il concetto di “concorrenza leale” e soprattutto sostenibilità economica-finanziaria in ambito calcistico. Questo provvedimento, dopo più di dieci anni dalla sua entrata in vigore, ha dimostrato in parte la sua efficacia correggendo l’enorme deficit del settore, caratterizzato da ingenti flussi di denaro in entrata (sport più redditizio al mondo con 40 miliardi di euro di fatturato nel 2021/22), così come da una forte tendenza, da parte delle squadre, ad aumentare costantemente i propri costi per rimanere competitive.

La formula del FPF (Fair Play Finanziario) è presente ormai in tutti i principali sport agonistici con diverse sfumature, principalmente laddove vi siano società sportive quotate. Nonostante i diversi metodi di controllo dell’indebitamento delle società e le sanzioni previste, lo sport è legato a doppio filo con un fattore sentimentale, che spinge i proprietari dei club a considerare la propria squadra non come una società da far crescere a livello economico in favore di tutti gli stakeholders, ma come un’opportunità per ottenere della gloria personale, portando alla vittoria i propri club con qualsiasi mezzo, anche a costo di continue campagne d’acquisto faraoniche, ricapitalizzazioni, coperture di debiti, passaggi di proprietà o più recentemente affiliazioni a fondi pubblici o a sponsorizzazioni fittizie. Naturalmente i top club Europei, che sono le squadre con i ricavi nettamente più alti di questo sport, continuano a rincorrersi e darsi battaglia non solo nei rispettivi campionati, ma anche nelle coppe internazionali e sempre di più nelle varie sessioni di mercato. Il percorso di redazione affrontato nelle pagine seguenti cerca di fornire tutti i dati necessari al fine di poter comprendere non solo la necessità di applicare norme come quella del Fair Play Finanziario a settori sportivi come quello del calcio, ma soprattutto la difficoltà nel rendere tali normative efficaci e durature. Lo sviluppo di questa analisi empirica inizia con una definizione della cornice che racchiude il settore calcistico italiano e internazionale, Iniziando, da un inquadramento storico del settore “Calcio” dalle sue origini all’attualità, definendo le principali caratteristiche di una squadra calcistica intesa come società (impresa): chi la guida e quali figure hanno poteri decisionali, come è organizzata, a chi spettano i controlli nazionali e internazionali, con che stakeholders ha contatti una squadra e come si caratterizza il ciclo operativo dei

suddetti club. Seguirà una profonda analisi FPF (Fair Play Finanziario), nell'interesse delle sue norme e nel suo processo di evoluzione fino alle ultime riforme. Dopo aver ampiamente sviscerato la regolamentazione economico-finanziaria e di bilancio del settore vi sarà un confronto diretto osservando la situazione in cui si ritrovano alcuni grandi club, attraverso delle esemplificate analisi di bilancio, comprendenti i principali indici che richiede la UEFA per il rispetto del FPF. Infine, ci si concentrerà su tutte le varianti di regolamentazioni economico-finanziari che caratterizzano gli altri sport, osservando come diverse pratiche sportive adottino forme più o meno restrittive del FPF e il loro effettivo impatto nelle rispettive federazioni. In conclusione, tutta questa mole di informazioni ci porterà al capitolo finale dove è stata fatta una personale ipotesi di riformulazione del FPF consci della sua effettiva efficacia, così come delle sue lacune e dei nuovi fenomeni che caratterizzeranno il mercato calcistico.

2. Inquadramento del settore calcistico internazionale e italiano:

2.1 Premessa

Il calcio è ormai considerato come “lo sport”, vero e proprio simbolo di un sistema sempre più globalizzato, con un giro d'affari che non viene raggiunto da nessun altro sport¹, così come il numero di spettatori che raggiunge, eguagliato solo dal Super Bowl². Consacrato ormai come un vero e proprio business, l'andamento dell'economia di questo settore mostra una crescita quasi inarrestabile, con notevoli doti di resistenza e ripresa anche nei periodi più difficili (durante la crisi del 2008 il fatturato dei club europei aumentò di 10 volte rispetto all'economia generale Europea), ma ha anche sofferto di una forte crisi che ha raggiunto il suo picco nei primi anni Duemila, dovuta principalmente al circolo vizioso, effettuato dalla maggior parte dei club, di spese pazze e successiva copertura dei debiti tramite nuovi conferimenti di capitale, per ritrovarsi nuovamente indebitate alla fine del seguente esercizio. Proprio per questa ragione è nata la necessità di introdurre un sistema che imponesse la gestione più oculata delle casse delle società calcistiche, ovvero il Fair Play Finanziario (FPF), una sorta di modello economico-finanziario introdotto dalla UEFA per garantire maggiore solidità alle squadre, incentivando una riduzione dei

¹- Attualmente i 3 sportivi più pagati al mondo sono calciatori: Cristiano Ronaldo 136 milioni, Lionel Messi 130 milioni, Kylian Mbappè 120 milioni - cifre all'anno in dollari, secondo Forbes.

²- L'ultimo Mondiale di calcio è stato visto da circa 5,4 miliardi di persone, in confronto il secondo evento più seguito di sempre sono le olimpiadi del 2016 con 3,6 miliardi di spettatori

costi e investimenti in ottica di medio-lungo periodo. Seppur statisticamente l'effetto di tale provvedimento sembrerebbe essere stato positivo sul mercato calcistico nel suo insieme, non ha però scongiurato effetti di polarizzazione dei capitali crescenti, oltreché l'avvento di una nuova era di grandi investitori a capo dei principali club, spingendo ancora di più un mercato che ha visto una crescita inflazionistica delle monte ingaggi delle squadre e degli stipendi dei giocatori, ottenendo così una nuova situazione di incertezza nel settore. Molti dei grandi club risultano periodicamente indebitati e continuano noncuranti a effettuare grandi spese per rimanere sempre nell'élite dei club europei. D'altro canto, molti dei club minori hanno imparato a trarre profitto da gestioni più lontane dal mero raggiungimento dei risultati sportivi, evidenziando così la caratterizzazione di molti campionati dove le squadre di fascia alta risultano spesso indebitate e quelle di fascia media risultano molto più spesso virtuose e solide dal punto di vista economico finanziario, confermando però ancora una volta il binomio soldi = vittoria.

2.2 Evoluzione del calcio dalle origini fino ad oggi

La pratica degli sport di squadra che coinvolgono un oggetto sferico ha da sempre interessato lo sviluppo dell'uomo fin dall'antichità. Presente in tutte le parti del mondo e con diverse interpretazioni culturali: in Cina con il Tsu-Chu nel XXV secolo a.C.; per i Maya il Tlachtli 1000-800 a.C.; per i Greci l'episkyros 400-375 a.C., trasformato poi dai Romani nel harpastum, giocato spesso dai legionari addirittura contro popoli barbari (famosa la partita contro le popolazioni autoctone della Britannia disputata nel 276 d.C.). Modificato ulteriormente in età medievale (XIII secolo d.C.) assume il nominativo di calcio in livrea, o calcio storico fiorentino, ancora lontano dal concetto di calcio che conosciamo, le cui origini risalgono invece al 24 ottobre 1857 in Inghilterra, con la fondazione dello Sheffield Football Club istituito da Nathaniel Creswick (la prima partita fu proprio quella tra lo Sheffield e l'Hallam disputata nel 1860). In seguito alla rapida diffusione del calcio sul territorio britannico si distinguono due momenti salienti per il delineamento di questo sport come lo conosciamo oggi:

- 1885 e in seguito 1887: la prima data fa riferimento al riconoscimento della FA (Football Association fondata nel 1863) e del pagamento di una somma in denaro

per le prestazioni degli atleti da parte delle società, inizia così il fenomeno del “professionismo”. La seconda data fa riferimento alla fondazione del primo sindacato dei giocatori britannici.

- 1886: nascita della International Football Association Board (IFBA), per volere delle 4 federazioni britanniche del tempo (Inglese, Scozzese, Gallese, Irlandese), al fine di formulare un regolamento per le federazioni da poter utilizzare come testo unico. Inoltre, l’istituzione svolgeva il ruolo di “Corte Suprema” del calcio, autorità che ha mantenuto fino ai giorni nostri e rappresenta il giudice ultimo e inappellabile per i contenziosi internazionali.

Verso la fine del 1800, l’espansione del calcio valicò i confini federali, spinto dalla vasta rete del colonialismo britannico, diffondendosi quasi contemporaneamente nel Sud America e in Europa. Praticato da marinai e soldati inglesi, in breve tempo il fascino di questo sport raccolse sempre più seguito, venendo addirittura inserito alle Olimpiadi del 1900 in Francia, come spettacolo dimostrativo di apertura dei giochi, con un triangolare tra Francia, Belgio e Inghilterra, facilmente dominato da quest’ultima.

L’effetto sul pubblico è così positivo che appare evidente l’imminente esplosione del fenomeno calcistico, non passa molto infatti che iniziano a concatenarsi diversi eventi fondamentali al raggiungimento del concetto di calcio moderno. Iniziando dal 21 maggio 1904, quando viene istituita la FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*), composta da 8 nazioni, esclusa però la federazione inglese. Quest’ultima, fiera del proprio retaggio storico di inventori del “Football”, non voleva unirsi ad un’istituzione che poneva tutti i membri come paritari, ma è costretta a cedere e si è unita alla FIFA nel 1905, anno in cui entra anche l’Italia. Tramite l’autorità di un’istituzione federata internazionale, appunto la FIFA, viene accolta la richiesta dell’annessione del calcio a disciplina Olimpica, disputando così il primo torneo tra federazioni ai giochi del 1908 di Londra.

I successivi giochi olimpici decretano la fioritura delle nazioni Sudamericane (in parte anche dell’Italia) e i club europei iniziano a guardare oltremare in cerca di talenti. Grazie al notevole successo del 1924 e 1928 si arriva finalmente alla tanto agognata organizzazione del Campionato del Mondo di calcio, tenutosi per la prima volta ad Amsterdam nel 1930 (vittoria dell’Uruguay).

In seguito, abbiamo forse l'età d'oro del calcio italiano che, anche grazie ad una forte spinta data dal Regime, ottenne la vittoria nel Mondiale del 1934, ripetendosi nel 1938 e ottenendo anche l'oro alle Olimpiadi del 1936.

I campionati si susseguono, così come gli anni, i fenomeni e gli stili di gioco che contraddistinguono le diverse ere calcistiche, dalle origini fino al "Passing game", passando per: calcio tecnico contro calcio atletico, il calcio totale olandese, il catenaccio, la difesa a zona e molte altre innovazioni; da giocatori come Meazza, Messi e Ronaldo senza dimenticare: Pelè, Maradona, Crujff e Di Stefano o Best.

Questo sport ha continuato a correre dal punto di vista della diffusione (1,5 miliardi gli spettatori ad assistere alla finale dei Mondiali 2022 da tutte le parti del mondo), tanto che ha ormai raggiunto un pubblico di quasi 4 miliardi di followers. Dal punto di vista tecnico/qualitativo, la condizione fisica degli atleti è attualmente al picco naturalmente ottenibile: gli atleti alternano allenamenti tecnici a sessioni tattiche e programmi di alimentazione o sessioni per migliorare le performance in palestra; il supporto di un cast di specialisti come dietologi, psicologi, preparatori atletici, dottori, massaggiatori e via dicendo costituiscono ormai la routine per tutti i grandi club.

Questo allargamento degli staff, attrezzature e tecnologie utilizzate ci porta all'ultimo punto: in tutta la sua storia, il mercato del calcio non ha quasi mai smesso di crescere da un punto di vista economico; le somme generate da questo settore aciclico non hanno subito brusche frenate neppure in presenza di grandi eventi deleteri per l'economia, come Guerre Mondiali, crisi economico-finanziarie o in ultima istanza il Covid-19. Più il calcio si diffondeva e più generava soldi, ne sono anche un esempio i marchi storici legati ad esso come Nike, Adidas o Puma, che hanno costantemente investito in maniera incrementale in questo sport e sono diventati a tutti gli effetti strettamente legati ad esso. Con un mercato in costante crescita, che garantisce possibili entrate da sponsorizzazioni o diritti televisivi sempre maggiori, anche gli stipendi dei calciatori sono aumentati (in maniera molto più che proporzionale), così come il valore dei loro cartellini e quindi di ogni finestra di mercato nel suo insieme. Si stima che gli ingaggi dei giocatori siano cresciuti con una media del 9% annuo, accelerando dal 2013/14 in poi con tassi del +24% annuo. Facendo solo alcuni esempi: nel 1997 l'Inter porta alla propria corte Ronaldo il fenomeno, per la cifra record, per il tempo, corrispondente a circa 28 milioni di euro, ma già nel 2000 i diamanti del periodo hanno tutto un altro peso: la Lazio acquista Crespo

per circa 55 milioni di euro, il Pallone d'Oro Luis Figo passa dal Barcellona al Real Madrid per la cifra di 65 milioni, ma la vera somma "monstre" riguarda nel 2001 sempre il Real, che compra per 77,5 milioni Zidane dalla Juventus. Si susseguono poi Ronaldo dallo United al Real per 94 milioni nel 2009, che riafferma la sua opulenza sul mercato nel 2013, superando il tetto dei 100 milioni con l'acquisto di Bale dal Tottenham, mentre il record per un trasferimento rimane per ora nelle mani del PSG che strappa al Barcellona Neymar, per la modica cifra di 222 milioni.

Se da questa rapida disamina sembra chiara la tendenza di crescita dei cartellini e rispettivi ingaggi, il 2022/23, anno effettivo di uscita dalla "crisi" del Covid-19, ci regala dati completamente fuori scala: l'ingresso delle squadre dell'Arabia Saudita sta per creare una vera e propria bolla inflazionistica. Gli stipendi sono aumentati del 90% rispetto alla precedente stagione, un esempio: il contratto con il PSG, dal peso di una manovra economica di uno Stato, che poteva firmare Mbappé, il giocatore attualmente più forte in circolazione, sicuramente anche il più futuribile, è in scadenza (terminerà con la conclusione della stagione 2023/24); il PSG vuole scongiurare a tutti i costi la possibilità di perdere il giocatore a 0 a fine stagione, in favore di un Real Madrid con cui il giocatore avrebbe già un preaccordo. La soluzione per il PSG, che ha ufficialmente rotto col giocatore, minacciando di non farlo giocare per tutta la stagione in caso rifiuti offerte importanti, si è materializzata con l'offerta da capogiro dell'Al-Hilal, che non solo mette sul piatto 300 milioni per l'acquisto del cartellino del giocatore, ma la parte più incredibile è la somma proposta a Mbappé come ingaggio per giocare una sola stagione nella squadra saudita: il ragazzo venticinquenne guadagnerebbe più di 700 milioni solo di ingaggio per la stagione 2023/24, costituendo per la squadra un'operazione a bilancio da più di un miliardo, per l'acquisto di un solo giocatore per un anno (poco meno della somma dei ricavi totali d'esercizio di Juventus, Inter e Milan).

In realtà il vero colpo dei sauditi, dopo essersi fatti scappare Messi (andato in MLS) e Mbappé, è stato l'acquisto del Al-Hilal di Neymar dal PSG, con un contratto che mostra ancora una volta l'infinità disponibilità economica e noncuranza della sostenibilità economica che li contraddistingue:

- 90 milioni di euro al PSG per il cartellino del giocatore.
- 80 milioni di euro all'anno come ingaggio, che tra sponsorizzazioni e bonus possono arrivare fino a una cifra stimata intorno ai 320 milioni in 24 mesi.

- Tra i bonus vanno citati; 80.000 a vittoria e 500.000 per ogni post sui social del giocatore che pubblicizzino l'Arabia Saudita.

- Come benefit; tenuta da 1000 m² con mini-zoo esotico, jet privato a uso esclusivo e illimitato 24 ore su 24 e la possibilità di convivere con la fidanzata sotto lo stesso tetto anche se non sposati (privilegio concesso in tutto lo stato solo a un altro sportivo, Cristiano Ronaldo). Gli accordi di sponsorizzazione e benefit direttamente presi tra il giocatore e il governo saudita rimangono segreti, ma il peso di questo contratto risulta ancora una volta inarrivabile sotto tutti i punti di vista per qualsiasi top club europeo (il contratto di Ronaldo risulta essere molto simile, con cifre leggermente maggiori).

Nonostante alcune voci di ricavo per le società siano aumentate costantemente negli anni³, tutto ciò non riesce a seguire l'incremento molto più importante avvenuto dal lato costi, il circolo vizioso che costringe le società a spendere per vincere e nuovamente spendere ancora di più per continuare a vincere, creando così forti fenomeni di polarizzazione dei talenti verso le squadre che possono elargire grandi somme di denaro e una propensione all'indebitamento sistematico del sistema calcio. Proprio per questa ragione viene introdotto il FPF, per migliorare la situazione economico-finanziaria e la solidità/continuità aziendale, imponendo una gestione delle società calcistiche più ponderata, puntando a un pareggio di bilancio e a programmazioni sul lungo periodo. In questa tesi si analizza l'impatto che ha avuto l'effettiva applicazione dell'FPF e delle sue differenti correzioni e modifiche, cercando di delineare la direzione che potrebbe assumere il calcio moderno e le possibili manovre per prevenire l'acutizzarsi di alcune problematiche.

³- Per esempio: il prezzo dei biglietti, gli introiti derivanti dalla concessione dei diritti audiovisivi, le sponsorizzazioni e il merchandising sono aumentate costantemente di prezzo anche grazie all'efficientamento dei sistemi telecomunicazione, mezzi di trasporto e internazionalità del mercato calcio, creando un circolo virtuoso di aumento delle entrate e aumento degli spettatori viceversa.

2.3 Principali modelli di governance e controllo del settore

Il sistema istituzionale che regola il settore si ramifica in due direzioni: nazionale, a seconda della lega al quale la società è iscritta, nel caso della serie A i poteri sono divisi tra CONI, COVISOC e FIGC; internazionale, che interessa tutti i soggetti del settore in maniera indiscriminata e totale (almeno in teoria), in cui troviamo la FIFA e la UEFA e tutti gli organi istituzionali ad esse legati.

Partendo da un'analisi più accurata della gerarchia istituzionale italiana non possiamo che cominciare dall'autorità più eminente, il CONI, fondato nel 1914 al fine di promuovere tutti gli sport sul territorio nazionale, con particolare focus sulla formazione di atleti al massimo livello per formare le varie rappresentative italiane per i Giochi Olimpici (aderisce infatti al Comitato Olimpico Internazionale). Il CONI è un ente pubblico non economico sottoposto a vigilanza da parte del Ministero per i beni e le attività culturali. Modificato varie volte nell'ambito delle sue funzioni e della sua composizione amministrativa, il primo vero punto di svolta è rappresentato dal Regime Fascista. Con la legge 16/2/1942 n.426 venne riconosciuto come ente pubblico con personalità giuridica, con diffusione su tutto il territorio nazionale, rappresentando appieno la forte volontà del periodo di usare lo sport come mezzo di propaganda nazionale, mentre prima di allora il CONI agiva solamente attraverso deleghe o per mezzo di comitati regionali.

La costituzione del CONI come la conosciamo oggi è figlia principalmente delle riforme apportate agli inizi degli anni Duemila, fine anni Novanta, che l'hanno proclamata "Confederazione delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate". Attualmente il comitato riconosce: 45 federazioni sportive italiane (come FIGC o ACI, che rappresentano rispettivamente calcio e automobilismo), 19 discipline associate al CONI (tra cui scacchi o pallapugno), 15 enti di promozione dello sport sul territorio nazionale, un unico ente di promozione sportiva territoriale (Sport Padania) e 19 associazioni encomiabili (come l'Associazione Nazionale per il Fair Play).

Tra le Federazione associate al CONI la più significativa e di interesse per l'argomento in analisi è sicuramente la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio e Fùtsal), che vanta più di 1,5 milioni di tesserati, di cui 1,1 milioni solo di calciatori e 83.142 squadre associate. Il CONI ha il ruolo di garante nell'ambito del settore calcistico e controlla il corretto funzionamento e la formazione degli organi di governance federale, la FIGC ha

quindi pieno potere decisionale sul territorio nazionale. Nata nel 1898 e ufficialmente riconosciuta dalla FIFA nel 1905, attualmente è guidata dal Presidente Gabriele Gravina, già al suo secondo mandato con scadenza nel 2024, guidando la Federazione verso l'obiettivo principale di promozione del calcio sul territorio e l'abbattimento di tutte le forme di discriminazione in favore della sana attiva sportiva. La FIGC non è solamente a capo delle leghe professionistiche (Lega Serie A, Lega Serie B, Lega Serie C) ma anche della Lega Nazionale Dilettanti e del settore Giovanile e Scolastico, inoltre raccoglie in essa le associazioni di categoria (arbitri, allenatori e calciatori) e il Settore Tecnico (inerente alla formazione, sviluppo e salute dei calciatori). Detiene piena autonomia tecnica, operativa e gestionale in ambito calcistico, ma data l'intricata e fitta mole di regole e norme emanate negli anni (divise tra: lo Statuto Federale, le Norme interne – NOIF, gli Statuti e Regolamenti delle Leghe e delle Raccomandazioni Contabili) vi sono stati spesso interventi legislativi a livello statale, soprattutto per armonizzare il passaggio tra i vari livelli di governance, ormai nettamente intricati e spesso conflittuali con l'avvento delle ampie regolamentazioni UEFA (in particolar modo proprio il FPF).

Un secondo organo importante da sottolineare in ambito di controllo dell'andamento economico-finanziario e corretta gestione delle società calcistiche italiane è il COVISOC, Commissione di Vigilanza sulle società di calcio professionistiche.

Presieduto da 5 membri, con rilevanti requisiti professionali (docenti universitari, avvocati, docenti commercialisti, magistrati o esperti decennali del settore), eletti direttamente dal consiglio Federale della FIGC con carica di 4 anni con possibilità di doppio mandato. Alla COVISOC vengono riconosciute 3 funzioni:

- Consultiva, sotto forma di proposte da inoltrare al Consiglio Federale attinenti alle situazioni economico-finanziarie e controllo delle società calcistiche.
- Di controllo, imponendo il periodico deposito di tutta la documentazione contabile e gestionale delle squadre italiane. Ne consegue una formulazione di pareri sull'effettiva correttezza dei dati forniti, principalmente il valore attribuito ai giocatori soggetti a trasferimenti e, tramite l'utilizzo di indicatori e parametri, la solidità della struttura economica-finanziaria. Il potere di controllo è stato limitato nel 1995 alla sola verifica dell'equilibrio finanziario e possibilità di denuncia al Tribunale per richiesta di liquidazione della società (prima applicabile dalla stessa FIGC).

- Ispettiva, come promotore di indagini e provvedimenti disciplinari può adoperarsi nell'ispezionare le sedi delle società e convocare gli organi di controllo in caso di necessità di chiarimenti o perplessità in ambito amministrativo, economico e finanziario.

2.4 Ciclo operativo

Con lo sviluppo evolutivo delle società calcistiche dal punto di vista amministrativo e soprattutto in ottica di riconoscimento delle stesse come aziende lucrative e non più associazioni ricreative, siamo oggi dinanzi a una complessa ramificazione delle suddette squadre, dovuta alle mutate esigenze societarie, nonché alla cospicua normativa che regola il settore, che ha spinto alla caratterizzazione del ciclo operativo, composto da un'articolata organizzazione e una pluralità di ruoli e divisioni aziendali.

Partendo dal vertice troviamo, come per tutte le società di capitali, la proprietà (individuale o collettiva), che si incarica della scelta del management per il raggiungimento degli obiettivi, non solo sportivi, ma sempre più anche l'economicità e solidità dell'azienda. Gli altri organi rilevanti si occupano principalmente della funzione di controllo e si dividono tra interni (in riferimento al caso nazionale italiano: Collegio Sindacale, Consiglio di Sorveglianza o Comitato di controllo e sulla gestione) e esterni: che garantiscono la funzione di controllo federale e la risoluzione dei contenziosi (COVISOC, FIGC, CONSOB, UEFA).

Al fine di delineare i principali schemi organizzativi delle società calcistiche è opportuno soffermarsi su alcune peculiarità.

Iniziando dalla distinzione tra le aree di gestione che compongono l'attività delle società calcistiche: l'area operativa, guidata dal Consiglio di Amministrazione, al quale fa capo l'Amministratore Delegato, e l'area tecnica, le cui due figure incaricate sono il Direttore Sportivo e l'allenatore della prima squadra.

Svolge un ruolo chiave proprio la figura del Direttore Sportivo, che beneficia di un'ampia autonomia e poteri decisionali attinenti alla sfera sportiva. Considerato come ponte tra l'amministrazione e l'area tecnica della società, è suo compito indicare le nomine delle figure che comporranno lo staff tecnico della squadra (in primis proprio l'allenatore); ha un ruolo attivo e fondale durante tutte le trattative di calciomercato, svolge il compito di

supervisore dell'attività sportiva e coordina il lavoro delle rappresentative giovanili, dovendo possedere competenze sportive e gestionali e ricevendo impulsi e indicazioni da ambo le parti. L'importanza del ruolo richiede uno stretto connubio tra competenze sportive e tecniche, al fine di svolgere al meglio la funzione di perno tra le due aree, proprio per questo tale posizione è ampiamente regolata sin dal 1991 con il “Regolamento dell'Elenco Speciale dei Direttori Sportivi” redatto dalla FIGC.

Nonostante sia una delle figure più rilevanti per quasi tutte le società delle leghe maggiori, la UEFA non ha inserito la posizione di DS all'interno dell'organigramma minimo richiesto per partecipare alle sue competizioni. Questa decisione è stata presa poiché la lega anglosassone non è avvezza all'utilizzo della figura del DS, ma conferisce pieni poteri all'allenatore della prima squadra, considerato “Football Manager” con compiti di: gestione dell'area sportiva nel suo insieme, allenamento della prima squadra, gestione della rosa giocatori, finestre di mercato e comunicazione diretta con l'amministrazione. Subito al di sotto della proprietà, nominato direttamente da essa, troviamo la figura del General Manager (solitamente l'Amministratore Delegato) che è responsabile per l'andamento della società nella sua interezza. Nell'esercizio delle sue funzioni è supportato da svariate figure tra cui:

- Segreteria Generale, alla quale vengono affidate funzioni logistiche come l'organizzazione degli eventi sportivi, oltre a mansioni più burocratiche come le pratiche per i trasferimenti e i contratti dei giocatori o le comunicazioni con enti esterni.
- Finance Officer, al quale viene affidata la gestione finanziaria dell'azienda
- Media Officer, figura che ha guadagnato un valore maggiore grazie allo sviluppo dei social network e che tiene i rapporti con la stampa e gli altri mezzi d'informazione
- Security Officer, garantisce la sicurezza durante lo svolgimento degli eventi sportivi e lavora in coordinamento con le forze dell'ordine statali.
- Support Liaison Officer, gestisce i rapporti con la tifoseria.

Per quanto concerne l'area sportiva (o tecnica): il vertice è occupato dall'Head Coach of First Squad (accompagnato da un allenatore in seconda) che sovrintende ad altre due aree tecniche fondamentali per l'attività sportiva: il settore giovanile, alla direzione del quale

troviamo la figura dell'Head of Development Program e lo staff medico con un Medical Doctor al suo vertice.

Queste sono tutte le figure richieste dall'organigramma stipulato dalla UEFA al fine di poter ottenere il rilascio della licenza. Risulta chiara la volontà dell'ente di mantenere separate l'area amministrativa da quella sportiva.

Per quanto riguarda il sistema di governance è fondamentale approfondire i principali sistemi che differenziano i vari modelli di proprietà:

- Sistema chiuso. La proprietà della società è in mano a una o poche persone (un presidente, o un gruppo familiare, struttura che ha caratterizzato la Serie A italiana per molti anni), che si incaricano di selezionare e nominare direttamente il direttivo e gli organi di controllo. Spesso si affibbia al presidente l'aggettivo di mecenate poiché non vi è interesse particolare al profilo economico-finanziario dell'impresa, ma alla mera crescita del prestigio del club attraverso i successi sportivi e ai guadagni indiretti che ciò può conseguire. Seppur la figura dei grandi presidenti legati per decenni al proprio club stia ormai scomparendo, questo fenomeno risulta resistere ancora, in particolar modo nella Serie A, con una piccola evoluzione di tale figura, non più legata al presidente/tifoso disposto a tutto per ottenere il successo e la gloria sportiva (ultimo esempio Ferrero con la Sampdoria), ma consci della necessità di gestire la società calcistica con una visione di lungo termine. Ne sono alcuni esempi l'attuale Presidente dell'Udinese Giampaolo Pozzo che ricopre tale ruolo dal 1986, Urbano Cairo Presidente del Torino FC dal 2005 e Claudio Lotito alla guida del Lazio FC dal 2004, ma il record attuale rimane fuori dall'Italia e vede il Presidente del Porto FC Jorge Nuno Pinto da Costa in carica dal 1982.
- Sistema aperto. Viene data voce anche agli altri stakeholders (finanziatori, tifosi o comunità locale) della società e non solo ai soci (è possibile non vi sia neanche un socio di maggioranza) al fine della scelta degli organi direttivi. Questo sistema è diffuso soprattutto in Bundesliga, la lega tedesca riflette infatti i forti sentimenti federali della nazione, imponendo che la maggioranza delle quote societarie sia controllata da associazioni sportive e che il Consiglio di Amministrazione sia composto dai rappresentanti delle varie categorie di stakeholders della società.

Continuando con l'analisi dei modelli di governance è possibile elencare quattro sotto modelli che caratterizzano tutto il settore derivanti dai due precedenti:

1. Società quotate, la tipologia che si sta diffondendo di più tra le società di maggiori dimensioni nel panorama mondiale è quella dell'apertura delle quotazioni in borsa, sfruttando la possibilità di nuove entrate finanziarie per realizzare progetti di sviluppo e per rimanere competitiva dal punto di vista sportivo. Questo tipo di approccio, volto molto più alla gestione accurata dell'andamento economico-finanziario poiché esposta al mercato azionario, porta con sé sia vantaggi interni (nuove entrate) che esterni (si presuppone che un'azienda sottoposta alla lente del mercato azionario agisca con trasparenza e meticolosità nella redazione dei conti), e una possibile controparte di svantaggi sportivi, ovvero la proprietà potrebbe passare a soggetti scarsamente interessati alla performance sul campo, ma piuttosto a “fare cassa” in maniera periodica, ad esempio vendendo gli asset (giocatori) migliori alla fine di ogni stagione senza assicurare un ricambio di altrettanta caratura, relegando spesso le squadre a posizioni di metà classifica, senza nessuna ambizione per le successive stagioni. Questo modello è considerato a metà tra l'aperto e il chiuso, definibile come “ibrido” poiché le quote societarie sono diffuse al pubblico (azionisti) ma la nomina degli organi di direzione e controllo spetta unicamente all'assemblea dei soci.
2. Società con un presidente unico. Modello che indentifica il sistema chiuso: il proprietario/presidente è la principale fonte di risorse finanziarie del club, non vi è ricorso a capitali di rischio esterni. Più propense ad annate di forte indebitamento al fine di ottenere risultati sportivi immediati, al costo di essere alla mercé delle volontà del presidente, in caso volesse dismettere l'investimento fatto e cedere la squadra.
3. Azionariato popolare, caratterizzato dalle figure dei molteplici tifosi-investitori, ai quali è richiesta partecipazione attiva attraverso il diritto di voto in assemblea e nominando il management secondo i principi democratici. Come precedentemente accennato, questo è il modello prediletto dalla lega tedesca ma è applicato anche dalle due squadre più importanti della Liga: Barcellona e Real Madrid. Il vantaggio che offre l'azionariato composto dalla propria tifoseria è di particolare rilievo per le squadre con grande seguito anche al di fuori del proprio

territorio nazionale, questo modello risente però dell'emozionalità della tifoseria e può essere danneggiato seriamente in caso di cattiva (o illecita) amministrazione e annate prive di risultati sportivi (soprattutto per grandi club).

4. Società gestite da nuclei familiari. Modello che ha caratterizzato la Serie A fino a dopo il 2010, famiglie di imprenditori medio/grandi acquistavano i club della propria città di appartenenza, i passaggi di proprietà rimanevano all'interno della famiglia. Questo modello soffriva di difficoltà nel reperimento di capitali esterni e di figure manageriali qualificate per i ruoli chiave, che venivano invece assegnati a vari familiari. L'esempio più famoso e di successo è sicuramente quello della Famiglia Agnelli per la Juventus legata alla società dal 1923 (soci di maggioranza dal 1949), seppur abbiano modificato la loro forma di governance negli anni e ad oggi nessun membro della famiglia sia coinvolto attivamente nell'amministrazione o nel controllo della società.

Con l'avvento del Financial Fair Play è iniziato il rapido declino dell'era dei grandi presidenti o della "conduzione familiare", imponendo la necessità di valutare allo stesso livello il raggiungimento di risultati sportivi con la solidità economico-finanziaria della società, influenzando non solo i modelli di governance prediletti, ma anche la necessità di ingaggiare figure sempre più formate e professionali per indirizzare i club nella giusta direzione.

2.5 Stakeholder che caratterizzano il mercato

Dato il livello di seguito mondiale che suscita questo sport e il quantitativo di denaro che movimentata questo settore è intuitivo che i soggetti che interagivano con le ormai lontane "associazioni ricreative" siano ormai una fitta rete di stakeholders (parti che hanno un interesse nell'impresa e ne possono influenzare i risultati in maniera diretta o indiretta).

Un duplice obiettivo caratterizza oggi le società di calcio: successo sportivo ed equilibrio economico. Ogni tipologia di stakeholders può essere più interessato al raggiungimento di obiettivi sportivi rispetto che risultati economici, ma la società sportiva non deve farsi influenzare sacrificando l'uno rispetto all'altro. Una peculiarità dell'impresa sportiva è data proprio dalla presenza dei tifosi, un tipo di stakeholders difficilmente identificabile al di fuori dei settori sportivi, poiché unicamente condizionati da un fattore emozionale agli antipodi con qualsiasi altro portatore di interesse che investe soldi o risorse

nell'impresa. Un modo immediato per comprendere è l'analisi di una stagione per una squadra che effettua una campagna acquisti dissanguante per le proprie casse, ma consegue magari il titolo nazionale e/o uno UEFA; la tifoseria sarà sicuramente soddisfatta positivamente dell'operato del club, con un possibile aumento dei tesseramenti per l'anno successivo, ma tutti gli investitori e/o società che hanno contratti con il club non saranno affatto soddisfatti dei conti presentati dalla società, implicando possibili cessioni societarie, aumenti di capitale e forti tagli dei costi (contratti di servizi esterni, smantellamento della rosa con ampie perdite ecc....) fino al possibile fallimento. Le due prospettive, economica e sportiva, risultano quindi difficilmente coniugabili, soprattutto inserendo i nuovi paletti imposti dal FPF e la moltiplicazione dei ruoli nell'organizzazione, portando spesso a conflitti interni tra le due aree, ancor prima di pensare all'ambiente esterno, nell'assegnazione delle risorse e nelle scelte di M&A.

Di seguito una rapida disamina dei principali stakeholders delle società calcistiche:

- Soci-proprietari: vertice dell'informativa aziendale, scelgono direttamente il management incaricato di raggiungere gli obiettivi sportivi ed economici. Sempre meno diffuso il modello a socio unico (presidente mecenate) o maggioritario in favore gruppi industriali e finanziari pronti a sfruttare le potenzialità del business calcistico (prevale la solidità dell'azienda e la dimensione economica). Rimane invece diffuso l'azionariato popolare più focalizzato sul raggiungimento di successi sportivi e una dimensione più sociale dell'impresa. Infine, per le società quotate in Borsa, i soci che non hanno interesse nella gestione del club investono principalmente al fine di ottenere un guadagno in forma economica.
- Calciatori e dipendenti, naturalmente questi soggetti incidono direttamente sulla performance sportiva e, di conseguenza, sulle prospettive di crescita nell'immediato futuro. Entrambi consistono in voci di costo molto importanti per le squadre; quindi, se da un lato la loro performance influisce notevolmente sul valore degli stessi come asset e genera più o meno entrate per l'azienda, il loro costo può essere inteso come fisso (se si escludono i bonus inseriti all'interno dei vari contratti per i risultati dei singoli o di squadra).
- Giovani calciatori. Atleti tesserati nelle rappresentative giovanili del club, divise in fasce d'età e denominate nel loro insieme "vivaio" o "Cantera". Sottoposto ad innovativi progetti di valorizzazione dei giovani talenti, ogni club investe ingenti

risorse nel settore giovanile date le ampie possibilità di cassa (il mercato del settore giovanile è molto più movimentato di quello delle prime squadre) e di futuribilità per la società. Vi sono casi di società che hanno fatto del proprio settore giovanile delle vere e proprie eccellenze mondiali (nonché case study).

Squadra	Giocatori	Valore di mercato (€)	valore medio (€)
Benfica	104	670.000.000	6.442.308
Chelsea	78	630.000.000	8.076.923
Barcellona	102	581.000.000	5.696.078
Ajax	114	555.000.000	4.868.421
Man City	81	510.000.000	6.296.296
PSG	83	491.000.000	5.915.663
San Paolo	73	474.000.000	6.493.151
Santos	61	444.000.000	7.278.689
Flamengo	58	438.000.000	7.551.724
Sporting Lisbona	97	399.000.000	4.113.402

Come possiamo osservare dalla ricerca effettuata dal gruppo CIES Football Observatory, basata sul valore dei giovani tra i 15 e 21 anni che attualmente militano in una delle 50 leghe professionistiche, il valore che può generare il settore giovanile non è da sottovalutare, sia dal punto di vista della possibile creazione di giovani talenti per il ricambio nelle prime squadre sia per le ottime prospettive di guadagno (al netto dei bassi costi di formazione) dalle cessioni dei giovani calciatori. I soggetti dell'analisi devono almeno aver trascorso tre anni nel settore giovanile prima di passare al calcio professionistico (sono compresi anche i giocatori saliti nelle prime squadre dello stesso club in cui sono stati formati) e la loro valutazione monetaria è stata calcolata tramite un modello statistico appositamente ideato dal CIES.

- Altre società calcistiche, Il rapporto che si instaura tra i differenti club può trasformarsi in una vera e propria cooperazione, in un settore in cui la competizione tra le società è teoricamente assoluta. Diversi sono i momenti che testimoniano l'aspetto cooperativo: in ambito delle Leghe e delle Federazioni, i club sono chiamati al confronto sulle principali problematiche o sulla periodica gestione e organizzazione dei campionati, inoltre in sede di finestre di mercato non abbiamo solo situazioni di vere e proprie guerre per assicurarsi i giocatori

migliori o tentativi di minare il mercato delle concorrenti, ma anche vere e proprie affiliazioni di squadre in ambito di trasferimenti, un esempio è quello tra Juventus e Fiorentina, con la seconda che ha ceduto in favore della “Vecchia Signora” 19 calciatori (sempre tra i pezzi fondamentali della Fiorentina) nelle ultime tre decadi (ricordando Baggio, Chiellini, Bernardeschi, Chiesa e Vlahovic). Esiste inoltre la possibilità di condividere gli oneri derivanti dall’acquisto di un giocatore tra più società, operazione volta a portare grandi giocatori in campionati con basse possibilità economiche, a seguito di un accordo sulla ripartizione dei ricavi derivanti dal trasferimento del giocatore (quote dei ricavi da cessione per i diritti televisivi o dei contributi della FIGC); questo tipo di operazione viene nominata “cooperation” ed è attualmente molto poco utilizzata, seppur qualche tiepido tentativo da parte di leghe minori sia effettivamente stato tentato.

- Fornitori e consulenti, come tutte le aziende la rete che caratterizza i fornitori e i consulenti è molto fitta e comprende contratti con cifre importanti, proprio per questo il mantenimento di un sano rapporto con questo tipo di stakeholders è fondamentale, al fine di rappresentare una società di livello e solida. Questi ultimi saranno naturalmente più interessati a un miglioramento della situazione economica dell’azienda piuttosto che ai risultati sportivi ottenuti da essa, con alcune eccezioni che potrebbero essere: società di trasporti (possibili maggiori guadagni in caso di partecipazione a tornei UEFA, date le trasferte più costose), imprese produttrici di merchandising che vedrebbero, nella vittoria di un campionato o di coppe varie, possibili aumenti nelle vendite.
- Pubblico calcistico, gli effettivi consumatori del prodotto calcio, che possono essere divisi principalmente in due fasce molto distinte: **committed**, veri tifosi, che hanno a cuore la squadra e mirano principalmente ai risultati sportivi, sono anche però coloro che portano maggiori entrate alla società con tesseramenti per gli ingressi allo stadio/club, acquisto di merchandising e dove possibile anche parte dell’azionariato. questa fascia di tifoseria risulta fortemente suscettibile ai risultati sul campo, creando vere e proprie contrazioni nelle entrate del club se non addirittura vere e proprie campagne di boicottaggio; la fascia **uncommitted** del pubblico generico, che apprezza maggiormente il settore calcio nel suo insieme e che costituisce parte del proprio apporto ai club principalmente guardando le

partite alla TV (non per forza tramite reti a pagamento). In questa fascia sono racchiusi anche finanziatori che mirano a sfruttare l'aspetto lucrativo del mercato senza un vero e proprio interesse per i club che finanziano. Va sottolineato che nelle aree in cui questo sport si è sviluppato prima e consolidato sono presenti alte percentuali di pubblico committed (Europa, Sud America, parte dell'Africa) mentre nei paesi di più recente acquisizione il numero di uncommitted rispecchia l'approccio di tali nazioni che ammiccano ai possibili introiti derivanti dal settore (Stati Uniti, Cina, Arabia Saudita).

- Sponsor - Le effettive potenzialità di guadagni del settore sono facilmente osservabili dalla progressione storica che hanno effettuato le imprese che si sono associate a questo sport, generando vantaggi reciproci. A tal proposito la FIGC già nel 1981 aveva già regolamentato i primi accordi di sponsorizzazione; ad oggi le sponsorizzazioni garantiscono alle società notevole fonte di ricavo, il peso di tale voce nelle entrate dei club si differenzia in base al campionato di appartenenza, ma rimane comunque una delle più cospicue, vedremo successivamente la composizione delle entrate e il peso delle varie voci per i diversi campionati. Tali accordi possono garantire entrate dirette se stipulati con la singola squadra o indirette se con singoli giocatori o gli organizzatori di tornei.
- Mezzi di comunicazione e IT - Inizialmente la radio e poi il grande boom delle televisioni, arrivando fino alle nuove tecnologie come telefoni, social media e piattaforme di streaming. Tutti questi canali hanno spinto questo sport nelle case di quasi tutta la popolazione mondiale, rendendolo uno degli argomenti più chiacchierati e dalla mole di informazioni per giorno quasi inesauribile. Tutto ciò ha naturalmente creato non solo interesse per gli stakeholders, ma ne ha modificato sempre più il numero, la tipologia degli stessi oltre che la quantità di capitali interessati. La voce che troviamo nei bilanci di tutte le squadre e che risulta essere spesso la più influente in ambito di entrate sono proprio i "compensi per cessioni dei diritti di immagine", voce che da sola potrebbe spigare la massiccia mole di capitali a disposizione delle squadre della Premier League.
- Pubblica Amministrazione. Con riferimenti a due livelli di autorità:

- Nazionale, che mantiene un occhio vigile sui flussi economici del settore calcio, il suo impatto sulla società e possibili eventi di maggiore complessità (corruzione, razzismo, fallimenti per cattiva gestione).
- Locale, coinvolta direttamente sia perché molti stadi non sono di proprietà dei club bensì dei comuni (fenomeno con percentuali diverse in base alla nazione) sia in ambito di sicurezza degli eventi sportivi (dispiegamento di forze dell'ordine e personale sanitario) e indirettamente nel business poiché il comune è referente degli organi delle società calcistiche.
- Finanziatori (differenti dai piccoli finanziatori compresi nel pubblico), come consueto per ogni altra impresa, i club intrattengono rapporti finanziari con banche e altri istituti creditizi, i quali saranno particolarmente attenti alle condizioni economico-finanziarie delle società, in particolare la loro solvibilità nel medio-lungo periodo. Gli investitori possono avere anche un profilo istituzionale, molto presenti nelle società quotate in borsa, ne è un buon esempio proprio il fondo Saudita che sta immettendo grandi somme al fine di accrescere il livello del campionato nazionale.

3. Storia del Fair Play Finanziario

3.1 La Sentenza Bosman

Non è un caso se tutti gli studi del settore determinano in maniera univoca una sola data come vero e proprio avvento dell'era moderna del calcio, “dove tutti i problemi sono iniziati”, stiamo parlando proprio dalla famigerata sentenza Bosman che, se da un lato ha garantito il riconoscimento di alcuni diritti fondamentali (come quello della libera circolazione o il diritto al lavoro), ha aperto le porte a nuovi flussi di denaro internazionale che hanno raggiunto incrementi allarmanti, portando ogni sessione di mercato a raggiungere nuovi picchi massimi e lasciando le casse di molti club in un delirante rosso periodico. Nel corso degli anni Novanta avviene quello che, ancora oggi, viene considerato il vero e proprio crack, che ha spinto questo sport in una nuova era, cambiando radicalmente il rapporto tra società e calciatore. I venti del cambiamento trovano le loro origini in un (mediocre) calciatore belga, Jean Marc Bosman, che alla scadenza del suo contratto nel 1990, a seguito di una discreta stagione al FC Liegi, voleva

provare il salto di livello giocando in un campionato maggiore, attirando l'interesse del Dunkerque (lega francese), che lo spinse a rifiutare il contratto (al minimo salariale) propostogli dalla squadra belga. Ma al tempo vi erano alcune problematiche che limitavano il potere dei giocatori, in primis vi era il "vincolo sportivo", ovvero l'impossibilità per l'atleta di essere tesserato contemporaneamente con due società sportive appartenenti allo stesso ente/federazione/disciplina. Quindi, al termine del contratto, se il calciatore non l'avesse rinnovato sarebbe stato considerato come dilettante e non più atleta professionista. In tal caso, veniva iscritto direttamente in una lista di "giocatori senza contratto" (simile alla free agency dell'NBA) e, in caso una società diversa avesse voluto offrire un contratto al giocatore, avrebbe dovuto pagare un'indennità di formazione dello stesso alla società cedente (indennità pensata come risarcimento per i costi sostenuti per la "crescita sportiva e d'immagine del giocatore", assieme a un "risarcimento per la sottrazione di un atleta dal parco giocatori della società cedente"). Inoltre, la squadra di provenienza aveva un altro elemento di controllo a favore, doveva richiedere l'emissione di un documento di trasferimento alla propria federazione di appartenenza, da inviare a quella di destinazione del giocatore al fine di rendere valido il pagamento dell'indennità di formazione.

Nell'eventualità che l'atleta non ricevesse nessuna proposta da nuove squadre, il vecchio club poteva proporre un nuovo contratto (anche al minimo salariale), e in caso di rifiuto di quest'ultimo, il giocatore sarebbe stato costretto a un periodo di inattività di due anni (senza stipendio) prima di poter ricevere un contratto da una nuova società.

Nell'episodio che coinvolse Bosman le contrattazioni si inabissarono attorno al vincolo sportivo molto elevato che era previsto nel suo contratto (per un giocatore dal costo effettivo relativamente contenuto) che aveva imposto la squadra belga. Il FC Liegi rifiutò tutte le offerte del Dunkerque, ritenendo la società francese non in grado di poter pagare la clausola e, non richiedendo il documento di trasferimento alla federazione belga, fece definitivamente fallire ogni trattativa, sospendendo il giocatore per una stagione senza retribuzione. Bosman, che si ritrovò costretto a una stagione intera di inattività, decise allora di citare per danni il suo ex club e anche la federazione belga. Il processo si protrasse per cinque anni fino alla sentenza del 15 dicembre 1995 della Corte di Giustizia delle Comunità Europee che, non solo diede ragione a Bosman, ma scrisse un nuovo capitolo per il calcio internazionale.

La sentenza dichiarava:

- Inammissibili tutte le norme che richiedevano indennizzi a favore della società cedente per il trasferimento di un calciatore in un altro paese, al termine del suo contratto, applicate al tempo da tutte le leghe nazionali europee, in quanto contrario al diritto fondamentale dell'UE della libera circolazione dei lavoratori su tutto il territorio dell'unione. Rimane solo un "premio di formazione" dell'atleta, in caso di firma del primo contratto come professionista, da concedere alla società dilettantistica cedente.
- La rimozione del limite di giocatori stranieri (cittadini europei) che si poteva avere in rosa, limiti di chiara natura nazionalista, in forte conflitto con le norme dell'unione, prevista precedentemente a soli 2 extracomunitari per squadra e non più di 5 europei.

Il calcio ha seguito nuovamente le correnti dei cambiamenti politico-sociali, proprio come a inizio Novecento, quando i forti ideali di nazionalismo delle varie neo-nazioni avevano spinto alla proposta di campionati nazionali riservati solo ai giocatori locali (passata in parte con una forte limitazione degli stranieri che si poteva schierare per ogni squadra). Nel campionato italiano, secondo un'indagine della FIFA, si passò da una presenza del 14% di stranieri nel '90, a più del 40% nel 2009 (attualmente il 62.2%, 350 su 559 giocatori della Serie A sono stranieri). Un altro effetto della sentenza Bosman fu l'aumento costante, inflazionistico, del numero dei trasferimenti e degli ingaggi dei giocatori, forti del nuovo potere contrattuale che disponevano, e alla rimozione delle limitazioni al passaggio di società. Ci fu così l'avvento dei procuratori che iniziarono ad affiancare i giocatori, al fine di ottenere cifre sempre più grandi come ingaggio per i propri assistiti (quindi anche della loro parcella, dato il peso significativo e per molti anni non riportato in bilancio, esempio di Raiola).

L'impatto sociale ha sempre influenzato la sfera dello sport, portando per esempio il sentimento di "Cittadino Europeo", che aleggiava nell'unione già dagli anni '60, a trovare una sua dimensione anche in ambito calcistico. Al contrario, più recentemente, l'eccessiva internazionalizzazione dei campionati, in un periodo di nuove tendenze al nazionalismo, sta facendo risorgere i sostenitori delle limitazioni agli stranieri in favore dei giocatori locali, supportati anche dalla difficoltà nel ricambio generazionale delle grandi nazionali come Italia, Germania o Inghilterra.

In Italia l'applicazione della sentenza Bosman venne recepita con la legge N.586 del 18 novembre 1996, che non solo ha garantito l'allineamento alle normative europee (rimozione indennità per cessione giocatore e limiti di presenze straniere in rosa), ma ha ulteriormente marcato il cambiamento nella serie maggiore italiana, stabilendo:

- L'oggetto sociale delle società sportive, non solo come svolgimento di attività sportive ma anche di attività collegate (merchandising) e strumentali (impianti, settori giovanili, promozione e altre).
- Obbligo di nomina di un collegio sindacale per tutte le società professionistiche.
- Possibilità di realizzare guadagni soggettivi con l'investimento in società sportive.

L'ultimo punto in particolare segna, per la serie A, l'inizio dell'età moderna per questo sport che, con l'abrogazione dell'obbligo di totale reimpiego dei profitti nella società, ha dato di fatto la possibilità agli investitori di vedere le società calcistiche come possibili strumenti di remunerazione diretta, implicando un approccio economico di gestione e controllo delle squadre, guidate da manager professionisti, con uno sguardo non solo ai risultati sportivi ma anche alla redditività e sostenibilità.

% expatriates	Club	League	Matches played	% expatriates	Club	League	Matches played
88.0%	Udinese Calcio	ITA	6	88.0%	Udinese Calcio	ITA	6
86.3%	Atalanta BC	ITA	6	86.8%	Chelsea FC	ENG	6
83.7%	Torino FC	ITA	6	86.3%	Atalanta BC	ITA	6
74.8%	SS Lazio	ITA	6	83.7%	Torino FC	ITA	6
74.3%	Milan AC	ITA	6	81.9%	LOSC Lille	FRA	8
74.2%	Bologna FC	ITA	6	81.8%	Wolverhampton FC	ENG	6
72.1%	SSC Napoli	ITA	6	79.1%	RB Leipzig	GER	6
71.2%	Internazionale	ITA	6	78.0%	Manchester City	ENG	6
65.8%	Juventus FC	ITA	6	77.8%	Atlético Madrid	ESP	7
64.1%	ACF Fiorentina	ITA	6	76.8%	Watford FC	ENG	6
63.5%	Cagliari Calcio	ITA	6	76.4%	Liverpool FC	ENG	6
63.0%	AS Roma	ITA	6	75.3%	Sevilla FC	ESP	6
61.6%	Spezia Calcio	ITA	6	75.3%	Real Madrid	ESP	7
61.2%	Hellas Verona	ITA	6	75.2%	Paris St-Germain	FRA	8
55.0%	Venezia FC	ITA	6	74.8%	SS Lazio	ITA	6
53.8%	US Sassuolo	ITA	6	74.3%	Milan AC	ITA	6
53.3%	Sampdoria UC	ITA	6	74.2%	Bologna FC	ITA	6
51.1%	US Salernitana	ITA	6	72.4%	Eintracht Frankfurt	GER	6
38.0%	Empoli FC	ITA	6	72.1%	SSC Napoli	ITA	6
36.2%	Genoa CFC	ITA	6	71.7%	Norwich City	ENG	6
				71.2%	Internazionale	ITA	6

Presenza di stranieri in rosa nelle squadre di serie A in peso percentuale (a sinistra) e nelle squadre dei principali campionati europei (a destra) - Gazzetta dello Sport 2021

3.2 L'avvento del FPF

Dopo poco più di 10 anni dalla sentenza Bosman, urgeva una normativa che frenasse l'indebitamento delle società calcistiche sempre più indifferenti ai propri risultati di bilancio: nel 2008 il 47% dei club europei risultava in perdita (spesso con deficit rilevanti superiori al 20% del fatturato stagionale); sul totale di 718 società che rappresentavano le leghe maggiori della UEFA si contava un negativo di circa 600 milioni di euro, rapidamente precipitato fino a 1,7 miliardi nel 2017.

Al fine di porre un freno all'indebitamento delle società calcistiche, che sempre più spesso si ritrovavano costrette al fallimento, incapaci di far fronte ai costi sempre in aumento e incuranti del "going concern" (concetto di continuità aziendale), nel 2010, grazie alla forte volontà dall'allora presidente UEFA Platini, venne introdotta la normativa che disciplina il fair play finanziario, al fine di risanare i bilanci delle società calcistiche e di appianare le disparità tra le grandi società e tutte le altre squadre, incorporando principi di equilibrio economico e competitività.

La nuova normativa che entra in vigore solo nel 2011 viene esposta in un documento che si articola su più pagine ed è diviso in quattro parti fondamentali:

- A. Enunciazione degli obiettivi del FPF.
- B. Descrizione delle nuove regole da seguire per essere in regola.
- C. Evidenziazione delle relative sanzioni in caso di inadempienza e introduzione dei compiti e poteri dell'organo di controllo creato ad hoc dalla UEFA, il UEFA Club Financial Control Body
- D. Disposizioni di carattere generale.

Questo sistema deve essere recepito in Italia, insieme al Manuale delle Licenze Uefa, analizzato in maniera approfondita in seguito, insieme alle norme imposte dalla federazione nazionale di appartenenza (FIGC in questo caso). Le squadre italiane che intendono partecipare alle coppe UEFA dovranno quindi soddisfare i principi di queste tre fonti, con restrizioni limitate però per le squadre di categorie inferiori e quelle in fondo alla classifica della lega maggiore, che devono attenersi solo alle direttive della FIGC.

Gli indici di bilancio predisposti dalla FIGC come livelli di solidità economica-finanziaria sono stati analizzati nel dettaglio più avanti, ed usati come metro di valutazione per tutte le squadre osservate (non solo quelle del campionato italiano).

In realtà il FPF non è stato il primo tentativo di limitare l'indebitamento e l'instabilità delle società calcistiche. Infatti, nel 2003 era già stato costituito il Manuale delle Licenze UEFA (del quale il FPF parrebbe essere un inasprimento delle limitazioni) con l'obiettivo di verificare i requisiti sportivi, organizzativi, legali, infrastrutturali e economico-finanziari dei club che miravano a partecipare alle competizioni europee. Spetta alle rispettive federazioni nazionali rilasciare la Licenza UEFA, in seguito alla richiesta delle società che intendono partecipare ai tornei organizzati dalla UEFA stessa.

La Licenza si concentra su quattro principi imprescindibili per la salute di un club:

1. Miglioramento qualitativo e organizzativo del livello del calcio europeo.
2. Promuovere la formazione sportiva e scolastica dei giovani calciatori: permettere ai giovani atleti di continuare il proprio percorso formativo anche offrendo istruzione di tipo non pubblico, nascita delle prime Academy (sul modello dei College USA).
3. Migliorare le infrastrutture, con il focus sulla sicurezza e qualità dei servizi offerti agli spettatori e ai media: ad esempio norme riguardanti le dimensioni minime per uno stadio, al fine di poter essere al livello di una competizione europea, oltre all'offerta di servizi minimi per gli spettatori e i Media (Food & Beverage, spalti coperti, illuminazione o sala stampa).
4. Migliorare la gestione economico-finanziaria delle società per aumentare il benessere di tutto il settore e i soggetti ad esso collegati.

L'ultimo punto nel dettaglio punta al raggiungimento di una maggiore solidità economica per i club attraverso garanzie per i creditori e a rendere il settore attraente per investitori e nuovi partner commerciali attraverso l'ottimizzazione della gestione economico-finanziaria.

A tal proposito una società doveva dimostrare:

- Una regolare revisione legale dei conti del proprio bilancio d'esercizio.
- Relazione semestrale sottoposta a revisione legale dei conti.
- Assenza di debiti scaduti da trasferimento di calciatori.
- Assenza di debiti scaduti verso i dipendenti e corretto versamento di contributi e ritenute.

- Assenza di eventi o operazioni di rilevanza economica, sufficienti ad avere impatto negativo sulla situazione economico-finanziaria o patrimoniale della società.
- Assenza di informazioni economico-finanziarie previsionali che possano metter in dubbio il principio di “going concern” aziendale.

Inoltre:

- Se la società richiedente l'emissione della licenza esercita il controllo su una o più società, dovrà presentare un bilancio consolidato con riferimento al gruppo del quale è la controllante.
- Ove vi siano operazioni effettuate con parti controllate, è opportuno indicare separatamente le voci di riferimento di Stato Patrimoniale; Conto economico e Rendiconto Finanziario.

Sfortunatamente l'impatto del Manuale delle licenze UEFA non fu rilevante e venne rapidamente assimilato da un circolo vizioso di incremento del deficit totale del settore, che continuò a crescere a ritmi sempre più allarmanti, poiché non forniva effettive limitazioni alle principali manovre di bilancio che venivano effettuate al tempo, come l'aumento di capitale per risanare i conti. Nel 2008 si riscontrava un negativo di circa 600 milioni di euro nella somma dei risultati netti dei club europei, aumentando del 100% nel 2009, anni per di più caratterizzati da una crisi economico-finanziaria globale, che non interessò particolarmente il settore e che aumentò di fatto il suo numero d'affari e la sua spirale di indebitamento.

Fu così necessario che il FPF sancisse delle direttive per coordinare l'andamento gestionale dei club europei, in particolar modo mise molta enfasi sulla necessità di mantenere una situazione economico-finanziari accettabile, attraverso quattro elementi principali (inerenti agli obiettivi del punto A del FPF):

1. Le società sono tenute al raggiungimento di un pareggio di bilancio (break even point), con relevant costs inferiori o pari ai relevant income.
2. Non devono permanere debiti scaduti; la società dovrà rispettare le scadenze dei pagamenti dei debiti al fine di essere ritenuta solvibile. In casi eccezionali in cui il costo del lavoro sia superiore al 70% dei ricavi o in presenza di un debito netto superiore all'ammontare totale dei ricavi, sarà possibile la richiesta, da parte

dell'organo di controllo UEFA, di spiegazioni da parte della società e la possibilità di aprire un'indagine più approfondita.

3. Deve essere osservabile il perseguimento della continuità aziendale, "Going Concern"
4. Non bisogna presentare bilanci con decremento di patrimonio netto, cioè il patrimonio netto all'anno x+1 non potrà essere inferiore rispetto a quello dell'esercizio precedente. Rimane dunque prevista la possibilità di aumento di capitale sociale al fine di coprire i debiti, imponendo però dei limiti di deviazione accettabili.
- 1- Risulta evidente come il peso del primo punto sia fondamentale in ottica di una maggiore solidità economico-finanziaria; più nel dettaglio il raggiungimento del break even point viene esplicito dall'art.58 all'art.64 del FPF. Mentre l'Annex. 10 ci elenca nel dettaglio tutte le voci da considerare relevant income e relevant costs:

Relevante income
Ricavi da biglietteria
Ricavi da sponsor e pubblicità
Ricavi provenienti da qualsiasi mezzo di comunicazione
Ricavi da attività commerciali
Ricavi da premi UEFA
Altri ricavi di gestione
Proventi da gestione diritti dei calciatori (plusvalenze)
Eccedenze risultanti dalla cessione di immobilizzazioni materiali
Proventi finanziari
Relevant costs
Costo di acquisto materie prime e approvvigionamenti
Costi per il personale
Altri costi operativi
Ammortamenti, svalutazione e deprezzamenti (minusvalenze) dei giocatori
Oneri finanziari
Oneri finanziari con parti correlate

I ricavi, derivanti da transazioni effettuate con parti correlate al club richiedente licenza UEFA che superano il valore di mercato, non vengono conteggiati nel calcolo dei relevant income (al fine di possibili manipolazioni dei valori in accordo tra le parti in base alle convenienze).

In sostanza, il primo punto si può riassumere con un concetto molto semplice: alle società è consentito spendere al massimo quanto ricavano, in modo che i relevant income possano sempre pareggiare i relevant costs, eliminando di fatto una delle pratiche più diffuse in

quegli anni, ovvero effettuare grandi campagne acquisti spendendo somme fuori scala rispetto alle effettive possibilità economiche della squadra, utilizzando fonti di denaro di provenienza diretta della proprietà oppure indebitandosi, per poi coprire il deficit a fine anno tramite aumenti di capitale⁴.

In sostanza questo principio apre le porte all'applicazione di una visione di lungo periodo nella gestione societaria, cercando di minare la pratica di ottenere un risultato sportivo immediato con grandi campagne acquisti che pesano sulle casse delle società, invogliando invece la dirigenza a ridurre i costi per ridurre il rosso della società, sperando in un cambio di prospettiva sull'importanza della quantità di soldi spesi, in favore di idee e competenze più strutturate e con orizzonti temporali più ampi. Parte di questa operazione di "indirizzamento" della gestione dei club è coadiuvata dall'esclusione di alcune voci di costo dal conteggio dei relevant costs, le quali possono incidere notevolmente sulla solidità e futuribilità della società sul lungo periodo. Stiamo parlando di alcune voci di bilancio che possono avere anche un peso importante per un club, in particolare i costi per la creazione di stadi di proprietà e potenziamenti delle infrastrutture e i costi per il settore giovanile. Questi due tipi di investimenti non rilevanti dovrebbero inoltre generare futuri relevant income, permettendo quindi di spendere anche di più e generando un circolo virtuoso, che dovrebbe garantire una crescita più bilanciata per il club.

Come deroga al raggiungimento del pareggio di bilancio⁵ (break even point in anglosassone BEP), abbiamo le definizioni del Voluntary Agreement e del Settlement Agreement, introdotte dalla riforma del FPF del 2015, descritti nell'articolo 17:

⁴ Come accaduto al Milan che, dopo il 2007, ha conseguito numerose annate deludenti dal punto di vista sportivo, con notevoli rossi di bilancio, sempre coperti da aumenti di capitale da parte di Galliani/Berlusconi. In generale l'aumento di capitale è stato utilizzato da tutti i grandi club per coprire i grandi deficit a bilancio che hanno caratterizzato tutto il periodo precedente al FPF.

⁵ Il pareggio di bilancio si verifica quando, nell'arco di un anno, le uscite economico finanziarie uguagliano le entrate. Indica quindi il punto al di sopra del quale l'impresa sarà in profitto e al contrario al suo non raggiungimento saremo d'innanzi a una società che non riesce a coprire le proprie uscite in maniera autonoma, perdendo valore col passare degli anni.

Voluntary Agreement

Accordo creato dalla UEFA per scongiurare che l'ammissibilità del FPF potesse venire negata dalla Corte di Giustizia Europea, alla quale le squadre avrebbero potuto richiedere una sentenza che attestasse una limitazione della loro libertà causata dall'obbligo del raggiungimento del BEP per i club. Esso permette di rientrare nel BEP in un arco di quattro anni e deve essere specificatamente richiesto dalla società alla UEFA, fornendo le seguenti informazioni:

- Presentare un business plan (comprensivo di Stato Patrimoniale, Conto Economico e rendiconto finanziario) di lungo periodo conforme alla normativa UEFA, specificando l'informativa del raggiungimento del BEP nell'esercizio T+4.
- Dimostrare la continuità aziendale per tutta la durata del contratto.
- Deve essere presentato un impegno non revocabile di almeno un socio o azionista, che abbia le disponibilità per coprire finanziariamente le perdite del club per gli esercizi attinenti all'accordo.

I capitali dell'investitore, che sarà chiamato a coprire i debiti in caso di necessità, saranno impegnati in anticipo.

L'accordo potrà essere presentato alla UEFA solo se la società si trova in presenza di almeno una di queste eventualità:

- Il club ha ottenuto il rilascio della Licenza UEFA, ma non si è qualificato a nessuna delle sue competizioni nell'esercizio precedente all'entrata in vigore dell'accordo volontario.
- Il club si è qualificato per una competizione UEFA e ha raggiunto il BEP nell'esercizio precedente all'entrata in vigore dell'accordo.
- Il club ha subito un cambiamento significativo a livello societario (proprietà o controllo) fino 12 mesi prima della scadenza per la richiesta dell'Agreement.

Al fine della stipulazione del contratto, l'investitore che intende ottenere il Voluntary Agreement deve impegnare in anticipo una somma almeno pari al deficit degli anni in esame, risultanti dal piano a lungo termine. La copertura potrà essere garantita con diverse forme: versamenti su un conto vincolato, un'altra società (valore stimato da un perito esterno), o in altre forme concordate con l'organo CFCB (verrà illustrato in seguito). Il Voluntary Agreement è pensato dunque per cercare di rendere meno vincolante il

principio del BEP, ma la sua particolareggiata definizione dei possibili casi di richiesta in questo tipo di contratto è stata fortemente criticata, poiché specifica testualmente che “include un insieme di obblighi personalizzati in base alla situazione del club, obiettivi di pareggio di bilancio definiti sia annualmente che in forma aggregata e ogni altro obbligo pattuito con la camera Investigativa del CFCB.” (Allegato XII dell’UEFA Club Licensing, paragrafo 2).

Il risultato è quindi quello di una “personalizzazione” in base al club, esponendo così la UEFA a possibili critiche di favoritismi, imparzialità ed in generale differenze di trattamento tra le società calcistiche (tema che risulta effettivamente essere persistente), inoltre l’alta specificità dei possibili casi di richiesta del Voluntary Agreement lo rende molto poco utilizzato al contrario della seconda opzione.

Settlement Agreement

Differentemente dall’accordo volontario, questa opzione non è di forma preventiva ma viene accordata, sempre tra UEFA e club, stabilendo le modalità migliori attraverso le quali la società può rientrare nei parametri del BEP che non raggiunge. Quindi dopo che gli investigatori del CFCB avranno analizzato la situazione economica del club e le sue problematiche e individuato delle possibili correzioni, verrà stipulato l’accordo che prevede di rientrare nei parametri economici adeguati, ciò non esclude la sanzione (monetaria o di rosa/mercato) alla quale la società sarà comunque sottoposta. Un capo investigatore del CFBC sarà incaricato di seguire il caso e controllare il raggiungimento degli obiettivi concordati seguendo i metodi suggeriti; in caso di inadempienza del club il problema sarà riportato alla Camera Arbitrale per una rivalutazione.

A differenza del Voluntary Agreement questo contratto è stato usato da differenti squadre al fine di poter competere nei tornei UEFA, pur sottoponendosi a sanzioni e restrizioni varie. Ne sono alcuni esempi: L’Inter FC, che è stata comunque obbligata a non superare la deviazione accettabile di 30 milioni per 4 stagioni (dal 2015 al 2019), oltre a una multa di 6 milioni e una penale di 14 milioni in caso di inadempienza del contratto e restrizione della rosa per le competizioni Uefa (da 25 a 22, 21 solo per la stagione 2015/2016); sanzioni molto simili imposte anche alla Roma dal 2016 al 2018 e ancora Sporting Lisbona, Besiktas e Shakhtar Donetsk.

L'ottenimento di una delle due tipologie di accordo esclude automaticamente la possibilità di fare richiesta per l'altra. Per essere stipulati la UEFA valuta gli obiettivi di medio/lungo termine stabiliti dai club, oltre alla loro solidità e lo storico. Entrambi i contratti soffrono di un'alta personalizzazione data dal caso e dalla discrezionalità che si preserva la UEFA caso per caso, comportando l'impossibilità di uniformità di giudizio del CFCB e tutti i rischi derivanti da ciò.

L'applicazione delle regole del FPF a livello di bilancio è avvenuta solamente a partire dalla stagione 2012-2013, con la prima formulazione di "acceptable deviation" alla regola del raggiungimento del BEP, valutando una zona franca che andava dai 10 fino ai 45 milioni di euro di debito, derivanti dalla differenza tra ricavi e costi rilevanti (cifra che verrà poi modificata in seguito e che andrebbe forse ricalcolata anno per anno in base ai ricavi medi delle società).

Si ritiene dunque soddisfatto il requisito di pareggio di bilancio (BEP) nei seguenti casi:

- Nessuno degli indicatori del FPF (pag. .7) è infranto o non raggiunto (acceptable deviation esclusa) considerando sempre 3 esercizi. (T, T-1; T-2)
- Se uno degli indicatori viene violato ma la società presenta lo stesso risultato positivo o in acceptable deviation nei tre periodi di osservazione.
- Se uno degli indicatori è violato e la società risulta in posizione negativa ma presenta un risultato positivo o in deviazione accettabile per gli esercizi T-3 e T-4.

2- Il secondo punto specifica la necessità per le società di essere solvibili, senza lasciare che i club entrino nel loop del ritardo dei pagamenti, che se accumulati possono minare "la continuità aziendale" (terzo principio). In particolare, gli articoli 65 e 67 trattano questi due punti più nel dettaglio. Art.65 I debiti da considerare appartenenti al settore calcistico sono:

- Attività di trasferimento di giocatori,
- Indennità di formazione e contributi di solidarietà (parte monetaria non conteggiata nel valore del cartellino ed accordata dalle parti solo in alcuni casi).
- Responsabilità solidale da conferire a un giocatore alla risoluzione del contratto (deve essere stabilita da un'autorità competente).

L'articolo specifica ulteriormente che le date da considerare per il controllo della presenza di debiti non saldati (scaduti) siano il 30 giugno e il 30 settembre. I debiti scaduti al 30 di giugno devono tassativamente essere saldati al 30 di settembre.

Infine, regola la corretta informazione che deve essere emessa al trasferimento di giocatori ai fini di una validità UEFA:

- Dati identificativi del giocatore.
- Data di trasferimento.
- Club cedente.
- Importo comprensivo di possibili indennità e contributi e data di pagamento.
- Tassa di trasferimento e altri costi diretti.

Art.67: Stabilisce le linee di condotta da mantenere per garantire una continuità aziendale, tra cui di particolare importanza, la necessità di comunicare alla UEFA eventi di particolare rilevanza e impatto per la società e i loro possibili impatti a livello economico-finanziario.

In sintesi, la prima forma di FPF finanziari non mira semplicemente ad abbattere il debito generato dai club in quel periodo, ma spinge sull'importanza di realizzare piani strategici di lungo periodo, con attenzione all'importanza dei relevant costs e allo stesso tempo sfruttare le voci fuori dal conteggio (personale esclusivo per il settore giovanile e stadi di proprietà moderni).

Il FPF descrive nel dettaglio l'organo che, a partire dalla sua istituzione nel 2012, ha il compito di controllare che i principi del FPF vengano perseguiti nella loro interezza:

Il UEFA Club Financial Control Body (CFCB) o Comitato Etico della FIFA è composto da due camere con due funzioni differenti, una di controllo e l'altra di risoluzione dei contenziosi:

- Camera investigativa, composta da 4 membri, compreso il capo investigatore e con il compito di investigare le situazioni economico-finanziarie dei club e osservare che seguano le linee guida date per il raggiungimento degli obiettivi, presi in accordo con la UEFA.
- Camera arbitrale o aggiudicativa, in seguito alla presentazione di una violazione del FPF da parte di uno degli investigatori oppure proposta dal presidente del CFBC o da una parte direttamente interessata.

In caso di sentenze punitive della Camera arbitrale possono essere utilizzati diversi strumenti:

- Avvertimento, successivamente reprimenda.
- Multa in denaro.
- Penalizzazione di punti.
- Trattenuta dei ricavi derivanti dalla partecipazione alle competizioni UEFA.
- Limitazioni della rosa presentabile per le competizioni (Europa League, Champions League, Conference League, UEFA Super Cup).
- Revoca del titolo sportivo, inerente ai tornei UEFA.

Alla CFCB devo essere presentati dalle società richiedenti Licenza UEFA:

- Budget di cassa, bilancio preventivo, conto economico e nota integrativa.
- Budget dell'anno successivo stimando il BEP che si verificherà.
- Informazioni sui debiti insoluti e sulle società con cui si intrattengono trattative.

L'unico ricorso possibile alle sentenze prese dalla camera arbitrale è rivolgersi al TAR, Tribunale Arbitrale dello Sport di Losanna.

La parte delle nuove regole:

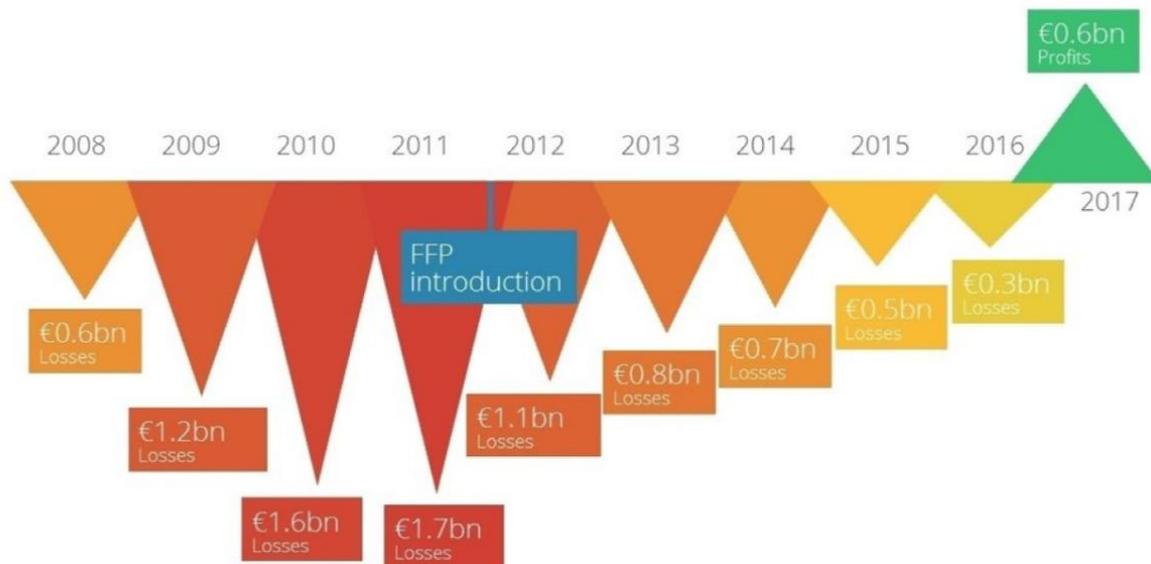
- 1- Pareggio di bilancio (break even point), tra ricavi e spese rilevanti.
- 2- Depositare il bilancio relativo all'ultimo anno precedente alla data di presentazione della domanda di rilascio della licenza (necessaria per partecipare alle competizioni UEFA), comprendente la revisione effettuata da una società di revisione contabile.
- 3- Assenza di debiti scaduti da acquisto di calciatori.
- 4- Regolarità nel pagamento dei dipendenti, compresi emolumenti (remunerazioni per prestazioni d'opera), ritenute e contributi.
- 5- Diffusione di informazioni economico-finanziarie previsionali.

Il punto fondamentale e base di tutta l'architettura del FPF è chiaramente il primo, che implica il pareggio tra costi rilevanti e ricavi rilevanti.

Per poter ottenere il rilascio della licenza, si ritiene che la società abbia raggiunto il pareggio di bilancio, con a sostegno indicatori e parametri che ne sottolineino la salute e

solvibilità come: solidità, patrimonio netto positivo, risultato di pareggio, sostenibilità del debito e equilibrio nella bilancia dei trasferimenti dei giocatori.

I primi effetti si sono riscontrati a partire dal 2017 quando, dopo 6 stagioni, il risultato netto totale delle leghe europee per la prima volta chiude in positivo per circa 600 milioni di euro.



Il risultato netto dei club europei prima e dopo l'introduzione del regolamento Uefa sul fair play finanziario

3.3 Modifiche e aggiornamenti del FPF

Nel mese di maggio 2018 il comitato esecutivo UEFA approva la nuova edizione del FPF con modifiche fondamentali al regolamento sulle licenze dei club, in seguito alle prime importanti critiche mosse in quegli anni sulla trasparenza e obsolescenza del vecchio FPF. Al fine di perseguire una maggiore trasparenza viene introdotto, con l'art. 47-bis, l'obbligo di pubblicare l'ultimo bilancio revisionato e certificato dalla propria federazione nazionale nel processo di rilascio della licenza UEFA, nonché di specificare l'ammontare delle commissioni garantite ad agenti e intermediari nell'ultimo periodo di rendicontazione finanziaria.

Inoltre, nei bilanci dei club già redatti secondo i principi contabili IFRS, devono essere indicati rispettivamente:

- Incentivi/bonus/benefit contrattuali garantiti a dipendenti e calciatori.
- I ricavi derivanti da vendita biglietti, diritti televisivi, sponsorizzazioni e contratti di natura commerciale.
- Donazioni e contributi ricevuti.

Sempre al fine di garantire maggiore trasparenza per quanto concerne le operazioni con parti correlate, i club sono obbligati a indicare le modalità con le quali vengono determinati i valori di trasferimento dei calciatori e a inscrivere a bilancio il ricavo/costo derivante da cessione/acquisto, con la distinzione tra trasferimenti a titolo definitivo e a titolo temporaneo, imponendo, per ogni operazione, gli aggiustamenti idonei a condurre all'iscrizione a bilancio dei valori di mercato.

Infine, sono stati ritoccati i parametri concernenti il pareggio di bilancio, nel dettaglio: il debito rilevante non dovrà superare i 30 milioni di euro e rimanere al di sotto di 7 volte la media dei ricavi del club nei tre periodi monitorati, al fine di ottenere il rilascio della licenza (non vengono più conteggiati nei costi rilevanti gli investimenti in infrastrutture, come la costruzione di uno stadio di proprietà). Viene richiesto inoltre un'ulteriore attenzione a ogni finestra di mercato, con la possibilità di sanzioni o annullamento/non rilascio della licenza, in caso di saldo negativo della bilancia cessione-acquisti superiore ai 100 milioni di euro.

A seguito delle stagioni fortemente influenzate dalla pandemia del Covid-19, la Commissione Licenze UEFA ha deciso di modificare alcuni articoli del FPF, per permettere alle squadre in sofferenza per la crisi economica globale di poter rientrare nei parametri per ottenere le licenze. Da sottolineare che queste modifiche sono state fatte in data aprile 2022; tenendo conto che gli indici da rispettare per il FPF comprendono gli ultimi tre esercizi, era opportuno aiutare i club che hanno avuto mancate entrate per le stagioni 2019/20 (solo la parte finale del campionato) e tutta la stagione 2020/21, considerando gli stadi chiusi al pubblico.

Il presidente Ceferin ha puntato molto sulla necessità di questa riforma, a seguito della crisi, per garantire una maggiore solidità finanziaria.

I punti principali della riforma sono:

- Solvibilità - Al fine di tutelare maggiormente i creditori, i debiti nei confronti delle autorità fiscali e UEFA, altre società e dipendenti devono essere pagati entro 15 giorni dalla data di scadenza.
- Stabilità - Il deficit considerato accettabile dal break even point viene aumentato da 30 a 60 milioni, solo se viene data la conferma di possibilità di copertura con ulteriori apporti di capitale. Questo punto risulta essere particolarmente controverso poiché va contro i principi di solidità, permettendo alle società di aumentare il proprio deficit rimanendo di fatto impunte.
- Controllo dei costi - Una modifica significativa che impone una gestione più oculata del monte ingaggi della squadra, stabilendo che la voce a bilancio “stipendi personale” unito (finalmente comprensivi di parcelle degli agenti procuratori) non dovrà superare il 70% del fatturato della società. Si può considerare una forma di “soft cap” della più nota pratica del salary cap degli sport USA, ma non essendo in somma fissa risulta facilmente aggirabile (la formula del salary cap verrà illustrata nel dettaglio più avanti).
- Viene introdotto il principio di fair value da applicare a tutte le transazioni.

Ultimi cambiamenti:

Nei primi giorni di maggio 2023 la Commissione delle licenze UEFA presieduta da Gabriele Gravina (a capo della FIGC e vicepresidente UEFA), si è riunita a Nyon per correggere il nuovo FPF del 2022, dati gli ultimi casi che avevano evidenziato “vuoti normativi” facilmente sfruttabili per eludere i controlli e le sanzioni UEFA. Il caso che ha creato più scalpore e la conseguente azione correttiva della Uefa (le nuove correzioni entreranno in vigore a giugno con l’approvazione dell’Esecutivo) è stato quello della campagna faraonica del Chelsea, che ha speso tra l’estate 2022 e l’inverno 2023 oltre 600 milioni nelle due finestre di mercato. Con l’arrivo della nuova proprietà, dell’imprenditore statunitense Tedd Boehly, la società ha sfruttato l’assenza di limitazioni sulla durata degli ammortamenti per l’acquisto dei giocatori della legge inglese e per il FPF, ottenendo contratti come quello di Mykhaylo Mudryk o Enzo Fernandez. I due giovani talenti, acquistati a gennaio e pagati rispettivamente 100 (70 parte fissa e 30 di bonus) e 125 milioni di euro, si sono legati al Chelsea per la durata inusuale di 10 anni. Grazie a questo cavillo legislativo, la società ha la possibilità di “spalmare” a bilancio i

due pesantissimi contratti su più esercizi, senza incorrere in nessuna sanzione UEFA. Una squadra che risulta così aver speso più del 50% del totale di tutte le transazioni di mercato tra 2022 e 2023 non ha effettivamente violato nessuna norma del FPF.



Transfermarkt

L'Eco di Bergamo

Inoltre, un altro problema divenuto ormai inderogabile è l'intervento volto a limitare le pratiche dei prestiti tra squadre "amiche" o appartenenti allo stesso gruppo e le plusvalenze fittizie.

I provvedimenti, che entreranno in vigore nel luglio 2023 assieme al nuovo FPF sono quindi:

- La commissione ha limitato gli ammortamenti dei giocatori fino ad un massimo di cinque anni per i bilanci UEFA, questa riforma non ha funzione retroattiva, inoltre se le regolamentazioni statali permettono un periodo di ammortamento superiore la squadra dovrà comunque presentare un bilancio che rispetti tale limitazione al fine di ottenere il rilascio della Licenza UEFA. Inoltre, si è adeguata la regola del Global salary cap a nuovi parametri, la voci di costo di stipendi giocatori (comprensivi di agenti), ammortamenti dei giocatori e spese nella finestra di mercato non dovrà essere superiore al 90% del fatturato per poi scendere fino al 70% nella stagione 2025/26.

- In caso di scambio di giocatori con valore diverso, che comprende un compenso monetario alla squadra che cede l'asset di valore maggiore, il valore dei giocatori scambiati potrà essere solo quello precedentemente iscritto a bilancio e il differenziale pagato sarà l'unica iscrizione di plusvalenza per la squadra ricevente.
- Non vi sarà più possibilità di plusvalenza in caso di scambio semplice di giocatori "baratto", il valore dei due giocatori scambiati sarà quello iscritto a bilancio e non quello stabilito dalle parti, per limitare la possibilità di gonfiare il valore dei giocatori in accordo tra le società (caso eclatante fu quello dello scambio Pjanic-Arthur tra Juventus e Barcellona, valutati dalle società rispettivamente 60 e 72 milioni, valori gonfiati di circa 20 milioni l'uno).
- Sarà ancora possibile prestare giocatori a prezzi inferiori al loro effettivo valore, ma tale discrepanza andrà iscritta a bilancio come minusvalenza per chi presta il giocatore (limitare le manovre delle multiproprietà), vi è però una deroga per il prestito di calciatori infortunati che hanno bisogno di giocare per recuperare che potranno essere iscritti a un valore minore senza dover contabilizzare la minusvalenza.

Abbiamo così la forma definitiva del FPF che ha interessato la finestra di mercato estiva del 2023, sfortunatamente è già nato però un nuovo imprevisto, dato l'avvento preoccupante delle squadre saudite sul mercato internazionale che si sono subito imposte come secondo campionato che ha speso più soldi nell'ultima finestra di mercato. Ciò ha fatto sorgere una nuova domanda: come possono essere bloccate tali società che non hanno intenzione di rispettare le normative del FPF, attuando una possibile "concorrenza sleale" nei confronti di tutti i club che devono far quadrare i propri bilanci per poter ottenere le licenze UEFA?

3.4 Principali problematiche e falle del FPF

Come abbiamo osservato precedentemente, il FPF ha bisogno di evolversi ed essere aggiornato, non solo per seguire gli andamenti del mercato, ma anche per limitare i comportamenti scorretti, che risultano spesso difficili da punire o vere e proprie manovre nelle zone d'ombra del FPF al limite dell'infrazione delle normative UEFA, ma non possono essere puniti per piccoli cavilli o veri e propri vuoti legislativi. Se da un lato

l'impatto del FPF è chiaramente visibile (dati riportati non solo dalla UEFA ma anche dalle singole federazioni), possiamo assistere a un fenomeno di polarizzazione dei capitali e dei talenti sportivi sempre più irreversibile e la veridicità del detto "I soldi non ti fanno sempre vincere nello sport" sta iniziando a vacillare⁶. Il dato più indicativo è proprio quello della classe elitaria, costituita dalle squadre che partecipano alle coppe UEFA, la stessa istituzione che si batte per garantire un corretto livello di competizione tra i club, ma che ha ormai creato un sistema caratterizzato dalla necessità dei top club di essere annualmente in corsa (o aspiranti vincitori) in almeno una competizione europea. Naturalmente ciò genera una vera e propria corsa al rinforzo delle rose, con alcune squadre che spesso sacrificano addirittura i risultati della lega di appartenenza, con l'obiettivo di conquistare una coppa.

Società	Acquisti/prestiti	Cessioni/presiti	Differenza
Chelsea	464.100.000	267.000.000	-197.100.000
Al-Hilal	353.200.000	1.380.000	-351.820.000
Paris St.Germain	349.500.000	149.000.000	-200.500.000
Tottenham	248.600.000	122.200.000	-126.400.000
Man City	241.100.000	114.500.000	-126.600.000
Arsenal	234.940.000	67.900.000	-167.040.000
Man United	206.700.000	55.340.000	-151.360.000
Al-Ahli	184.180.000	0	-184.180.000
Liverpool	172.000.000	137.500.000	-34.500.000
Al-Nassar	165.000.000	0	-165.000.000
Bayern Monaco	155.000.000	173.250.000	18.250.000
New Castle	153.000.000	44.600.000	-108.400.000
RBS Lipsia	152.500.000	240.000.000	87.500.000
Real Madrid	129.500.000	7.000.000	-122.500.000
Bournemouth	127.690.000	1.500.000	-126.190.000
Milan	114.000.000	69.000.000	-45.000.000
Burnley	111.050.000	3.800.000	-107.250.000
Napoli	104.000.000	77.500.000	-26.500.000
Brigton & H.A.	101.000.000	190.000.000	89.000.000

Tutti i club che hanno speso più di 100 milioni nella finestra di mercato estiva del 2023 (valori in euro)
 Squadre qualificate per la Champions League 23/24
 Squadre qualificate per l'Europa League 23/24

La spinta che guida questo processo di accesso alla famiglia dei top club delle competizioni UEFA è data dalle ingenti somme di ricavi che fornisce la federazione, dati riguardanti annata 2023/2024. La UEFA elargirà 2,022 miliardi di euro suddivisi tra le 32 squadre partecipanti alla Champions League (montepremi dell'Europa League 465 milioni e Conference League 235 milioni, entrambi ripartiti tra i partecipanti con gli stessi metodi della competizione maggiore) secondo le seguenti direttive:

⁶-Se si realizzasse l'ipotetico caso in cui la Champions League 2023/24 venisse nuovamente vinta dal Manchester City, una delle squadre che ha speso di più negli ultimi 10 anni, cadrebbe l'ultimo dei tabù, nessuna squadra ha mai vinto 2 Champions di seguito.

- 500,5 milioni (25%) in quote di partecipazione assicurate, 15,64 milioni ad ognuno dei 32 club (14,8 milioni di acconto e 840.000 successivi) per la qualificazione alla fase a gironi.
- 600,6 milioni (30%) per importi fissi legati alle prestazioni, assegnati in base ai risultati di ogni partita della fase a gironi, 2,8 milioni per ogni vittoria e 930.000 in caso di pareggio; gli importi non distribuiti verranno poi assegnati ai club in proporzione alle vittorie ottenute. In seguito: qualificazione agli ottavi di finale 9,6 milioni, quarti di finale 10,6 milioni, semifinali 12,5 milioni, finale 15,5 milioni e il bonus per il vincitore ammonta ad ulteriori 4,5 milioni.
- 600,6 milioni (30%) assegnato sulla base delle classifiche dei coefficienti di rendimento decennali; vengono quindi valutate le prestazioni dei club negli ultimi dieci anni nelle competizioni europee e si considerano punti bonus la vittoria di coppe Champions/Europa/Super coppa. Il totale viene diviso in quote del valore di 1,137 milioni l'una e vengono assegnate dall'ultima classificata (trentaduesima tra le 32 squadre secondo i risultati decennali) che avrà solo una quota, fino alla prima, che incasserà 32 quote (36,38 milioni).
- 300,3 milioni (15%) divise in quote variabili calcolate sulla grandezza dei market pool dei vari club. Si tratta della quota distribuita in base al valore proporzionale di ogni mercato televisivo, rappresentato dai club partecipanti alla Champions e suddivisa tra le partecipanti di ogni federazione. Ogni volta che un club di una federazione, rappresentata da uno o più club nella fase a gironi della Champions League, viene eliminato, il 10% della quota del market pool di tale federazione viene dedotto e assegnato al club eliminato. I vari importi distribuiti dal market pool possono essere calcolati non prima della fine della competizione.
- Partecipazione alla Supercoppa UEFA 2023 3,5 milioni l'uno più 1 milione per la vincitrice.

In sintesi, la vincitrice della Champions League potrebbe arrivare ad incassare, solo grazie ai risultati sportivi ottenuti, un massimo di 125,02 milioni⁷. Una cifra che va a rimpolpare notevolmente i relevant income di un top club, mettendolo in una chiara posizione di vantaggio rispetto alla maggior parte delle altre società. Se da un lato puramente

⁷ 85,14 milioni tra quota partenza e bonus risultati, più 36,38 milioni di un ipotetico primo posto della classifica decennale e infine l'automatica partecipazione alla Supercoppa 3,5 milioni.

meritocratico/sportivo risulta più che giusto premiare la squadra vincitrice delle competizioni più prestigiose del calcio odierno, da un punto di vista più incline alla corretta competizione sorge un dilemma, una squadra che ha appena vinto è corretto che venga premiata economicamente proprio dalla UEFA, mettendola così nella posizione di poter fare un mercato magari anche migliore delle dirette avversarie, per ripresentarsi l'anno dopo come possibile vincitrice, consentendole di essere quasi sicuramente la squadra con più entrate in assoluto di tutta la stagione? Questo dilemma si trasforma in un vero e proprio problema se si osservano due fattori chiave:

- Le percentuali assegnate in base alle quote dei rendimenti decennali creano un palese bias tra top club storici che sono sempre stati presenti, se non dominanti, in ambito europeo e il resto delle partecipanti, poiché una squadra che arriva da una stagione magari irripetibile, come il Leicester City (Campione d'Inghilterra 2015-16) risulterà ultima della lista, mentre forse un Manchester United, anche dopo cinque stagioni negative, verrà comunque valutato meglio e riceverà quindi maggiori bonus. Questo sistema punta così a favorire i club con uno storico vincente (che probabilmente già godono di possibilità economiche maggiori), limitando di fatto il ricambio di squadre che competono per la vittoria delle massime competizioni internazionali.
- L'ormai acclamata gloria della Champions/Europa League tende a polarizzare una grande quantità di somme di denaro nella competizione. Non solo i premi elargiti dalla UEFA, ma anche gli stessi contratti di sponsorizzazione proposti alle società partecipanti possono variare notevolmente nel loro ammontare, in base alle prestazioni nelle competizioni UEFA del club. Un altro punto da considerare è il palcoscenico che queste competizioni offrono a livello sportivo. Per molti giocatori di alto livello, il fatto di giocare in Champions è considerato quasi un requisito fondamentale al fine della loro permanenza nel club, assistendo ad un fenomeno con due possibili risultati: un top club che non si qualifica alla Champions, non solo perde un quantitativo di entrate spesso ingenti, ma è spesso costretto a perdere pezzi importanti della rosa (insoddisfatti della non presenza nei tornei UEFA), se non lo smantellamento della stessa; dall'altra parte, in fase di finestre di mercato si assiste a una forte accumulazione di talenti, volentieri di

calcare le scene delle notti UEFA, in direzione delle squadre “habitué” alla scalata delle massime competizioni.

Guardando direttamente ai dati notiamo che su 67 Champions League disputate, la prima nel 1956, abbiamo al termine della stagione 2022/23 ventitré differenti club che hanno vinto almeno una volta la competizione (non una buona media tenendo conto della presenza di 32 squadre per anno), ma il dato più significativo deriva dalla somma delle vittorie dei primi 5 club della competizione (si arriva a un totale di 57/67): Real Madrid (17), Milan (11), Bayern München (11), Liverpool (10), Barcellona (8).



Bachecca delle squadre che hanno vinto la Champions League dalla prima manifestazione sito ufficiale UEFA

Continuando nell’analisi delle falle che hanno caratterizzato questi anni di FPF troviamo alcuni dei fenomeni più utilizzati per aggirare i paletti imposti dalla UEFA:

A- Le sponsorizzazioni fittizie e le sponsorizzazioni gonfiate: una tendenza che avrebbe potuto essere largamente limitata, con presunto favore della FIFA, che pare non essersi accorta fino all’ultimo di questa tipologia di irregolarità. Il suo ampio utilizzo è nato dalla limitazione del FPF che imponeva la fine versamenti dalle tasche dei proprietari direttamente nelle casse dei club, per

coprire debiti o per effettuare grandi campagne acquisti. Il suo funzionamento è molto semplice, al fine di poter introdurre legalmente capitali del proprietario nella società vengono architettate delle sponsorizzazioni fittizie o gonfiate. Le differenze tra i due termini si possono riassumere in tal modo: fittizie cioè sponsorizzazioni che arrivano da società spesso inesistenti o create ad hoc o con un fatturato nettamente più basso della cifra che verrà investita nel club; per sponsorizzazioni gonfiate si intendono contratti con società, spesso con lo stesso proprietario del club, a cifre molto più consistenti di una normale sponsorizzazione e frequentemente anormali se rapportate al livello del club. In questo modo i soldi possono essere inviati inizialmente a tali società, che successivamente rigireranno tali capitali nelle casse del club sotto forma di contratti di sponsorizzazione, il tutto per mascherare un effettivo versamento diretto del proprietario. Alcuni degli esempi più noti e allo stesso tempo più controversi sono quelli del Manchester City (più di 115 accuse mosse dalla Premier League nei suoi confronti) e del PSG. La prima è stata indagata dalla UEFA per 30 milioni di sponsorizzazioni dal gruppo Etisalat, società di telecomunicazioni di maggioranza statale degli Emirati Arabi Uniti, il cui attuale vicepresidente, Mansour bin Zayed al Nahyan, guida il gruppo Abu Dhabi United proprietario del Manchester City. La squadra si difese spiegando che tale somma fu successivamente rimborsata da Etisalat nei confronti del proprietario già nel 2015. La UEFA aveva comunque condannato la squadra a una squalifica di due anni da tutte le sue competizioni, ma il ricorso al Tas di Losanna fece cadere tutte le accuse. Caso molto simile quello del PSG, che è entrato in una manovra di nazionalizzazione del brand da parte del fondo Qatari Sports nel 2011, arrivando in circa sette anni a decuplicarne il valore. Con molte operazioni sospette di sponsorizzazioni legate a società pubbliche qatariote, finisce rapidamente sotto indagine della FIFA, in particolar modo risulta impossibile la sponsorizzazione da 150 milioni annui proveniente dal Qatar Tourism Authorityes (i giocatori dovevano semplicemente partecipare a campagne promozionali per il Qatar), contratto valutato dalla società Octagon per un peso reale di soli 3 milioni (fair value), che invece la UEFA attesterà inspiegabilmente a 100 milioni, stima

annunciata in seguito al confronto con i contratti di Emirates (Arsenal, Man. Ud.) o General Motors (Barcellona) e Qatar Airways che garantiscono 25 milioni annui come “Main sponsor” (sponsor principale che spesso è presente sulle maglie o da il nome allo stadio della società esempio: Jeep per la Juventus) di top club europei confrontabili al PSG con la differenza che tali contratti pesano solo 1/6 di quello che iscriveva a bilancio il PSG per la sponsorizzazione del Qatar Tourism Authorityes. Il problema risulta così essere un’automatica evoluzione del mercato dovuta all’impossibilità di effettuare dei conferimenti diretti da parte della proprietà, per supportare i club, ma come può essere bloccato tale fenomeno? Bisognerebbe imporre un controllo delle sponsorizzazioni confrontando i contratti che ottengono squadre di pari livello. Sono evidenti le sponsorizzazioni fittizie quando il main sponsor della società è di proprietà del patron della squadra. Guardando alla Serie A abbiamo due esempi lampanti: la Fiorentina incassa 25 milioni a stagione da Mediacom e il Sassuolo ne riceve 18 da Mapei, mentre in media una squadra italiana di metà classifica riceve circa 3 milioni da un contratto di sponsorizzazione, le cifre delle due squadre sono addirittura più alte di quelle ottenute dagli sponsor principali di Napoli, Lazio o Roma (squadre di tutt’altra fascia). Tutt’oggi rimane un argomento molto controverso poiché, se da un lato c’è chi critica l’inutile divieto imposto dal FPF nei confronti dei conferimenti del proprietario nelle casse della società, facilmente aggirato con questo metodo, d’altro canto c’è chi sostiene che queste operazioni di sponsorizzazione siano attualmente l’unico modo per vivacizzare un mercato sempre più polarizzato, fornendo la possibilità ad un imprenditore o un fondo di investimenti di acquistare un club, anche di medio-bassa classifica e di poter alzare fin da subito l’asticella, permettendo di renderlo competitivo e magari nel futuro pure remunerativo.

B- Come si può applicare il principio di “fair value” in ambito di bilancio per la definizione del valore dei giocatori?

“Il fair value di un calciatore dipende dal libero mercato e non è predeterminabile con un unico metodo di valutazione. Non esiste o sia concretamente individuabile un unico metodo di valutazione del corrispettivo

di cessione-acquisizione delle prestazioni sportive di un calciatore (fair value), essendo invece tale valore determinato volta a volta dalla libera contrattazione delle società e del calciatore interessato.” (Tribunale Federale Nazionale FIGC, Sez. Discipl., 22 aprile 2022 n. 0128/TFNSD-2021-2022).

L'unica fonte che può effettivamente essere chiamata in causa in ambito di trattative o perizie può essere Transfermarket, che però, essendo di proprietà privata e non riconosciuto dalle leghe calcistiche o dagli organi FIFA e UEFA, non risulterà mai come fonte autorevole in sede di Procura Federale.

Di base la valutazione economica di un giocatore viene effettuata attraverso molti indicatori statistici ma non solo: goal, assist, palloni recuperati/persi, passaggi effettuati/sbagliati, valutazioni fisiche (altezza, peso, stacco, velocità) e molti altri parametri che possono essere misurati e quindi non soggettivi. Inoltre, altre voci hanno un peso fondamentale sull'effettivo valore del giocatore: l'età (e annessa futuribilità), propensione agli infortuni e possibili traumi pregressi, la tipologia di contratto che ha con il club (durata, ingaggio e possibili clausole per la cessione) e a mio pare un elemento troppo spesso non considerato, l'atteggiamento del soggetto (propensione al lavoro e rapporti coi compagni di squadra). Tutti questi elementi insieme permettono di ottenere un ipotetico valore del giocatore da poter iscrivere a bilancio, valore che le squadre interessate ad esso devono poter osservare, ma in fase di trattative spesso questi valori cambiano notevolmente, poiché alcune valutazioni soffrono di una forte componente soggettiva, come la futuribilità.

Ne sono alcuni esempi le valutazioni astronomiche che vengono fatte, nei confronti di giovani talenti, a seguito di annate promettenti, ma senza un vero e proprio storico di più stagioni ad alti livelli alle spalle e spesso questi giocatori vengono ceduti a top club a cifre sempre più alte, ai limiti di “un salto delle fede”, seppur non vi sia nessuna sicurezza che il giovane possa diventare un campione degno della somma che comporta il suo trasferimento.

Ne fu un esempio il classe 97' Ousmane Dembélé, giovane talento del Borussia Dortmund, che dopo una stagione (2016/17) da 10 reti e 22 assist in solo 50 presenze, viene acquistato dal Barcellona, in cerca del post Neymar, per 105 milioni più bonus e al giocatore un quinquennale da 13 milioni a stagione con clausola rescissoria da 400 milioni; conclude la sua deludente avventura al Barcellona con moltissimi infortuni (addirittura saltando tutta la stagione 2019/20) con 185 presenze 40 reti e 45 assist che gli sono valsi la cessione al PSG per “soli” 90 milioni.

Stagione ↑	Infortunio ↑	da ↑	fino al ↑	giorni ↑
22/23	Infortunio alla coscia	29/gen/2023	28/apr/2023	89 giorni
21/22	Coronavirus	29/dic/2021	05/gen/2022	7 giorni
21/22	Infortunio alla coscia	04/nov/2021	22/nov/2021	18 giorni
21/22	Infortunio al ginocchio	20/giu/2021	01/nov/2021	134 giorni
20/21	Problema fisico	21/apr/2021	23/apr/2021	2 giorni
20/21	Infortunio alla coscia	06/dic/2020	28/dic/2020	22 giorni
19/20	Infortunio alla coscia	04/feb/2020	13/ago/2020	191 giorni
19/20	Strappo al fascio muscolare	28/nov/2019	02/feb/2020	66 giorni
19/20	Problema muscolare	27/set/2019	30/set/2019	3 giorni
19/20	Infortunio alla coscia	19/ago/2019	22/set/2019	34 giorni
18/19	Infortunio alla coscia	05/mag/2019	16/giu/2019	42 giorni
18/19	Strappo al fascio muscolare	14/mar/2019	09/apr/2019	26 giorni
18/19	Infortunio alla caviglia	21/gen/2019	08/feb/2019	18 giorni
17/18	Strappo al fascio muscolare	15/gen/2018	10/feb/2018	26 giorni
17/18	Infortunio alla coscia	17/set/2017	01/gen/2018	106 giorni

Giorni di infortunio di Dembélé dal passaggio al Barcellona. Il caso divenne talmente esasperante che la tifoseria blaugrana iniziò ad associare cori per il giocatore alla vista di ogni ambulanza. Dati presi da Transfermarket

Un altro giocatore, che potrebbe rivelarsi come spiacevole controeffetto della crescita sproporzionata del costo dei giocatori, è l'ultimo acquisto del Chelsea, Moisés Caicedo il classe 01' ex mediano del Brighton passato ai Blues per 113 milioni più bonus (20 milioni) e un contratto fino al 2031, dopo una stagione da 43 presenze, 1 rete e 1 assist (seppur con molte prestazioni di alto livello). Il giovane fresco di contratto più oneroso della storia della Premier League dal peso di 133 milioni (valore di mercato 75 milioni per Transfermarket) si è messo subito in cattiva luce all'esordio col Chelsea con una pessima prestazione culminata con un rigore concesso e realizzato, instillando nei tifosi Blues il dubbio di aver preso una possibile clamorosa svista.

Questo fenomeno caratterizza però anche molti scambi tra giocatori, questa tecnica vede due club accordarsi per lo scambio a cifre nettamente più alte del valore effettivo dei giocatori, permettendo così alle società di gonfiare dove necessario i bilanci, con plusvalenze puramente fittizie e non rispecchianti l'effettivo valore dei giocatori scambiati. Un caso che finì sotto il mirino della UEFA fu il clamoroso scambio Arthur e Pjanic nell'estate 2020 tra Barcellona e Juventus, valutati rispettivamente 72 milioni (più 10 di bonus) e 60 milioni (più 5 di parte variabile). Lo scambio finì subito sotto la lente d'ingrandimento, non tanto per la plusvalenza ottenuta con Pjanic (valore di mercato al momento del trasferimento 45 milioni), preso dalla Roma nel 2016 per 32 milioni, quanto per la valutazione di Arthur (valore di mercato al momento dello scambio 56 milioni), che non solo non valeva gli 82 milioni del contratto, ma doveva inoltre operarsi alla tibia, causando uno stop di 2/3 mesi prima di poterlo utilizzare.

- C- La gestione delle giovanili, che vengono escluse dal calcolo del raggiungimento del BEP, rappresenta un terreno ricco di transazioni sospette e non imputabili per quasi tutti i grandi club. Troviamo nuovamente l'impossibilità nella valutazione oggettiva dei giovani giocatori che vengono scambiati tra i club con altissima frequenza e con valutazioni molto spesso inspiegabili.

Potrebbe essere una soluzione ottimale che la FIFA radunasse i rappresentanti di tutte le squadre, o almeno le partecipanti alle coppe UEFA, per determinare un sistema di valutazione univoca o degli standard per determinare il valore di un giocatore, compito che potrebbe in seguito essere affidato a società esterne al settore o pubbliche (per evitare possibili bias di parte), con un sistema simile a quello della valutazione delle imprese in ambito di mercati finanziari, effettuato dalle grandi agenzie di rating (Standard & Poor's, Moody's o S&P). Al momento questa soluzione risulta pressoché impossibile. Date le numerose sentenze anche internazionali a favore della libera valutazione dei giocatori, volta per volta si potrebbe però stabilire dei range di contrattazione, che limitino la variazione del prezzo del giocatore a una certa soglia rispetto alla somma iscritta a bilancio.

D- Il “Reporting entity”, ovvero perimetro di consolidamento, cioè la definizione delle società che sono comprese nella redazione di un bilancio consolidato di un gruppo di aziende. Questo punto è fondamentale poiché legato a doppio filo con le operazioni con parti correlate, che sono uno dei principali metodi di manipolazione dei bilanci. In forma esplicativa, se un club dovesse riuscire a non far inserire una società, con cui ha rapporti, all’interno del suo “Reporting entity”, allora tutte le operazioni effettuate con essa (anche con valori diversi da quelli di mercato) non saranno contabilizzate come “con parti correlate”.

In caso di gruppo aziendale, si necessita la redazione di bilancio consolidato da parte del capogruppo, riguardante le società controllate (sia di diritto che di fatto), collegate e controllanti e tutte le società che rientrano nel perimetro di consolidamento nei cui bilanci siano riportati: gli emolumenti ai dipendenti o/e le plusvalenze/minusvalenze da acquisto o cessione dei diritti alle prestazioni dei giocatori.

Inoltre, devono essere iscritte a bilancio le società di merchandising, del settore giovanile, di biglietteria o sponsorizzatrici che generino costi, ricavi o offrano servizi collegati all’attività principale del club, infine le società veicolo e le imprese a controllo congiunto. Essendo le operazioni con parti correlate una vetta rilevate delle transazioni effettuate dalle società e il focus principale della UEFA, devono essere riportate a bilancio per il solo valore derivante dalla differenza tra il fair value e la cifra effettiva dell’operazione. I club che richiedono le licenze UEFA devono obbligatoriamente evidenziare la natura dei rapporti con la parte correlata, fornendo tutta la documentazione necessaria per capire l’effettivo impatto di tale rapporto sull’assetto economico finanziario della società.

4. Analisi del mercato calcistico e dei bilanci dei club

4.1 Analisi economica del settore calcistico

Provando ad osservare il settore calcistico con un focus più economico e con un occhio all'effettiva struttura dei principali costi e ricavi che compongono i bilanci delle differenti squadre, utilizzeremo una delle fonti di maggior spessore in tale ambito, ovvero, il report annuale di settore condotto da Deloitte concentrandoci sull'annata appena conclusa (2022/23), cioè la prima vera ripresa dei campionati a pieno regime e senza l'impatto della pandemia ad influenzare i dati.

In generale nella prima stagione di ripresa dei mercati riscontriamo un aumento dei ricavi aggregati del settore del 7% attestandosi a 29,5 miliardi di euro per il settore calcistico Europeo, la spinta arriva principalmente dalla rimozione delle limitazioni imposte dalla pandemia, dai ricavi da stadi e commerciali in forte aumento e in molti casi il recupero raggiunge addirittura nuovi record mai registrati prima. Naturalmente rimane assoluto il peso delle "big 5" (i cinque principali campionati europei: inglese, spagnolo, tedesco, italiano e francese) che incidono per più del 70% del mercato, assistendo a una polarizzazione significativa in favore delle Premier League che da sola vanta 6,7 miliardi euro, che ormai distacca tutte le altre leghe e occupa 11 posizioni su 20 all'interno della lista dei 20 club che generano più soldi al mondo (Money League Deloitte). Ma un cambio di tendenza potrebbe essere nell'aria, una nuova regolamentazione a livello nazionale potrebbe porre un freno alla corsa sregolata della Premier, che in questa stagione ha mostrato tutto il suo strapotere a livello sia sul terreno da gioco che in tutte le finestre di mercato. Con l'avvento della regolamentazione IREF (Independent Regulation for English Club), che mira ad ottenere una maggior solidità economica finanziari delle stesse squadre inglesi e le nuove variazioni del FPF del 2023 si dovrà rivalutare la posizione di alcuni top club che non stanno performando come i loro investimenti suggerirebbero (PSG, Man Ud, Chelsea, Juventus, Tottenham). Inoltre, a seguito degli ottimi risultati dei Mondiali di calcio femminile, nuovi investimenti e sponsorizzazioni commerciali hanno iniziato ad interessare il settore, con tassi di crescita del fatturato di alcuni club femminili anche con picchi del 60% (Barclays WLS), spingendo anche l'interesse di una nuova fan base caratterizzata da un pubblico prevalentemente femminile. La crescita della copertura mediatica non deriva solamente dai contratti per diritti TV, ma anche da nuove fonti di

entrata che stanno venendo esplorate da diversi club come film, documentari e serie televisive/reality, ne sono alcuni esempi le serie su piattaforme come Prime Video per Juventus e Arsenal o documentari su singoli giocatori, ma un dato che rimane sottovalutato è lo sviluppo e la potenzialità dei social per le rispettive società sportive, sempre più attente a questa nuova opportunità di mercato per espandere e raggiungere la propria fan base in tutto il mondo. La ripresa dell'aumento dei ricavi del settore è sicuramente dovuta al riempimento degli stadi, bloccati totalmente o in parte per due stagioni, che rappresentano il 12% degli introiti totali del settore. Aree che ancora una volta mostrano la differenza tra il campionato inglese il resto del settore, non solo la Premier League ha il maggior tasso di presenza nei propri stadi, ma vanta anche una media posti superiore a tutte le altre leghe, il tutto grazie a un processo di ammodernamento e costruzione di campi di proprietà che non si è mai fermato. In confronto la Serie A presenta uno dei dati peggiori tra tutti i "Big 5" a tal proposito, gli stadi italiani sono praticamente tutti comunali, caratterizzati ancora dalla presenza di una pista d'atletica che allontano lo spettatore dal campo, obsolescenza delle strutture e servizi offerti e dimensioni medie inferiori ai 30.000 posti. Tralasciando le poche eccezioni di Juventus, Udinese, Atalanta e Sassuolo, le squadre della Serie A stanno chiedendo a gran voce di poter costruire nuovi stadi (Roma; Fiorentina, Milan, Inter) ma la pesante normativa italiana blocca sul nascere la gran parte dei progetti, per problemi di località scelta, centri storici, volontà di riqualificare vecchi stadi, o paura dello spopolamento dei quartieri che non avranno più uno stadio attivo; il tutto condanna il campionato ad avere delle strutture restaurate l'ultima volta nel 1990 in occasione delle Olimpiadi.

Un'ulteriore spinta alla crescita del settore spinta arriva dalle sponsorizzazioni, mai diminuite nel periodo covid, ma caratterizzate da un tasso di incremento del 6,5% a stagione dal 2013 coprendo ormai il 37% delle entrate del settore. Sottolinea infine Deloitte che gli investimenti più redditizi risultano essere al momento quelli che non riguardano i risultati sul campo, nello specifico gli investimenti in "data" per le società sono i più apprezzati dagli stakeholders, così come offrire la possibilità di analisi dell'operato del M&A comprensiva anche di passaggi di società e il ruolo storico della operato manageriale permette di ottenere maggiori sponsorizzazioni e un generale un favore positivo tra tutto il pubblico. Date le buone prospettive di crescita e del settore nel

suo insieme, il mercato si presenta come solido e movimentato, con la presenza di problematiche difficili da debellare, come polarizzazione e tendenza all'indebitamento, un livello di competizione sempre crescente, soprattutto dal punto di vista dei risultati e a livello di competizioni non solo UEFA ma anche intercontinentali (ottimo piazzamento del Marocco agli ultimi mondiali e annate nere difficili per Germania, Olanda, Inghilterra, Italia). La competizione potrebbe raggiungere anche nuovi livelli, dal punto di vista della "corsa al rialzo" nelle varie sessioni di mercato guidata dalla Premier League che distacca tutti gli altri campionati in ambito di ricavi rilevanti ottenendo così il dato mediano di 3.100.000 € come stipendio per un giocatore della Premier League (dato più alto del doppio di tutti gli altri campionati); il tutto in concomitanza con il nuovo pericolo che rappresenta la lega Saudita, causando nuove tensioni nel macroclima del settore. Se da una parte la limitazione della premier appare corretta e sensata, non vi è una possibile risposta attualmente allo strapotere economico delle squadre controllate dal fondo PIF (Public Investments Fund), di proprietà della famiglia Regnante dell'Arabia Saudita che, con circa 600 miliardi di dollari di capitalizzazione si attesta come ottavo fondo di investimenti al mondo, attualmente proprietario di maggioranza di 5 squadre: Newcastle (nel 2021, 80% delle azioni), l'Al-Ittihad, L'Al-Nassr, L'Al-Hilal e l'Al-Ahli (2023, 75% delle azioni). In particolar modo le quattro squadre saudite si stanno imponendo sul mercato con le loro campagne acquisti faraoniche, iniziate al termine della stagione 2021/22 con l'acquisto di Ronaldo. L'impossibilità, per qualsiasi altra squadra, di poter competere dal punto di vista economico è garantita, non solo dall'infinita capacità economica data dal fondo, ma anche dal fatto che nessuna delle squadre saudite ha il minimo interesse di sottostare alle regole del FPF, poiché non parteciperebbero comunque alle competizioni UEFA, invece sono ampiamente invogliate all'acquisto di pochi grandi giocatori (2/3 per squadra), al fine di spostare l'attenzione del seguito dei singoli giocatori verso un campionato marginale, che non vuole ancora essere competitivo ma semmai creare entusiasmo e ottenere migliori contratti commerciali/televisivi.

Per l'analisi dei bilanci dei club si fa riferimento a quattro stagioni, al posto delle sole tre che la UEFA considera al fine del rilascio delle Licenze, poiché l'impatto del Covid-19 ha complicato l'analisi distorcendo i dati verso valori peggiori di quelli che le squadre erano solite presentare, a tal fine allargando la serie dalla stagione 2018/19 fino alla

stagione 2021/22 si può osservare effettivamente il prima e dopo la pandemia. L'analisi si ferma alla stagione 2022 per mancanza della pubblicazione dei bilanci della stagione 2022/23 che è stata però inquadrata dall'analisi annuale del settore di Deloitte.

Va sottolineato che le variazioni dei valori di società come quelle sportive è un caso molto particolare poiché il risultato economico è fortemente influenzato dai risultati stagionali conseguiti dalla squadra, rendendo così possibile dopo una stagione con un grande perdita di esercizio l'ottenimento di un utile già nella seguente annata, non a caso le squadre quotate in borsa sono tra le tipologie di società con indicatori di momentum più alti in assoluto.

4.2 Analisi dei bilanci di alcuni grandi club

Le analisi di bilancio sono state effettuate sui dati ufficiali presentati direttamente dalle sei società prese in esame, con una sola eccezione, cercando di integrare grandi club che presentano differenze dal punto di vista organizzativo, di proprietà, ma soprattutto di risultati. Le squadre scelte sono state selezionate dai tre campionati maggiori, cercando di selezionare la migliore del momento a confronto con un altro grande club che non sta performando come dovrebbe.

Gli aspetti rilevanti di questa analisi di bilancio sono quelli che persegue la UEFA ovvero l'osservazione di quattro principi da parte delle squadre in questione:

- Principio di “going concern” (solidità e struttura della società con una mentalità di medio-lungo periodo).
- Le società non devono presentare “Negative equity” (la società presenta troppi debiti al netto dei ricavi che ottiene andando così a presentare un patrimonio netto negativo).
- Il requisito di pareggio di bilancio tra relevant income e relevant costs.

Oltre a questi principi l'analisi sarà accompagnata dai principali indicatori per il controllo del risultato economico-finanziario di un'impresa: ROE, ROA, ROS, ad esclusione del ROI, dato che i principali investimenti della società sono sempre per oltre l'80% quelli effettuati nelle finestre di mercato per acquistare giocatori, ma l'impatto di tali investimenti non può essere misurato, poiché impossibile determinare l'effettivo

guadagno di tali investimenti rispetto al loro costo (si cercherebbe di dare un valore monetario all'impatto dei nuovi giocatori in uno sport di squadra). Altri sei indicatori che risultano i principali osservati dalla UEFA e dalle federazioni nazionali completeranno l'analisi:

- 1) Costo del personale/Ricavi, che non deve essere $< 80\%$
- 2) CTO: Ricavi/Cap. Investito
- 3) Indicatore di liquidità: attività correnti / passività correnti, che dovrebbe essere $> 0,8$
- 4) Indicatore di indebitamento: $(\text{totale passivo} - \text{attivo corrente}) / \text{ricavi}$, che dovrebbe essere $< 1,5$.
- 5) Costo del lavoro allargato: costo del lavoro allargato / ricavi medi degli ultimi 4 bilanci, che dovrebbe essere $< 0,8$. Il costo del lavoro allargato è pari alla somma del costo del personale e degli ammortamenti dei diritti delle prestazioni dei calciatori.
- 6) Indicatore di patrimonializzazione: In questo caso né le immobilizzazioni immateriali né l'attivo devono comprendere i diritti alle prestazioni dei calciatori.
 $(\text{patrimonio netto} - \text{immobilizzazioni immateriali}) / \text{totale attivo}$, che dovrebbe essere $> 0,15$.

Infine, un occhio sulle possibili voci di altri ricavi e le differenze nelle somme concesse dagli sponsor alle squadre dello stesso livello dell'osservata, per determinarne il fair value (sponsorizzazioni gonfiate/fittizie), gli scambi nel settore giovanile e se possiedono o meno uno stadio di proprietà, con possibili investimenti per restauri o realizzazione di nuove strutture. Tutti i bilanci osservati sono stati redatti secondo i principi IAS/IFRS previsti dalla Comunità Europea.



Manchester City FC

Il tutto ha inizio nel 1880, con la nascita del West Gorton St. Marks che, dopo svariate annate sfortunate, fusioni con altre società, cambi di stadio e la costante presenza di debiti pressanti, porta la squadra in profonda crisi fino ad arrancare nel fondo della Seconda divisione (serie B). La squadra però sotto la guida del nuovo manager Josh Parbly viene rinominata Manchester City, e si ripresenta nel campionato maggiore con una rosa completamente rivoluzionata: è il 1892.

Le prime luci iniziano ad intravedersi nel 1904 con la vittoria della FA Cup, il primo grande trofeo da mettere in bacheca. Ma questa è una magra consolazione per la tifoseria, che dovrà aspettare altri 30 anni prima di poter festeggiare nuovamente, una routine che si ripeterà spesso nella storia del club. A metà degli anni '30 assistiamo ad alcune fiammate della squadra inglese, che riesce a collezionare in alcune stagioni un'altra FA Cup nel 1934 e soli 3 anni più tardi, 1937/38, il club consegue la sua migliore annata, vincendo il primo Campionato Maggiore (che verrà chiamato Premier League dal 1992). La squadra si ritrovò nuovamente in un trentennio di risultati deludenti e senza nessun trofeo fino alle sorprendenti annate del 1968/69 e 1969/70, quando il City, non solo vince il suo secondo campionato, ma mette in bacheca altri 3 trofei: Community Shield, League Cup e, sicuramente il più importante, la Coppa Europa del 1970, che fa spiccare per la prima volta il nome del club a livello internazionale. Seguiranno nuovamente annate mediocri, retrocessioni, promozioni, ma in sostanza la squadra non tornerà mai più su palcoscenici importanti. Tutto cambia nel 2007 con il passaggio dalla proprietà di UK Sport Investments, con a capo il Primo Ministro thailandese Shinawatra (dopo un solo

anno per uno scandalo politico), alla Abu Dhabi United Group, guidata dal vicepresidente e primo ministro degli Emirati Arabi Uniti Mansur bin Zayed Al Nahyan.

La nuova proprietà ha effettuato investimenti importanti ogni singola stagione a partire dall'acquisizione, diventando spesso il caso di discussione sulle sospette manovre finanziarie effettuate e riscontrando "il pacchetto completo" nell'operato di accrescimento del club: con casi di falsi di bilancio, sponsorizzazioni fittizie e accordi di favoritismo con la UEFA, il tutto mai punito poiché, secondo la sentenza del TAR, le infrazioni incriminanti risultavano oramai prescritte. Il merito della dirigenza del Abu Dhabi United Group, seppur non sempre virtuosa, è sicuramente attestato dai 21 trofei tra campionati (6) e coppe ottenuti dalla stagione 2013/14 fino ad oggi, coronati dalla vittoria della prima Champions League nel 2023.

Il City è riuscito ad affermarsi come superpotenza internazionale negli ultimi anni, ma rimane a farsi beffa delle normative del FPF imposte dalla UEFA, ma una nuova inchiesta, aperta questa volta dalla Premier League, minaccia nuovamente la stabilità della squadra. La massima lega inglese contesta al club numerosi illeciti (più di 100 secondo i media), riscontrati nei bilanci di nove stagioni, tra il 2009 e il 2018, tra cui la reale remunerazione corrisposta all'allenatore Mancini, sponsorizzazioni fittizie e il mancato raggiungimento dei principi UEFA per ottenere la licenza. Il club rischia addirittura l'espulsione dalla Premier League e questa volta non potrà fare appello al TAS di Losanna poiché, secondo il regolamento della massima serie inglese, ogni questione affrontata nell'ambito della giustizia sportiva nazionale deve concludersi internamente e le indagini non saranno ristrette a una prescrizione di 5 anni dall'avvenimento dell'illecito e condotte da una commissione indipendente nominata dalla Premier League.

Per quanto riguarda l'analisi di bilancio della squadra, che si è resa protagonista negli ultimi anni di un'ottima gestione economico-finanziaria, ottenendo di fatto il primato di squadra più ricca al mondo, con i suoi ricavi 2021/22 di circa 687 milioni di sterline (circa 795 milioni di euro), si conferma come una vera e propria superpotenza in termini di entrate. La società, a differenza di alcune delle successive squadre analizzate, non è parte di gruppi consolidati di grandi dimensioni e presenta bilanci pubblici nel proprio sito ufficiale molto chiari ed esplicativi. Importante a bilancio il peso dei giocatori per la società, con una media di quasi 344 milioni di sterline di stipendi (circa 398 milioni di euro), uniti a una media annua di circa 140 milioni di sterline (circa 162 milioni di euro)

di ammortamenti dei giocatori, somma che attesta l'assoluto livello della rosa, costantemente rinforzata e predisposta a competere per la vittoria in tutte le competizioni. L'attuale casa dei "Citizens" l'Etihad Stadium (nome dello sponsor principale della squadra) è di proprietà comunale ed utilizzato anche per partite di rugby. È il sesto stadio per capienza della premier League ed è stato creato nel 2002, ampliato nel 2015 con un terzo anello e sarà nuovamente ristrutturato per circa 300 milioni di sterline, aumentando la capacità da circa 55000 persone fino a 61000, in vista degli Europei del 2028. Le stagioni 2019/20 e 2020/21 hanno visto la società in difficoltà causa Covid-19, con una combinazione di mancate entrate e un innalzamento dei costi operativi, ma la solidità della squadra si è subito riconfermata nella prima stagione utile (2021/22), ottenendo un record di utili per il club, che verrà poi nuovamente superato nel 2022/23, confermando la parabola positiva che aveva intrapreso la squadra prima della pandemia. Il mancato adempimento di alcuni dei principi imposti dalla UEFA per la stagione impattata dal covid-19 è stato condonato a tutte le squadre, inoltre è stata data la possibilità di trasferire alcuni dei costi dalla stagione 2019/20 su più stagioni successive. Come noteremo inoltre, in tutte le altre squadre, il costo del personale sarà una voce che tenderà a salire costantemente, anche al netto di forti contrazioni dei ricavi.

Risultati conseguiti	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Campionato	1° posto	2° posto	1° posto	1° posto
Competizioni UEFA	Quarti di finale CHL	Quarti di finale CHL	Finale CHL	Semi finale CHL
FA Cup	1° posto	Semi finale	Semi finale	Semi finale
Community Shield	1° posto	Non disputato	Finale	Finale
Spettatori medi	54.132	54.219	-	52.738

Indici	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
ROE	1%	-10%	0,2%	3%
ROS	3%	-25%	2%	8%
ROA	1%	-11%	0,2%	3%
CTO	45%	44%	48%	48%
Stipendi/fatturato	59%	73%	62%	58%
Costo del lavoro allargato	0,73	0,82	0,86	0,82
Indicatore liquidità	0,97	0,66	0,83	0,88
Indicatore di indebitamento	1,48	1,63	1,33	1,29
Indicatore di patrimonializzazione	0,95	0,72	0,63	0,64

Ricavi/fatturato valori in £	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Biglietteria/ricavi da gare	55.007.000,00	41.694.000,00	732.000,00	54.482.000,00
Diritti TV competizioni UEFA	85.656.000,00	67.261.000,00	114.765.000,00	90.499.000,00
Diritti TV competizioni nazionali	167.520.000,00	123.063.000,00	182.683.000,00	158.561.000,00
Altri ricavi commerciali	226.986.000,00	246.341.000,00	271.669.000,00	309.472.000,00
Tot ricavi attività principale	535.169.000,00	478.359.000,00	569.849.000,00	613.014.000,00
Profitti da registrazione giocatori	38.787.000,00	39.803.000,00	68.545.000,00	67.699.000,00
Altri ricavi operativi	3.001.000,00	3.239.000,00	1.244.000,00	6.068.000,00
Totale	576.957.000,00	521.401.000,00	639.638.000,00	686.781.000,00

Costi operativi valori in €	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Costi diretti delle vendite e consumabili	7.203.000,00	6.136.000,00	67.000,00	8.587.000,00
Remunerazione revisori e loro associati	42.000,00	48.000,00	60.000,00	52.000,00
Leasing operativi	16.000,00	-	-	-
Altri oneri esterni	97.615.000,00	123.844.000,00	99.766.000,00	124.690.000,00
Stipendi tesserati	315.257.000,00	351.412.000,00	354.689.000,00	353.881.000,00
Ammortamenti registrazione giocatori	126.561.000,00	146.285.000,00	164.427.000,00	140.708.000,00
Ammortamenti di altre imm. immateriali	437.000,00	-	-	-
Perdite da gestione giocatori	-25.000,00	1.331.000,00	-	1.119.000,00
Deprezzamento imm.materiali:				
Possedute	9.623.000,00	10.671.000,00	9.376.000,00	9.999.000,00
In leasing	3.585.000,00	1.452.000,00	1.452.000,00	1.452.000,00
Totale costi operativi	560.314.000,00	641.179.000,00	629.837.000,00	640.488.000,00

Conto economico valori in €	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Fatturato	535.169.000,00	478.359.000,00	569.849.000,00	613.014.000,00
Altri ricavi operativi	3.001.000,00	3.239.000,00	1.244.000,00	6.068.000,00
Costi operativi	-433.753.000,00	-495.359.000,00	-484.140.000,00	-499.780.000,00
Profitti da registrazione giocatori	38.787.000,00	39.803.000,00	68.545.000,00	67.699.000,00
EBITDA	143.204.000,00	26.042.000,00	155.498.000,00	187.001.000,00
Ammortamenti, deprezz, svalutaz.	-126.561.000,00	-145.820.000,00	-145.697.000,00	-140.708.000,00
Risultato operativo/EBIT	16.643.000,00	-119.778.000,00	9.801.000,00	46.293.000,00
Interessi esigibili	1.738.000,00	17.000,00	1.525.000,00	778.000,00
Interessi da pagare	-8.302.000,00	-5.359.000,00	-6.278.000,00	-5.345.000,00
EBT	10.079.000,00	-125.120.000,00	5.048.000,00	41.726.000,00
Tasse	-	-894.000,00	-2.681.000,00	-
Risultato d'esercizio	10.079.000,00	-126.014.000,00	2.367.000,00	41.726.000,00

SP Dati in €	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Attività non correnti:				
Immob. Imm. (giocatori e altre imm)	445.343.000,00	448.632.000,00	452.267.000,00	442.126.000,00
Immob mat. (proprietà, terreni, equipagg.)	407.750.000,00	315.814.000,00	312.457.000,00	310.937.000,00
Diritti di uso degli assets	-	82.868.000,00	81.416.000,00	79.964.000,00
Investimenti	-	-	-	-
Scambi e altri crediti superiori all'anno	-	-	7.203.000,00	52.699.000,00
Totale	853.093.000,00	847.314.000,00	853.343.000,00	885.726.000,00
Attività correnti:				
Scambi e altri crediti entro l'anno	197.957.000,00	234.453.000,00	279.491.000,00	323.999.000,00
Cassa/banca	129.856.000,00	17.838.000,00	45.135.000,00	77.752.000,00
Derivati da strumenti finanziari	1.302.000,00	-	-	-
Totale	329.115.000,00	252.291.000,00	324.626.000,00	401.751.000,00
Totale attivo	1.182.208.000,00	1.099.605.000,00	1.177.969.000,00	1.287.477.000,00
Passività correnti:				
Trasferimenti e debiti commerciali	-186.112.000,00	-229.829.000,00	-196.900.000,00	-253.704.000,00
Entrate differite	-152.876.000,00	-152.983.000,00	-196.095.000,00	-205.255.000,00
Totale	-338.988.000,00	-382.812.000,00	-392.995.000,00	-458.959.000,00
Passività correnti nette:	-9.873.000,00	-130.521.000,00	-68.369.000,00	-57.208.000,00
Totale attività al netto di pass.corr.	843.220.000,00	716.793.000,00	784.974.000,00	828.518.000,00
Passività non correnti:				
Trasferimenti e debiti commerciali	-78.903.000,00	-77.596.000,00	-117.500.000,00	-119.318.000,00
Imposte differite passive	-7.596.000,00	-8.490.000,00	-11.171.000,00	-11.171.000,00
Totale	-86.499.000,00	-86.086.000,00	-128.671.000,00	-130.489.000,00
Patrimonio netto	756.721.000,00	630.707.000,00	656.303.000,00	698.029.000,00
Totale passivo:	1.182.208.000,00	1.099.605.000,00	1.177.969.000,00	1.287.477.000,00
Equity/capitale di rischio:				
Capitale sociale liberato	1.316.346.000,00	1.316.346.000,00	1.339.575.000,00	1.339.575.000,00
Riserva da sovrapprezzo azioni	45.008.000,00	45.008.000,00	45.008.000,00	45.008.000,00
Utili/perdite trattenute	-604.633.000,00	-730.647.000,00	-728.280.000,00	-686.554.000,00
Totale	756.721.000,00	630.707.000,00	656.303.000,00	698.029.000,00



Chelsea FC

Con ormai quasi cento anni di storia, gli indiscussi padroni della parte ovest di Londra sono sicuramente i “Blues” (o “Congedati” fino al ’52) del Chelsea Football Club, fondato nel 1905 da un giovane imprenditore di nome Henry Gus Mears, che intravede nel rigoglioso prato di Stamford Bridge Athletic Ground, le luci di grandi successi futuri, acquistandolo poco prima che diventasse un deposito di carbone. Il successo del nuovo club è esplosivo, riuscendo ad ospitare 67000 persone per il match di fine campionato della seconda divisione tra Chelsea e Manchester United del 1906, un numero di spettatori completamente fuori scala (le partite più seguite della prima divisione non superavano i 20000 spettatori).

Già al termine della stagione seguente, la squadra si mostrò pronta per il livello successivo, ottenendo una facile promozione alla prima divisione.

Inizia così la storia di uno dei top club mondiali, che si impone come unica squadra ad avere vinto sia Europa League che Champions League, squadra più blasonata di Londra e terza in tutta l’Inghilterra. La storia di questo grande club si può dividere principalmente in 3 parti, caratterizzate da un’unica figura:

- Il prima Abramovich 1905-2003
- L’era Abramovich 2003-2022
- Il nuovo ciclo post-Abramovich 2022 fino ad oggi

La prima fase vede consacrarsi la squadra, prima a livello nazionale, tra la metà degli anni '50 fino agli inizi degli anni '70, con la vittoria del primo campionato della massima serie nel 1955, un Charity Shield nella stessa annata e ancora una Coppa di Lega Inglese (1964-65) e una Coppa di Inghilterra (1969/70), mentre le prime vittorie internazionali arrivarono poco dopo con la Coppa delle Coppe (antenato dell'Europa League) nel 1971. La squadra ebbe un tracollo rovinoso durante gli anni '80, che la costrinse a lottare per tornare nella lega maggiore per ben due volte (1983/84 – 1988/89). Le difficoltà riportarono la squadra sulla retta via, che rivide i “Blues” vincere altri sei trofei tra il 1996 e il 2001, tra cui nuovamente una Coppa delle Coppe e una Supercoppa Europa, sotto la guida di figure come Ruud Gullit, Gianluca Vialli e Claudio Ranieri.

Nel 2003 il magnate Russo Roman Abramovich acquista il club per 140 milioni di sterline, non perde tempo e inizia la sua gestione con ingenti spese (che diventeranno una caratteristica del club), formando subito un super team e consegnandolo nelle mani del nuovo coach Jose Mourinho. Inizia così l'era d'oro del Chelsea, che vince subito 2 campionati di fila (2004/5 – 2005/6), trofeo che mancava dal 1955. I numeri parlano da sé: il club ottiene dal 2004 al 2021 un totale di ventuno trofei, tra cui due Champions League e due Europa League, oltre a 5 campionati. La “Golden Age” dei Blues ha permesso al club di affermarsi tra i top Europei, non solo per risultati, ma anche come fatturato, attestandosi fermamente nella top 10 della Football Money League, redatta annualmente da Deloitte. Nelle ultime stagioni però il club è in visibile affanno, dovuto a un concatenarsi di eventi sfavorevoli e di pessime sessioni di mercato. Il tutto è iniziato dalla combinazione di avvenimenti scaturiti dal Covid-19, che ha portato a una forte contrazione dei guadagni per tutte le squadre (stagioni a porte chiuse), seguito dal conflitto russo-ucraino, che ha visto la lega inglese forzare la mano sul club di proprietà di Abramovich: secondo la stampa l'oligarca russo forniva acciaio per la produzione delle armi russe. Una serie di restrizioni alle entrate del club, oltre alla limitazione al capitale dello stesso proprietario, lo hanno visto con le spalle al muro, fino a dover vendere il Chelsea nel 2022. La cessione, avvenuta a inizio marzo (metà della stagione 2021/22) dimostra ancora una volta l'impatto della gestione Abramovich sul club, riuscendo a rivendere la società per la cifra record di 4,25 miliardi di sterline (circa 5 miliardi di euro) al gruppo guidato da Todd Boehly e Clearlake Capital, somma che prevede circa 2,5 miliardi per il valore della società e 1,75 miliardi da spendere per lavori di ampliamento

e rinnovamento dello Stamford Bridge. Abramovich ha poi donato, al netto dei costi, tutti i ricavi dell'affare per le vittime della guerra in Ucraina. La nuova presidenza si è subito resa protagonista di finestre di mercato "Monstre" rispetto all'ultima stagione Abramovich:

-2021/22 spese per 118 mln € Bilancio mercato +30,94 mln €

-2022/23 spese per 611,49 mln € Bilancio mercato -543,69 mln €

-2023/24 spese sola sessione estiva 462,10 mln € Bilancio mercato -195,10 mln €

La nuova società ha visto infrangere tutti i record, investendo per la squadra più di 1 miliardo di euro in una stagione e mezza, il tutto a fronte di pessimi risultati:

- 2021/22 Terzo posto in campionato, quarti di finale di Champions League, Finale di FA Cup e League Cup, vittoria della Super Coppa Uefa e Coppa del Mondo per Club.
- 2022/23 Dodicesimi in campionato, quarti di finale di Champions League, terzo turno di FA Cup e League Cup, quindi nessuna qualificazione per le coppe europee.
- 2023/24 Attualmente alla sesta giornata sono in grandissima difficoltà e già quattordicesimi con soli 5 punti raccolti.

Osservando ora i dati di bilancio, occorre precisare che vi sono diversi dubbi sull'effettiva possibilità che la squadra fosse correttamente qualificata per l'ottenimento della Licenza UEFA. Il club presenta un bilancio consolidato, dove gli altalenanti risultati di una squadra come quella del Chelsea si riflettono anche sulla sua situazione economico-finanziaria, ma il dato sicuramente più evidente è che la squadra spende tantissimo ed è solita ritrovarsi in perdita. Da notare che, per tutte le stagioni in esame, la squadra presenta un patrimonio netto in negativo (negative equity), condonato dalla UEFA, poiché la gran parte delle sue passività non correnti risultano derivanti dal debito con una sua società correlata (parliamo di più di 1 miliardo di sterline), mentre tutte le passività correnti sono ampiamente coperte. Inoltre, al momento della vendita, Abramovich ha dovuto coprire debiti per circa 1,5 miliardi di sterline, lasciando di fatto i conti in una situazione migliore per la stagione 2022/23. Lo stadio comunale che ospita la squadra è lo Stamford Bridge di Londra, undicesimo per dimensioni in Premier League. La sua ultima ristrutturazione è avvenuta nel 2005, mentre il progetto di ricostruzione di un nuovo stadio, iniziato nel 2015, è stato bloccato per vie legali nel 2018, ma la nuova proprietà starebbe già

lavorando per riprendere in mano il progetto per una nuova arena da circa 60.000 posti. La differenza con il Manchester City deriva, non solo da entrate inferiori, ma anche da una più accurata gestione delle finestre di mercato stagione dopo stagione. Per la redazione dell'analisi sono stati utilizzati i bilanci ufficiale della squadra, tranne per la stagione 2021/22 della quale è stato possibile trovare solo il Conto Economico e non lo Stato Patrimoniale, probabilmente dato dal passaggio di proprietà avvenuto in una fase inoltrata di tale stagione. L'aumento dei ricavi nella stagione 2021/22 beneficia, non solo della ripresa post pandemia, ma anche della vittoria della Champions League nella stagione precedente, mentre parte dei costi della stagione 2019/20 sono stati contabilizzati nelle seguenti stagioni per ammortizzare l'effetto Covid-19.

Risultati conseguiti	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Campionato	3° posto	4° posto	4° posto	3° posto
Competizioni UEFA	1° posto EUL	Ottavi di finale di CHL	1° posto CHL	Quarti di finale CHL
FA Cup	Ottavi di finale	Finale	Finale	Finale
Community Shield	Finale	Ottavi di finale	Quarti di finale	Finale
Spettatori medi	40.436	40.563	-	36.443

Indici dati in £	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
ROE	12%	-5%	17%	N/D
ROA	-15%	6%	-25%	N/D
ROS	-21%	7%	-32%	-20%
CTO	0,76	0,93	0,79	N/D
Stipendi/fatturato	54%	49%	68%	56%
Costo del lavoro allargato	0,69	0,62	0,76	0,81
Indicatore liquidità	0,00	0,00	0,00	N/D
indicatore di indebitamento	1,28	1,01	1,25	N/D
indicatore di patrimonializzazione	-0,30	-0,42	-0,60	N/D

Ricavi/fatturato dati in £	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Biglietteria/matchdays	64.761.000,00	53.211.000,00	7.178.000,00	69.200.000,00
Diritti TV	158.688.000,00	152.070.000,00	273.607.000,00	235.000.000,00
Altri ricavi commerciali	200.188.000,00	182.546.000,00	135.998.000,00	177.100.000,00
Turnover	423.637.000,00	387.827.000,00	416.783.000,00	481.300.000,00
Altri ricavi operativi	-	-	11.784.000,00	-
Profitti da registrazione giocatori	60.449.000,00	142.630.000,00	27.924.000,00	123.200.000,00
Totale	484.086.000,00	530.457.000,00	456.491.000,00	604.500.000,00

Costi operativi dati in £	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Stipendi tesserati	262.795.000,00	259.450.000,00	309.080.000,00	340.200.000,00
Altri costi operativi	59.539.000,00	40.756.000,00	24.141.000,00	114.600.000,00
Costi amministrativi	69.273.000,00	68.075.000,00	67.454.000,00	-
Ammort. e trasferimento giocatori	167.494.000,00	127.142.000,00	161.479.000,00	160.400.000,00
Spese amministrative eccezionali	26.647.000,00	-	41.996.000,00	-
Svalutazion, deprezzam, altri ammort	-	-	-	108.500.000,00
Totale	585.748.000,00	495.423.000,00	604.150.000,00	723.700.000,00

CE dati in €	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Fatturato	423.637.000,00	387.827.000,00	416.783.000,00	481.300.000,00
Altri ricavi operativi	-	-	11.784.000,00	-
Costi operativi	-322.334.000,00	-300.206.000,00	-333.221.000,00	-454.800.000,00
Costi amministrativi	-69.273.000,00	-68.075.000,00	-67.454.000,00	-
Trasferimento giocatori e ammort.	-167.494.000,00	-127.142.000,00	-161.479.000,00	-160.400.000,00
Svalutazione giocatori	-	-	-	-76.700.000,00
Spese amministrative eccezionali	-26.647.000,00	-	-41.996.000,00	-
Deprezzamento	-	-	-	-11.700.000,00
Altri ammort.	-	-	-	-20.100.000,00
Profitti da registrazione giocatori	60.449.000,00	142.630.000,00	27.924.000,00	123.200.000,00
EBIT/risultato operativo	-101.662.000,00	35.034.000,00	-147.659.000,00	-119.200.000,00
Interessi esigibili	3.014.000,00	7.795.000,00	4.902.000,00	4.800.000,00
Interessi da pagare	-2.548.000,00	-3.300.000,00	-5.996.000,00	-7.000.000,00
EBT	-101.196.000,00	39.529.000,00	-148.753.000,00	-121.400.000,00
Tasse	5.176.000,00	-3.133.000,00	3.133.000,00	100.000,00
Perdita/utile d'esercizio	-96.020.000,00	36.396.000,00	-145.620.000,00	-121.300.000,00

SP Dati in €	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Attività non correnti:				N/D
Immob. Immateriali	476.548.000,00	394.993.000,00	432.366.000,00	N/D
immob. Materiali	144.679.000,00	139.672.000,00	139.924.000,00	N/D
Totale	621.227.000,00	534.665.000,00	572.290.000,00	N/D
Attività correnti:				N/D
Crediti entro l'anno	14.401.000,00	35.715.000,00	7.972.000,00	N/D
Disponibilità liquida	5.000,00	4.000,00	4.000,00	N/D
Totale	14.406.000,00	35.719.000,00	7.976.000,00	N/D
Totale attivo:	635.633.000,00	570.384.000,00	580.266.000,00	N/D
Passività correnti:				N/D
Debiti entro l'anno	-249.067.000,00	-238.920.000,00	-279.560.000,00	N/D
Passività correnti nette	-234.661.000,00	-203.201.000,00	-271.584.000,00	N/D
Totale attività al netto delle pass. corr	386.566.000,00	331.464.000,00	300.706.000,00	N/D
Passività non correnti:				N/D
Debiti superiori all'anno	-1.055.102.000,00	-963.604.000,00	-1.078.466.000,00	N/D
Patrimonio netto	-668.536.000,00	-632.140.000,00	-777.760.000,00	N/D
Totale passività	635.633.000,00	570.384.000,00	580.266.000,00	N/D
Equity/capitale di rischio:				N/D
Capitale sociale liberato	10.000,00	10.000,00	10.000,00	N/D
Riserva da sovrapprezzo azioni	99.990.000,00	99.990.000,00	99.990.000,00	N/D
Rivalutazione riserve	7.016.000,00	5.800.000,00	4.584.000,00	N/D
Utili/perdite trattenute	-775.552.000,00	-737.940.000,00	-882.344.000,00	N/D
Totale	-668.536.000,00	-632.140.000,00	-777.760.000,00	N/D



Juventus FC

Tutto nasce da una panchina nel centro di Torino quando, nel 1897, un gruppo di giovani liceali decide di voler creare un'associazione sportiva, ammaliati dal "football" inglese. La loro provenienza dal Liceo Classico, unita alla giovane età (tutti minori di 18 anni) aiuta a stabilire il nome per la squadra, "Juventus" (gioventù in latino). Debutteranno per la prima volta nel 1900, con maglia rosa e giocano in Piazza D'Armi. Tre anni dopo arriva la famosa seconda pelle "Bianconera" e già nel 1905 ottengono il primo titolo italiano, una vittoria amara però, poiché vide il presidente del club Alfredo Dick andarsene bruscamente per problemi di vedute e fondare il Torino FC, il tutto portandosi via pezzi importanti della rosa. La Juventus vive un periodo di grande sofferenza, che dura fino al 1923/24, quando viene messo il primo mattone per l'inizio della scalata del club più vittorioso d'Italia. La figura cardine è proprio quella del dottor Edoardo Agnelli, figlio del fondatore della FIAT, che verrà posto alla guida della società. La Juventus si lega così alla più grande famiglia di imprenditori della storia italiana e aumenta gradualmente il suo seguito, conseguendo un nuovo scudetto nel '26, solo un assaggio del "quinquennio d'oro". Infatti, dal 1930 al 1935 c'è solo la Juventus, con cinque scudetti, quattro presenze in semifinale di Coppa Europa e un contributo assoluto per la vittoria della Nazionale nel 1934. La macchina perfetta si inceppa alla morte del presidente Agnelli nel '35, per un tragico incidente aereo, tornerà a vincere dopo la Seconda Guerra Mondiale nel 1950 e 1952 e ancora nel 1958, ottenendo la prima stella assoluta nella Serie A (10 scudetti), guidata dai figli di Edoardo Agnelli.

Gli anni '60 porteranno altri tre successi, ma è negli anni '70 che inizia un nuovo ciclo di dominio per la squadra, guidata dal nuovo presidente Boniperti, ex stella della Juventus. La squadra riesce in quindici anni a mettere, prima Torino al centro dell'Italia e poi come unico faro del calcio per il tempo: vincono 9 scudetti, una Coppa UEFA nel 1977, una Coppa delle Coppe e la Coppa Campioni nel 1984. Purtroppo, la vittoria della massima competizione europea (Coppa Campioni) lascia un retrogusto decisamente amaro, poiché verrà per sempre associato all'incidente di Heysel dove, poco prima della finale, persero la vita 39 persone negli scontri tra la folla. Tutti questi successi vedono la seconda stella per il club e il passaggio di figure leggendarie negli spogliatoi: Zoff, Scirea, Tardelli, Cabrini e Paolo Rossi (Pallone d'oro nel 1982) e sulla panchina dal '76 Giovanni Trapattoni. Tutti questi talenti guidarono nuovamente la Nazionale italiana al terzo titolo mondiale nel 1982. Arriva nel 1983 uno straniero che segnerà la storia degli anni '80, Michel Platini, che vincerà dal suo arrivo, per tre anni consecutivi, Pallone d'Oro e Scarpa d'Oro. Vinceranno nuovamente nel 1990 Coppa Italia e Coppa Uefa, ma sarà l'ultimo anno di Boniperti. Si passa così all'era Moggi, che sceglie Marcello Lippi alla guida di una squadra di fuoriclasse, che nel 1995 e poi nel 1996 tornano a vincere tutto, guidati da volti indimenticabili: Vialli, Biaggio e un giovane Del Piero e poi Zidane e Montero. Vincono lo scudetto, che mancava da anni, e poi Coppa Campioni e Coppa Intercontinentale, tornando sul tetto del mondo. Dopo una fine degli ultimi anni '90 senza titoli, inizia l'era moderna della Juventus, dal 2001 torna Lippi, arrivano Buffon, Nedved e Thuram e arriva lo scudetto numero ventisei. Nel 2003 viene acquistato il diritto di superficie dello stadio delle Alpi dove verrà costruito la nuova casa del club.

Mentre la Juventus continua a vincere in Italia, non brilla in Europa e nasce il sospetto che il club abbia più di uno scheletro nell'armadio. Nel 2005/06 con l'inchiesta "Calciopoli", la Juventus viene condannata a disputare il campionato in Serie B, dove rimarrà però solo una stagione e le vengono rimossi gli ultimi due scudetti vinti.

I titoli però mancheranno fino a una nuova svolta, quando nel 2010 viene nominato alla presidenza Andrea Agnelli.

La Juventus inizia un percorso, che la vedrà consacrare come padrona della serie A e delle Coppe Nazionali, ma anche rimanere a bocca asciutta in ambito Europeo, parliamo del record di nove scudetti consecutivi, dalla stagione 2011/12 al 2019/20, oltre a cinque coppe Italia e quattro Supercoppe Italiane, accompagnate da due finali di Champions

League. Sono stagioni di grande dominio, caratterizzate da record di punti, vittorie e grandi volti in campo: Dybala, Tevez, Cristiano Ronaldo, Buffon, Chiellini, Pirlo e sulla panchina spiccano principalmente due figure: chi ha iniziato la cavalcata, Antonio Conte e chi ha mantenuto la giusta rotta, Massimiliano Allegri. Se da una parte la Juventus non riuscirà più a vincere in nessuna competizione europea, l'ottimo lavoro della dirigenza consolida il club come una delle dieci società dal valore più elevato nel panorama internazionale (Money League Deloitte), oltre ad essere stata la prima squadra italiana ad aver creato un nuovo stadio di proprietà, con un enorme progetto di riqualifica urbana, ottenendo così, non solo strutture di primissimo livello, pari ai top club europei, ma anche un incremento dei propri relevant income, al netto di investimenti che non possono entrare nel calcolo dei relevant costs. La Juventus vivrà poi ancora una stagione molto burrascosa nel 2022/23, che la vedrà come prima "Big" punita severamente dalla UEFA per falsi di bilancio e un totale cambiamento ai massimi livelli della dirigenza juventina, il tutto risultante in una penalizzazione in punti nel campionato di Serie A e nell'esclusione dalle Coppe UEFA per un anno, nel mentre si cerca ancora di capire a quanto effettivamente ammonterebbe il buco di bilancio. La società italiana rimane sotto la lente attenta della FIFA e della CONSOB e dovrà (al termine di tutti i processi e della stagione 2023/24) sottoporsi a un colloquio con l'organo di controllo UEFA per una futura richiesta di ottenimento della Licenza. La società, quotata nella borsa italiana, risulta in notevole parabola discendente, seppur le forti perdite registrate risultino sempre copribili grazie alla riserva da sovrapprezzo di azioni. La società ha comunque perso valore, non solo a causa della pandemia, lo dimostra il differenziale dei ricavi della stagione 2021/22 rispetto all'ottima stagione 2018/19, con il passaggio ai quarti di Champions League (CHL), che permette di incrementare, non solo la voce relativa (Diritti Tv da competizioni UEFA), ma anche indirettamente molte delle altre voci di ricavi. Infine, nella stagione 2018/19 la Juventus si era resa protagonista di uno dei colpi di mercato più eclatanti di sempre, portando alla sua corte Cristiano Ronaldo, giocatore in grado di muovere milioni di appassionati (giocatore più seguito al mondo sui social principali), ma un'operazione che lascerà la squadra in una situazione molto complicata nelle successive stagioni, proprio per il peso del suo contratto (30 milioni di euro a stagione), facendo incrementare gli stipendi tesserati da 233 milioni nel 2017/18 fino a 300 milioni nel 2018/19. Rispetto alle squadre inglesi, la voce sponsorizzazioni è nettamente più bassa, seppur la Juventus

sia un top club riconosciuto a livello internazionale, così come sono inferiori in media le entrate derivanti dai contratti per i diritti TV e di trasmissione delle squadre di Serie A, campionato che, al momento, dal punto di vista di numeri interessanti non può sicuramente impensierire né la Premier League né La Liga.

Risultati conseguiti	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Campionato	1° posto	1° posto	4° posto	4° posto
Competizioni UEFA	Quarti di finale CHL	Ottavi di finale CHL	Ottavi di finale CHL	Ottavi di finale CHL
Coppa Italia	Quarti di finale	Finale	1° posto	Finale
Super Coppa	Persa	Vinta	Persa	Non partecipanti
Spettatori medi	39.231	39.681	-	23.800

Indici	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
ROE	-128%	-37%	-2620%	-145%
ROA	-4%	-8%	-25%	-26%
ROS	-2%	-12%	-45%	-50%
CTO	66%	49%	53%	48%
Stipendi/fatturato	48%	45%	66%	70%
Costo del lavoro allargato	0,85	0,85	0,85	0,85
Indicatore liquidità	0,45	0,64	0,48	0,56
indicatore di indebitamento	1,25	1,60	1,51	1,63
indicatore di patrimonializzazione	-0,01	0,35	-0,12	0,27

Ricavi e proventi	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Biglietteri/ricavi da gare	70.652.591,00	49.200.379,00	7.751.571,00	32.293.161,00
Diritti TV da competizioni UEFA	110.042.040,00	88.478.557,00	88.410.322,00	79.417.144,00
Diritti TV da competizioni nazionali	96.600.818,00	77.900.000,00	146.900.000,00	91.100.000,00
Sponsorizzazioni e pubblicità	108.842.634,00	129.560.768,00	145.907.636,00	142.538.542,00
Vendita prodotti e licenze	44.026.765,00	31.725.193,00	25.303.332,00	24.434.746,00
Altri ricavi vari	34.104.728,00	24.538.574,00	23.259.788,00	32.813.867,00
Proventi da gestione diritti giocatori	157.186.818,00	172.020.621,00	43.179.105,00	40.782.790,00
Totale	621.456.394,00	573.424.092,00	480.711.754,00	443.380.250,00

Costi operativi	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Costi materie prime e approvvigionamenti	-21.235.145,00	-15.350.011,00	-15.872.696,00	-13.262.552,00
Stipendio tesserati	-301.334.879,00	-259.273.661,00	-315.121.809,00	-310.824.510,00
Altro personale	-26.416.512,00	-25.065.396,00	-24.699.659,00	-26.211.512,00
Oneri gestione diritti giocatori	-15.521.017,00	-31.123.416,00	-37.328.857,00	-31.853.535,00
Servizi esterni	-81.236.433,00	-71.126.279,00	-63.582.421,00	-74.015.182,00
Altri oneri	-12.717.676,00	-12.184.348,00	-9.655.747,00	-12.183.517,00
Totale	-458.461.662,00	-414.123.111,00	-466.261.189,00	-468.350.808,00

CE	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Ricavi e proventi	621.456.394,00	573.424.092,00	480.711.754,00	443.380.250,00
Costi operativi	-458.461.662,00	-414.123.111,00	-466.261.189,00	-468.350.808,00
EBITDA	162.994.732,00	159.300.981,00	14.510.565,00	-24.970.558,00
Ammort. Svalut. Giocatori	-149.440.966,00	-193.475.910,00	-197.437.118,00	-173.360.643,00
Altri ammortamenti	-11.722.391,00	-17.417.474,00	-19.600.420,00	-16.874.423,00
Accantonamenti	-17.160.672,00	-15.468.313,00	-11.595.333,00	-6.448.710,00
EBIT/RO	-15.329.297,00	-67.060.716,00	-214.122.306,00	-221.654.334,00
Proventi finanziari	3.429.230,00	4.217.342,00	5.420.514,00	3.295.322,00
Oneri finanziari	-14.496.878,00	-17.706.544,00	-16.617.595,00	-19.165.850,00
Quota di pertinenza del risultato società correlate	-500.891,00	-1.107.177,00	591.171,00	87.694,00
EBT	-26.897.836,00	-81.657.095,00	-224.728.216,00	-237.437.168,00
Imposte correnti	-11.738.088,00	-7.971.802,00	-2.967.812,00	-2.588.366,00
Imposte differite anticipate	-1.259.870,00	-53.211,00	882.551,00	767.820,00
Perdita d'esercizio	-39.895.794,00	-89.682.108,00	-226.813.477,00	-239.257.714,00
Perdita per azione	-0,040	-0,076	-0,171	-0,121

SP ATTIVO	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Attività non correnti:				
Imm. Immateriali (giocatori)	421.042.929,00	508.423.169,00	431.551.996,00	439.018.020,00
Altre imm. Immateriali	35.500.808,00	49.205.317,00	52.319.067,00	50.314.448,00
Imm.materiali terreni e fabbr.	130.412.604,00	138.517.513,00	142.917.525,00	136.470.473,00
Altre imm. materiali	26.284.117,00	22.899.751,00	21.474.242,00	17.797.978,00
Imposte differite	10.103.763,00	11.292.195,00	9.344.594,00	6.656.099,00
Partecipazioni	267.534,00	234.262,00	2.276.265,00	2.576.908,00
Att.finanziarie non correnti	16.482.411,00	11.428.535,00	13.015.630,00	11.775.814,00
Crediti verso altre squadre per trasferimenti	109.267.970,00	165.744.085,00	43.592.385,00	48.747.272,00
Altre att. non correnti	1.808.485,00	2.281.744,00	1.304.962,00	1.379.152,00
Totale	751.170.621,00	910.026.571,00	717.796.666,00	714.736.164,00
Attività correnti:				
Disponibilità liquide	9.744.722,00	5.917.079,00	10.533.461,00	70.314.055,00
Rimanenze	7.884.460,00	9.150.867,00	9.127.022,00	7.954.557,00
Crediti commerciali	33.660.393,00	62.312.243,00	35.974.952,00	27.551.997,00
Crediti comm. con parti correlate	3.675.594,00	18.551.644,00	1.004.669,00	11.428.130,00
Crediti verso altre squadre per trasferimenti	89.982.013,00	130.448.731,00	97.952.739,00	75.093.389,00
Att. finanziarie correnti	11.504.235,00	21.083.359,00	10.903.437,00	11.656.676,00
Altre att. correnti	8.887.618,00	10.855.929,00	17.759.906,00	6.670.101,00
Totale	165.339.035,00	258.319.852,00	183.256.186,00	210.668.905,00
Anticipi versati:				
Anticipi non correnti	18.785.559,00	-	2.292.691,00	-
Anticipi correnti	6.465.404,00	8.529.801,00	4.465.566,00	6.290.334,00
Totale	25.250.963,00	8.529.801,00	6.758.257,00	6.290.334,00
Totale attivo	941.760.619,00	1.176.876.224,00	907.811.109,00	931.695.403,00

SP PASSIVO	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Patrimonio netto:				
Capitale sociale	8.182.133,00	11.406.987,00	11.406.987,00	23.379.254,00
Riserva da sovrapprezzo azioni	34.310.104,00	317.237.154,00	227.555.047,00	399.869.675,00
Riserva legale	1.636.427,00	1.636.427,00	1.636.427,00	1.636.427,00
Riserva da cash flow hedge	-57.750,00	-53.982,00	-55.052,00	-50.283,00
Riserva da fair value att.finanziarie	-995.662,00	-1.339.893,00	-2.219.155,00	-1.088.041,00
Utili portati a nuovo	28.063.254,00	-	-2.853.502,00	-19.781.547,00
Perdita d'esercizio	-39.895.794,00	-89.682.106,00	-226.813.477,00	-239.257.714,00
Totale	31.242.712,00	239.204.587,00	8.657.275,00	164.707.771,00
Passività non correnti:				
Fondo per rischi e oneri	-	7.486.178,00	163.134,00	63.962,00
Prestiti e altri debiti finanziari	431.387.181,00	261.613.062,00	343.081.109,00	199.700.733,00
Debiti verso altre squadre per trasferimenti	39.243.263,00	176.483.803,00	121.515.006,00	156.358.857,00
Imposte differite passive	13.758.466,00	15.308.682,00	11.886.444,00	8.464.209,00
Altre passività non correnti	15.609.024,00	25.720.238,00	22.567.215,00	9.328.728,00
Totale	499.997.934,00	486.611.963,00	499.212.908,00	373.916.489,00
Passività correnti:				
Fondo per rischi e oneri	16.035.155,00	2.972.467,00	5.512.008,00	6.904.903,00
Prestiti e altri debiti finanziari	41.831.708,00	134.343.143,00	56.671.075,00	23.639.235,00
Debiti commerciali	33.403.252,00	19.114.044,00	24.548.553,00	31.025.402,00
Deb. Comm. con società correlate	1.657.747,00	1.452.406,00	800.635,00	1.192.195,00
Debiti verso altre squadre per trasferimenti	181.622.230,00	124.215.606,00	143.514.191,00	133.810.558,00
Altre passività correnti	85.665.008,00	121.507.258,00	134.252.728,00	160.536.101,00
Totale	360.215.100,00	403.604.924,00	365.299.190,00	357.108.394,00
Anticipi ricevuti correnti	19.953.569,00	16.172.196,00	22.158.692,00	27.105.740,00
Anticipi da ricevere non correnti	30.351.304,00	31.327.554,00	12.483.044,00	8.857.009,00
Totale	50.304.873,00	47.499.750,00	34.641.736,00	35.962.749,00
Totale passivo	941.760.619,00	1.176.921.224,00	907.811.109,00	931.695.403,00



Internazionale FC

La storia del Football Club Internazionale iniziò il 9 marzo 1908, ad opera di quarantaquattro dissidenti del Milan, che si erano distaccati perché il club rossonero, che aveva deciso di non partecipare ai campionati per protesta contro la politica nazionalistica della FIGC, era poi sceso a patti, imponendo il divieto di scritturare calciatori stranieri. Il nome stesso scelto per la squadra voleva simboleggiare la volontà di dare la possibilità anche a giocatori stranieri di vestire questa maglia, i cui colori vennero scelti dal pittore futurista Giorgio Muggiani, che disegnò anche lo stemma.

Il primo anno l'Internazionale gioca solo amichevoli, mentre i primi passi nel campionato saranno nel 1909, quando l'Inter contese la vetta della classifica alla Pro Vercelli fino alla fine, costringendo la Federazione ad indire uno spareggio, che si concluse con la vittoria dell'Inter, che si aggiudicò così il primo scudetto.

Dopo diverse stagioni deludenti, cambi di presidenza e la perdita di alcuni giocatori, morti durante la Prima Guerra Mondiale, finalmente arrivò il secondo scudetto nella stagione 1919-1920, ma nella stagione successiva l'Inter arrivò ultima e dovette affrontare due spareggi di qualificazione per poter rimanere in serie A. Nel 1926 ci fu una svolta, con il nuovo presidente Senatore Borletti e l'allenatore Arpad Weisz, infatti la squadra arrivò prima a pari merito con la Juventus nel girone A, ma purtroppo quinta nel turno finale. In questa stagione l'Inter fece anche il suo esordio in Coppa Italia, venendo però eliminata al terzo turno. Sempre nel 1926 venne inaugurato lo stadio di San Siro, che divenne il campo di gioco di Inter e Milan.

Con l'avvento del regime fascista, l'Inter venne costretta a cambiare nome, perché richiamava quello della Terza Internazionale Comunista ed inoltre venne unita all'Unione

Sportiva Milanese (la terza squadra di Milano), assumendo la denominazione di Società Sportiva Ambrosiana, con maglia bianca con Croce Rossa e fascio littorio.

Il terzo scudetto arrivò nella stagione 1929-1930, anno di nascita della Serie A.

La squadra vinse la prima Coppa Italia nel 1938-39, anni straordinari rimasti nella storia dell'Inter soprattutto grazie a Giuseppe Meazza, il miglior marcatore nella storia della squadra (3 volte capocannoniere della Serie A).

Dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale tornarono i gironi territoriali, resi necessari dalle difficoltà di movimento, causate dalla distruzione delle infrastrutture viarie.

Nel 1960 la panchina venne affidata a Helenio Herrera, soprannominato "Mago" che, insieme agli esordienti Facchetti e Mazzola e al capitano Picchi, portò la squadra a vincere il campionato, e poi la prima Coppa Campioni (1963-64) e la prima Coppa Intercontinentale (1964-65).

Nel 1986 arrivò come allenatore Giovanni Trapattoni, che portò la squadra a vincere la Coppa Uefa nel 1990-91, con giocatori come Bergomi, Ferri e Zenga.

Nel 1995 la società viene ceduta a Massimo Moratti, figlio di Angelo, che l'aveva presieduta quaranta anni prima.

Nell'estate 1997 venne acquistato Ronaldo, giovane attaccante ritenuto una promessa a livello mondiale, oltre ad altri grandi nomi come Baggio, Pirlo e Ventola.

Il biennio 2004-2006, con l'arrivo dell'allenatore Roberto Mancini, fu caratterizzato dalla vincita del quattordicesimo scudetto, della quarta e quinta Coppa Italia e della seconda Supercoppa italiana, mentre nel biennio 2006-2008 arrivarono il quindicesimo e il sedicesimo scudetto e la terza Supercoppa. La squadra, così come tutta la serie A, dominano a livello internazionale, con risultati sportivi ma anche come disponibilità economiche e finestre di mercato di assoluto livello.

Il presidente Moratti, dopo un forte calo di prestazioni della squadra e difficoltà nel mantenere i conti in positivo, a novembre 2013, cedette la maggioranza del pacchetto azionario ad un imprenditore indonesiano, Erick Thohir. La stagione 2014-15 iniziò con grandi aspettative, ma il rendimento in campo fu mediocre e nemmeno il richiamo di Mancini riuscì a salvare il campionato, con la conseguente esclusione dalle manifestazioni continentali. Nel 2016 Thohir cedette la maggioranza delle sue quote al gruppo Suning ma, nonostante la nuova disponibilità economica e l'alternarsi di quattro allenatori nella stagione, i risultati non furono all'altezza delle aspettative.

Nell'estate 2019 fu chiamato Antonio Conte ad allenare la squadra e venne acquistato il centravanti Lukaku (per la cifra record di 7 milioni più bonus di ingaggio). La squadra venne rilanciata, tanto che l'anno successivo ottenne nuovamente lo scudetto, laureandosi campione addirittura con quattro giornate di anticipo.

Dopo la separazione da Conte per divergenze di opinioni sul futuro della squadra, venne chiamato Simone Inzaghi ad allenare l'Inter. Come precedentemente accennato, la società è attualmente sotto Settlement Agreement con la UEFA riportando dati significativi di miglioramento dei conti, soprattutto post Covid, diminuendo di circa 100 milioni la perdita d'esercizio dal 2020/21 (che conta parte dei costi del 2018/19) alla stagione 2021/22, percorso di recupero proseguito nel 2022/23 dove, dopo quattro stagioni, l'Inter riuscirà a tornare in una soglia di deficit accettabile dalla UEFA, registrando anche un record della Serie A di entrate da biglietteria e ricavi da gare. Un dato che l'Inter può vantare grazie al secondo stadio più grande d'Italia e, in forma indiretta, al fatto di essere legata alla città di Milano (sicuramente il "Big market" più proficuo d'Italia). Struttura da più di 60.000 posti, San Siro risulta però ormai alla fine dei suoi anni ed entrambe le società Milanesi stanno spingendo fortemente per la riqualificazione completa dello stadio e dell'area circostante, al fine di creare un'area di livello internazionale per strutture e servizi offerti.

Il progetto è stato scartato per problemi di permessi comunali, portando alla volontà di entrambe le milanesi di creare due nuovi stadi di proprietà in aree limitrofe a Milano.

Si parla, in entrambi i casi, di progetti da 70.000 posti e creazione di cittadelle dello sport, che superano il miliardo di euro di costi e non saranno usufruibili prima del 2028/29.

Il ROE 2018/19 risulta un risultato ingannevole, poiché derivante dal calcolo di una perdita di esercizio su un'equity negato (Patrimonio netto in negativo), altro problema che la società fatica a scrollarsi di dosso, se non fino alla stagione 2022/23, che vedrà tale voce nuovamente in positivo al netto della discreta perdita dell'anno 2021/22. L'aumento degli stipendi e degli ammortamenti, a partire dalla stagione 2020/21, deriva dalla volontà della società di rafforzare la rosa per competere nelle competizioni internazionali, scelta che darà i suoi frutti, non solo con la vittoria nel campionato, ma con un risultato storico come quello della finale di Champions League del 2023 (ultima volta nel 2010).

Risultati conseguiti	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Campionato	4° posto	2° posto	1° posto	2° posto
Competizioni UEFA	Sedicesimi di finale CHL	Sedicesimi di finale CHL	Sedicesimi di finale CHL	Ottavi di finale CHL
Coppa Italia	Quarti di finale	Semifinale	Semifinale	1° posto
Europa League	Ottavi di finale	Finale persa	Non disputata	Non disputata
Super Coppa	Non disputata	Non disputata	Vinta	Vinta
Spettatori medi	61.423	65.800	-	45.000

Indici	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
ROE	1062%	277%	-459%	162%
ROA	-6%	-11%	-26%	-16%
ROS	-3%	-19%	-56%	-20%
CTO	0,50	0,41	0,38	0,50
Stipendi/Fatturato	46%	53%	72%	57%
Costo del lavoro allargato	0,75	0,85	1,18	1,05
Indicatore liquidità	1,28	0,89	0,76	0,74
Indicatore indebitamento	1,14	1,50	1,95	1,40
Indicatore di patrimonializzazione	-0,11	-0,10	-0,42	-0,44

Ricavi/fatturato	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Biglietteria/Ricavi da gare	44.677.000,00	44.377.000,00	-	37.656.000,00
Sponsorizzazioni e pubblicità	166.206.000,00	106.543.000,00	128.804.000,00	114.534.000,00
Diritti TV competizioni UEFA	51.739.000,00	45.603.000,00	64.324.000,00	62.368.000,00
Diritti TV competizioni nazionali	87.221.000,00	69.755.000,00	125.413.000,00	84.239.000,00
Proventi dalla gestione giocatori	51.021.000,00	79.622.000,00	17.205.000,00	117.847.000,00
Altri ricavi vari	16.216.000,00	26.470.000,00	28.966.000,00	22.999.000,00
Totale	417.080.000,00	372.370.000,00	364.712.000,00	439.643.000,00

Costi operativi	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Costi diretti della vendita e consumabili	3.227.000,00	3.243.000,00	2.249.000,00	5.210.000,00
Servizi esterni	56.054.000,00	65.091.000,00	51.688.000,00	64.374.000,00
Affitti e leasing	9.729.000,00	11.938.000,00	12.597.000,00	12.765.000,00
Stipendi personale	192.596.000,00	198.005.000,00	261.578.000,00	248.434.000,00
Ammort. deprezzamenti svalutazioni	106.234.000,00	139.040.000,00	209.559.000,00	168.736.000,00
Provvigioni varie	27.363.000,00	15.233.000,00	20.487.000,00	12.034.000,00
Perdite da registrazione giocatori	668.000,00	36.000,00	20.000,00	51.000,00
Altri costi operativi	32.311.000,00	11.338.000,00	8.604.000,00	16.308.000,00
Totale	428.182.000,00	443.924.000,00	566.782.000,00	527.912.000,00

CE	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Fatturato/ricavi	417.080.234,00	372.370.111,00	364.712.220,00	439.642.868,00
Costi operativi	-428.182.492,00	-443.923.801,00	-568.782.409,00	-527.911.546,00
Reddito operativo/EBIT	-11.102.258,00	-71.553.690,00	-204.070.189,00	-88.268.678,00
Proventi finanziari	5.625.854,00	7.635.221,00	2.803.484,00	1.146.339,00
Oneri finanziari	-35.759.668,00	-34.004.675,00	-36.234.596,00	-50.001.378,00
Rivalutazione/svalutaz invest fin.	915.239,00	685.732,00	-1.972.728,00	521.197,00
Totale att. Finanziaria	-29.218.575,00	-25.683.722,00	-35.403.840,00	-48.333.842,00
EBT	-40.320.833,00	-97.237.412,00	-239.474.029,00	-136.602.520,00
Imposte correnti	-7.992.194,00	-5.494.535,00	-4.009.004,00	-3.746.940,00
Imposte differite	-74.466,00	338.158,00	-2.096.231,00	293.280,00
Perdita d'esercizio	-48.387.493,00	-102.393.789,00	-245.579.264,00	-140.056.180,00

SP Attivo	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Attività non correnti:				
Imm. Immateriali (giocatori)	312.066.376,00	386.861.940,00	309.186.045,00	224.546.194,00
Altre imm. Immat	129.152.530,00	127.871.820,00	335.647.845,00	322.249.777,00
Imm. Materiali (proprietà, equipaggiamenti)	19.035.533,00	24.848.613,00	26.057.873,00	25.688.824,00
Altre imm.mat	2.445.864,00	3.060.214,00	2.862.499,00	2.428.046,00
imm. Finanziarie (partecipazioni)	4.094.451,00	4.587.962,00	1.372.238,00	1.893.435,00
att. Finanz. Non correnti	10.409.790,00	10.409.514,00	35.707.227,00	39.669.618,00
Totale	477.204.544,00	557.640.063,00	710.833.727,00	616.475.894,00
Attività correnti:				
Inventario	-	-	-	280.769,00
Crediti commerciali	88.986.410,00	86.425.742,00	48.903.923,00	31.214.483,00
Crediti con parti correlate	51.191.100,00	14.032.534,00	1.189.766,00	6.458.956,00
Crediti tributari	143.610.521,00	140.791.159,00	79.409.896,00	55.339.749,00
Att. Finanziarie correnti	2,00	2,00	2,00	2,00
Disponibilità liquide	54.666.197,00	88.505.854,00	97.883.943,00	139.183.539,00
Totale	338.454.230,00	329.755.291,00	227.387.530,00	232.477.498,00
Ratei e risconti attivi	13.849.066,00	27.828.212,00	15.083.936,00	22.111.424,00
Totale attivo	829.507.840,00	915.223.566,00	953.305.193,00	871.064.816,00

SP Passivo	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Passività non correnti:				
Debiti verso soci per finanziamenti	140.877.005,00	70.877.005,00	335.870.108,00	407.944.623,00
Obbligazioni	280.793.825,00	275.659.066,00	60.000.000,00	60.000.000,00
Debiti verso banche	25.000.000,00	25.000.000,00	50.000.000,00	-
Debiti commerciali	25.740.013,00	37.386.785,00	35.664.178,00	36.361.955,00
Debiti tributari	4.400.216,00	11.442.100,00	9.819.643,00	0,00
Altri debiti	52.400.200,00	97.500.081,00	58.462.651,00	85.478.355,00
Totale	529.211.259,00	517.865.037,00	549.816.580,00	589.784.933,00
Passività correnti:				
Debiti verso soci per finanziamenti	8.024.243,00	7.356.244,00	16.337.394,00	21.235.696,00
Obbligazioni	6.550.000,00	6.900.000,00	9.080.222,00	-
Debiti verso banche	166.667,00	25.378.472,00	240.799,00	51.897,00
Debiti commerciali	54.220.080,00	59.519.145,00	63.536.401,00	59.332.628,00
Debiti con parti correlate	51.215.252,00	54.529.485,00	9.260.135,00	2.753.543,00
Acconti	138.017,00	8.831.808,00	4.613.192,00	3.598.658,00
Debiti tributari	99.665.557,00	151.028.593,00	40.091.961,00	84.189.106,00
Altri debiti	24.666.197,00	39.935.002,00	134.647.095,00	120.203.601,00
Totale	244.646.013,00	353.478.749,00	277.807.199,00	291.365.129,00
Totale passivo	773.857.272,00	871.343.786,00	827.623.779,00	881.150.062,00
PN:				
Capitale sociale	19.195.313,00	19.195.313,00	19.195.313,00	19.195.313,00
Riserva da sovrapprezzo azioni	26.943.339,00	26.943.339,00	26.943.339,00	26.943.339,00
Rivalutazione riserve	0,00	0,00	203.867.123,00	203.867.123,00
Altre riserve	145.000.000,00	151.704.748,00	283.816.837,00	283.816.837,00
Perdita portata a nuovo	-147.306.327,00	-132.398.568,00	-234.792.360,00	-480.371.624,00
Perdita d'esercizio	-48.387.493,00	-102.393.789,00	-245.579.264,00	-140.056.180,00
Totale	-4.555.168,00	-36.948.957,00	53.450.988,00	-86.605.192,00
Fondo rischi e oneri	28.395.802,00	29.936.053,00	31.154.716,00	22.973.015,00
Ratei e risconti passivi	30.933.594,00	50.016.633,00	40.155.578,00	52.662.920,00
Provvigioni TFR	876.248,00	876.051,00	920.132,00	884.011,00
Totale passivo	829.507.748,00	915.223.566,00	953.305.193,00	871.064.816,00



Real Madrid FC

Il club viene fondato il 6 marzo 1902 con il nome di Madrid Football Club. Il primo trofeo viene vinto nel 1905 (Coppa del Re). In Spagna però non esiste ancora un campionato nazionale, la squadra partecipa quindi al torneo regionale, ottenendo un totale di 18 vittorie. Nel 1920 il re Alfonso XIII gli conferisce il titolo di “Real”. Nel 1928 inizia il campionato nazionale, che il Real vincerà per la prima volta nell’edizione 1931-32.

Nel 1943 viene eletto presidente l’ex giocatore Santiago Bernabeu, che decide la costruzione di un nuovo stadio che, nel 1955, prenderà proprio il suo nome. I “Blancos” vincono due Coppe del Generalissimo (in onore di Francisco Franco) nel 1946 e 1947, ottenendo però il peggior piazzamento di sempre in campionato, a due soli punti dalla zona retrocessione.

Nel 1953-54 partecipano alla prima edizione della Coppa Campioni, vincendo la finale di Parigi. Nel 1960 vincono la prima edizione della Coppa Intercontinentale, ma vengono battuti, negli ottavi di finale della Coppa Campioni, dal Barcellona.

Lentamente, alcuni degli artefici dei precedenti successi vengono sostituiti da una nuova generazione di campioni, noti come Yé-yé, il più rappresentativo dei quali è Francisco Gento. Gli anni ’80 si aprono con il ventesimo titolo in campionato e la quattordicesima Coppa del Re (tornata a chiamarsi così dopo il Franchismo).

Un altro cambio generazionale inizia con la cosiddetta “leva dell’Avvoltoio”, dal soprannome dato al carismatico giocatore Emilio Butragueño che, insieme a giocatori

come Sanchis, Vazquéz e Sanchez, permettono al Real di aggiudicarsi due edizioni di Coppa Uefa e cinque titoli nazionali di seguito, tra il 1986 e il 1990.

Nel 2000 viene eletto presidente Fiorentino Pérez, che inaugura la politica dei “Galacticos”, una campagna di rafforzamento della squadra, improntata all’acquisto delle maggiori stelle del calcio mondiale, come Figo, Zidane e Ronaldo.

Dopo il 2003 la squadra vive alcuni anni di insuccessi, con l’avvicinarsi di vari tecnici in panchina, che però non riescono ad ottenere risultati apprezzabili.

Solo sotto la gestione di José Mourinho inizia una nuova era di successi (grazie anche all’acquisto di Cristiano Ronaldo e Luca Modric), considerato uno tra i più vittoriosi nella storia del calcio europeo del XXI secolo. La società, basata sull’azionariato popolare e quotata nella borsa spagnola, è sicuramente il miglior esempio di squadra che ha beneficiato notevolmente del suo ruolo di dominatrice nei tornei UEFA, nessuna come lei è riuscita a vincere così tante Champions League, attestandosi fermamente ai primi posti della Money League ogni anno. Una squadra che, imperturbata, non sembra avere una reale oscillazione di risultati sportivi, una solidità assoluta dal punto di vista di gestione delle giovanili, sessioni di mercato e gestione economica finanziaria. Entrambe le società spagnole in analisi presentano bilanci consolidati, che raggruppano al loro interno settore calcistico, pallacanestro e altri sport meno significativi; la differenziazione per area è presentata correttamente iscritta, per quanto riguarda il Real Madrid, ma per semplificare è stato utilizzato il bilancio consolidato, poiché in ambito di calcolo dei relevant income non risulta essere perfettamente chiara la linea che separa le differenti società, va specificato che comunque il settore calcio incide sul bilancio per circa il 90%, con la seconda area più significativa col peso del 7% (quella del Real Madrid Basket). Con un chiaro esempio, il Real Madrid FC vanta circa 702.000.000 di turnover nella stagione 2021/22 su 712.000.000 totali. Tutte le altre squadre sportive del Real Madrid risultano comunque sue correlate e quindi contabilizzate nei relevant income e costs; tutti gli indicatori richiesti dalla UEFA sono presentati in tutti i bilanci della società con annesso il loro raggiungimento o meno.

L’immensa macchina economica che rappresenta il Real Madrid l’ha resa l’unica dei Big Club a non subire una perdita durante la pandemia, riprendendo immediatamente nelle stagioni successive un progresso di crescita, che vede una delle squadre più vincenti di sempre, addirittura al secondo posto tra le squadre più seguite in Spagna e al terzo posto

al mondo. La squadra che può vantare una delle più grandi arene al mondo il Santiago Bernabeu (più di 80.000 posti) ha quasi terminato un lavoro da circa 1,5 miliardi di euro di rinnovamento dello stadio, creando un innovativo sistema di conservazione delle zolle del campo nei sotterranei della stessa arena, una tecnica che permette di avere un terreno di gioco sempre perfetto, ma anche la possibilità di usare, lo stesso giorno, lo stadio per concerti o altri eventi e la sera stessa disputare regolarmente una partita, dando la possibilità di nuove entrate non indifferenti. La stagione 2021/22 ha poi visto un cash flow positivo per circa 450 milioni di euro, ottenuto grazie ai risultati della superlativa stagione, che hanno permesso di accrescere il valore della rosa, ma hanno anche visto notevoli aumenti delle spese, oltre ad un aumento delle passività finanziarie e dei debiti commerciali, controbilanciati dall'aumento della disponibilità liquida.

Risultati conseguiti	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Campionato	3° posto	1° posto	2° posto	1° posto
Competizioni UEFA	Ottavi di finale CHL	Ottavi di finale CHL	Semifinale	1° posto CHL
Copa del Rey	Semifinale	Quarti di finale	Sedicesimi di finale	Quarti di finale
Super Copa	Non disputata	Vinta	Persa	Vinta
Spettatori medi	60.645	66.875	-	41.304

Indici	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
ROE	7%	0,1%	0,2%	2%
ROA	3%	0,02%	0,1%	1%
ROS	7%	0,05%	1%	2%
CTO	71%	59%	49%	46%
Stipendi/fatturato	49%	49%	52%	40%
Costo del lavoro allargato	1,19	1,24	1,15	1,45
Indicatore liquidità	0,87	0,77	1,20	1,57
indicatore di indebitamento	13,91	8,41	9,21	4,05
indicatore di patrimonializzazione	0,64	0,54	0,46	0,27

Ricavi/fatturato	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Biglietteria,tesserati, altri ricavi stadio	175.049.000,00	127.491.000,00	10.257.000,00	104.303.000,00
Ricavi da competizioni	113.593.000,00	105.574.000,00	116.163.000,00	139.492.000,00
Diritti TV e di immagine	172.991.000,00	148.570.000,00	207.709.000,00	178.940.000,00
Sponsorizzazioni e pubblicità	295.634.000,00	333.260.000,00	314.226.000,00	290.140.000,00
Turnover	757.267.000,00	714.895.000,00	648.355.000,00	712.875.000,00
Altri ricavi operativi	-	-	1.526.000,00	7.095.000,00
Provvigioni	-	-	3.098.000,00	1.558.000,00
Guadagni da gestione giocatori	52.170.000,00	126.792.000,00	122.431.000,00	317.902.000,00
Ricavi totali	809.437.000,00	841.687.000,00	775.410.000,00	1.039.430.000,00

Costi operativi	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Materie prime approvvigionamenti	24.305.000,00	21.543.000,00	19.024.000,00	27.778.000,00
Stipendi area calcistica	394.221.000,00	411.043.000,00	402.957.000,00	416.192.000,00
altri stipendi	Cifra totale sopra	Cifra totale sopra	Cifra totale sopra	102.838.000,00
Altre spese operative	214.564.000,00	232.200.000,00	173.797.000,00	289.623.000,00
Totale	633.090.000,00	664.786.000,00	595.778.000,00	836.431.000,00
Ammort. Deprezz giocatori	122.061.000,00	176.503.000,00	174.466.000,00	179.702.000,00
Totale	755.151.000,00	841.289.000,00	770.244.000,00	1.016.133.000,00

Conto economico	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Turnover	757.267.000,00	714.895.000,00	648.355.000,00	712.875.000,00
Altri ricavi op	-	-	1.526.000,00	7.095.000,00
Guadagni da gestione giocatori	52.170.000,00	126.792.000,00	122.431.000,00	317.902.000,00
Provvigioni	-	-	3.098.000,00	1.558.000,00
Stipendi personale	-394.221.000,00	-411.043.000,00	-402.957.000,00	-519.030.000,00
Materie prime e approv	-24.305.000,00	-21.543.000,00	-19.024.000,00	-27.778.000,00
Altre spese op	-214.564.000,00	-232.200.000,00	-173.797.000,00	-289.623.000,00
EBITDA	176.347.000,00	176.901.000,00	179.632.000,00	202.999.000,00
Ammort, deprez, svalut	-122.061.000,00	-176.503.000,00	-174.466.000,00	-179.702.000,00
EBIT	54.286.000,00	398.000,00	5.166.000,00	23.297.000,00
Profitti finanziari	795.000,00	4.072.000,00	9.729.000,00	15.897.000,00
Perdite finanziari	-1.599.000,00	-2.619.000,00	-13.156.000,00	-18.995.000,00
Risultato att. finanziaria	-804.000,00	1.453.000,00	-3.427.000,00	-3.098.000,00
EBT	53.482.000,00	1.851.000,00	1.739.000,00	20.199.000,00
Tasse	-15.062.000,00	-1.538.000,00	-865.000,00	-7.263.000,00
Utile/Perdita d'esercizio	38.420.000,00	313.000,00	874.000,00	12.936.000,00

Stato Patrimoniale	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Attività non correnti:				
Immob. Immat. Giocatori	310.903.000,00	534.806.000,00	429.184.000,00	293.266.000,00
Altre imm. Immateriali	4.098.000,00	49.887.000,00	3.177.000,00	6.848.000,00
Imm. materiali impianti, equipag	350.343.000,00	424.177.000,00	575.405.000,00	822.397.000,00
Altre imm. Materiali	11.552.000,00	11.171.000,00	11.162.000,00	11.153.000,00
Investimenti in correlate	-	138.000,00	138.000,00	0,00
Imm. finanziarie	29.769.000,00	26.538.000,00	60.575.000,00	81.639.000,00
Accantonamenti attivi	-	-	16.734.000,00	25.137.000,00
Attività fiscali differite	19.111.000,00	20.173.000,00	31.816.000,00	47.214.000,00
Totale	725.776.000,00	1.066.890.000,00	1.128.191.000,00	1.287.654.000,00
Attività correnti:				
Att. possedute per la vendita	78.935.000,00	7.461.000,00	-	22.365.000,00
Inventario	5.570.000,00	3.141.000,00	5.725.000,00	7.746.000,00
Crediti commerciali	163.561.000,00	204.402.000,00	182.953.000,00	175.923.000,00
Accantonamenti attivi	4.954.000,00	4.368.000,00	1.530.000,00	2.219.000,00
Disponibilità liquida	159.587.000,00	147.719.000,00	266.474.000,00	773.316.000,00
Totale	412.607.000,00	367.091.000,00	456.682.000,00	981.569.000,00
Totale attività:	1.138.383.000,00	1.433.981.000,00	1.584.873.000,00	2.269.223.000,00

Stato patrimoniale	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Passività non correnti:				
Provvigioni	14.293.000,00	24.682.000,00	31.243.000,00	66.014.000,00
Passività finanziarie	16.203.000,00	176.106.000,00	385.088.000,00	833.726.000,00
Prestiti da banche	49.693.000,00	152.649.000,00	152.676.000,00	114.789.000,00
Imposte passive differite	19.390.000,00	20.771.000,00	32.621.000,00	34.493.000,00
Accantonamenti passivi	33.289.000,00	47.798.000,00	70.059.000,00	47.024.000,00
Totale	132.868.000,00	422.006.000,00	671.687.000,00	1.096.046.000,00
Passività correnti:				
Provvigioni	2.163.000,00	2.333.000,00	970.000,00	70.985.000,00
Prestiti da banche	94.000,00	52.292.000,00	2.299.000,00	38.356.000,00
Passività finanziarie	108.150.000,00	151.223.000,00	121.024.000,00	104.898.000,00
Debiti commerciali	232.974.000,00	188.871.000,00	197.053.000,00	331.642.000,00
Accantonamenti passivi	129.378.000,00	84.330.000,00	58.185.000,00	80.849.000,00
Totale	472.759.000,00	479.049.000,00	379.531.000,00	626.730.000,00
Patrimonio netto:				
Capitale sociale e riserve	528.480.000,00	528.793.000,00	529.667.000,00	542.603.000,00
Contributi e donazioni ricevute	4.276.000,00	4.133.000,00	3.988.000,00	3.844.000,00
Totale	532.756.000,00	532.926.000,00	533.655.000,00	546.447.000,00
Totale passivo	1.138.383.000,00	1.433.981.000,00	1.584.873.000,00	2.269.223.000,00



Barcellona FC

Il Foot-Ball Club Barcelona fu fondato il 29 novembre 1899 da un gruppo di calciatori. Nei primi anni giocò gran parte delle partite in Svizzera e Inghilterra. A partire dal 1910 visse il primo periodo di successo, vincendo dieci Coppe di Spagna e dominando il campionato catalano e il primo campionato spagnolo.

Allo scoppio della guerra civile, Franco cambiò il nome della squadra in Club de Futbol Barcelona. Dopo un periodo di successi, nel 1942 il club rischiò la retrocessione ma negli anni '50, sotto la guida di Helenio Herrera, il Barcellona instaurò una vera e propria dittatura sportiva, vincendo 4 campionati, 5 Coppe del Re e la Coppa delle Fiere in Europa.

Gli anni '80 andarono a fasi alterne ma, dal 1988, iniziò il periodo di maggior successo del club sotto la guida di Crujff, e poi di Pep Guardiola, che portò il Barcellona alla conquista del "treble" (Liga, Coppa del Re e Uefa Champions League) e del "sextuple" (Supercoppa di Spagna, Supercoppa Uefa e Coppa del Mondo per club FIFA, oltre alle tre precedenti). Il secondo club più seguito al mondo è sicuramente uno dei casi di maggior successo dalla fine degli anni '90. L'impatto che successivamente Messi ha lasciato al club non ha confronti, il Barcellona si consolida fermamente nella top tre dei club più ricchi al mondo, anch'esso con una struttura di azionariato popolare e quotato

nella borsa spagnola. Non è però senza macchia. Lo scandalo del contratto di Messi con il Barcellona, che vedrà pagargli ancora parte dello stipendio fino al 2025, aveva fatto trapelare le vere condizioni economiche del club, che era addirittura in debito di quasi 100 milioni con il giocatore al momento del suo addio al PSG nel 2022. Questo caso accese la luce sull'enigmatico reale compenso che viene promesso ai giocatori in fase di contrattazione e quanto effettivamente viene riportato a bilancio. La società si vede inoltre chiamata a rispondere alle accuse di corruzione arbitrale, dal 2001 al 2018, dal tribunale sportivo spagnolo, rischiando moltissimo, addirittura il fallimento dell'intera società. Il club presenta anch'esso bilancio consolidato simile a quello del Real Madrid (con basket, pallapugno e altre correlate), ma abbiamo, come nel caso del Chelsea, forti dubbi sulla possibilità che la squadra abbia potuto ottenere regolarmente la licenza UEFA, senza contare le annate Covid condonate dalla Federazione. Da segnalare che la prima manovra effettuata dal Barcellona per migliorare (apparentemente) la propria situazione è stata quella di vendere circa il 25% dei propri diritti TV al gruppo Sixth Street in due tranches (prima il 10% poi un altro 15%) ottenendo circa 500 milioni di euro con un contratto della durata di 25 anni.

Al netto della sua dubbia posizione economica, la squadra è riuscita ad ottenere una nuova sponsorizzazione di livello assoluto a fine 2022: la compagnia svedese Spotify si è accordata come sponsor principale, con somme previste di 180 milioni per otto stagioni, ma le cifre di introiti previsti superano i 435 milioni di euro inserendo il nome dello stadio, logo sulle maglie e asset vari. Come appena accennato la squadra, per non risultare da meno della concorrente (Real Madrid), ha iniziato i lavori per la realizzazione del nuovo Camp Nou detto progetto "Espai Barça", che vedrà una vera e propria riqualifica urbana da circa 1,5 miliardi di euro, riammodernando lo stadio più imponente d'Europa (105.000 spettatori), con una nuova cittadella dello sport composta da una nuova arena per la squadra di pallacanestro e un campus di primissimo livello per i giovani atleti, il tutto entro fine 2025. L'effettiva situazione economica della squadra risulta nell'assoluto immobilismo, che ha caratterizzato la società nell'ultima sessione di mercato e che ha visto il club, nell'estate del 2023, vendere per 105 milioni e acquistare per soli 3 milioni (minimo storico dagli anni '90). La squadra sta cercando in tutti i modi di mantenere al minimo i costi, prima che l'impatto della cessione dei diritti TV cominci a risultare a bilancio. Seppur la situazione della società sembri compromessa, il going concern non

pare essere messo in dubbio, il Barcellona rimane sostenuto dai suoi sponsor e dalla dirigenza così come dal suo azionariato. Un punto forte della squadra risulta sicuramente il suo seguito internazionale e le entrate derivanti dalle dimensioni del Camp Nou, ma più di tutto l'assoluto livello del suo settore giovanile, che gli ha permesso di ottenere pezzi fondamentali alla nuova rosa "post-Messi" a costi ridottissimi, creando talenti assoluti che potrà rivendere nelle future stagioni in casi di necessità.

Ricavi/fatturato	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Biglietteria/ricavi da gare	174.864.000,00	136.091.000,00	23.663.000,00	110.413.000,00
Diritti TV e di trasmissione	298.122.000,00	248.489.000,00	281.431.000,00	250.193.000,00
Sponsorizzazioni e pubblicità	363.331.000,00	323.237.000,00	270.299.000,00	267.175.000,00
Altri ricavi	413.000,00	440.000,00	54.000,00	205.000,00
Turnover	836.730.000,00	708.257.000,00	575.447.000,00	627.986.000,00
Altre ricavi operativi	20.337.000,00	22.194.000,00	16.378.000,00	12.481.000,00
Profitti da Trasferimenti	103.172.000,00	73.034.000,00	-	314.119.000,00
Totale Ricavi	960.239.000,00	803.485.000,00	591.825.000,00	954.586.000,00

Indici	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
ROE	3%	-277%	107%	-28%
ROA	0,3%	-7%	-47%	7%
ROS	2%	-12%	-85%	17%
CTO	71%	55%	57%	68%
Stipendi/fatturato	56%	61%	83%	48%
Costo del lavoro allargato	0,85	0,82	0,80	0,72
Indicatore liquidità	0,59	0,38	0,32	0,67
indicatore di indebitamento	1,00	1,38	1,30	0,88
indicatore di patrimonializzazione	0,14	0,01	-0,45	-0,33

Ricavi/fatturato	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Biglietteria/ricavi da gare	174.864.000,00	136.091.000,00	23.663.000,00	110.413.000,00
Diritti TV e di trasmissione	298.122.000,00	248.489.000,00	281.431.000,00	250.193.000,00
Sponsorizzazioni e pubblicità	363.331.000,00	323.237.000,00	270.299.000,00	267.175.000,00
Altri ricavi	413.000,00	440.000,00	54.000,00	205.000,00
Turnover	836.730.000,00	708.257.000,00	575.447.000,00	627.986.000,00
Altre ricavi operativi	20.337.000,00	22.194.000,00	16.378.000,00	12.481.000,00
Profitti da Trasferimenti	103.172.000,00	73.034.000,00	-	314.119.000,00
Totale Ricavi	960.239.000,00	803.485.000,00	591.825.000,00	954.586.000,00

Costi operativi	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Materiali di consumo approvvigionamenti	33.963.000,00	31.288.000,00	19.666.000,00	29.168.000,00
Stipendi personale sportivo	485.482.000,00	430.350.000,00	433.986.000,00	393.554.000,00
Stipendi personale non sportivo	41.012.000,00	40.582.000,00	39.925.000,00	48.478.000,00
Riserve	1.317.000,00	1.438.000,00	-	1.395.000,00
Contributi sociali	14.109.000,00	14.750.000,00	15.679.000,00	13.819.000,00
Servizi esterni	129.226.000,00	125.916.000,00	106.044.000,00	112.938.000,00
Altre costi operativi	77.720.000,00	66.874.000,00	66.090.000,00	51.274.000,00
Totale	782.829.000,00	711.198.000,00	681.390.000,00	650.626.000,00
Ammort, deprez, svalutaz imm	159.869.000,00	192.032.000,00	174.844.000,00	139.136.000,00
Perdite da trasferimenti	-	-	156.519.000,00	-
Provvigioni	-	50.000,00	84.070.000,00	-
Perdite straordinarie	-	-	-	7.261.000,00
Totale costi	942.698.000,00	903.280.000,00	1.096.823.000,00	797.023.000,00

Conto economico	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Turnover	836.730.000,00	708.257.000,00	575.447.000,00	627.986.000,00
Altri ricavi op	20.337.000,00	22.194.000,00	16.378.000,00	12.481.000,00
Tot ricavi op	857.067.000,00	730.451.000,00	591.825.000,00	640.467.000,00
Costi approvvigionamenti	-33.963.000,00	-31.288.000,00	-19.666.000,00	-29.168.000,00
Costi personale	-541.920.000,00	-487.120.000,00	-489.590.000,00	-457.245.000,00
Servizi esterni	-129.226.000,00	-125.916.000,00	-106.044.000,00	-112.938.000,00
Altri costi op	-77.720.000,00	-66.874.000,00	-66.090.000,00	-51.274.000,00
Tot costi op	-782.829.000,00	-711.198.000,00	-681.390.000,00	-650.625.000,00
Profitti/perdite da trasferimenti	103.172.000,00	73.034.000,00	-156.519.000,00	314.119.000,00
Provvigioni	-	-50.000,00	-84.070.000,00	-
EBITDA	177.410.000,00	92.237.000,00	-330.154.000,00	303.961.000,00
Ammort immobiliz	-159.869.000,00	-192.032.000,00	-174.844.000,00	-139.136.000,00
Perdite straordinarie	-	-	-	-7.261.000,00
EBIT	17.541.000,00	-99.795.000,00	-504.998.000,00	157.564.000,00
Profitti finanziari	3.033.000,00	2.016.000,00	4.055.000,00	5.358.000,00
Perdite finanziarie	-17.018.000,00	-30.242.000,00	-54.417.000,00	-38.368.000,00
Totale finanziario	-13.985.000,00	-28.226.000,00	-50.362.000,00	-33.010.000,00
EBT	3.556.000,00	-128.021.000,00	-555.360.000,00	124.554.000,00
Imposte	970.000,00	30.682.000,00	74.043.000,00	-26.912.000,00
Utile/perdita d'esercizio	4.526.000,00	-97.339.000,00	-481.317.000,00	97.642.000,00

Stato patrimoniale	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Attività non correnti:				
Immob imm. calciatori	527.795.000,00	596.678.000,00	313.179.000,00	246.207.000,00
altre imm. Immateriali	14.623.000,00	24.121.000,00	22.378.000,00	18.582.000,00
Imm. Mat	205.561.000,00	227.815.000,00	231.078.000,00	236.631.000,00
Altre imm. materiali	13.616.000,00	13.446.000,00	14.099.000,00	40.668.000,00
Invest in società correlate	6.773.000,00	7.069.000,00	-	110.500.000,00
Investimenti finanziari	101.489.000,00	125.580.000,00	19.497.000,00	26.817.000,00
Crediti commerciali	22.217.000,00	52.713.000,00	43.326.000,00	39.915.000,00
Attività fiscale differita	64.233.000,00	58.083.000,00	128.206.000,00	120.716.000,00
Totale	956.307.000,00	1.105.505.000,00	771.763.000,00	840.036.000,00
Attività correnti:				
Inventario	3.484.000,00	3.206.000,00	5.834.000,00	10.686.000,00
Crediti commerciali	233.207.000,00	194.707.000,00	148.483.000,00	161.286.000,00
Investimenti finanziari	2.312.000,00	2.139.000,00	2.139.000,00	1.139.000,00
Ratei e risconti attivi	5.326.000,00	6.264.000,00	4.318.000,00	7.233.000,00
Disponibilità liquida	158.362.000,00	162.206.000,00	60.411.000,00	378.227.000,00
Altri crediti	-	-	38.000.000,00	3.000.000,00
Totale	402.691.000,00	368.522.000,00	259.185.000,00	561.571.000,00
Totale attivo:	1.358.998.000,00	1.474.027.000,00	1.030.948.000,00	1.401.607.000,00

Stato patrimoniale	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Passività non correnti:				
Provvigioni	16.208.000,00	16.208.000,00	101.491.000,00	83.752.000,00
Debiti a lungo periodo	511.737.000,00	442.542.000,00	553.681.000,00	803.918.000,00
Passività fiscali differite	608.000,00	581.000,00	497.000,00	19.750.000,00
Ratei e risconti passivi	10.673.000,00	9.160.000,00	13.391.000,00	6.734.000,00
Totale	539.226.000,00	468.491.000,00	669.060.000,00	914.154.000,00
Passività correnti:				
Debiti a breve termine	11.944.000,00	268.483.000,00	188.181.000,00	175.315.000,00
Provvigioni	3.234.000,00	3.356.000,00	2.322.000,00	7.221.000,00
Altri debiti	493.634.000,00	462.196.000,00	407.776.000,00	519.415.000,00
Ratei e risconti passivi	178.353.000,00	236.314.000,00	214.341.000,00	138.714.000,00
Totale	687.165.000,00	970.349.000,00	812.620.000,00	840.665.000,00
Patrimonio netto:				
Capitale sociale	127.832.000,00	130.779.000,00	28.828.000,00	-444.199.000,00
Riserve	-2.175.000,00	-595.000,00	-332.000,00	-8.623.000,00
Utile/perdita d'esercizio	4.527.000,00	-97.339.000,00	-481.318.000,00	97.577.000,00
Donazioni/condoni	2.423.000,00	2.342.000,00	2.090.000,00	2.032.000,00
Totale	132.607.000,00	35.187.000,00	-450.732.000,00	-353.213.000,00
Totale passivo:	1.358.998.000,00	1.474.027.000,00	1.030.948.000,00	1.401.606.000,00

5. Fair play finanziario negli altri sport:

5.1 Il Budget cup del Motorsport, F1 e Superbike due formule diverse

Essendo, come analizzato precedentemente, lo sport professionistico una vera e propria macchina genera soldi, risulta naturale la presenza di regolamentazioni simili al FPF calcistico, al fine di regolare alcuni dei principali campionati/competizioni degli sport più seguiti. Se, in alcuni casi, tali regolamentazioni sono state apportate al fine di garantire un miglior livello di concorrenza, spingendo maggiormente sul concetto di “Fair Play”, in altri casi invece troviamo dei modelli alternativi di FPF, sviluppati e usati principalmente nell’ambito degli sport USA. Analizzeremo in particolar modo un esempio cada uno, iniziando proprio da uno sport che si può considerare di “squadra”, ma che risulta fortemente influenzato da un fattore non umano, il Motorsport.

Parlando di motorsport, intendiamo concentrare la nostra analisi principalmente sulla Formula 1 e MotoGP, i due campionati più seguiti per quanto concerne rispettivamente gare automobilistiche e di moto. Iniziando dalla classe regina, la Formula 1, le restrizioni finanziarie sono state introdotte solo tardivamente, in parte perché tutte le squadre sono legate a grandi case automobilistiche con enormi capacità finanziarie e il costo della vittoria spesso viene tradotto in prestigio per il marchio e possibili innovazioni tecnologiche da poter inserire nel mercato automotive (come Intercooler, V-tech e il moderno sistema di recupero dell’energia tramite frenata, fondamentale per le auto elettriche). Si è arrivati però a un tale livello di disparità tra le case automobilistiche di fascia alta come Mercedes, Honda (Redbull), Ferrari rispetto ai brand meno importanti come Haas, Alpha Tauri o Alfa Romeo, che spesso non dispongono delle risorse per poter effettivamente competere e sono costrette ad affidarsi ai rivali dal punto di vista delle innovazioni (Haas e Alpha Tauri motorizzate Ferrari, Williams motorizzata Mercedes), da dover imporre dei limiti alla possibilità di spesa delle squadre. Il fine non è solo quello di equilibrare un campionato che di fatto è molto difficile da livellare, poiché le disparità tra scuderie sono non solo strutturali ma anche strettamente legate alla grandezza della casa automobilistica che le rappresenta, ma principalmente di fermare una parabola impazzita di aumento esponenziale dei costi per poter competere ad alti livelli, che tagliava fuori da qualsiasi ambizione per un titolo tutte le scuderie eccetto poche élite. Tali disparità persistono senza ombra di dubbio e trovano forte nutrimento dal reparto motorizzazione e in generale

Ricerca e Sviluppo, rimangono infatti ormai solo poche le squadre che possono creare e innovare motore e telaio in autonomia, in uno sport dove l'apporto umano, cioè quello delle capacità del pilota, non è pari a quello della vettura. Ci ritroviamo a dare un simbolico peso all'effettiva importanza degli asset di una squadra così diviso:

- 45% Vettura: che comprende la qualità delle innovazioni apportate sul veicolo, motore (velocità di punta, accelerazione, affidabilità), telaio, freni, elettronica, aerodinamica ecc... Se tutti questi diversi elementi vengono ben sviluppati e testati possono garantire, anche senza conoscere il pilota, una buona possibilità di competere per i primi posti.
- 30% Pilota: risulta evidente che laddove la qualità delle vetture sia molto simile o non vi siano delle differenze sostanziali, l'abilità del pilota diventa fondamentale, così come lo può essere la sua esperienza; una guida più accurata può portare magari a meno risultati importanti ma anche a meno incidenti, che costano molto al team e al pilota stesso (possibilità di infortuni e 0 punti per la gara) e portando spesso i team a scegliere una prima e una seconda guida con caratteristiche differenti. Rimane pressoché impossibile per un buon pilota vincere con una pessima vettura, ma non viceversa.
- 15% Team: non tiene conto dell'apporto del personale che lavora alla realizzazione della vettura, manutenzione e modifiche, ma semplicemente dei membri che scelgono le strategie di gara assieme al pilota e degli operatori (ingegneri) che effettuano le necessarie operazioni di Pit Stop, cioè quel fattore umano che può avere un impatto nell'arco di una gara ed è al di fuori del controllo del pilota o della qualità della vettura, ma può comunque fornire un vantaggio competitivo.
- Al di fuori di questi conteggi, potremmo aggiungere imprevisti che possono condizionare una stagione come: clima avverso, possibili incidenti causati da altre parti, qualità degli pneumatici e dati sulla loro resa e durata forniti dalle ditte produttrici (si alternano Pirelli e Bridgestone con contratti biennali), o ancora guasti tecnici non prevedibili.

Diventa chiaro quindi che, la maggior parte dei costi di una scuderia saranno diretti proprio in direzione del primo punto, in R&D, comprensivo anche degli stipendi di tutto lo staff di ingegneri che vi lavorerà, ma soprattutto l'acquisto di materie prime o prodotti

finiti, servizi legati a consulenze esterne (motori, freni, frizioni, gomme, batterie, carburante, test aerodinamici, consulenze ecc...) e solo in seguito lo stipendio corrisposto allo staff che compone il team e ai piloti. In questo caso, abbiamo un chiaro elemento che la FIA (Federazione Internazionale Dell'Automobile), che svolge lo stesso ruolo della FIFA per il calcio, può limitare, al fine di garantire un maggiore equilibrio competitivo tra grandi e piccole scuderie e soprattutto un notevole abbattimento dei costi. Si è deciso di istituire così la regola del budget cap, ovvero una soglia massima di spesa per la durata di tutta la stagione, che le squadre non dovranno superare, onde evitare sanzioni pecuniarie che scalano in maniera crescente all'aumentare dell'infrazione. Questo tipo di limitazione, introdotta nel 2021, trovò subito l'opposizione delle grandi case poiché, a differenza del FPF calcistico, la soglia non è modellata a seconda dei bilanci di ogni squadra, ma calcolata sulla media delle spese annuali dei team, andando così a discapito delle scuderie con maggior potere di spesa. Inoltre, essendo la F1 il vero e proprio picco delle performance e dell'innovazione per automotive, le squadre si sono appellate all'insensato limite di spesa, che colpisce quasi unicamente il lato vettura, visto come un vero e proprio impedimento per il progresso del settore, che causerebbe un danno pure ai consumatori del mercato automobilistico.

Nonostante tutto, il budget cap è stato approvato (anche a seguito dell'esponentiale aumento dei costi per alcuni team, nel 2017/2018 la sola Mercedes spese più di mezzo miliardo) ed è possibile riassumerlo nel seguente modo:

Rientrano nel limite di spesa del budget cap:
I costi per ogni singola componente dell'autovettura (eccetto il motore)
Tutti gli elementi necessari per il funzionamento l'autovettura
Attrezzatura del garage ed equipaggiamento necessario per staff e piloti
Tutti i pezzi di ricambio (con regolamentazione a parte sull'utilizzo limitato)
I costi di trasporto (spostamento merci e attrezzature)

Non rientrano nel limite di spesa del budget cap:
Stipendi dei piloti
I tre stipendi più alti tra i membri dello staff
I costi di viaggio (spostamento personale)
Spese di marketing
Proprietà e spese legali
Tasse di iscrizione e licenze
Tutte le attività della scuderia non legate alla F1 o al Motorsport
Congedi parentali o per malattia
Bonus per i dipendenti e prestazioni mediche per il personale

La questione della gestione costi per il motore è molto complessa e dispone di una regolamentazione apposita, poiché deve tener conto della differenza tra squadre che sostengono i costi di creazione dei propri motori, rispetto alle case secondarie che li acquistano da Ferrari, Mercedes o Red Bull, attualmente le uniche 3 case che producono motori per la F1, insieme a Renault che fornisce il motore alla sua squadra Alpine.

Per quanto riguarda il controllo e le possibili sanzioni in caso di infrazione del budget cap, è stato istituito l'organo del Cost Cap Adjudication Panel, composto da sei giudici, nominati in accordo tra FIA e le scuderie. Principalmente abbiamo una sola distinzione all'infrazione del budget cap:

- 1- "Minor overspend breach" o infrazione minore, l'infrazione della soglia massima non supera il 5%; saranno applicabili sanzioni minime, come multe, limitazione al monte ore di utilizzo della galleria del vento (fondamentale per lo sviluppo dell'aerodinamica della vettura), esclusioni da gare o retrocessioni in griglia di partenza.
- 2- "Material overspend breach" o infrazione sostanziale, superiore al 5%; le sanzioni saranno le stesse del primo caso, ma di peso maggiore e vi è la possibilità di essere esclusi dal campionato di F1 per una o più stagioni.

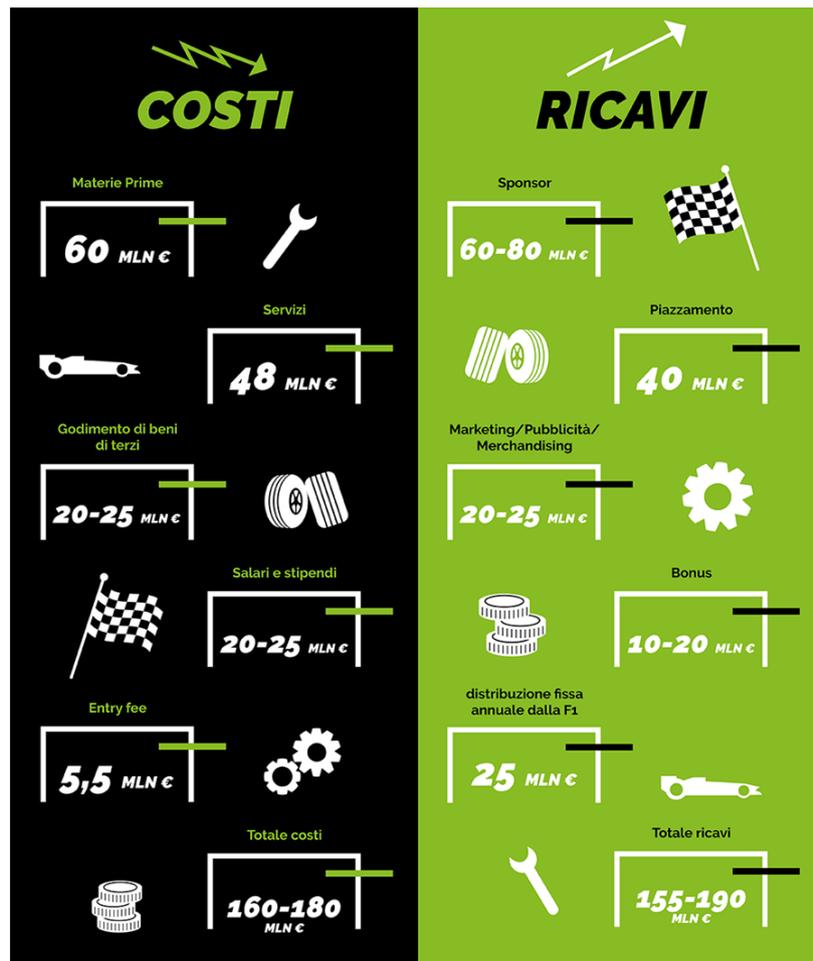
Analizzando brevemente l'articolazione del budget cup per la stagione 2023, che vedeva l'abbassamento dei 140 milioni di dollari del 2022 a 135 milioni, come previsto dalla regolamentazione che mira a un efficientamento dei costi da parte delle scuderie stagione per stagione.

Tuttavia, la cifra massima spendibile è molto superiore, poiché per regolamento sono previste numerose eccezioni e bonus, al fine di rendere l'obiettivo raggiungibile per tutti i team, tra cui: una cifra fissa per ogni Gran Premio in più rispetto a quelli preventivati a inizio anno e i risarcimenti per quelli annullati con meno di 90 ore di anticipo.

Ma la voce più importante sul fronte 'aumenti' del budget cup è quella legata all'inflazione, basandosi sull'indice di inflazione media dei paesi appartenenti al G7 (7,2%), valore che viene sommato a quello già calcolato nella stagione 2022 per il forte aumento dei costi energetici (7,2% + 3,1%).

Infine, vi è un'ultima voce di spese "extra", scontata ai team, relativa ai weekend che includono la sprint race, di 150.000 dollari a tappa, per un totale di 900.000 dollari poiché nel calendario 2023 ne sono previste sei.

Tirando le somme, il budget complessivo di spesa per il prossimo anno sarà di circa 154 milioni di dollari, una cifra che non comprende voci di spesa importanti che il regolamento non include. In sostanza, il budget complessivo di spesa di una scuderia di fascia alta può facilmente arrivare a sfiorare i 250 milioni di dollari, in una stagione non caratterizzata da troppi intoppi (incidenti, spese mediche, guasti meccanici, cambi di pilota o dello staff ecc....).



Rappresentazione grafica della suddivisione dei costi e ricavi principali di un bilancio di un team di F1, ipotizzando una spesa di 180 milioni di euro secondo "L'Insider"

Ci ritroviamo nuovamente a sottolineare la mancata efficacia di una forma di limitazione finanziaria, applicata a uno sport che a differenza del calcio o comunque di altri sport principalmente con fattore umano, brucia tantissimi soldi non in stipendi (quasi 1/3 della spesa per le materie prime) ma in costi di traposto, risorse per R&D che spesso coinvolge terzi (la voce servizi nell'immagine precedente) e materie prime; tutto ciò sposta l'attenzione sul peso dei costi dell'attività principale dell'azienda ovvero il budget

necessario per la realizzazione del veicolo e il suo mantenimento per la stagione. Inoltre, al fine di non penalizzare le scuderie con meno disponibilità economiche, è imposto un massimo al numero di componenti fondamentali che una squadra può usare nell'arco di una stagione: dato che tutte le componenti sono soggette a usura o perdita di efficienza, senza tenere conto degli incidenti (motori o power unit, sterzo, cambio, freni ecc.), le scuderie principali potrebbero sostituire tali componenti più frequentemente, al prezzo di ingenti somme, per mantenere un'alta efficienza del veicolo. Per questo motivo, tali parti sono limitate a quattro unità per veicolo per tutta la durata della stagione; in caso di violazione sono previste sanzioni sportive e pecuniarie (punti alla scuderia, multe, o posizioni dalla griglia di partenza).

Ritornando a sottolineare la mancata fiscalità del regolamento sul budget cup, reo di essere in vigore solo da poche stagioni, troviamo un esempio molto attuale nella Red Bull, che si candida infatti ad essere nuovamente campione del mondo, per il terzo anno di fila, affermandosi con un dominio disarmante. La scuderia risulta però nuovamente indagata per infrazione del budget cap del 2022 (stagione vinta da Red Bull) assieme ad altri 2 team. Red Bull già aveva superato il budget (con un'infrazione minore) nella stagione 2021, assicurandosi la vittoria e ottenendo una misera sanzione da 7 milioni di dollari. Risulta ovvia la tendenza che potrebbe scaturirne: se le sanzioni non saranno inasprite o inizieranno ad interessare anche la sfera sportiva, con penalità gara per gara o detrazione di punti, i team saranno propensi ad infrangere il budget cup per ottenere vantaggi in campionato e assicurarsi, a fine anno, dei guadagni già al netto di una multa facilmente preventivabile. Sicuramente è necessaria una forma di incremento delle sanzioni in caso di infrazione ripetuta in più stagioni, seppur inferiore al 5%, al fine di evitare l'iniziativa delle grandi scuderie di farsi carico di multe non esorbitanti, per mettere a disposizione la migliore vettura possibile, oltre a delle vere e proprie sentenze retroattive di revoca di campionati vinti in infrazione di budget cup.

Un caso molto meno attinente all'ambito del controllo dei bilanci, ma semmai più legato al concetto di pari opportunità anche nel Motorsport, ha trovato applicazione nella classe delle Superbike, che già presenta regolamentazioni di price cap ovvero il limite massimo al costo necessario per realizzare una singola moto, imposto per tutti i team. Si tratta del "limite minimo di peso", conteggiando il pilota e la moto. Naturalmente, per nessuna squadra sarà conveniente superare il limite, poiché andrà a discapito delle prestazioni in

pista. Saranno semmai penalizzati i piloti peso piuma che, a parità di peso della moto con i colleghi, possono vantare 10 o anche 20 kg in meno, saranno quindi costretti ad aggiungere una zavorra alla propria moto per raggiungere la soglia di peso. Se, da un lato, ciò risulta sulla carta corretto e a favore di campionati più competitivi, questa regola sembra colpire solo un determinato gruppo di atleti, che effettivamente non hanno colpe, se non di essere più leggeri. Ovviamente non conviene ai piloti più pesanti alleggerire le moto, poiché comporta costi molto alti. In realtà il punto principale è nuovamente l'importanza della R&D, che viene fatta nelle massime serie del Motorsport. Ci ritroviamo nuovamente, come per la Formula 1, a limitare la possibilità di sviluppo: per uno staff di ingegneri, lavorare con una moto che ha un peso maggiore di quello della sua realizzazione (poiché zavorrata), porta notevoli problematiche, dovendo sviluppare telai, motori, freni ecc. e, i dati che verranno raccolti durante la stagione, non saranno mai quelli relativi alla moto, ma quelli della moto più la zavorra (consumo pneumatici, velocità di punta e accelerazione, consumo carburante ecc.).

5.2 L'NBA e la struttura sportiva USA

Un'analisi più complessa riguarda invece gli sport di squadra USA, anch'essi tra i più seguiti al mondo, soprattutto NBA e NFL, movimentando cifre non molto lontane da quelle del settore calcistico. Ma le differenze sono strutturali e ampissime rispetto a tutti gli altri sport di squadra, partiremo quindi con un rapido inquadramento del settore USA e solo in seguito analizzeremo le differenze delle normative economico-finanziarie, per permettere di comprendere come mai le stesse norme non possano essere applicate almeno a tutti gli sport di squadra. Per questa analisi ci concentreremo sulla sola NBA, poiché possiede una struttura e normativa molto simile a quella di tutti gli altri sport di squadra USA, che differiscono dal resto del mondo, ma hanno schemi organizzativi ripetuti all'interno della nazione (ciclo operativo, sessioni di mercato, tipi di contratti, stagioni sportive e organizzazione delle federazioni).

NBA (National Basketball Association) è la massima serie statunitense di pallacanestro e univocamente ritenuto come il campionato più importante al mondo per quanto concerne il basket. Non stiamo parlando della differenza tra Premier League e le altre massime serie calcistiche europee, ma ci troviamo su una scala completamente inarrivabile, non solo in termini di livello degli atleti, ma anche di somme di denaro

movimentate tra NBA e il resto dei campionati del mondo. Si potrebbe equipararla al distacco tra la serie A e la serie B calcistica. Facciamo due rapidi esempi:

- Media posti delle arene NBA tra i 18/19.000, mentre le più grandi arene di Eurolega superano di poco i 16.000 posti, con tariffari completamente diversi. Con un prezzo tra i 110 € e i 552 € si può assistere alle finali di Eurolega, mentre si parla di cifre dai 4.300 \$ a più 50.000 \$ per un posto bordocampo alle Finals NBA.
- Lo stipendio medio di un giocatore NBA si aggira intorno agli 8,5 milioni di dollari a stagione (dato del 2022), mentre per l'Eurolega si parla di 5 milioni di euro netti a stagione per il contratto più alto di sempre (Nikola Mirotic del Barcellona 2023).

Questo assoluto predominio sul mercato, la rende il polo irresistibile per tutti i maggiori talenti di questo sport, ma soprattutto di molti sponsor. A differenza degli altri mercati degli sport di squadra, in cui abbiamo molte leghe che si competono il titolo, come principale campionato l'NBA si consacra come concetto di serie regina e indiscussa (infatti non vi sono campionati internazionali che vedono competere NBA e squadre Europee per una coppa). Un fenomeno simile lo possiamo ritrovare solo nel Motorsport con la Formula 1 o nelle MMA (Mix Martial Arts) con l'UFC.

L'NBA è lontana dal resto del settore e crea sicuramente un mercato a parte e questo è rispecchiato non solo da alcune differenze nella regolamentazione del basket americano rispetto alla pallacanestro europea, ma anche nell'organigramma delle stesse società, nelle finestre di mercato e nello svolgimento delle stagioni sportive.

La pallacanestro nasce proprio negli USA nel 1891 a Springfield, da un insegnante di educazione fisica di nome James Naismith; dalla fine del XIX secolo si è diffusa in tutto il mondo (al contrario del Football americano, molto meno presente al di fuori del territorio nazionale). Attualmente la massima serie è rappresentata dall'NBA, fondata nel 1946 come Basketball Association of America e comprendente 29 squadre statunitensi e una canadese. La stagione regolamentare divide le 30 squadre in Eastern Conference e Western Conference e si compone di 82 partite e in seguito i playoffs, il vero è proprio "torneo" determina chi vincerà il titolo di campione della stagione, tramite scontri al meglio delle 5.



Struttura dei Playoff svolti nella stagione 2022/23 dal sito NBA

L’NBA presenta una particolarità a livello organizzativo: non possiede una vera e propria Serie minore, come per quasi tutti gli sport e nemmeno una “primavera”, esiste solamente la prima squadra e solo dal 2001 è stata creata una lega denominata Growth-League composta da 30 squadre e ideata per permettere a tutti i giovani, che non sono riusciti ad esprimersi o ad arrivare nella massima serie, di disputare un campionato, comunque di alto livello, sotto l’osservazione dei manager dei club NBA. Infatti, tutte le 30 squadre della G-League sono associate almeno a una squadra NBA, che può offrire ai giocatori, in qualsiasi momento, un contratto per giocare al livello superiore. Inoltre, spesso i club possono “riassegnare” giocatori che non trovano spazio nella “prima squadra”, a disputare il campionato della G-League per farli crescere, liberare spazio salariale o aiutare un giocatore a recuperare da un infortunio.

Un’altra particolarità del sistema sportivo USA è l’apporto che hanno i college nel ricambio di giocatori nelle massime serie (sistema usato in quasi tutti gli sport statunitensi). Per un giovane atleta l’obiettivo di esordire in NBA passa, senza ombra di dubbio, prima per almeno 1 anno in una squadra del campionato NCAA (imposto per legge il limite minimo dei 19 anni per essere eleggibili al Draft), composto dalle squadre delle università americane. Questo passaggio è diventato ormai quasi una norma, solo i

giocatori stranieri non devono per forza passare da un college. I giovani atleti, al termine della carriera liceale, i migliori prospetti sportivi riceveranno numerose offerte, contraddistinte da borse di studio per meriti sportivi, da numerosi college. Va specificato che non gli sarà corrisposto alcuno stipendio (questo negli ultimi anni sta generando tensioni), seppur il basket e anche il football collegiale abbiano un grandissimo seguito e movimenti di somme di denaro nettamente più alte di una qualsiasi seconda lega calcistica (basti pensare che alcuni degli stadi più grandi al mondo sono delle squadre collegiali per il Football Americano).

Prima dell'inizio di ogni stagione avviene il Draft, ovvero una sorta di reclutamento sotto forma di lotteria: a ogni squadra NBA verranno assegnate delle "pick" ovvero chiamate, con le quali potranno scegliere di mettere sotto contratto un giocatore; le pick vengono assegnate alle squadre in base ai risultati della stagione conclusa e le squadre che avranno ottenuto i risultati peggiori otterranno non solo più chiamate, ma anche la possibilità di ottenere pick più alte, ovvero, la possibilità di scegliere prima di tutti. Naturalmente le prime dieci scelte, chiamate lottery picks, sono le più importanti e ambite, in particolar modo la prima consegna di fatto la possibilità a una squadra di ottenere il miglior prospetto di tutto il draft e di metterlo sotto contratto. I candidati al draft sono per l'85% atleti delle squadre di college e per il restante gli stranieri che si candidano a essere selezionati per l'NBA. Naturalmente i prospetti (giovani atleti) sono minuziosamente analizzati e osservati durante tutta la loro carriera sportiva e inoltre prima del draft vengono effettuati rigorosi test atletici, sanitari e tecnici sotto gli occhi attenti degli scout NBA, in un evento di alcuni giorni trasmesso su tutte le televisioni della nazione e organizzato dalle stesse leghe maggiori, proprio per questo i dieci lottery pick sono spesso ben noti già mesi prima del Draft poiché le abilità di tali giocatori sono sotto gli occhi del pubblico da tempo.

Percent Chance of Obtaining Each Pick Number:															
Team	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	Top-4 Draft Pick
Detroit	14.00	13.42	12.74	11.97	47.87	-	-	-	-	-	-	-	-	-	52.13
Houston	14.00	13.42	12.74	11.97	27.84	20.04	-	-	-	-	-	-	-	-	52.13
San Antonio	14.00	13.42	12.74	11.97	14.83	26.01	7.03	-	-	-	-	-	-	-	52.13
Charlotte	12.50	12.23	11.89	11.46	7.24	25.73	16.76	2.20	-	-	-	-	-	-	48.07
Portland	10.50	10.54	10.55	10.52	2.22	19.60	26.75	8.70	0.62	-	-	-	-	-	42.11
Orlando	9.00	9.20	9.41	9.61	-	8.62	29.74	20.57	3.70	0.15	-	-	-	-	37.22
Indiana	6.80	7.13	7.50	7.93	-	-	19.72	35.61	13.85	1.43	0.03	-	-	-	29.36
Washington	6.70	7.03	7.41	7.84	-	-	-	32.91	31.10	6.62	0.38	< 0.01	-	-	28.98
Utah	4.50	4.83	5.23	5.71	-	-	-	-	50.73	25.89	3.02	0.09	< 0.01	-	20.27
Dallas ¹	3.00	3.27	3.60	4.01	-	-	-	-	-	65.91	18.98	1.21	0.02	< 0.01	13.88
Chicago ²	1.80	1.98	2.21	2.50	-	-	-	-	-	-	77.59	13.46	0.44	< 0.01	8.50
Oklahoma City	1.70	1.88	2.09	2.37	-	-	-	-	-	-	-	85.23	6.66	0.07	8.04
Toronto	1.00	1.11	1.25	1.42	-	-	-	-	-	-	-	-	92.88	2.33	4.78
New Orleans	0.50	0.56	0.63	0.72	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97.59	2.41

[1] This pick may be conveyed to New York.
[2] This pick may be conveyed to Orlando.

Tabella con le percentuali di ottenimento delle pick per le squadre 2022/2023

Una volta delineato il quadro generale, possiamo passare alla parte che presenta la differenza fondamentale nell'applicazione di regolamentazioni economico-finanziarie per i club. In NBA, oltre a rinforzare le squadre tramite il sistema annuale del Draft, le finestre di mercato sono sempre molto vivaci e complesse, ma vi è una differenza importante rispetto agli altri sport: i giocatori non possono essere acquistati dalle altre squadre, ma solo scambiati a titolo definitivo (non esiste la formula del prestito); in sostanza non si devono offrire somme di denaro a un'altra franchigia per privarla di un giocatore, ma si deve equiparare la domanda con l'offerta, composta delle seguenti voci: uno o più giocatori, una o più scelte (pick) di Draft futuri (non solo del Draft più prossimo), diritti di scambiarsi le scelte (esempio cedo la mia terza scelta per una dodicesima), compensazioni in denaro limitate a un massimo di 5 milioni di dollari.

Ogni scambio può comporsi di una combinazione di questi elementi, al fine di cercare di pareggiare il valore tra le due parti, anche se molto spesso si cerca di pareggiare il peso a bilancio dei contratti dei giocatori che sono coinvolti nello scambio, non tenendo conto dell'effettivo livello di performance dei suddetti giocatori.

I contratti che i giocatori possono avere sono di diversi tipi:

- Rookie contract scale: proposto ai rookie che entrano nella lega tramite Draft (solo quelli del primo-round, i primi 30); deve durare minimo due anni (massimo 4 con

possibilità di firmare un nuovo contratto dopo i primi 2 anni); il compenso del contratto è stabilito a priori ed è uguale per tutte le franchigie, varia solo in base al numero della pick, regola nata nel 1995 per evitare che i rookie (neofiti) scegliessero sole le squadre che offrivano di più. Per il 2023/24, alla prima pick dovrà essere offerto un contratto con stipendio di 10.132.300 \$ per la prima stagione, arrivando con una riduzione a scaglioni alla trentesima pick, a cui dovranno essere corrisposti per la prima stagione 2.010.800 \$.

- **Designed Veteran player contract:** sicuramente la forma di contratto da gestire con più cautela, poiché se ne possono mantenere solo 2 per franchigia e pesano almeno il 30/35% l'uno sul totale del monte ingaggi. Sono contratti ai veterani che militano da minimo 8 anni nella lega, sempre nella stessa squadra che li ha "draftati", oppure ottenuti tramite scambio nei primi 4 anni della loro esperienza nella lega. Devono essere giocatori dal notevole rendimento in campo: devono essere stati nominati almeno una volta nelle ultime tre stagioni per i premi di MVP, DPY o nel quintetto ALL-NBA.
- **Two-way contract:** il contratto, che non può superare i 2 anni, caratterizza i giocatori reclutati dalla G-League. Pure questo contratto presenta particolarità: compenso fissato a un range tra 75.000 \$ e 95.000 \$, una squadra non può avere più di due di questi giocatori a contratto per stagione, non possono partecipare a più di 45 presenze nella stagione (non vi è un limite alle partite che possono giocare nella G-league), non può essere offerto a giocatori che hanno già firmato almeno una volta un contratto simile con lo stesso club e vanno sempre proposti nei primi 3 mesi della stagione.
- **10 day contract:** utilizzato in caso di mancanze eccezionali di giocatori (espulsioni, tagli, infortuni ecc..), permette di mettere sotto contratto un giocatore per 10 giorni o 3 partite.
- **Non guaranteed Training camp contract e Summer league contract:** due tipologie di contratti situazionali, che permettono di ingaggiare giovani esclusi dal draft o giocatori da leghe minori (anche non professionisti), per periodi eccezionali della stagione in cui non si ha a disposizione la rosa completa della squadra, appunto la Summer League e il Trainig Camp, entrambi svolti durante l'estate, il primo un torneo per vedere le potenzialità dei rookie draftati (nel quale si tende a escludere

tutti i giocatori con esperienza nella lega), il secondo invece è l'effettivo periodo di preparazione atletica della squadra alla nuova stagione, nel quale possono essere utili una terza o quarta squadra per le "partitelle" da giocare a ritmi contenuti. Entrambi questi contratti potranno poi essere promossi a Rest of The Season Contract, che legherà il giocatore alla squadra per la stagione e prevederà un compenso in base al suo utilizzo.

- Over 38 contract: per contratti tra i quattro e i cinque anni, che porteranno il giocatore a un'età superiore ai 38 anni. Il compenso che dovrà ricevere per le stagioni successive ai suoi 38 anni verrà invece spalmato sugli anni precedenti come "Deferred Compensation" (contati nel salary cap), dando la possibilità di ritirarsi al giocatore al compiere dei 38 anni, avendo già la completa retribuzione del contratto.

Rimangono due tipologie di contratto che analizzeremo in seguito nel dettaglio. Va specificato che una squadra NBA può liberarsi di un giocatore solo tramite due formule diverse: il "Cut" o taglio del giocatore, che verrà escluso dalla squadra ma gli dovrà essere corrisposto quanto gli spetta da contratto (per gli anni rimanenti previsti) finché non troverà una nuova squadra; il "buyout" o buonuscita, con cui il team e il giocatore si accordano su un compenso ragionevole tenendo conto dello stipendio del giocatore e degli anni rimasti da contratto. La seconda soluzione è preferibile perché permette di liberarsi in una volta sola, a fronte di una spesa maggiore, di spazio salariale per poter firmare un altro giocatore. Inoltre, va sottolineato che per ogni contratto, al fine di essere riconosciuto, deve essere presentata tutta la documentazione attinente (cifre, durata, parti coinvolte, condizioni del giocatore) all' NBA, che possiede il potere di veto finale su tutte le trattative in caso di illeciti.

I giocatori, al termine dei loro contratti, possono trovarsi in tre principali situazioni:

- Extension and Trade: firmano nuovamente con la stessa squadra un'estensione contrattuale per poi essere scambiati. Ciò li rende più appetibili sul mercato e permette alla squadra di ottenere migliori controparti durante lo scambio.
- Sign and Trade: molto simile alla voce precedente, si propone un contratto a un giocatore che entra nella sua "Free Agent", per poi scambiarlo al fine di non perderlo a zero.

- Free Agent, (molto simile agli “svincolati” per il calcio”): indicata con differenti formule, Restricted free agent o “con limitazioni” e Unrestricted free agent o “senza limitazioni”, i giocatori che hanno terminato i propri contratti e non hanno ricevuto nuove offerte.

Iniziando a parlare di “spazio salariale”, non ci resta che affrontare il vero punto cardine delle regole economico-finanziarie dell’NBA. Come abbiamo precedentemente accennato, per acquistare un giocatore non bisogna corrispondere (molto poco frequente) somme di denaro alla squadra che ne detiene il contratto per liberarlo; quindi, l’intero impatto delle transazioni di mercato avrà peso sulla voce stipendi dei giocatori, risulta così ovvio dove sia necessario imporre delle limitazioni economico-finanziarie. A differenza del settore calcistico, non vi sono regole di bilancio che riguardano i ricavi da controllare per le franchigie NBA che mirino al raggiungimento del BEP (poiché non richiesto), ma esiste un controllo dei ricavi “accessori” (ausiliari all’attività sportiva) realizzati dalle squadre NBA e utili per determinare l’effettiva dimensione del mercato di una franchigia. Troviamo quindi la nomenclatura di BRI (Basketball Related Income) che “rappresenta i ricavi operativi aggregati ricevuti dalle franchigie NBA, dalla lega stessa e dalle iniziative in cui la lega o un’entità correlata ad essa ha almeno una partecipazione del 50%”. Secondo la definizione del Dave Manuel, questi ricavi aggregati sono la base per l’applicazione di uno degli strumenti di controllo finanziario più importante della lega che analizzeremo in seguito, il calcolo del BRI può essere così effettuato in forma semplificata:

Rientrano nel calcolo del BRI	
Per intero:	Al 50% del valore:
Diritti di trasmissione naz/internaz	Tour dello stadio e interessi sui prelievi da ATM
Vendite biglietti e posti premium	Contratto di naming stadio
Concessioni e merchandising	Contratto di naming struttura d'allenamento
Entrate da scommesse	Vendita delle luxury suite
Entrate da eventi e parate	ADV, affissioni e spot presenti nello stadio

Non rientrano nel calcolo del BRI
Proventi da vendite, trasferimenti di asset o proprietà che rientrano nel BRI
Commissione per espansione del team
Multe e compensi trattenuti
Vendita di immobili
Recuperi assicurativi
Ripartizioni dei ricavi

Analizzando invece il vero e proprio corpo della normativa per l'equilibrio finanziario e competitivo dell'NBA, si contraddistinguono tre innovativi regolamenti che sono tra i più famosi tra tutti i settori sportivi e sono spesso stati ripresi e analizzati per creare nuove formule di regolamentazioni sportive-finanziarie:

1. Il Revenue Sharing: un concetto molto forte di “condivisione dei guadagni”, che è nato al fine di livellare il dislivello tra le franchigie situate nei “Big Market” (New York, San Francisco, Boston, Los Angeles, Miami) rispetto a squadre di città più periferiche (San Antonio, Phoenix, Milwaukee, Salt Lake City), che non solo non possono vantare i ricavi delle biglietterie delle grandi città (prezzo per biglietto inferiore, palazzetti più piccoli e un seguito limitato sia sul territorio nazionale che all'estero), ma devono pure far fronte alla diffidenza di giocatori e media nello scegliere città “noiose”, dal clima impervio e senza tradizione sportiva (pochi o addirittura zero titoli da vantare). A questo fine il Revenue Sharing è stato istituito sotto forma di fondo gestito dall'NBA, in cui ogni squadra versa circa il 50% del fatturato totale, a cui vanno sottratte alcune voci operative come costi per la gestione delle arene (palazzetti dello sport). Ad ogni squadra della lega verrà poi redistribuito 1/30 del fondo al termine della stagione, dal peso uguale alla media del monte ingaggi calcolato per la stagione (solitamente si aggira anch'esso intorno al 50% del fatturato totale medio). Quindi le squadre che avranno un totale stipendi inferiore alla media avranno un guadagno e invece le grandi franchigie avranno versato più di quello che riceveranno. L'eccesso derivante verrà redistribuito tra le franchigie che avranno contribuito al fondo per un valore inferiore alla media del totale ingaggi della stagione.

Esempio: due team, un “big market” (A) e un club periferico (B):

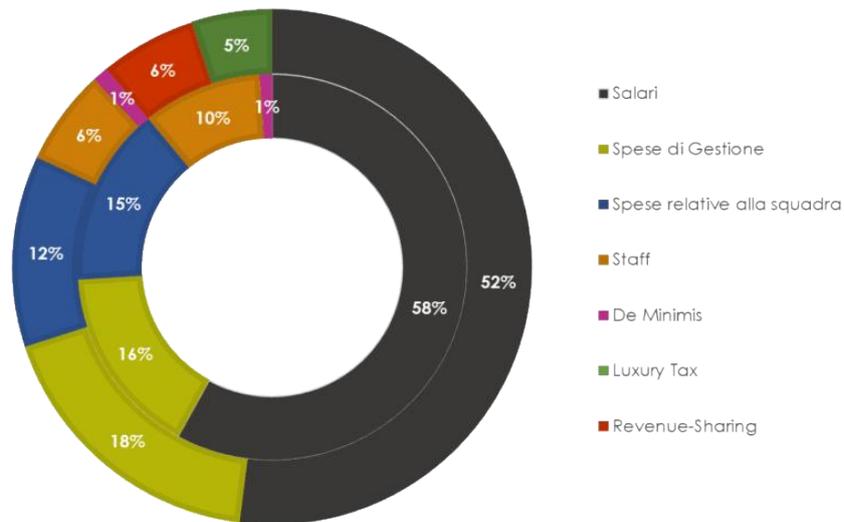
(A) verserà 70 milioni, (B) verserà 45 milioni (circa il 50% dei loro fatturati).

Il monte ingaggi della stagione sarà 58 milioni (media del 50% dei fatturati).

Entrambe le squadre riceveranno 58 milioni, risultando così un +13 milioni per (B) e un -12 milioni per (A).

Guadagni conteggiati nel Revenue	Sharing
Per intero:	Al 50%:
Diritti TV	Biglietteria
Merchandising	Ristorazione e parcheggi
	Snack e Bar
	Entrate da Luxury Tax

SPESE DI UNA SQUADRA NBA SMALL-MARKETS VS. BIG MARKETS



- Salary cap: ovvero la forma più restrittiva delle norme di fair play finanziario della lega. Introdotto nella stagione 1984/85 e modificato svariate volte, è presente in NBA nella forma “soft cap” ovvero concedendo alcune possibilità per superarlo o addirittura non raggiungerlo (negli altri sport USA non vi sono attenuanti a tale limite ed è definito “Hard Cap”). Il salary cap stabilisce dunque il minimo e il massimo che le franchigie possono spendere per gli ingaggi dei giocatori nell’arco della stagione, il tutto tramite un calcolo (stagionale) che parte dal BRI, che viene moltiplicato per 44,7% e a tale risultato vengono sottratti i benefici dei giocatori (racchiusi nell’NBA Players Health and Welfare Benefit Plan); infine si divide per il numero di squadre della lega (30), arrivando al salary cap attuale (2023/2024) di 136 milioni di dollari. Naturalmente, più aumenteranno i Basketball Relevant Income, maggiore sarà il salary cap e quindi gli stipendi dei giocatori, ovvero più la

NBA sarà seguita, più tutti questi valori cresceranno contemporaneamente. Non è un caso, infatti, che il salary cap si attesti per numerose stagioni consecutive in crescita, con il dato del 2010 di appena 58 milioni di dollari e un aumento dell'8,4% rispetto alla stagione 2022/23. Il minimo, detto "Salary Floor" (fisso al 90% del salary cap), imposto a 122 milioni di dollari per il 2023/24, serve per limitare, con scarso successo, il fenomeno del "Tanking", ovvero squadre che non hanno nessuna ambizione al titolo e possibili candidate per la parte bassa della classifica. Esse svuotano completamente i loro roster al fine di avere un monte ingaggi il più basso possibile. Molto semplicemente, provano a ottenere il minor numero di vittorie possibili, per arrivare preferibilmente ultimi e ottenere le migliori pick al Draft e velocizzare così il processo di "rebuilding" (ricostruzione). Tutte le squadre devono così spendere almeno il 90% del salary cap, in caso contrario, a fine stagione, la somma mancante da tale soglia verrà obbligatoriamente redistribuita ai giocatori della franchigia.

Al fine di verificare i possibili illeciti a bilancio in ambito di ingaggi, bisogna analizzare il Team Salary di ogni squadra, che si divide in due parti: la prima comprende il totale degli stipendi che verranno corrisposti ai giocatori; la seconda, detta "Cap Hold", incorpora i diritti futuri che la franchigia eserciterà sui giocatori se li vorrà rinnovare e quelli dei rookie arrivati dal Draft, che naturalmente passeranno nella prima parte al momento del rinnovo o eliminati da bilancio in caso di cambio di squadra.

Qualsiasi squadra potrà firmare nuovi giocatori solo se avrà spazio salariale necessario (Team Salary inferiore al salary cap), altrimenti potrà offrire solo contratti al minimo salariale o sfruttando le eccezioni previste dal CBA (Collective Bargaining Agreement)

Composizione salary Team:

Lo stipendio dei giocatori nel roster
Lo stipendio di giocatori tagliati col contratto garantito
Lo stipendio da pagare a giocatori ritirati
Cap Hold per contratti su cui c'è un accordo col giocatore, ma non ancora in vigore
Cap Hold per le offer sheet fatte ai restricted free agent
Cap Hold per i futuri free agents a roster
Cap Hold del 120% sul rookie scelto al draft e che verrà firmato dopo
Cap Hold su giocatori che serviranno a completare il roster se ne ha meno di 12
Cap Hold sulle possibili eccezioni salariali che la franchigia potrebbe utilizzare

3. **Luxury Tax:** la controparte del “Salary Floor”, ovvero una soglia più alta del salary cap che, se superata, implica per le squadre sanzioni incrementalmente. Il calcolo che definisce questo massimo è molto semplice, si riprende il BRI moltiplicato questa volta per 53,51%, a cui sottraiamo i benefici dei giocatori dividendo poi il totale per il numero di squadre (30).

I team dovranno confrontare il proprio Salary Team con la soglia della Luxury Tax solamente al termine dell’ultima giornata della regular season (82 partite). Ciò può risultare non intuitivo, poiché permette alle franchigie di effettuare manovre correttive in extremis e evitare le sanzioni, ma con l’avvicinarsi dei playoff tutte le squadre qualificatesi tendono a rinforzare le proprie rose in vista della parte più competitiva della stagione, spesso a discapito di chi, in previsione di una buona stagione, aveva riempito il proprio salary cap e si ritrova fuori dai playoff e con la necessità di evitare la Luxury Tax.

Nel calcolo del Salary Team in questo caso non vanno considerati il Cap Holds, i bonus non attivati ai giocatori e alcune eccezioni salariali.

In caso di superamento della soglia, al termine della regular season la squadra sarà costretta a pagare una multa incrementale sulla base di due fattori: il livello di superamento della soglia e se la franchigia risulta recidiva nell’infrazione. La Luxury Tax Cap Line è fissata a 165 milioni di dollari per la stagione 2023/24.

Team salary above tax level		Non-repeater		Repeater	
Lower	Upper	Tax rate	Incremental maximum	Tax rate	Incremental maximum
\$0	\$4,999,999	\$1.50	\$7.5 million	\$2.50	\$12.5 million
\$5,000,000	\$9,999,999	\$1.75	\$8.75 million	\$2.75	\$13.75 million
\$10,000,000	\$14,999,999	\$2.50	\$12.5 million	\$3.50	\$17.5 million
\$15,000,000	\$19,999,999	\$3.25	\$16.25 million	\$4.25	\$21.25 million
\$20,000,000	N/A	\$3.75, and increasing \$.50 for each additional \$5 million.	N/A	\$4.75, and increasing \$.50 for each additional \$5 million.	N/A

Esempio: se una squadra presenta un Salary team di 177 milioni al termine della regular season, sarà costretta a pagare ogni dollaro di sforo moltiplicato per 2,50, mentre in caso di “repeater offender”, ovvero risulta in almeno 3

stagioni su 4 colpevole di tale infrazione, la somma eccedente verrà moltiplicata per 3,50.

$$177.000.000 - 166.000.000 = 12.000.000 \$$$

$$12.000.000 * 2,50 = 30.000.000 \$ \text{ Luxury Tax non repeater}$$

$$12.000.000 * 3,50 = 42.000.000 \$ \text{ Luxury Tax repeater}$$

Infine, esiste un limite superior a quello imposto dalla Luxury Tax, chiamato “Tax Apron”, diviso in due livelli e fissato rispettivamente a 172 milioni e 182 milioni di dollari per il 2023/24. Se una squadra superare tali soglie incorrerà, non solo nella multa della Luxury Tax, ma anche in una severa restrizione delle possibili eccezioni previste al calcolo del salary cap e alle possibilità di firmare nuovi giocatori.

La somma ottenuta tramite il pagamento della Luxury Tax viene versata all’NBA che, secondo un principio molto simile a quello del Revenue Sharing, ripartirà tale somma tramite due metodi:

- 50% in quote redistribuite in parti uguali tra le squadre virtuose che hanno rispettato il salary cap
- 50% destinati a “league purposes” ovvero iniziative dirette e organizzate dall’NBA per il supporto di diritti fondamentali: sport per tutti, campagne contro il razzismo, borse di studio e tante altre iniziative principalmente benefiche.

Come precedentemente accennato esistono eccezioni alla regola del salary cap e sono tutte sotto forma di contratti che una squadra può firmare con un giocatore, facendolo pesare in maniera ridotta sul Team Salary o addirittura escluderlo dal conteggio per il salary cap. Sono dieci le tipologie di eccezioni differenti regolamentate dal CBA (Collective Bargaining Agreement) ma accenneremo solo le principali:

- Bird rights o veteran free agent exception: nata in onore del famoso giocatore Larry Bird, che venne rifirmato dai Boston Celtic come veterano di lusso, superando il massimo salariale. Divisa in due parti, la prima detta Bird rights ovvero diritti che maturano dopo tre anni di permanenza nella squadra e consentono al team di proporre al giocatore un contratto di massimo cinque anni che supera il salary cap; in caso di trasferimento del giocatore possono essere scambiati anche i suoi Bird Rights. La seconda parte sono gli Early Bird Rights,

uguali ai precedenti ma maturabili in soli due anni, con la possibilità di cifre e durata del contratto minore rispetto alla maturazione piena di tali diritti.

- Rookie exception: L’NBA consente di firmare tutti i Rookie che la squadra sceglie al primo round, secondo i rookie scaling contract, anche se si supera il salary cap.
- Minimum Salary Contract: una franchigia può firmare nuovi giocatori per completare il roster, pur avendo superato il salary cap, ma al minimo salariale (senza contare i bonus), che cresce in base al numero di giocatori che sono passati per la squadra nell’arco della stagione.
- Traded Player Exception: questa eccezione nasce dallo scambio tra due giocatori dal valore differente. La squadra che otterrà il giocatore con meno valore potrà riusare la differenza tra i due contratti per firmare un nuovo giocatore nell’arco di un anno.

L’NBA, così come il calcio, è uno sport in crescita sia dal punto di vista di spettatori che naturalmente di somme di denaro che interessano il settore. Pur essendovi il divieto normativo di quotare le franchigie in borsa da parte degli USA, tutte le squadre sono in crescita dal punto di vista di valore della franchigia, anche se in realtà tale dato risulta in parte ingannevole, poiché non sono veramente le squadre ad accrescere il loro valore con nuove arene, un aumento dei tesserati, o contratti di sponsorizzazione. La crescita deriva nella gran parte dei casi dall’aumento degli stipendi riconosciuti ai giocatori, che fanno aumentare il valore della rosa, poiché iscritti a bilancio sotto forma di asset per il peso del loro contratto. Inoltre, a trainare l’NBA risultano essere sempre i “Big Market”, che non solo garantiscono una fonte di rendita tramite il Revenue Sharing e la Luxury Tax, ma sono sempre loro le principali autrici della costante crescita degli stipendi dei giocatori ogni stagione.

Big Market	Valore della società
Golden State Warriors	7,1
New York Knicks	6,1
Los Angeles Lakers	5,9
Chicago Bulls	4,1
Boston Celtic	4
Los Angeles Clippers	3,9
Brooklyn Nets	3,5
Dallas Mavericks	3,3
Houston Rockets	3,2
Philadelphia 76ers	3,15
Toronto Raptors	3,1
Miami Heat	3

Small Market	Valore della società
Phoenix Suns	2,7
Washington Wizards	2,5
Milwaukee Bucks	2,3
Portland Trail Blazer	2,1
Cleveland Cavaliers	2,05
Sacramento Kings	2,03
Utah Jazz	2,025
San Antonio Spurs	2
Atlanta Hawks	1,975
Denver Nuggets	1,93
Detroit Pistons	1,9
Oklahoma city Thunder	1,875
Orlando Magic	1,85
Indiana Pacers	1,8
Charlotte Hornets	1,7
Minnesota Timberwolves	1,67
Memphis Grizzlies	1,65
New Orleans Pelicans	1,6

miliardi di dollari

- Squadre vincitrici di almeno un titolo tra 2000/2023
- Squadre che non hanno mai vinto un titolo

La lega americana ha fatturato più di 10 miliardi di dollari nella stagione 2021-2022, la cifra di ricavo più alta della sua storia sotto la guida del commissioner Adam Silver, di cui 8,9 miliardi derivanti dall'operato di club e giocatori.

L'aumento del fatturato rappresenta una crescita del 20% rispetto alla stagione precedente, flagellata dal Covid-19, che ha visto una frenata a 8,3 miliardi di dollari di fatturato complessivo. A spingere la crescita sono stati principalmente i settori commerciali delle franchigie, che hanno riportato ricavi aggregati del 50% superiori rispetto alla precedente stagione. Guardando alle tabelle, risulta chiaro quale sia il profondo distacco tra Big Market e Small Market, anche se la situazione stipendi risulta molto più complessa e lontana dai meri risultati del valore della franchigia, che è fortemente influenzata da: numero di tesserati, contratti di sponsorizzazione, risultati sportivi, città di appartenenza e valore delle arene (il valore dell'immobile può variare molto per metro quadro in base alla città), prezzo per biglietto ecc. Questi fattori sono molto difficili da ribaltare nel breve periodo, ma abbiamo alcuni esempi di squadre che hanno completamente rivoluzionato la propria immagine. Il migliore esempio risulta essere senza alcun dubbio Toronto che, come unica squadra canadese, era a inizi anni

2000 sicuramente la squadra meno seguita e allo stesso tempo la meno desiderata dai giocatori. Ma, con il cambio di proprietà nel 2006 e diverse manovre economiche e di marketing (squadra fortemente supportata da molti artisti canadesi, primo fra tutti Drake), riesce in poco più di dieci anni ad arrivare al titolo del 2019, ma soprattutto vendere la squadra come unica scelta per i tifosi canadesi, facendo crescere la passione per il basket in una nazione dominata dagli sport invernali/su ghiaccio. Il dato indicativo è senza dubbio il +675%, partendo dal valore del 2006 intorno ai 400 milioni di dollari fino ad arrivare ai 3,1 miliardi di dollari attuali. L’NBA risulta quindi effettivamente un campionato equilibrato, con la possibilità di vincere un titolo anche per le squadre degli Small Market (Denver Nuggets vincitori 2022/23). Il vero problema risulta quello di riuscire a passare da Small Market a Big Market, relegando di fatto alcune squadre a raschiare costantemente il fondo delle classifiche e non ambire mai a nessuna “title shot” (possibilità di ambire a un titolo). Lo possiamo notare dalle ultime cinque squadre che, seppur negli anni si siano rese partecipi anche di ottime stagioni, risultano essere le stesse franchigie col più basso valore da circa venti anni, mentre una squadra come i New York Knicks (franchigia tra le più eminenti dagli anni ’50 fino alla fine dei ’90) risulta costantemente tra le più alte come valore societario, per la sua sola affiliazione alla città della Grande Mela al netto, di prestazioni assolutamente incolore, se non fallimentari dagli anni 2000.

6 Conclusioni

6.1 La Luxury Tax e il Salary Cap stanno fallendo?

Dopo quasi quarant'anni dall'introduzione della prima norma di regolamentazione economico- finanziaria in una massima lega sportiva, ovvero quella del salary cap nel 1984 per l'NBA, possiamo osservare una serie storica più articolata di quella del FPF calcistico, notando alcune similitudini nello sviluppo di tali normative, soprattutto nei loro primi anni, nate in entrambi i casi per limitare un'evoluzione smodata dei rispettivi mercati. Guardando in particolare nuovamente all'NBA, l'applicazione delle prime regole finanziarie del 1984/85 sono molto vicine alla prima stesura del FPF, seppur nati con fini diversi; infatti, la normativa americana mirava a bloccare la forte crescita squilibrata che stava vivendo il settore negli anni '80 e '90, che creò il vero e proprio distacco tra i "Big market" e le altre franchigie, anni caratterizzati dalla vittoria alternata delle quattro squadre che dominarono il decennio (Boston Celtic, L.A. Lakers, Detroit Pistons, Philadelphia 46ers) senza alcun altro vero concorrente al titolo. La prima stagione che vide l'utilizzo della forma "soft" di salary cap, calcolato come il 53% dei ricavi lordi NBA divisi per il numero di squadre della lega (23 al tempo), arrivando alla cifra di 8,2 \$ milioni, ma le eccezioni al fine di far mantenere alle franchigie tutti i giocatori che già avevano in rosa erano molto lassiste. Inizialmente il soft cap ha un impatto positivo su tutta la lega, riducendo gli sfori del limite ai salari da un abbondante 30% a meno del 10%, ma in meno di dieci anni si è rivelata una soluzione non solo troppo permissiva, ma completamente fallimentare. Dal 1992/93 fino al 2000/01 solo il 14% delle squadre non sforerà il soft cap, che prevedeva esigue multe e limitazioni di rosa, portando inoltre in un solo decennio a un aumento degli stipendi dei giocatori del 57%.

Dopo un lungo periodo di contrattazione, che vede sospesa la stagione 1998/99 fino all'accordo con l'associazione dei giocatori, si introduce un salario annuo minimo di squadra (Salary Floor) e si rimodella il salary cap in base a una quota massima del BRI (non più sui ricavi totali), viene introdotta la redistribuzione dei redditi tra grandi e piccoli mercati e si sperimenta per la prima volta la regola della Luxury Tax, ma senza aliquota progressiva.

Nel 2009/10 si apre l'ultimo passo all'attuale regolamentazione finanziaria NBA. In quegli anni la lega è in forte sofferenza, ventidue squadre delle trenta totali non sono redditizie e chiudono i bilanci in notevole deficit, i proprietari richiedono un

abbassamento nel tetto salariale al fine di ridurre la crescita degli stipendi. Viene così ridotto per la prima volta il salary cap del 23%; inoltre, poche stagioni dopo vengono introdotti i concetti di Luxury Tax ad aliquota crescente in base alla trasgressione e il moltiplicatore per chi viola per più stagioni il salary cap.

La lega si ritrova tutt'oggi con una forma ibrida tra soft cap e hard cap, denso di normative ed altrettante eccezioni ad esse, che sembra essere rimasta più vittima della sua fama di primo modello di regolamentazione economico-finanziaria che della sua effettiva efficacia. Le altre leghe sportive USA, che hanno preso ispirazione dal modello NBA, hanno riscontrato risultati molto più efficaci, virando direttamente verso la formula dell'hard cap (che in caso di sfioramento non permette alla squadra di poter svolgere il campionato), cercando di mantenere la normativa riguardante le eccezioni al salary cap rigida e fortemente limitata. La situazione in cui si trova l'NBA in questo momento si può riassumere molto brevemente:

- I Big Market possono permettersi di superare il salary cap e pagare la Luxury Tax anche per più anni di fila, soprattutto se conseguono ottimi risultati sportivi.
- Diventa una regola non scritta il fatto che, se per una stagione vuoi ambire al titolo, dovrai sfiorare il salary cap per avere una rosa competitiva; infatti, tutte le possibili "Contender" si trovano sempre sopra tale soglia.
- Le squadre del fondo classifica si rivelano ciclicamente sempre le stesse, godono degli introiti della redistribuzione degli utili e della Luxury Tax, ma non avranno mai la possibilità, come i Big market, di fare più stagioni di fila sfiorando il salary cap.

Attualmente le squadre che pagano la Luxury Tax hanno la probabilità del 67% di qualificarsi ai Playoff, contro il 45% delle squadre virtuose; tuttavia, tale dato non sembra avere nessun collegamento in relazione alla vittoria del titolo.

Una possibile modifica, che potrebbe essere apportata direttamente nel mondo calcistico, risulta proprio in un possibile adattamento della Luxury Tax, poiché attualmente ritenuta non significativamente punitiva, ma alla stregua di un semplice costo in più da conteggiare nel budget per la prossima stagione; infatti, molti General Manager si fanno carico di tale spesa, sperando in un'effettiva buona stagione. Quello che potrebbe essere implementato in ottica di Luxury Tax è un'ulteriore leva, che segua quella che moltiplica i ricavi delle squadre che approdano ai Playoff e proseguono. Uno schema che, come

abbiamo visto, contraddistingue anche il settore calcistico, più nello specifico le squadre che disputano la Champions League hanno un incremento (che aumenta in base alle prestazioni) dei loro relevant income. Le squadre che disputano i Playoff non sono da meno.

Si tratterebbe dunque di un moltiplicatore applicabile alle sole squadre che pagano la Luxury Tax e che disputano tali competizioni (Playoff per NBA e competizioni UEFA per il calcio), calcolato in base all'aumento percentuale dei ricavi della squadra, che non solo riceverà entrate maggiori da biglietteria (con costi per biglietto incrementali), ma anche tramite diritti TV, vendita di merchandising, bonus dagli sponsor, premi dalle competizioni e un effettivo aumento del valore di molti giocatori, con anche relativa crescita dell'immagine di questi ultimi e ulteriori ricavi indiretti, senza tener conto che la Luxury Tax è una tassa annua, mentre un'ottima stagione può portare a un aumento indiretto dei ricavi anche per la stagione successiva.

Di fatto, si cercherebbe di punire chi infrange la regola e “la fa franca” al netto dell'aumento di ricavi, al fine di limitare la possibilità che le squadre rimangano costantemente al di sopra del salary cap poiché riescono a eccellere. Un dato indicativo della necessità di maggiori sanzioni per le élite arriva nuovamente dal NBA. Le squadre che disputano i playoff hanno maggiori probabilità di fare di nuovo i playoff la stagione successiva, sia virtuose che paganti la tassa, mentre le squadre che continuano a pagare la tassa nonostante non riescano a fare i playoff, optano per mantenere la maggior parte della loro rosa stagione dopo stagione.

I teams che pagano la Luxury Tax in media l'hanno pagata almeno sette stagioni sulle quattordici totali da quando è stata introdotta tale norma. Tutto questo genera un forte pregiudizio per la dirigenza delle società, che al netto di un'ottima stagione può contare su un aumento dei ricavi (i dati parlano del 2% delle presenze e un ulteriore 2% del prezzo dei biglietti per citare almeno l'incremento di una fonte di ricavo) per la stagione successiva, che però non coprirà mai la corsa all'aumento degli stipendi, soprattutto se unita al pagamento della Luxury Tax.

#	Squadra	Sforamento Luxury Tax	Multa
1	Los Angeles Clippers	\$41,685,857	\$144,693,684
2	Golden State Warriors	\$39,390,963	\$170,693,525
3	Brooklyn Nets	\$34,005,538	\$108,276,310
4	Milwaukee Bucks	\$26,432,627	\$69,872,355
5	Boston Celtics	\$25,851,934	\$65,518,789
6	Los Angeles Lakers	\$20,436,980	\$45,420,188
7	Phoenix Suns	\$16,885,588	\$34,878,164
8	Dallas Mavericks	\$16,648,013	\$33,870,035
9	Denver Nuggets	\$10,539,228	\$17,598,073
10	Philadelphia 76ers	\$1,752,361	\$1,816,634

Squadre NBA che al termine della stagione 2022/23 anno superato il salary cap e quanto hanno pagato di Luxury Tax: Analisi del sito [Dunkest.com](https://www.dunkest.com)

6.2 L'esempio della MLS

Una altra forma ibrida di FPF arriva dalla lega maggiore di calcio degli USA, la MLS (Major League Soccer), che ha visto negli ultimi anni l'approdo di alcuni importanti giocatori grazie a forti possibilità economiche dei club. Questo fenomeno è stato limitato da una nuova formula di regole economico-finanziarie lontana dal FPF è più vicina alle regole NBA, con un importante differenza: data la bassa rilevanza di tale campionato, considerato di terza fascia (Prima fascia i campionati europei, seconda fascia il Sud America: Brasile, Argentina, Terza fascia: Asia e USA, Nord Africa) non vi è prevista alcuna Luxury Tax. Inoltre, tale regolamentazione non risulta essere effettivamente efficace, ma più una mera formalità da introdurre in tutti gli sport americani. Più nel

dettaglio, la MLS è un campionato unico, non vi è una seconda serie (rappresentata dal solo calcio a livello collegiale), non vi sono retrocessioni e quindi nemmeno promozioni e comprende sia squadre USA che canadesi, divise in Costa Est e Costa Ovest, che si affrontano nel classico sistema diviso in Regular Season e Playoff. La lega prevede per i giocatori contratti collettivi che li legano direttamente con la MLS e non con le singole squadre. Ciò crea un sistema di “single entity”, ovvero di fatto tutte le franchigie della lega sono di proprietà della MLS, che le concede in gestione ai vari proprietari, che pagano ogni anno una tassa per iscriversi alla lega e ne diventano di fatto azionisti. Il potere della lega si riflette inoltre in ambito di calciomercato, dove i giocatori possono solo essere scambiati tra le squadre (concetto delle trades) o acquistati da mercati stranieri, inoltre, se al giocatore viene proposta una trade (scambio per andare in un'altra squadra) non potrà avere voce in capitolo. La lega detiene inoltre il potere di veto finale su tutte le operazioni di mercato. In MLS il salary cap è presente in due modalità:

- Stipendio massimo del singolo giocatore fissato a 651.000 \$ per stagione
- Stipendi annui massimi della squadra 5,2 milioni di dollari (entrambe le cifre sono in riferimento alla stagione 2022/23)

Una cifra che potrebbe riflettere il notevole distacco rispetto ai principali campionati, ma risulta in realtà molto ingannevole. Ci ritroviamo nuovamente dinanzi alla smodata abitudine di adattare le infrazioni alla norma, cioè anche in campo di MLS le eccezioni alla norma del salary cap sono numerose e dal peso notevole in ambito di bilancio. Inoltre, la struttura del campionato stesso rende tale normativa difficilmente applicabile al di fuori del modello USA.

Stiamo parlando principalmente delle tre regole che caratterizzano il salary cap della MLS: GAM, TAM e Designed Players.

Di regola, ogni squadra della lega ha trenta posti che può riempire per completare la rosa, di questi solamente 20 sono quelli considerati per la rosa principale (devono esserci almeno 18 giocatori e massimo 30), ma vi sono alcune linee guida da seguire:

- Un massimo di otto stranieri.
- Quattro posti riservati tra giocatori: a contratto minimo (81.000 \$); dal progetto generazione Adidas (un accordo tra l'accademia Adidas e l'MLS) che non verranno contati nel salary cap; obbligatoriamente almeno due giocatori "homegrown", che devono aver giocato almeno un anno nelle giovanili o essere nati nelle vicinanze della città della franchigia (stipendio da 87.000\$ fino al massimo salariale).
- Tutti i posti rimanenti possono essere solo contratti per giovani giocatori al minimo salariale, solitamente reclutati tramite il sistema del Draft dai college USA.

Le vere eccezioni sono però il GAM (General Allocation Money) e il TAM (Target Allocation Money), che in formula semplificata sono due fondi che possono essere utilizzati per ampliare il salary cap da 5,2 milioni fino a circa 8 milioni di dollari.

Il primo consiste in una concessione della MLS a ogni squadra di 1.157.625 \$, come riallocazione dei ricavi e delle tasse che entrano alla lega e può essere utilizzato per ridurre gli stipendi, ovvero verrà usato per pagare i giocatori che risulteranno nel calcolo del salary cap solo con la parte di stipendio che non verrà pagata dal GAM.

Il TAM, in forma molto simile, è costituito da altri 1.651.250 \$, da utilizzare per pagare un giocatore più del massimo salariale senza infrangere il salary cap, inoltre il TAM è molto importante per non sprecare degli slots di Designated Players.

L'eccezione principale è proprio quella dei Designated Players: massimo due per squadra, o tre al prezzo di una tassa. Introdotta nel 2007 per David Beckham, permette alle franchigie di corteggiare i talenti stranieri con una possibilità di stipendi imposti dai meri limiti di spesa della società; infatti, il giocatore risulterà poi solamente pesare per il massimo salariale di 651.000 \$. L'intera somma del GAM di una stagione così come le due slot di Designated players possono essere utilizzate come parte per uno scambio di giocatori.

Il sistema risulta sulla carta molto paritario e rigido (lo sfioramento del salary cap è severamente punito), considerato un hard cap, ha già alcune falle:

1 – La media degli stipendi delle franchigie MLS è di circa 12 milioni di dollari, decisamente superiore al salary cap, che quindi non trova motivo nell'essere così basso.

Il caso lampante risulta essere proprio la società del LA Galaxy, che nell'estate ha acquistato Lionel Messi per 54.000.000 \$ come Designated Player, arrivando alla cifra di 76.828.900 \$ di stipendi per la stagione, rientrando comunque nel salary cap.

2 – La regola dei due/tre Designated Players per squadra non solo favorisce le società che possono permettersi di spendere di più, ma allo stesso tempo blocca le possibilità di uno sviluppo del MLS come settore, che vede anche le squadre più abbienti costrette a costruire delle rose attorno a qualche giocatore di livello internazionale e altri giocatori di livello nettamente inferiore, bloccando la lega in uno stato di “campionato dove i giocatori europei posso andare a ritirarsi”, limite coadiuvato dal fatto che, avere un salary cap così basso rispetto alla media degli stipendi europei, taglia di fatto la possibilità di attrarre giocatore stranieri se non con contratti Designated Players.

Come già precedentemente accennato, questo modello è difficilmente applicabile all'Europa, se non in una possibile forma alternativa, che vedrebbe la necessità di ampliare le attuali normative FPF con un salary cap effettivo, Luxury Tax e redistribuzione dei redditi. La formula deriverebbe dalla combinazione di alcune problematiche incombenti e di formule utilizzate negli altri sport:

1 - Il salary cap dovrebbe essere imposto solo alle squadre che partecipano alle competizioni europee, senza l'obbligo di un salary floor. Inoltre, il salary cap dovrebbe avere delle fasce scalari ovvero: avanzando nella competizione, si dovrebbe passare a delle fasce di salary cap più alte, questo poiché effettivamente, se osserviamo il salario medio delle trentadue squadre che hanno partecipato alla Champions League 2022/23 è di 115.000.000 €, cifra che aumenta sia agli ottavi (141.692.216 €) che in semifinale (166.285.857 €), l'aumento costante è dato dalla presenza iniziale di molte squadre con stipendi annui anche molto inferiori a 115 milioni (addirittura molte sotto i 50 milioni) e poche franchigie che superano di molto tale somma (tra i 200 e i 300 milioni). A queste fasce, o scaglioni di salary cap, dovrebbe essere concessa un'eccezione di aumento di tale soglia (simile al GAM o TAM) in base ai risultati conseguiti dalle squadre nella passata stagione delle competizioni UEFA. Facendo un esempio esemplificativo, il salary cap, che sarà in forma soft, minimo per poter ricevere la licenza UEFA potrebbe essere proprio la media dei salari di tutte le partecipanti della precedente competizione, che aumenterà

a “balzi” in base alla fase della competizione fino a raggiungere la media più alta ottenuta nella precedente manifestazione il tutto con la possibilità di poter alzare ogni i vari salary cap tramite il bonus per meriti sportivi Esempio:

- 115.000.000 € fino a un massimo di 50 milioni in base ai risultati della precedente competizione, per ottenere la licenza.
 - 140.000.000 € se si arriva agli ottavi di finale, più bonus sopra citato.
 - 165.000.000 € se si arriva alle semifinali, più il bonus.
- 3 - Luxury Tax, con formula completa di aliquota incrementale e moltiplicatore per chi compie violazioni reiterate, possibilmente anche un aggiustamento in base all’aumento dei ricavi della squadra con il proseguimento nelle competizioni europee, come precedentemente ipotizzato. Inoltre, essendo la tassa pagabile solo a fine anno, sarebbe più punitiva per le squadre con un alto monte ingaggi che usciranno dalle competizioni europee nelle prime fasi, poiché essendo il salary cap incrementale in base alla fase della competizione, chi uscirà prima dovrà confrontarsi con una soglia più rigida e il rischio di pagare una Luxury Tax più onerosa. Continuando l’esempio precedente è ipotizzando una Luxury Tax base per cui per ogni euro di violazione si pagherà un euro di multa.

Una squadra con 250.000.000 € di monte ingaggi in base alla situazione dovrà pagare:

- Se uscirà nella prima fase a gironi saranno tra 135 e 85 i milioni di euro di tassa in base ai possibili bonus della squadra
 - Se uscirà agli ottavi saranno tra 110 e 60 i milioni di multa
 - Se uscirà in semifinale saranno tra 85 e 35 i milioni di multa
- 4 – La redistribuzione dei ricavi tra Big Market e Small Market potrebbe ritrovare applicazione anche nel calcio, ma questa volta con una formula, sempre ipotetica, di redistribuzione dei redditi tra i campionati. Le somme che confluiranno alla UEFA insieme alla possibile Luxury Tax, secondo uno schema simile a quello analizzato nel capitolo 5.2 verranno poi redistribuiti nuovamente ai vari campionati, permetterebbero così alle leghe minori di ottenere fondi che avranno però limitazioni di investimento, come la creazione o ristrutturazione di stadi e strutture sportive o progetti giovanili.

6.3 Il problema della visione dello sport come non sostenibile a livello economico e l’impunibilità di alcuni attori

Un ultimo elemento, che chiude la riflessione sull'effettiva utilità del FPF e le sue possibili evoluzioni, riguarda il concetto ampiamente diffuso che spendere molto sia uguale a vincere. Se abbiamo in parte l'effettiva differenza tra una rosa da 50 milioni di euro e una da 150, le performance umane sono imprevedibili e molto spesso possono sia performare più del dovuto che nettamente meno del previsto, non ci troviamo in ambito di motorsport o pratiche atletiche che possono essere fortemente influenzate dalla tecnologia o da fattori indiretti, infatti in tali ambiti la migliore vettura a in percentuale nettamente più possibilità di vincere, e con una previsione con meno possibilità di errori, rispetto a quelle del migliore pilota. Ci sono numerosi studi che dimostrano che l'ottenimento dei risultati sportivi non è direttamente legato agli stipendi corrisposti ai giocatori, ma è pur sempre vero che le squadre che hanno grandi fatturati e possono permettersi di spendere grandi somme in stipendi, staff, strutture, equipaggiamenti ecc. riscontrano in media un posizionamento migliore in campionato, ma non significative percentuali di successo rispetto alle altre squadre. La formula ricchezza – uguale - vittoria è diventata ormai di dominio comune, spingendo spesso i proprietari di grandi club a spendere sempre di più per accontentare il tifo, piuttosto che gestire in maniera più conservativa le proprie finanze e non contribuire alla corsa inflazionistica degli stipendi dei calciatori.

Proprio questa ultima stagione ha portato molti nuovi esempi a supporto di questa tesi. Se per molto tempo, l'emblema della spesa smodata al netto di nessun risultato europeo è rimasto il Paris Saint Germain, oggi il dominio della Premier League fornisce anche alcuni nuovi esempi, come Manchester United e Chelsea che, al netto di ripetute spese faraoniche, continuano a faticare e rischiano grandi perdite a bilancio.

L'ultima problematica che potrebbe spingere al cambiamento del FPF è sicuramente l'avvento della lega saudita che, nel panorama internazionale, ha creato, da un lato forte scalpore per le somme di denaro che hanno interessato l'ultima finestra di mercato, garantendo a molte squadre un notevole aumento dei ricavi rilevanti, allo stesso tempo ha privato i campionati maggiori di molti campioni (principalmente avviati verso la fine della carriera) e innalzato notevolmente il totale della sessione di mercato. Secondo gli esperti, tali campagne acquisti non avranno un effetto moltiplicatore sull'aumento

costante degli stipendi, poiché veri e propri casi a parte (“outliers” in statistica) che non dovrebbero essere conteggiati in calcoli come stipendio medio ecc...

I veri dubbi che hanno movimentato tutti i principali club europei nei confronti della lega saudita derivano dalla possibilità che le grandissime somme che le squadre saudite hanno pagato o devono finire di pagare, poiché rateizzate, possano improvvisamente interrompersi, per cause di politica estera oppure di un cambio di direzione del fondo pubblico saudita, che decida che il calcio non sia più la strada da percorrere. Inoltre, la competizione sul mercato che, al momento, pongono tali squadre a quelle Europee, limitate dai principi di FPF, risulta assolutamente sleale, così come il fatto di avere più supporto finanziario dal fondo pubblico pressoché illimitato. Si teme che dopo altre quattro o cinque stagioni di “razzie” sul mercato ad opera della lega saudita, tale campionato possa crescere, grazie al seguito che si portano dietro i campioni acquistati, risultando sempre più allettante anche per questi ultimi.

Il costante aumento dei ricavi e un effettivo innalzamento del livello tecnico della lega saudita, potrebbe anche portare a una perdita delle sponsorizzazioni ai club europei in favore delle nuove emergenti, così come tifosi da tutto il mondo, interessati a guardarne le partite, magari sempre a discapito dei diritti tv delle altre competizioni, che vengono attualmente guardate anche in Asia, molto più dei vari campionati nazionali.

Tutta questa serie di ipotetici fattori potrebbe portare la lega saudita a sedersi al tavolo delle trattative con la UEFA con una posizione contrattuale di rilievo. Pur non avendo rispettato nessuno dei vincoli del FPF per varie stagioni, potrebbero risultare in regola e pretendere quindi di partecipare alle competizioni europee, creando così un primo vero e proprio aggiramento sistematico nelle norme FPF, effettuato a livello di campionato. Questa possibile evoluzione del campionato saudita difficilmente si avvererà in pieno, abbiamo esempi di manovre simili tentate da altri stati e già fallite in poche stagioni, con il campionato cinese come principale esempio e in parte anche quello USA. Risulta comunque fondamentale mantenere sotto stretta osservazione l’evoluzione di tale possibilità, al fine di comprendere e prevenire eventuali falle del FPF. Prima che diventino impunibili di fatto già dalla prossima stagione, si sta discutendo di una possibile imposizione di un massimo di spesa per finestra di mercato uguale per tutte le squadre, che potrebbe oscillare tra i 300 e i 400 milioni, oltre alle prime ipotesi di riformulazione della massima competizione europea (Champions League), per renderla più simile ai

Playoff degli sport americani, questi provvedimenti al momento mirano a fermare l'assoluto distacco che il campionato inglese ha nei confronti delle altre serie maggiori, cercando di riportare nuovamente anche il concetto di "concorrenza leale" all'interno degli obiettivi del FPF.

8. *Bibliografia e sitografia:*

- Argano, Armando. “Il “Fair Value” Di Un Calciatore Dipende Dal Libero Mercato.” *Dirittomedicinasport*, 24 Aprile 2022, www.dirittomedicinasport.it/archives/11852.
- Il “Fair Value” Di Un Calciatore Dipende Dal Libero Mercato E Non È Predeterminabile Con Un Unico Metodo Di Valutazione [Tribunale Federale Nazionale FIGC, Sez. Discipl., 22 aprile 2022 N. 0128/TFNSD-2021-2022] | *CENTRO STUDI DIRITTO E MEDICINA DELLO SPORT*. 24 Apr. 2022, www.dirittomedicinasport.it/archives/11852.
- Arico, Gabriele. *Il Fair Play Finanziario E l’Impatto Sul Mondo Del Calcio: Un’analisi Empirica Sulle Principali Società Calcistiche Europee*. LUISS Guido Carli Dipartimento di Impresa e Management, 2021.
- Astarita, Daniele. “La Luxury Tax è Esplosa Quest’anno.” *True Shooting*, 24 Sept. 2021, www.trueshooting.com/2021/09/24/luxury-tax-nba-salary-cap/.
- bebeez. “Calcio, Serie a in Gran Recupero Tra Le Big 5 Europee. Mentre I Ricavi Dei Top 20 Club a Livello Globale Sono Ancora Sotto I Livelli Pre Covid” 26 agosto 2022, bebeez.it/studi-e-approfondimenti/calcio-serie-a-in-gran-recupero-tra-le-big-5-europee-mentre-i-ricavi-dei-top-20-club-a-livello-globale-sono-ancora-sotto-i-livelli-pre-covid-lo-calcola-deloitte/.
- Bernardi, Andrea. *Calcio ed Economia: L’Impatto del Fair Play Finanziario sulle Strategie Competitive dell’FC Internazionale di Milano*. Università degli Studi di Padova Dipartimento delle Scienze Economiche “M.Fanno,” 2019.
- Bride, Tim, et al. “Deloitte Football Money League | Deloitte UK.” *Deloitte United Kingdom*, marzo 2022, www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html.
- “Calcio Inflazionato, Prezzi Raddoppiati in Dieci Anni. Il Dato Sugli Attaccanti Fa Paura.” *Calciomercato.com*, 20 febbraio 2023, www.calciomercato.com/news/calcio-inflazionato-prezzi-raddoppiati-in-dieci-anni-il-dato-sug-78371.

- Capelli, Alessandro. “Il Fair Play Finanziario Funziona O No?” Rivista Undici, 9 febbraio 2023, www.rivistaundici.com/2023/02/09/fair-play-finanziario-manchester-city-psg-uefa/.
- “Capology Football Salary & Finance.” Capology.com, www.capology.com.
- “Chelsea FC - Trasferimenti 22/23 (Dettaglio).” www.transfermarkt.it, 2023, www.transfermarkt.it/chelsea-fc/transfers/verein/631/saison_id/2022/pos/detailpos/0/w_s/plus/1#zugaenge.
- Chiacchiero, Roberto. “F1 | Budget Cap: Nel 2023 Non Cala, Ma Cresce a 155 Milioni” [It.motorsport.com](http://it.motorsport.com), 11 novembre 2022, it.motorsport.com/f1/news/f1-budget-cap-nel-2023-non-cala-ma-cresce-a-155-milioni/10397871/.
- CircusF1, Staff. “Il Budget Di Un Team Di Formula 1: L’analisi Di Ricavi E Costi.” Circus F1 27 maggio 2021, www.circusf1.com/2021/05/il-budget-di-un-team-di-formula-1-lanalisi-di-ricavi-e-costi.php.
- “Come Guadagna L’NBA.” Kamiltaylanblog.com, 3 maggio 2021, it.kamiltaylan.blog/how-nba-makes-money/.
- Cristina, Max. “Come Sono Gli Ingaggi in MLS E Che Cos’è Il Salary Cap.” DAZN, 22 settembre 2022, www.dazn.com/it-IT/news/mls/come-sono-gli-ingaggi-mls-e-che-cose-il-salary-cap/8vdz9znf8kmm1kgcab5u337cs.
- “Dati Di Bilancio Juventus - Evaluation.it.” Www.evaluation.it, www.evaluation.it/aziende/bilanci-aziende/juventus/.
- Deiana, Marco. “La Guerra Sulle Sponsorizzazioni Gonfiate Nel Calcio.” 90min.com, 21 febbraio. 2023, www.90min.com/it/posts/la-guerra-senza-senso-sulle-sponsorizzazioni-gonfiate-nel-calcio.
- Deloitte Sport Business Group. A Balancing Act Annual Review of Football Finance 2023 Deloitte’s Sports Business Group. 2023.
- Frenquelli, Leonardo. “Ufficiale, Il Barcellona Ha Preso Dembélé: Le Cifre.” Ok Calciomercato, 25 agosto. 2017, www.okcalciomercato.it/barcellona-dembele-borussia-dortmund/.
- Giordano, Matteo Felice. Il Modello Economico E Manageriale Nella NBA: Un Sistema Sportivo in Equilibrio Economico/Finanziario? I Casi: La Bolla Di Orlando E I San Antonio Spurs. Dipartimento Di Impresa E Management Cattedra Economia Aziendale Dello Sport LUISS, 2021.

- “Juventus, Altra Intercettazione Sulle Plusvalenze: Il Caso Arthur-Pjanic.”
Virgilio Sport, 8 dicembre 2022, sport.virgilio.it/caos-juventus-bolla-plusvalenze-svelata-l-intercettazione-su-arthur-789025.
- www.alphaquery.com
- Mario Rossi. “Nominati I 25 Migliori Settori Giovanili Di Calcio Del Mondo.”
Tribuna.com, 7 marzo 2021, tribuna.com/it/news/2021-03-07-nominati-i-25-migliori-settori-giovanili-di-calcio-del-mondo-lajax-e-solo-9/.
- Mastroluca, Alessandro. “Football Leaks, Cosa Ha Svelato l’Inchiesta Sui Conti Di Psg E Manchester City.” Calcio Fanpage, 4 novembre 2018,
calcio.fanpage.it/football-leaks-cosa-ha-svelato-linchiesta-sui-conti-di-psg-e-manchester-city/.
- Menon, Prashob. “Pay to Play: Why It’s Time to End the NBA’s Luxury Tax.”
Redef.com, 30 marzo 2016, redef.com/original/pay-to-play-why-its-time-to-end-the-nbas-luxury-tax.
- Pearce, Aliyaho. “NBA Revenue Sharing: Small-Market Teams to Benefit from New Sharing Structure.” Bleacher Report, 25 gennaio 2012,
bleacherreport.com/articles/1039092-nba-revenue-sharing-small-market-teams-to-benefit-from-new-sharing-structure.
- RBS. “Il Calcio è Lo Sport Più Reddizios: Fatturato Globale 47 Miliardi Di Dollari.” Rome Business School, 10 novembre 2022,
romebusinessschool.com/it/research-center/rbs-report-il-calcio-e-lo-sport-piu-reddizio-con-un-fatturato-globale-di-47-miliardi-di-dollari/.
- Redazione Ansa, and Università dell’Aquila. “Plusvalenze, Ciaponi, Sistema Diffuso, Fair Play Uefa Fallito - Università Dell’Aquila - Ansa.it.” Agenzia ANSA, 11 marzo 2023,
www.ansa.it/abruzzo/notizie/universita_dell_aquila/2023/03/11/plusvalenze-ciaponi-sistema-diffusofair-play-uefa-fallito_392e5f22-eced-4e8c-9186-92e4555f000b.html.
- Root. “Settori Giovanili d’Oro: Milan E Atalanta al Top in Serie A.” Calcio E Finanza, 15 febbraio 2023, www.calcioefinanza.it/2023/02/15/migliori-settori-giovanili-per-valore-di-mercato/.

- Rossi, Mario. “Nominati I 25 Migliori Settori Giovanili Di Calcio Del Mondo.” Tribuna.com, 7 marzo 2021, [tribuna.com/it/news/2021-03-07-nominati-i-25-migliori-settori-giovanili-di-calcio-del-mondo-lajax-e-solo-9/](https://www.tribuna.com/it/news/2021-03-07-nominati-i-25-migliori-settori-giovanili-di-calcio-del-mondo-lajax-e-solo-9/).
- Sacchi, Marco. “Ammortamenti Più Corti E Plusvalenze Reali, Come Cambia Il FPF.” Calcio E Finanza, 10 maggio 2023, www.calcioefinanza.it/2023/05/10/fair-play-finanziario-nuove-regole-novita/.
- Schievenin, Zeno. “NBA Luxury Tax 2022-23, Le Squadre Che Dovranno Pagarla.” Www.dunkest.com, 16 settembre 2022, www.dunkest.com/it/nba/notizie/mercato/60242/nba-luxury-tax.
- Signorelli, Antonio. “Fair Play Finanziario: Come Funziona E Cosa è Cambiato Nel 2022.” Pecunya, 31 maggio 2022, www.pecunya.com/it/blog/fair-play-finanziario-come-funziona/.
- Silveri, Sofia. “Premier League, Il Rapporto Tra Soldi Investiti E Trofei Vinti Dai Club Dal 2016.” Pazzi Di Fanta, 22 giugno 2023, www.pazzidifanta.com/news-fantacalcio/premier-league-investimenti-tonali-2023-news/.
- “Solo Un Club Ha Speso Più Dell’Al-Hilal Finora.” Sport.sky.it, 30 luglio 2023, sport.sky.it/calciomercato/calciomercato-2023-squadre-acquisti-spese#00.
- “Spese Di Lega: Saudi pro League Inarrestabile, Serie a Superata Con O Senza Veiga.” Www.transfermarkt.it, 24 agosto 2023, www.transfermarkt.it/spese-di-lega-saudi-pro-league-inarrestabile-serie-a-superata-con-o-senza-veiga/view/news/426861.
- Sport, Sky. “Quanto Guadagnano I Club Partecipanti Alla Prossima Champions League?” Sport.sky.it, 10 luglio 2023, sport.sky.it/calcio/champions-league/champions-league-2023-2024-squadre-ricavi-premi#05.
- UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition 2010.
- Vaccaro, Enrico. “Il Fair Play Finanziario Dalle Origini Alla Riforma Del 2018.” Calcio E Finanza, 10 giugno 2019, www.calcioefinanza.it/2019/06/10/fair-play-finanziario-come-funziona/.
- Venini, Mattia. “I 50 Sportivi Più Pagati Del Mondo.” Forbes Italia, 16 maggio 2023, forbes.it/2023/05/16/classifica-50-sportivi-piu-pagati-anno/.

- Vicino, Davide. “Fair Play Finanziario: Cos’è E Perché Se Ne Sentirà Parlare Sempre Meno Spesso.” Altalex, 9 maggio 2021,
www.altalex.com/documents/news/2021/04/25/fair-play-finanziario-cosa-e-perche-se-ne-sentira-parlare-sempre-meno-spesso.
- Voltage, High. “Plusvalenze E Bilanci Juventus: Il Punto Di Vista Dei Professionisti in Materia.” Forum Di Finanzaonline, 10 marzo 2023,
forum.finanzaonline.com/threads/plusvalenze-e-bilanci-juventus-il-punto-di-vista-dei-professionisti-in-materia-no-giornalai-no-burloni-social-no-pregiudizi-da-tifosi-ossessionati.2023269/.