

Cattedra

RELATORE

CORRELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Voglio dedicare questo spazio a tutti coloro che mi hanno supportato lungo il percorso.

Ringrazio tutti i membri della mia famiglia, in particolare mia mamma Alessandra, mio padre Massimo e mio fratello Tommaso per avermi supportato e per essermi stati sempre vicino nei momenti di difficoltà, trasmettendomi tutta la loro stima e il loro affetto.

Voglio ringraziare la mia Viola, responsabile ed esigente sul lavoro e nello studio, al tempo stesso, affettuosa, curiosa e generosa. Mi hai aiutato a conoscermi meglio e a dare sempre il meglio di me.

Un ringraziamento speciale va a tutti i miei amici, anche loro costantemente presenti e a tutti i colleghi universitari incontrati durante il percorso, abbiamo condiviso successi e fallimenti supportandoci e aiutandoci l'un l'altro, siamo cresciuti e maturati ed ora pronti per nuove sfide.

Il Fair Play Finanziario UEFA e FIGC, con una verifica empirica sui bilanci

INTRODUZIONE	5
1. CAPITOLO 1: Dallo squilibrio competitivo al Fair Play Finanziario	7
1.1. L'industria calcistica in Europa: dimensioni del business.....	7
1.2. Sport e Fair Play: lo sport inteso come strumento educativo e sociale.....	8
1.3. Il contrasto fra risultati sportivi ed economici	10
1.4. I principali organi di governance nazionali e internazionali nel mondo del calcio europeo: FIGC e UEFA.....	13
1.5. Il bilancio nelle società sportive professionistiche (SSP e S.p.A.)	16
1.6. La storia del Fair Play Finanziario	18
1.7. Che cos'è il Fair Play Finanziario?	20
1.8. "UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations"	21
1.9. Opportunità e criticità: Salary Cap tra mito e realtà.....	24
1.10. Liga e Salary Cap: il caso Messi	29
2. CAPITOLO 2: Analisi di bilancio e studio degli indici finanziari delle società calcistiche ..	33
2.1. Metodo di analisi	33
2.2. Le voci tipiche dei bilanci delle società di calcio.....	34
2.3. Riclassificazione dei Prospetti di bilancio	44
2.4. Il nuovo regolamento del FFP: indici finanziari	47
2.4. Player Trading	51
2.5. Valore della rosa.....	53
2.6. Indice di solvibilità	53
2.7. Indice di indebitamento	54
2.8. La Posizione Finanziaria Netta e l'Indebitamento Finanziario	54
2.9. Il fatturato.....	56
2.10. Costi di ingaggio, ammortamenti e agenti.....	58
2.11. Rapporto tra costi di ingaggio e fatturato	66
2.11. Indicatori di cash flow	68

3. CAPITOLO 3: Verifica empirica sul bilancio delle società	72
3.1. Introduzione all'analisi di bilancio	72
3.2. Studio dei bilanci delle squadre di Premier League: Manchester City, Liverpool, Chelsea e Arsenal.	73
• <i>Premier League: ricavi da vendita diritti tv</i>	74
• <i>Premier League: premi in base al posizionamento</i>	75
• <i>Premier League: premi promozioni e retrocessioni</i>	76
• <i>Premier League: premi coppe nazionali</i>	76
• <i>Premier League: spesa cumulate in trasferimenti</i>	78
• <i>Premier League: confronto indici finanziari</i>	79
3.3. Studio dei bilanci delle squadre di Liga: Real Madrid, Barcellona e Atletico Madrid	88
• <i>LIGA: ricavi da vendita diritti tv</i>	88
• <i>LIGA: premi in base al posizionamento</i>	90
• <i>LIGA: premi per promozioni e retrocessioni</i>	90
• <i>LIGA: premi coppe nazionali</i>	91
• <i>LIGA: spesa cumulate in trasferimenti</i>	92
• <i>LIGA: confronto indici finanziari</i>	93
3.4. Studio dei bilanci delle squadre di Serie A: Juventus, Inter e Milan	102
• <i>Serie A: ricavi da vendita diritti tv e premi in base al posizionamento</i>	102
• <i>Serie A: premi promozioni e retrocessioni</i>	104
• <i>Serie A: premi coppe nazionali</i>	104
• <i>Serie A: spesa cumulate in trasferimenti</i>	105
• <i>Serie A: confronto indici finanziari</i>	105
3.5. Studio dei bilanci delle squadre di Bundesliga: Bayern Monaco e Borussia Dortmund	114
• <i>Bundesliga: ricavi da vendita diritti tv</i>	115
• <i>Bundesliga: premi promozioni e retrocessioni</i>	116
• <i>Bundesliga: premi coppe nazionali</i>	117
• <i>Bundesliga: spesa cumulate in trasferimenti</i>	118
• <i>Bundesliga: confronto indici finanziari</i>	118
3.6. Studio dei bilanci delle squadre di Ligue 1: PSG	126
• <i>Ligue 1: ricavi da vendita diritti tv</i>	127
• <i>Ligue 1: premi in base al posizionamento</i>	128
• <i>Ligue 1: premi promozioni e retrocessioni</i>	129
• <i>Ligue 1: premi coppe nazionali</i>	129
• <i>Ligue 1: spesa cumulate in trasferimenti</i>	130
• <i>Ligue 1: confronto indici finanziari</i>	131
3.7. Confronto dei risultati tra i diversi campionati	137
3.8. Riflessioni sul nuovo regolamento di Fair Play Finanziario	140
CONCLUSIONE	144
Allegati:	183
Bibliografia:	183
Report:	184
Tesi altri studenti:	184
Sitografia:	185
RIASSUNTO:	188

INTRODUZIONE

La preoccupazione per la situazione finanziaria dell'industria calcistica e il rischio di bancarotta di alcune delle sue organizzazioni hanno costituito il punto di partenza per stabilire standard di controllo finanziario e introdurre una maggiore disciplina e una spesa più razionale. Il settore calcio ha registrato una crescita significativa nel corso dei decenni, con un aumento dei flussi di entrate attribuito principalmente alla riorganizzazione dei grandi campionati di calcio (Inghilterra, Spagna, Italia, Francia e Germania) negli anni '90, all'espansione delle competizioni europee e all'intenso interesse e copertura dei media, insieme all'internazionalizzazione dei mercati dei prodotti, delle trasmissioni televisive e di altri prodotti correlati.

Dall'implementazione dei regolamenti sul Fair Play Finanziario (FFP), in molti hanno cercato di indagare gli effetti di questo regolamento sull'equilibrio competitivo in termini sportivi nei diversi campionati europei. I dati finanziari mostrano che il calcio europeo ha sperimentato una rapida ripresa finanziaria e un'ulteriore polarizzazione con un miglioramento continuo dal 2012 fino al periodo pre-pandemico. Tuttavia, sappiamo meno della sua influenza sull'equilibrio competitivo in una prospettiva a lungo termine.

Il "Fair Play Finanziario" si ispira ai meccanismi di buona governance applicati in altri settori, a seguito di vari scandali finanziari. La buona governance promuove l'equità, la trasparenza e la responsabilità delle aziende, formando un insieme di metodi e procedure per migliorare la gestione delle imprese. Il suo quadro concettuale, basato sulla teoria dell'agenzia, cerca di allineare l'obiettivo dei manager con quello degli azionisti, correggendo i comportamenti opportunistici e generando un clima di fiducia per i piccoli azionisti e i diversi stakeholder. Tuttavia, le sfide della corporate governance nello sport sono sostanzialmente diverse da quelle del business tradizionale, tanto da richiedere approcci e meccanismi differenti.

L'avvento del FFP potrebbe rafforzare la posizione dominante dei top club nel settore. Per questo motivo, sono critico nei confronti del regolamento; esso ha modificato l'assetto in termini di equilibrio competitivo mettendo limiti di budget ineguali tra i concorrenti. I club con un reddito più elevato possono spendere di più rispetto a quelli con un reddito inferiore. Una tale mancanza di competizione sportiva equilibrata può in ultima analisi essere dannosa per l'industria se ha un impatto negativo sulla domanda.

D'altra parte, limitare la spesa dei club da una prospettiva commerciale può andare bene in linea di principio, ma dovrebbe incorporare una variabile esterna: la dimensione del mercato rilevante dei club. Un club con una dimensione di mercato rilevante maggiore supererà un club con una dimensione più piccola, il che renderà più difficile per i club più piccoli migliorare la loro capacità di competere. L'effetto sarebbe quello di rafforzare ulteriormente la gerarchia esistente nell'industria calcistica europea, rafforzando il potere dei club più ricchi e limitando i club più piccoli. Il potere d'acquisto fornisce il vero vantaggio competitivo nel calcio, il che rende quasi impossibile raggiungere i club più grandi senza finanziamenti esterni.

Un altro aspetto da tenere d'occhio è relativo ai diritti televisivi che hanno spinto sempre più in alto la voce dei ricavi per i singoli campionati nazionali, ma che, secondo le stime per i prossimi anni, vista la sostanziale saturazione dell'intero sistema televisivo, corrono il rischio di una contrazione.

Tuttavia, grazie ai diritti televisivi, tutti i club dei principali campionati sono stati in grado di incassare più soldi: chi li ha sfruttati al meglio, come la Premier League, ha visto i ricavi delle proprie squadre più che raddoppiare in dieci anni. Chi invece è rimasto indietro, come la Serie A, continua a fare fatica: i ricavi dei club sono infatti cresciuti solo del 44,7%.

La presente tesi cerca di fornire uno studio analitico completo applicando gli insegnamenti acquisiti durante il corso di laurea magistrale, in particolare rielaborando i concetti studiati nelle materie di natura finanziaria.

La tesi è strutturata in tre capitoli: il primo è di natura descrittiva ed è utile per avere una panoramica generale sulla materia; gli argomenti che sono andato ad approfondire trattano il tema del Fair Play Finanziario, partendo dalla dimensione del settore calcistico, per poi analizzare quali sono gli elementi che comportano lo squilibrio competitivo ed economico, fino ad arrivare a quelle che sono le normative nazionali e internazionali del bilancio delle società e del Fair Play Finanziario. Il secondo capitolo descrive il metodo che ho utilizzato per effettuare l'analisi e lo studio dei bilanci delle società calcistiche e del Fair Play Finanziario. Nel terzo capitolo ho sviluppato un'analisi delle società calcistiche, dividendole per campionato e analizzando quali sono le caratteristiche strutturali di ciascuna; infine ho fatto un confronto dei risultati ottenuti e tratto quelle che sono le mie conclusioni sul tema del Fair Play Finanziario.

1. CAPITOLO 1: Dallo squilibrio competitivo al Fair Play Finanziario

1.1. L'industria calcistica in Europa: dimensioni del business

L'industria sportiva nel 2020 ha generato 44,6 miliardi di euro, solo grazie alla vendita dei diritti media sportivi. In particolare, il segmento del calcio professionistico ha conquistato il 42% della torta dei ricavi. Questo è reso possibile dalla massiccia presenza, in Europa, di 55 top leghe professionistiche a cui partecipano 718 club, generando ogni anno oltre 23 miliardi di euro. Il calcio è il principale sistema sportivo a livello mondiale sia per quanto riguarda il profilo dell'interesse generato che per quanto riguarda l'impatto socio-economico.

Allo stesso tempo non possiamo tralasciare la voce dei costi totali che hanno raggiunto i 23,5 miliardi, producendo un peggioramento sotto il profilo della sostenibilità economica. Questi risultati evidenziano una perdita di 0,5 miliardi di euro per quanto riguarda il risultato netto.



(Fonte reportcalcio 2021 – PwC)

In Italia:

I numeri contenuti nell'edizione 2021 del Report Calcio (oltre 32 milioni di tifosi, 3,8 miliardi di ricavi e un impatto socio-economico di 3,23 miliardi) testimoniano che il calcio costituisce l'asset principale a livello sportivo nel panorama italiano, nonché un fondamentale strumento di sviluppo economico e sociale¹.

Il sistema calcio italiano ha subito un forte contraccolpo sotto il profilo socio-economico causato dall'emergenza pandemica, infatti i debiti totali sono aumentati del 10,3% rispetto all'anno precedente incrementando l'indebitamento complessivo ad una cifra pari a 5,3 miliardi.

¹ FIGC, AREL, PwC; *Rapporto Annuale sul calcio italiano*, Report calcio, 2021



(Fonte reportcalcio 2021 – PwC)

1.2. Sport e Fair Play: lo sport inteso come strumento educativo e sociale

Lo sport è diventato nel tempo un potente veicolo per trasmettere quelli che sono i valori fondamentali della socialità: infatti non rappresenta solo un modo di comportarsi, ma anche un modo di pensare.

Il concetto di Sport e Fair Play nasce nel 1992 quando il Consiglio d'Europa ha approvato il Codice Europeo di etica sportiva durante la conferenza di Rodri².

Il Codice Europeo di etica sportiva nasce come una dichiarazione di intenti con l'obiettivo di insistere nel "gioco leale" come elemento essenziale per lo svolgimento dell'attività sportiva sia a livello agonistico che per le attività ricreative. Inoltre, il Codice fornisce un quadro etico per combattere le pressioni che possono minare le basi tradizionali dello sport.

Nello specifico il Codice si compone di più sezioni, in particolare:

- Il gioco leale – interesse centrale del Codice

In questa sezione si vuole far vedere come i giovani del presente saranno i praticanti e le stelle dello sport di domani e allo stesso tempo il Codice è rivolto alle istituzioni e agli adulti che hanno un'influenza sulla educazione dei giovani³.

- Definizione del fair play

Il fair play è un concetto positivo che incorpora i concetti di amicizia, rispetto degli altri e di spirito sportivo. Si pone come strumento per evitare l'imbroglio, le astuzie al limite delle regole, la lotta al

² Codice Europeo di Etica Sportiva, Rodri 1992

³ Codice Europeo di Etica Sportiva, Rodri 1992

doping, la violenza, lo sfruttamento, la disuguaglianza delle opportunità, la commercializzazione eccessiva e la corruzione. È uno strumento che può promuovere la sensibilità nei confronti dell'ambiente⁴.

- Responsabilità per il Fair Play

La società e l'individuo potranno godere dei servizi che lo sport offre soltanto quando il Fair Play sarà al centro dell'attenzione, deve avere massima priorità.

- Governi

Sono tutti coloro che si occupano delle strutture educative e hanno una responsabilità speciale. Infatti, hanno il compito di stimolare, incoraggiare e sostenere lo sviluppo dell'attività sportiva adottando quelli che sono i criteri del fair play in ogni luogo in cui essa viene svolta, mostrando quelli che sono i principi etici da seguire⁵.

- Organizzazioni sportive o connesse allo sport

Hanno due grandi responsabilità: la prima è quella di dover creare un contesto idoneo per il Fair Play (pubblicare le linee guida per definire i comportamenti idonei e no, garantire che tutte le decisioni siano prese nel rispetto del Codice, incrementare la coscienza del Fair Play, creare un sistema premiante, fornire sostegno con la finalità di promuovere i principi etici corretti).

La seconda responsabilità è nei confronti delle azioni verso i giovani (garantire che le strutture riconoscano le esigenze dei giovani e avere dei responsabili ben qualificati per guidare, formare e allenare giovani e bambini)⁶.

- Singole persone

Hanno una responsabilità di carattere individuale. Essa consiste nell'adottare un comportamento esemplare in modo tale da costruire un modello positivo per i giovani e devono garantire adeguati standard di qualificazione adatti per i differenti livelli di impegno sportivo⁷.

CASO BIELSA:

Per offrire una spiegazione esplicativa di quali sono i comportamenti in linea con i principi del Fair Play, ho deciso di riportare uno dei casi che ha fatto più scalpore negli ultimi anni.

⁴ Codice Europeo di Etica Sportiva, Rodri 1992

⁵ Codice Europeo di Etica Sportiva, Rodri 1992

⁶ Codice Europeo di Etica Sportiva, Rodri 1992

⁷ Codice Europeo di Etica Sportiva, Rodri 1992

In Inghilterra, alla fine della stagione 2018-2019, durante la penultima giornata del campionato di Championship inglese (seconda divisione), si affrontano i padroni di casa del Leeds United contro l'Aston Villa. Al Leeds serve una vittoria per superare le concorrenti e sperare nella promozione diretta in Premier League.

L'episodio in questione accade al minuto 72 quando la squadra di casa, allenata dal "Loco" Bielsa, passa in vantaggio segnando una marcatura viziata dalla presenza di un giocatore avversario a terra dolorante. Il tecnico argentino invece di rispondere alle proteste rivali, appena ripreso il gioco, obbliga i giocatori della sua squadra a rimanere immobili mentre i giocatori della squadra avversaria vanno in rete, perdendo così la possibilità di accedere, senza passare dai play off, al campionato di massimo livello inglese.

A seguito di questo gesto, la FIFA ha deciso di assegnare il premio Fair Play 2019 a Marcelo Bielsa.



(Fonti: DAZN, Sky Sport)

1.3. Il contrasto fra risultati sportivi ed economici

I differenti modelli di governance adottati dalle società, associati alle differenti dimensioni economiche delle stesse, stanno mettendo a rischio la stabilità dell'intero settore.

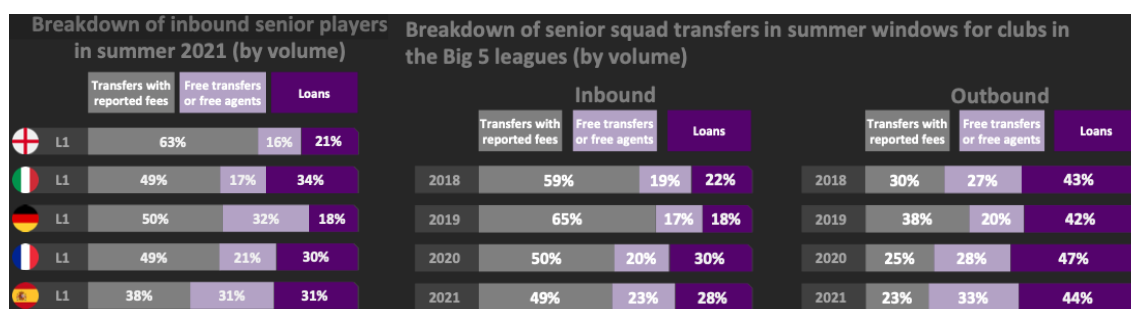
È dunque da analizzare la relazione tra il successo sportivo e quello economico.

Dagli inizi del ventunesimo secolo le società di maggior livello hanno iniziato a spendere cifre record sui mercati internazionali per riuscire ad accaparrarsi le prestazioni dei migliori giocatori.

Alcuni dei fattori alla base di questo fenomeno sono stati l'incremento salariale dei professionisti, l'aumento delle operazioni in prestito, i trasferimenti a titolo gratuito e l'acquisto dei giocatori a contratto scaduto.

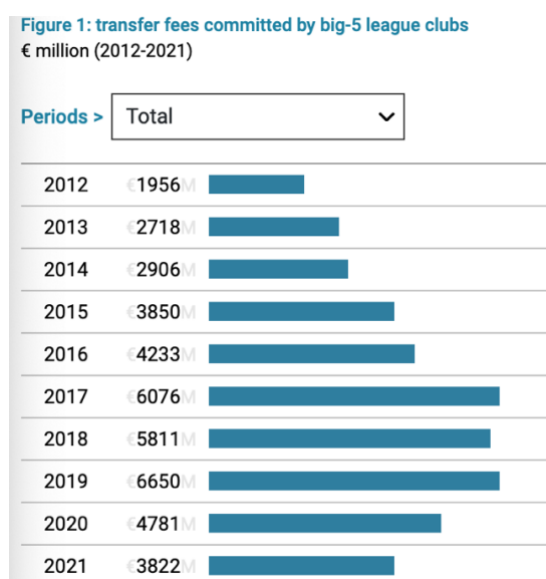
I dati delle campagne acquisti delle stagioni dal 2018 al 2021 evidenziano un incremento dei trasferimenti tramite:

- Accordi di prestito del 9%;
- Trasferimento libero o giocatori fuori contratto del 10%.



(Fonte: UEFA benchmarking report)

Andando ad analizzare le spese in trasferimenti delle squadre delle cinque maggiori leghe europee, si nota come queste sono triplicate dal 2012 e il 2019, per poi subire un calo del 28% durante la stagione 2019/2020 e un ulteriore calo del 20% nella stagione successiva.



(Fonte: CIES Football Observatory)

Quali sono le squadre che spendono di più sul mercato? E soprattutto, riescono a raggiungere i risultati sportivi prefissati? Esiste una relazione positiva tra il successo sportivo e quello economico?

Il CIES⁸, l'Osservatorio internazionale sul calcio, fornisce i dati per rispondere a queste domande. È possibile constatare che la maggior parte delle spese di trasferimento effettuate dal 2012 al 2021 sia stata fatta da un ristretto numero di squadre dominanti. Cinque squadre inglesi, tre italiane, tre spagnole e una francese. Sono queste le dodici squadre che insieme hanno impegnato più di un miliardo di euro.







Figure 3: transfer fees committed by club
€ million (2012-2021)

Club	Incl. add-ons	Club	Incl. add-ons
 Manchester City (ENG)	€1680M	 Real Madrid (ESP)	€1163M
 Chelsea FC (ENG)	€1628M	 Atlético Madrid (ESP)	€1095M
 FC Barcelona (ESP)	€1563M	 Liverpool FC (ENG)	€1070M
 Manchester United (ENG)	€1545M	 Internazionale (ITA)	€1041M
 Paris St-Germain (FRA)	€1464M	 Arsenal FC (ENG)	€1027M
 Juventus FC (ITA)	€1453M	 AS Roma (ITA)	€1002M
		 Tottenham Hotspur (ENG)	€988M

(Fonte: CIES Football Observatory)

È possibile però affermare che non esiste una relazione tra risultati sportivi ed economici: squadre del calibro di Manchester United, Manchester City e PSG hanno fatto registrare la spesa netta di trasferimento peggiore negli ultimi dieci anni senza mai riuscire a vincere il trofeo a cui tutti i più grandi club ambiscono: la Champions League.

Figure 11: most negative net transfer spending, current big-5 league clubs
€ million (2012-2021)

Club	Invest.	Receipts	Balance
 Manchester United (ENG)	€1545M	€474M	€-1071M
 Manchester City (ENG)	€1680M	€655M	€-1025M
 Paris St-Germain (FRA)	€1464M	€507M	€-957M
 Arsenal FC (ENG)	€1027M	€446M	€-581M
 FC Barcelona (ESP)	€1563M	€985M	€-578M
 Juventus FC (ITA)	€1453M	€971M	€-482M

(Fonte: CIES Football Observatory)

⁸ CIES: Centre International d'Etude du Sport

È evidente come questi modelli di business sono dannosi e pericolosi per la stabilità dell'intero settore; a rafforzare ulteriormente questa opinione, *il Sole 24 Ore* ha pubblicato un articolo il 12 gennaio 2022 intitolato: “*Calcio, tutte le big in profondo rosso. Solo il Bayern chiude in utile*”, dove viene illustrato come il Bayern Monaco sia l'unico club tra le otto squadre vincitrici dei principali campionati (inglese, tedesco, spagnolo, italiano, portoghese, olandese e turco) a chiudere la stagione scorsa in attivo.

Altre società, pur avendo registrato un forte aumento dei ricavi operativi, presentano disavanzi di bilancio: è il caso del Manchester City che ha registrato un aumento del 17% dei ricavi operativi rispetto alla stagione scorsa, toccando un valore pari a 644,2 milioni di euro, ma che chiuderà il bilancio in profondo rosso intorno a - 143,5 milioni.

1.4. I principali organi di governance nazionali e internazionali nel mondo del calcio europeo: FIGC e UEFA

La regolamentazione del settore calcio è affidata ad organi differenti a seconda del livello di competenza; possiamo distinguere due macro-livelli: nazionale e internazionale.

A livello nazionale, in Italia sono presenti: il CONI, la FIGC e la COVISOC:

- Il CONI⁹ (*Comitato Olimpico Nazionale Italiano*) è un ente pubblico che ha il compito di organizzare e potenziare il settore sport in Italia. Nello specifico attua strategie per la diffusione della pratica sportiva e, allo stesso tempo, cura che siano rispettate le misure di prevenzione antidoping.
- La COVISOC¹⁰ (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistico) è un organo ispettivo interno alla FIGC, si occupa di monitorare la situazione economico-finanziaria delle società di calcio professionistiche.

Può esercitare il proprio ruolo mediante poteri consultivi, di controllo e di proposta.

⁹ <https://www.coni.it/it/coni.html>

¹⁰ <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/regolarit%C3%A0-delle-competizioni-e-dei-campionati/composizione-organi-di-vigilanza-contabile-sulle-societa-sportive/covisoc/>

In particolare, ha il potere di infliggere sia sanzioni di natura sportiva, assegnando ai club che non sono allineati punti di penalizzazione, che sanzioni di natura economica, inibendo le operazioni di calciomercato in entrata. Infine, in caso di gravi irregolarità commesse dalle società, la COVISOC ha il potere di proporre l'esclusione dal campionato al Consiglio Federale.

- La FIGC¹¹ (Federazione Italiana Giuoco Calcio) è la federazione di riferimento del CONI e ha il ruolo di associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato federata al Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) con lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del giuoco del calcio, nonché gli aspetti ad essa connessi. È l'unica federazione sportiva italiana riconosciuta dal CONI, dalla UEFA e dalla FIFA per ogni aspetto riguardante il giuoco del calcio in campo nazionale e internazionale. La Federazione si rivolge alle società calcistiche, alle leghe professionistiche (Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Serie C), al settore tecnico nazionale, al settore giovanile e scolastico e alle Associazioni: Calciatori, Allenatori e Arbitri.



(Fonte: Bilancio Integrato 2020 FIGC)

Per promuovere uno sviluppo sostenibile e disciplinare del giuoco del calcio, la FIGC svolge diverse funzioni tra le quali:

- Curare le relazioni calcistiche internazionali per armonizzare i calendari sportivi;
- Regolamentare la gestione sportiva e organizzativa delle squadre nazionali;
- Svolgere le funzioni regolatrici e di garanzia con riferimento alla Giustizia Sportiva;
- Promuovere la scuola tecnica nazionale e dei vivai giovanili;
- Garantire la tutela medico-sportiva;
- Disciplinare l'affiliazione di società e associazioni, nonché il tesseramento delle persone;

¹¹ <https://www.figc.it/it/home/>

- Regolare la formula di svolgimento dei campionati con le leghe interessate e determinare quelli che sono i requisiti di iscrizione, promozione e retrocessione.

Uscendo dai confini nazionali, incontriamo gli organi di governo internazionale che sono: FIFA e UEFA.

- La FIFA¹² (Fédération Internationale de Football Association) controlla e coordina il sistema internazionale che raccoglie le varie federazioni calcistiche nazionali. Nello specifico si occupa di organizzare, sviluppare e controllare il calcio a livello mondiale decretando i regolamenti e promuovendo le competizioni sportive.

Le federazioni che sono riconosciute dalla FIFA sono sei:

- UEFA (*Union of European Football Associations*): per l'Europa;
- CAF (*Confédération Africaine de Football*): per l'Africa;
- AFC (*Asian Football Confederation*): per l'ASIA;
- OFC (*Oceania Football Confederation*): per l'Oceania;
- CANMEBOL (*Confederación sudamericana de Fútbol*): per l'America meridionale;
- CONCACAF (*Confederation of North, Central America and Caribbean Association Football*): per l'America Centrale e Settentrionale.

- La UEFA¹³ (Union of European Football Associations) è l'organo di governo che coordina i meccanismi del calcio europeo anche grazie alla democrazia rappresentativa delle rispettive federazioni nazionali. Al suo interno accoglie le 55 federazioni del calcio europeo.

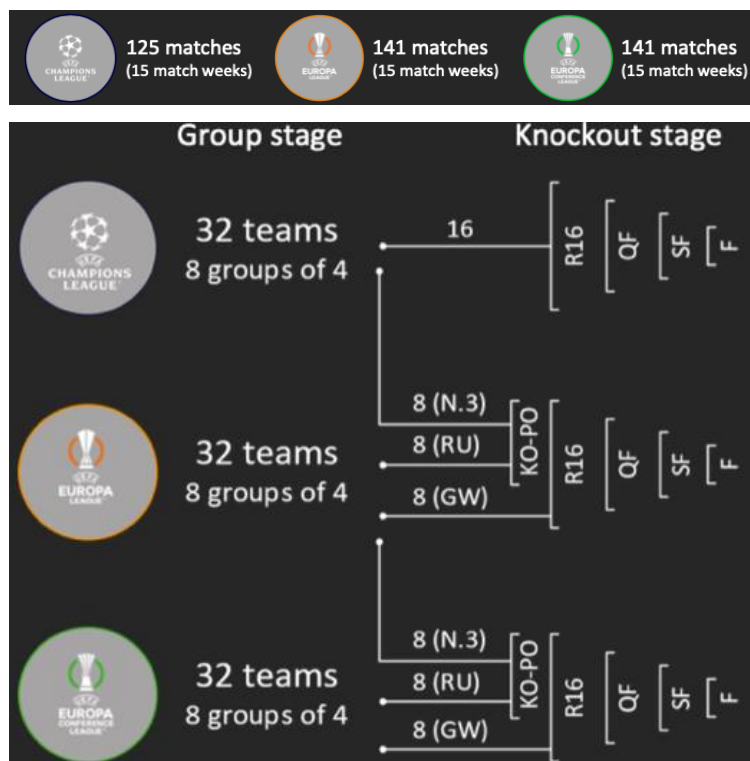
Gli obiettivi che si pone la UEFA riguardano sia la gestione delle questioni relative al calcio europeo che la promozione dei fondamentali per lo sport come lo spirito di unità, solidarietà, pace, intesa e fair play senza nessun tipo di discriminazione per salvaguardare i valori fondamentali del calcio europeo.

Tra le diverse funzioni, la UEFA si occupa di organizzare le competizioni a livello europeo tra le squadre che si qualificano nelle diverse competizioni nazionali. Tra le più importanti competizioni

¹² <https://www.fifa.com/>

¹³ <https://it.uefa.com/insideuefa/>

maschili abbiamo la Champions League, l'Europa League e la Conference League e sono così organizzate:



(Fonte: UEFA benchmarking report)

1.5. Il bilancio nelle società sportive professionistiche (SSP e S.p.A.)

Le società sportive professionistiche devono basarsi sul regolamento sportivo, ovvero le disposizioni previste dagli organi competenti in materia sia a livello nazionale (CONI e FIGC) che a livello internazionale (FIFA e UEFA) ma anche sulle disposizioni contenute all'interno del Codice Civile (art 2423 e seguenti).

Con la legge sul professionismo sportivo (legge n.91 del 1981) si è iniziato a parlare di società sportive professionistiche, ovvero tutte le SPA e SRL che possono svolgere attività sportiva professionistica.

Le Società Sportive Professionistiche devono avere come oggetto sociale esclusivamente quello sportivo professionistico e hanno l'obbligo sia di distribuire gli utili ma anche di riservare almeno il 10% di essi al settore giovanile. Inoltre, questi tipi di società sono sottoposte ai controlli stabiliti dalle Federazioni in tema di equilibrio finanziario al fine di garantire il regolare svolgimento dei campionati

e devono avere un sistema di controllo interno esteso (l'art 2409 che prevede la denuncia al collegio sindacale per gravi irregolarità nella gestione, vale sia se la SSP assume la forma societaria di SPA sia se assume la forma di SRL).

Altri requisiti importanti sono quelli che riguardano l'ammissione al campionato professionistico. La SSP, infatti, nel momento in cui si iscrive al campionato dovrà esibire il conto economico e lo stato patrimoniale, accompagnato da un budget sufficiente allo svolgimento dell'intera stagione agonistica, rimanendo in regola sia con gli adempimenti fiscali che con i pagamenti delle retribuzioni ai dipendenti. In aggiunta, le SSP devono anche presentare il bilancio consuntivo dell'ultimo esercizio (certificato da società di revisione) e prestare garanzie sui prestiti solo da parte di banche in caso di aumento di capitale o di bilancio in perdita. Inoltre, prima di poter procedere al deposito dell'atto costitutivo, la società deve ottenere l'affiliazione ad una o più federazioni sportive riconosciute dal CONI.

Inoltre, le SSP di calcio sono sottoposte a dei controlli come quelli operati dalla Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche (un organo interno alla FIGC) che servono proprio per verificare l'equilibrio economico finanziario dei club ed assicurare una informazione trasparente rispetto ai terzi sui fatti di gestione della società. Un altro sistema di controllo è quello operato al livello internazionale dalla UEFA, una volta che il club avrà ottenuta la licenza (per ottenerla bisogna soddisfare dei criteri economici, legali, sportivi, infrastrutturali e organizzativi).

A seconda poi che il club sia o meno quotato in borsa o se partecipi alle competizioni internazionali, la redazione del bilancio è sottoposta a regole diverse (anche se in ogni caso l'esercizio amministrativo delle società di calcio va dal 1° luglio al 30 giugno). Per quanto riguarda la composizione del bilancio, oltre a stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa e rendiconto finanziario è previsto per il settore calcio un piano dei conti federale che consente di rendere più agevole il controllo delle dinamiche gestionali introducendo voci specifiche nei prospetti di bilancio generali. La FIGC ha, inoltre, emanato delle raccomandazioni contabili utili a integrare gli schemi di bilancio quando la redazione secondo informativa ordinaria non consente di raggiungere la rappresentazione veritiera e corretta. L'applicazione di queste raccomandazioni (possono riguardare voci come diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, capitalizzazione costi vivaio, crediti e debiti vs società di calcio, etc.) è obbligatoria pena sanzioni di carattere sportivo. Il bilancio d'esercizio viene generalmente chiuso al 30 giugno entro 15 giorni dalla data di approvazione da parte dell'assemblea dei soci e le società devono depositare una copia del bilancio approvato presso

la Covisoc insieme ad altri documenti come il rendiconto finanziario, la relazione del collegio sindacale, la relazione sulla gestione etc.

1.6. La storia del Fair Play Finanziario

Fair Play significa agire secondo i principi etici, in particolare, si oppone al concetto di successo sportivo ad ogni costo, promuovendo l'integrità e le pari opportunità per tutti i concorrenti, e sottolinea il rispetto della personalità e del valore di ogni persona coinvolta in un evento sportivo.

Dagli inizi del Ventunesimo secolo, hanno iniziato ad evidenziarsi problemi economico-finanziari per oltre il 47% dei club europei che riportavano perdite "rilevanti" (ossia superiori al 20% del reddito), per un totale circa di 1.7 miliardi di euro. Per cercare di invertire questo trend, già nel 2008 l'allora presidente della UEFA, Michel Platini promosse l'introduzione del regolamento sul "*Fair Play Finanziario*".

L'entrata in vigore dei criteri di *Fair Play Finanziario* avvenne nel settembre 2009 sancendo così l'inizio di quella che è stata una vera e propria rivoluzione. L'introduzione del regolamento ha avuto un fortissimo impatto sul sistema calcio europeo, portando l'effetto sperato. Dal 2017 ad oggi i risultati finanziari dei club sono migliorati.

Dal 2009 ad oggi la disciplina è stata aspramente criticata e nel corso degli anni sono serviti diversi interventi normativi per colmare le lacune. Ci sono voluti più interventi, e precisamente quelli del 2012, del 2015, del 2018 e quello che vivremo dalla prossima stagione sportiva.

Tra le critiche quelle che hanno fatto maggiore scalpore sono state:

- L'assenza di una disciplina volta a contrastare la pratica elusiva dei "finti prestiti" (esempio Mbappè, prestito con un riscatto fissato a 180 milioni);
- L'assenza di una disciplina esaustiva volta a regolamentare nelle loro varie implicazioni le relazioni e le operazioni di trasferimento di calciatori tra club parti correlate (come nei casi di: Lazio e Salernitana del patron Claudio Lotito, la famiglia Pozzo, il Lipsia e il Salisburgo);

- L'assenza di un'adeguata trasparenza e informativa circa i compensi versati dalle società nei confronti dei procuratori sportivi.

Il comitato esecutivo dell'UEFA nel 2018 è intervenuto applicando misure correttive e quindi, approvando la nuova edizione del regolamento del Fair Play Finanziario. Tra gli interventi, quelli di maggior rilevanza sono stati fatti in tema di trasparenza e l'introduzione di nuovi indicatori del pareggio di bilancio.

Il nuovo regolamento ha imposto ai club:

- La pubblicazione nella forma stabilita dalle diverse federazioni di riferimento dell'ultimo bilancio revisionato e certificato dalla federazione stessa, quindi l'ammontare pagato per le commissioni garantite agli agenti e agli intermediari.
- Nei bilanci delle società che seguono i principi contabili IFRS, devono essere indicati incentivi, bonus e benefit contrattuali garantiti ai calciatori e ai dipendenti e devono essere contabilizzati i ricavi provenienti dai diritti tv, dalle sponsorizzazioni di natura commerciale, dalla vendita dei biglietti e dalle donazioni e dai contributi ricevuti.
- Sono stati aggiunti dei nuovi oneri informativi relativi alle operazioni tra parti correlate. I Club sono obbligati a indicare le modalità con cui hanno determinato il valore del trasferimento
- Infine, sono stati aggiunti due parametri: il primo è relativo al debito sostenibile, i club dovranno avere un debito rilevante non superiori ai 30 MLN di euro e che non superi sette volte la media dei ricavi del club nei tre periodi monitorati prima del rilascio della licenza. Il secondo parametro è relativo al "*player transfer balance*", ovvero una misura per cui i club non potranno superare un deficit nel saldo di acquisti/cessioni giocatori di oltre 100 MLN al termine di ogni finestra di calciomercato.

Nonostante siano state introdotte molteplici novità in più di un decennio di utilizzo, l'attuale sistema di Fair Play Finanziario si è dimostrato più abile nel produrre critiche che equità. Le squadre più piccole si sono lamentate di essere state punite per le violazioni delle regole, mentre le squadre più grandi e ricche sono state spesso in grado di evitare le sanzioni più severe. La UEFA ha trascorso più di un anno in trattative con un gruppo rappresentativo di club d'élite su un nuovo modello per sostituire le cosiddette regole del Fair Play Finanziario.

La UEFA ha finalmente trovato un regolamento che sostituirà l'obsoleto Fair Play Finanziario (adotterà anche un altro nome: regolamenti di sostenibilità finanziaria). Le spese delle squadre legate al calcio, non potranno superare il 70% delle loro entrate, un regolamento che sembra annacquato rispetto al rigido tetto salariale che era stato a lungo sostenuto dal presidente della UEFA, Aleksander Ceferin.

Ceferin ha discusso per almeno cinque anni l'imposizione di limiti salariali come un modo per affrontare il crescente divario di ricchezza del calcio europeo. Ma di fronte alle complessità del diritto del lavoro europeo e all'opposizione dei top club dalle tasche profonde, la UEFA ha abbandonato il concetto di un tetto rigido e si è indirizzata verso una proposta che - dopo un periodo di attuazione di tre anni - richiederà alle squadre di mantenere le loro spese entro un rapporto rigoroso.

Per permettere alle squadre di adattarsi ai nuovi regolamenti, le nuove regole saranno imposte nel tempo: i club potranno spendere fino al 90% delle loro entrate prima che questa cifra venga portata al livello permanente del 70% entro tre stagioni. Con il nuovo sistema, la UEFA avrà il diritto di imporre sia sanzioni sportive che finanziarie per i trasgressori delle regole, comprese le multe, la minaccia di espulsione e, per la prima volta, un'opzione per la retrocessione delle squadre tra le tre competizioni che gestisce attualmente. Una squadra in Champions League, per esempio, potrebbe essere retrocessa all'Europa League di secondo livello per una violazione delle regole finanziarie.

1.7. Che cos'è il Fair Play Finanziario?

Al fine di sottolineare che il Fair Play e il rispetto sono una componente essenziale del calcio e vitali per la sua promozione e sviluppo di successo, questo regolamento mira a promuovere atteggiamenti e comportamenti sportivi tra i giocatori, il personale tecnico delle squadre, gli ufficiali di gara e gli spettatori, aumentando così il divertimento di tutti coloro che sono coinvolti nel gioco.

Di fronte alle gravi e peggiorate condizioni finanziarie del calcio europeo per i club, il Comitato Esecutivo della UEFA ha approvato all'unanimità un concetto di Fair Play Finanziario per il benessere del gioco. Il concetto, sviluppato e sostenuto da tutta la famiglia del calcio, riconosce la necessità di un'azione a livello europeo per limitare alcuni dei peggiori eccessi del gioco. I regolamenti che disciplinano il Fair Play Finanziario, introdotti per la prima volta nel giugno 2010, vengono periodicamente aggiornati (2012, 2015, 2018, 2022) per riflettere i cambiamenti dell'ambiente, anche se i principi e gli obiettivi fondamentali rimangono gli stessi:

- Migliorare la capacità economica e finanziaria dei club, aumentandone la trasparenza e la credibilità;
- Dare l'importanza necessaria alla protezione dei creditori e garantire che i club saldino puntualmente i loro debiti con i dipendenti, le autorità sociali/fiscali e gli altri club;
- Introdurre più disciplina e razionalità nelle finanze dei club di calcio;
- Incoraggiare i club ad operare sulla base delle proprie entrate;
- Incoraggiare la spesa responsabile per il beneficio a lungo termine del calcio;
- Proteggere la vitalità e la sostenibilità a lungo termine del calcio europeo per club.

Le regole sono descritte in dettaglio nel “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”, e sono costruite intorno a due aree principali:

- L’obbligo per i club di raggiungere il pareggio di bilancio (valutato per la prima volta nella stagione 2013/14);
- L’obbligo per i club di rispettare tutti i loro impegni di trasferimento e pagamento dei dipendenti in ogni momento (valutato per la prima volta nell'estate del 2011).

1.8. “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”

La licenza UEFA è indispensabile per tutte le squadre che si qualificano per le competizioni UEFA (Champions League, Europa League e Conference League) ed è valida per una sola stagione sportiva. A rilasciare la licenza è la federazione nazionale di riferimento (es. FIGC per le squadre italiane) che deve verificare il rispetto da parte della società richiedente dei requisiti di ammissione previsti dal sistema. Resta alla UEFA la decisione finale sull’ammissione alle competizioni internazionali.

Il processo di rilascio per ottenere la licenza UEFA, parte dal soggetto richiedente, che deve essere una società sportiva costituita nelle forme previste dalla legge e deve aver maturato almeno tre anni consecutivi di affiliazione alla federazione nazionale di riferimento.

La società che richiede la licenza è responsabile per:

- La trasmissione all'ufficio licenze UEFA della documentazione necessaria a comprovare il rispetto dei criteri previsti dal manuale¹⁴;
- La trasmissione all'ufficio licenze UEFA di tutte le informazioni richieste per la valutazione del rispetto dei criteri previsti dal manuale¹⁵;
- La tempestiva comunicazione all'ufficio licenze UEFA di qualsiasi modifica significativa concernente i requisiti previsti dal manuale¹⁶.

Inoltre, la società richiedente ha l'obbligo di:

- Accettare i controlli di conformità e le ispezioni disposte dalla UEFA¹⁷;
- Accettare le sanzioni disciplinari irrogate dagli organi competenti nei casi previsti dal manuale¹⁸;
- Accettare le decisioni degli organi del sistema¹⁹;
- Accettare la competenza dell'Organo Arbitrale delle licenze UEFA²⁰;
- Osservare le norme federali.

¹⁴ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

¹⁵ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

¹⁶ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

¹⁷ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

¹⁸ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

¹⁹ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

²⁰ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

Per ottenere la licenza UEFA le squadre devono seguire diversi criteri che possiamo suddividere in cinque categorie:

- Criteri sportivi²¹: programma di formazione del settore giovanile, categorie giovanili, istruzione dei giovani calciatori, tutela medico-sportiva, tesseramento dei calciatori, contratto con calciatori professionisti, rapporti con il sistema arbitrale, politica antirazzismo e antidiscriminazione e la tutela dei giovani calciatori.
- Criteri infrastrutturali²²: disponibilità di uno stadio certificato, disponibilità degli impianti di allenamento e dotazione degli impianti di allenamento.
- Criteri organizzativi²³: struttura societaria, dirigente responsabile della gestione, segretario generale/sportivo, responsabile amministrazione finanza e controllo, responsabile ufficio stampa, responsabile marketing/commerciale, responsabile information technology e il referente per il sistema delle licenze UEFA, delegato/vice delegato per la gestione dell'evento, addetti alla sicurezza – steward, direttore sportivo, responsabile tecnico della prima squadra, allenatore in seconda, team manager, responsabile del settore giovanile, allenatori del settore giovanile, responsabile sanitario, operatore sanitario della prima squadra, preparatore atletico della prima squadra, medico del settore giovanile, operatori sanitari del settore giovanile, preparatori atletici/motori del settore giovanile, psicologi dello sport, supporter liaison officer, mansioni e obbligo di sostituzione.
- Criteri legali²⁴: dichiarazioni legali, soggetto richiedente la licenza, informazioni societarie, struttura del gruppo.
- Criteri economico-finanziari²⁵: bilancio sottoposto a revisione, pubblicazione delle informazioni economico-finanziarie, situazione economico-patrimoniale semestrale sottoposta a limited review, assenza di debiti scaduti da trasferimento calciatori, pagamento degli emolumenti ai dipendenti e versamento di ritenute e contributi, dichiarazione scritta prima del rilascio della licenza e informazioni economico-finanziarie previsionali.

²¹ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

²² Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

²³ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

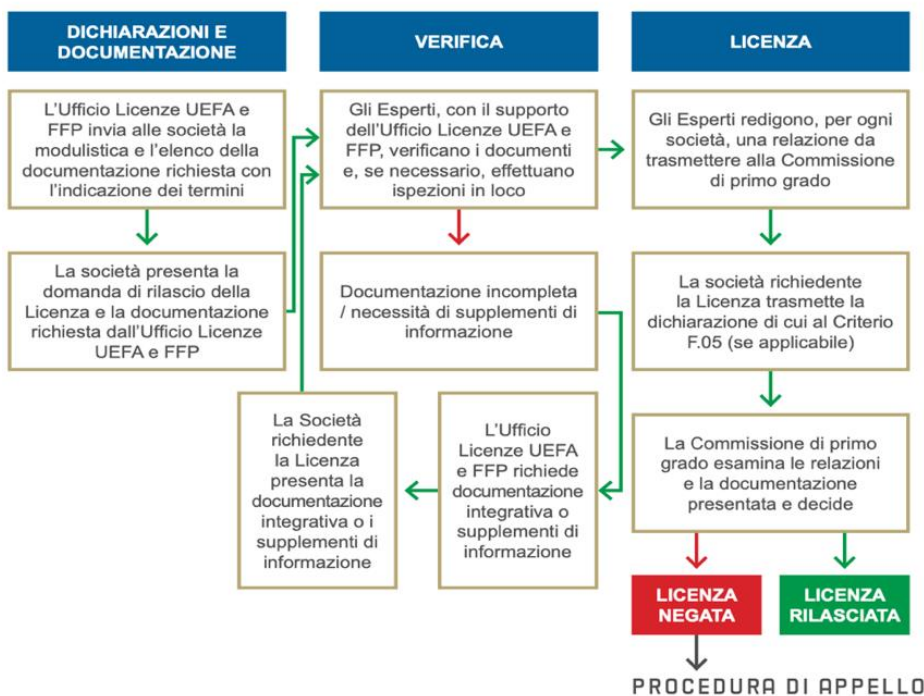
²⁴ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

²⁵ Manuale delle Licenze UEFA, edizione 2020

Ognuna di queste voci è classificata secondo tre diversi gradi:

- Criteri “A”: sono criteri vincolanti per tutte le società che richiedono la licenza. Nel caso in cui non vengano rispettati non ci sarà il rilascio della licenza;
- Criteri “B”: sono anch’essi criteri vincolanti e la mancata o incompleta presentazione della documentazione relativa non comporta il diniego della licenza. Nel caso di mancato rispetto, l’ufficio licenze UEFA richiamerà ufficialmente la società indicandole il termine ultimo entro cui può provvedere a sanare la situazione;
- Criteri “C”: sono criteri da ritenersi come raccomandazioni di buona prassi e il mancato rispetto non comporta né sanzioni disciplinari né il diniego della licenza.

PROCEDURA DI PRIMA ISTANZA



(Fonte: Manuale delle Licenze UEFA – edizione 2020)

1.9. Opportunità e criticità: Salary Cap tra mito e realtà

Nell’intervista rilasciata a Guido De Carolis al Corriere Della Sera, Céferin ha affermato in sostanza due cose:

- Uno, che la legge comunitaria vieta di utilizzare il *salary cap* in Europa; riprendendo le stesse parole del numero uno della UEFA: “Il *salary cap* va contro le regole europee del lavoro, ma si può pensare ad un tetto alle spese. Sarebbe facile dire, “fate come in NBA” ma non si può. Siete sicuri di volere quel modello? Il biglietto più costoso per la finale di Champions League si paga cinquecento euro, al Superbowl il più economico costa mille dollari”²⁶.
- Due, che Il cosiddetto modello americano è più elitario e meno democratico di quello in uso nel continente europeo.

Il 22 marzo 2022 il NYT (*New York Times*) ha poi spiegato il significato di cosa si intenda per il termine “tetto alle spese”, contenuto nell’intervista al Corriere Della Sera. Secondo l’autorevole quotidiano americano, infatti, la UEFA varerà a breve quello che chiamerei un “*salary no cap*”: dopo un periodo di assestamento di tre anni le squadre potranno spendere per la rosa (giocatori più allenatori), mercato incluso, fino al 70% dei propri ricavi.

Le nuove norme si chiameranno “Financial Sustainability Regulations”, ma sfugge quale sostenibilità possa stimolare di per sé, una misura di cui si parlava già nel 1999 per il basket italiano. Misura che inoltre autorizzerà per quanto coperto da garanzie un deficit triennale di 60 milioni, il doppio rispetto al vecchio FFP. Stando al NYT, un ruolo decisivo in questa scelta compromissoria lo hanno giocato i top club, che hanno spinto per poter spendere ancora di più, fino all’85%.

“Non si può imporre un *salary cap*, perché va contro le regole europee sul lavoro” è un’asserzione verificabile. Norme e definizioni alla mano, non prima però di aver ricordato che lo stesso presidente della UEFA, qualche tempo fa aveva idee leggermente diverse. Tra il 2017 e oggi Ceferin si è avvalso della facoltà concessa alle persone intelligenti, cioè quella di cambiare idea.

Ripartiamo quindi dalla sua opinione del 2022, per sottoporla ad un rigoroso “Fact Ceckhing”; il 22 dicembre 2008, Margaritis Schinas sottopose un’interrogazione scritta alla commissione Europea “PPE-DE” con oggetto l’introduzione di tetti salariali nei contratti degli sportivi professionisti.

Schinas ha portato l’esempio del campionato inglese di rugby oltre quello delle leghe americane, chiedendo se per questa via sarebbe stato possibile instaurare un ambiente sportivo sano, ravvisando

²⁶ F. Tranquillo, *Il Salary Cap*, Sky Slow News

che “l’attuale quadro sportivo europeo consente alle squadre che dispongono di mezzi finanziari di investire somme esorbitanti nei contratti dei giocatori dando per ciò origine a campionati che mettono in confronto squadre ricche con squadre povere, in cui le possibilità di invertire i rapporti di forza consolidati sono nulle”. Il parlamentare greco colse bene il senso del *salary cap*, quest’ultimo infatti vuole stimolare il “competitive balance”, cioè l’equilibrio competitivo e solo in seconda battuta si occupa dei costi. L’obiettivo di questa misura però non è quello di far vincere quelle che Schinas chiamava allora le “squadre povere”.

In una Major League americana non esistono, infatti, squadre ricche e squadre povere bensì soci paritari che partecipano ad utili e perdite in ugual misura, perché in egual misura concorrono al prodotto offerto.

Secondo uno studio del CIES, tre partite su quattro di Champions League finiscono con la vittoria della squadra favorita. Mitizzare il restante 25% è irrazionale, se non addirittura bizzarro, proprio come ignorare i rovinosi trend economici e finanziari del comparto.

Un quadro che non promuove l’equilibrio competitivo e comporta diseconomie suggerisce di apportare dei correttivi tra i quali figura potenzialmente, assieme ad altri, il tetto salariale.

Il *salary cap* venne adottato dall’NBA nel 1984, come risposta ad un momento difficile in termini di business e di immagine; a recuperarlo dal passato fu l’allora entrante Commissioner David Stern. Nel 1949 a seguito della fusione tra BAA e NBL, si formò l’NBA che ha istituito un tetto di spesa di 55 mila dollari per club; erano tempi un po’ diversi, tanto che nelle prime sette stagioni la lega nata da quella fusione perse metà delle franchigie per fallimento.

Se il tetto salariale del 1949 fu una misura di sopravvivenza, quello del 1984 è stato una misura di sviluppo, si riuscì a raggiungere l’obiettivo che gli azionisti avevano dato a Stern. Per semplificare il concetto: se le entrate nette sono 100 ai giocatori non va più di 50 e non meno di 45, il tetto è uguale per tutti, perché comune è la massa da cui origina la cifra, quella massa si chiama BRI “*bestable related index*” e rappresenta il monte ricavi centralizzato, una bella differenza con un sistema in cui i ricavi non confluiscono in una cassa comune e comprendono i versamenti in conto capitale e le auto sponsorizzazioni dei proprietari.

Prima di introdurre un tetto massimo del 35% del *salary cap*, anche nell’NBA si riconoscevano alle super star compensi insostenibili rispetto ai ricavi; il correttivo ha avuto un effetto benefico tanto sugli utili dei proprietari, quanto sui compensi degli atleti. Oggi, nonostante le maggiori restrizioni diciannove giocatori guadagnano più di quanto abbia mai percepito in una stagione Micheal Jordan, perché i ricavi centralizzati sono schizzati alle stelle, merito anche del “*competitive balance*”.

L’equilibrio competitivo non è un’impossibile parità astratta ma un’opera di livellamento dei mezzi a disposizione che impedisce ad un ristretto numero di squadre socie del consorzio di dominare in senso sportivo ed economico, questo obiettivo è perseguito negli Stati Uniti anche con altri strumenti come “*revenue sharing*”, “*luxury tax*”, “*salary floor*” e “*draft*”. L’importante è capire che i proprietari non sono animati dallo spirito di Robin Hood e non vogliono prendere alcuna Bastiglia, bensì creare le condizioni per generare un profitto duraturo.

Trattasi di principi di gestione elementari che dovrebbero essere facilmente compresi anche dagli imprenditori al di fuori degli USA. Imprenditori che, al di là della spiccata dimensione emotiva proprio dello sport, dovevano rendersi conto delle inattuabili conseguenze di costi che crescono costantemente più dei ricavi. Tale spirale non si è fermata neppure con il Financial Fair Play, a causa della mancanza di volontà delle parti.

Una squadra NBA ha limiti anche rispetto al “*cash*” che può inserire in uno scambio (circa 6 milioni) o versare ad un club non NBA per rilevare un contratto (750 mila dollari). Anche questi ulteriori tetti di spesa combattono le disuguaglianze; che rendendo il settore disomogeneo lo condannano all’inefficienza. È un’idea lontana 180 gradi sia dalla stucchevole narrazione dei proprietari a stelle e strisce coesi e illuminati, sia dall’illusione del “*player trading*”, il gioco a somma zero che promette una soluzione ed è invece parte integrante del problema.

La domanda posta nel 2008 dal parlamentare greco alla commissione europea, cioè in che misura quest’ultima condividesse l’idea di fissare un tetto salariale, riconosceva il ruolo delle federazioni sportive, sottolineando però che lo sport professionistico è un’attività economica, in cui a prevalere sono quindi le norme comunitarie sulla libera concorrenza.

Il 19 febbraio 2009 Mrs Kroes per conto della commissione, dopo aver confermato che lo sport professionistico è un’attività economica, affermò che non era stata compiuta alcuna esaustiva analisi

legale per identificare se il *salary cap* fosse davvero compatibile con le norme comunitarie sulla libera circolazione dei lavoratori, sulla libertà di impresa e sulla libera concorrenza.

A distanza di tredici anni nulla è cambiato. Non possiamo perciò sapere cosa succederebbe, se a beneficio della stabilità economica dei club venisse proposto un tetto salariale, una cui versione assai riveduta e corretta è per altro attualmente utilizzata dalla Liga spagnola.

Nell'estate del 1994, Associazione giocatori e NBA si sfidarono in sede giudiziaria; l'NPPA sosteneva che il *salary cap* violasse le severe leggi federali antitrust, la lega controbatteva che invece era vitale per gli interessi del comparto. Alla fine, la corte deliberò che non c'era violazione delle norme antitrust, invitando le parti a risolvere le proprie differenze al tavolo della trattativa per il contratto collettivo. Per evitare le cause è necessario trovare prima un accordo che contempa gli interessi delle parti interessate, accordo difficile da trovare quando ci sono terzi soggetti coinvolti.

Le leghe americane che non hanno obblighi verso terzi stanno lontane dai tribunali grazie ai contratti collettivi che i giudici antepongono alle norme antitrust nell'interesse della componente sindacale. A giudicare dall'evoluzione dei compensi incassati dagli atleti, questo *salary cap* funziona "benino" per quest'ultima componente.

Riprendendo le parole della Gazzetta dello Sport del 23 marzo 2022: *"Non è l'equilibrio competitivo il traguardo, come non lo era per le vecchie regole. Vinca il migliore, anche se ha più milioni, a patto che non giochi con le carte truccate"* Le nuove norme sorprendentemente, sembrano scritte per allargare la forbice tra le squadre; il problema è serio, perché la coesistenza nello stesso sistema di club con capacità di spesa diametralmente asimmetriche produce conseguenze negative sotto l'aspetto economico, prima ancora che sotto quello sportivo. Le responsabilità ricadono più sulle spalle degli imprenditori che non su quelle dei regolatori, per altro avversi più alla mediazione che all'azione.

L'eventuale introduzione del *salary cap* avrebbe effetti diversi e complessi sulla concorrenza e sulle dimensioni dei mercati. Effetti che lo fanno giudicare un progresso da alcuni economisti e un regresso da altri, così come per alcuni giuristi esistono problemi di libera concorrenza e di posizione dominate e per altri no. Se in America si esagera nel ritenere sempre tutto possibile, in Europa siamo invece degli specialisti nel trovare i motivi preventivi per non cambiare neppure di fronte alla più solare delle evidenze.

Se, e sottolineo se, si giungesse alla conclusione che il *salary cap* può favorire alla salute economica del settore, porsi la questione senza pregiudizi sarebbe doveroso per tutti a partire dagli attuali regolatori. Lo sport professionistico dovrebbe adottare una strategia di ampio respiro che consenta una visione integrata del problema a discapito di singole e capziose questioni preliminari con o senza *salary cap*.

1.10. Liga e Salary Cap: il caso Messi

Come accennato nel capitolo precedente nel campionato spagnolo, “la LIGA”, è stato introdotto nel 2013, un meccanismo assimilabile al *salary cap* definito come “*limite de costo de plantilla deportiva*” che tradotto significa “il limite di costo della rosa sportiva”. Grazie a questo meccanismo ogni club (sia di prima che di seconda divisione spagnola, circa 42 squadre) deve proporre e giustificare il proprio limite di spesa e quindi, proporre il proprio budget a disposizione. Sarà poi l’autorità di convalida della Liga ad approvare la soglia proposta.

Una volta raggiunti gli accordi per la spesa tra i diversi club e l’autorità di convalida della Liga, questi limiti diventano obblighi che non possono essere superati in maniera da garantire la stabilità finanziaria dei club. Allo stesso tempo i club non devono necessariamente spendere l’intero budget.

L’introduzione di questo meccanismo è vitale per l’intero sistema, in particolare per quello spagnolo; infatti, riprendendo le parole del presidente della Liga spagnola, Javier Tebas: “*i 20 club della Liga dovevano ridurre il proprio monte stipendi di 900 milioni di euro*”, inoltre lo stesso presidente ha sottolineato come «*la crisi non colpisce in maniera uguale le diverse società, ma si accanisce di più con i club grandi perché hanno incassi derivanti dal ticketing decisamente maggiori, e meno con quelli i cui introiti dipendono in maniera significativa dai diritti tv*²⁷».

Ma quali sono le voci di spesa che contribuiscono a formare il “limite di costo della rosa sportiva”²⁸?

- Le retribuzioni salariali, fisse e variabili;
- Le retribuzioni per cessioni dei diritti d’immagine collettivi o individuali;
- Gli ammortamenti dei costi di acquisizione dei calciatori;
- Le quote della previdenza sociale;

²⁷ Sky Sport, *Barcellona – Messi, come funziona in liga il salary cap che ha impedito il rinnovo*, 2021

²⁸ Calcio e finanza, *Come funziona il Salary Cap Liga – le voci di spesa*, 2020

- Gli indennizzi a carico dei club per la fine dei rapporti di lavoro;
- I costi per la retribuzione (o di altro tipo) di giocatori ceduti a titolo temporaneo ad altre società.

Andando a prendere i dati 2020-2021 delle squadre che militano nelle prime due divisioni spagnole, e confrontandoli con i dati delle stagioni precedenti, risalta l'effetto portato dall'emergenza Covid-19. Tra le squadre che sono state danneggiate di più dalla pandemia figurano: Barcellona, Real Madrid e Atletico Madrid:

- Il Barcellona è il club che ha sofferto maggiormente la crisi pandemica, il limite di spesa è calato del 41,7%, dalla stagione 2019-2020 a quella del 2020-2021 subendo un calo di oltre 274 milioni di euro.
- L'Atletico Madrid è secondo in questa speciale classifica, con un calo del limite di spesa del 37,5%.
- Al terzo posto troviamo il Real Madrid che ha subito un decremento del 26,9% sul limite di spesa rispetto alla stagione precedente.

CLUB	TETTO SALARIALE
Barcellona	656,43
Real Madrid	641,05
Atletico Madrid	348,5
Siviglia	185,17
Valencia	177,11
Villarreal	113,39
Athletic Bilbao	103,18
Real Betis	102,43
Espanyol	86,34
Real Sociedad	85,57
Celta Vigo	68,32
Getafe	63,8
Levante	54,6
Leganes	52,08
Deportivo Alaves	49,37
Eibar	47,12
Osasuna	38,85
Granada	37,9
Real Valladolid	34,87
Maiorca	33,53

LaLiga Santander		SEASON - 2020/21 -	
		LaLiga SmartBank	
	LCFD		LCFD
ATHLETIC CLUB	119.819	RCD ESPANYOL DE BARCELONA	45.342
FC BARCELONA	382.717	CE SABADELL	4.868
REAL MADRID	468.529	REAL SPORTING	5.708
ATLÉTICO DE MADRID	252.720	RCD MALLORCA	19.049
SEVILLA FC	185.809	SD PONFERRADINA	4.430
REAL BETIS	71.304	CD CASTELLÓN	5.014
REAL SOCIEDAD	100.876	CD TENERIFE	10.823
LEVANTE UD	37.613	RAYO VALLECANO	16.412
CÁDIZ CF	41.028	REAL OVIEDO	9.060
VALENCIA CF	103.390	CD MIRANDES	4.595
CA OSASUNA	46.638	CD LEGANÉS	26.704
DEPORTIVO ALAVÉS	42.028	GIRONA FC	4.253
VILLARREAL CF	145.242	REAL ZARAGOZA	8.850
ELCHE CF	34.600	ALBACETE BP	7.133
RC CELTA	62.518	UD LAS PALMAS	7.927
REAL VALLADOLID CF	49.361	CD LUGO	5.357
GRANADA CF	56.483	AD ALCORCÓN	5.284
SD EIBAR	42.706	CF FUENLABRADA	5.668
SD HUESCA	37.057	UD ALMERÍA	27.582
GETAFE CF	52.589	MÁLAGA CF	3.671
TOTAL:	2.333.027	FC CARTAGENA	5.228
		UD LOGROÑÉS	4.546
		TOTAL:	237.595

Figures in thousands of euros

(Fonte: La Liga)

CASO MESSI:

Nell'agosto del 2021 qualcosa di grande sta cambiando. Al centro dei riflettori c'è il giocatore più forte di tutti i tempi, Lionel Messi che dopo oltre 20 anni di fedeltà alla maglia "blaugrana", con cui

ha conquistato 34 trofei, per diverse ragioni è stato obbligato a cambiare la “*camiseta*”, in direzione Parigi.

Le ragioni alla base della separazione sono state molteplici, il Barcellona imputa la responsabilità del mancato rinnovo contrattuale del fuoriclasse argentino al regolamento della Liga Spagnola; infatti, la società ha comunicato tramite nota che: “*Nonostante FC Barcelona e Lionel Messi abbiano raggiunto un accordo e la chiara intenzione di entrambe le parti di firmare un nuovo contratto oggi, ciò non può accadere a causa di ostacoli finanziari e strutturali (regolamento Liga spagnola)*”²⁹.

Il Barcellona, come abbiamo già detto nel paragrafo precedente, è stata la squadra maggiormente danneggiata in termini di fatturato dalla crisi pandemica (sono calati gli incassi e lievitate le spese) ma non solo, anche dalle scelte strategiche societarie degli ultimi anni, che per mantenere competitiva la squadra ha portato avanti una gestione non sostenibile; il dato più evidente è rappresentato dal monte ingaggi del club che arrivava fino al 110% rispetto al fatturato.

Allo stesso tempo e nella medesima sessione estiva di calciomercato il Barcellona ha effettuato diverse operazioni in entrata andando ad acquistare a parametro zero tre calciatori: Agüero, Depay ed Eric Garcia, ma non solo, il club catalano ha acquistato per 14 milioni le prestazioni sportive di Emerson Royal. Queste operazioni è vero che hanno avuto un costo quasi nullo, ma con esborsi importanti in termini di ingaggio.

Ma sarebbe stato possibile tesserare Messi se non fossero state portate a termine queste operazioni? Il presidente del Barcellona, Laporta, ha commentato così: “*i giocatori che sono arrivati hanno accettato le condizioni, ma l’ingresso degli stessi non è paragonabile con le cifre del rinnovo contrattuale di Messi*”³⁰. Infatti, il fuoriclasse argentino percepiva un contratto che tra fisso e variabile poteva arrivare fino a 138 milioni di euro, impattando fortemente sui costi.

La società e il giocatore, però, pensavano di avere più margini e avevano trovato l’accordo per un rinnovo quinquennale al 50% dello stipendio sulla cifra del salario netto, ma come abbiamo già evidenziato in precedenza non è stato possibile formalizzare l’accordo.

²⁹ FC Barcellona Statement, 2021

³⁰ Sky Sport, *Barcellona – Messi, come funziona in liga il salary cap che ha impedito il rinnovo*, 2021

Ad oggi il Barça ha visto ridurre gli stipendi del 70% in due anni, passando dai 670 milioni di euro agli attuali 97 milioni. Il calcio va ripensato e, il Barcellona, è la prima big europea a segnare una sterzata prepotente in questo senso.

Squadra	Tetto salariale marzo '21	Tetto salariale settembre '21	Differenza
Real Madrid	437,34	739,16	+ 265,82
Siviglia	183,32	200,4	+ 17,08
Atletico Madrid	217,31	171,6	- 45,71
Villareal	142,99	159,29	+ 16,3
Real Sociedad	95,2	127,7	+ 32,5
Athletic Club	110,73	111,82	+ 1,09
Barcellona	347,08	97,94	- 249,14

(Fonte: Dazn)

2. CAPITOLO 2: Analisi di bilancio e studio degli indici finanziari delle società calcistiche

2.1. Metodo di analisi

Per la costruzione del modello di Fair Play Finanziario ho utilizzato come oggetto di analisi i bilanci delle top 14 squadre a livello europeo. Inizialmente ho deciso di studiare i dati in modo aggregato andando ad analizzare e confrontare le squadre che competono nello stesso campionato per trovare quali sono le caratteristiche uniche di ogni lega, per poi fare un paragone con i diversi campionati e capire quale sia il giusto criterio che premi la competizione a livello internazionale.

Le squadre che ho deciso di analizzare fanno parte dei campionati che sono qui sottoindicati:

- Premier League (Manchester City, Liverpool, Chelsea e Arsenal);
- Liga (Barcellona, Real Madrid e Atletico Madrid);
- Serie A (Juventus, Inter e Milan);
- Bundesliga (Bayern Monaco e Borussia Dortmund);
- Ligue 1 (Paris Saint Germain).

Il mio studio parte dall'analisi di quelle che sono le componenti principali dei bilanci delle società calcistiche; per fare ciò dobbiamo iniziare dalla riclassificazione del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale:

- attraverso la riclassificazione del Conto Economico vediamo come sono strutturati i ricavi e i costi per ogni squadra;
- grazie alla riclassificazione dello Stato Patrimoniale andremo ad analizzare le performance.

Superato il primo step, andremo a calcolare quelli che sono gli indicatori che impattano maggiormente sulla gestione delle società di calcio, come:

- Il “player trading” ovvero il reddito netto derivante dalle campagne trasferimento dei club;
- Il valore della rosa e quali sono le sue determinanti;
- Diversi indici di bilancio come:
 - L'indice di liquidità totale;
 - L'indice di liquidità corrente;

- L'indice di indebitamento;
- L'indebitamento finanziario;
- La Posizione Finanziaria Netta.

Successivamente lo studio prevede di calcolare i dati più critici che fanno capo ad ogni società operante nel panorama calcistico per poi poterli confrontare tra loro e trovare così un adeguato range di valori che permetta alle società calcistiche di competere a livello internazionale senza che questa “competizione” comporti sgravi economico-finanziari per i club:

- Il fatturato (indicatore di performance finanziaria);
- I costi di ingaggio, ammortamento e agenti;
- Il rapporto tra costi di ingaggio e fatturato;
- Il rapporto tra costi totali e fatturato.

Infine, andremo prima a spiegare e poi ad implementare un nuovo metodo di valutazione nel mondo del calcio, già di consueto uso in altri settori: è l'analisi del cash flow, utile per valutare le società in maniera prospettica.

2.2. Le voci tipiche dei bilanci delle società di calcio

- I diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori

Per le società di calcio, la posta più importante dell'attivo patrimoniale è costituita dai diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori.

Le società di calcio possono acquistare i suddetti diritti o in via diretta (stipula di un contratto direttamente con il calciatore svincolato o con il calciatore che sottoscrive il primo contratto da professionista proveniente da società calcistica dilettantistica) o per cessione del contratto (da parte di altra società calcistica detentrica del diritto alle prestazioni sportive del calciatore).

Analizziamo i vari aspetti della materia:

Natura economica e trattamento contabile

La *Raccomandazione contabile n. 1 Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori*³¹ detta agli addetti del settore le norme per la loro classificazione, valutazione e rappresentazione in bilancio.

I diritti sono degli “*intangibles*” dal punto di vista economico-aziendale e quindi inseriti tra le immobilizzazioni immateriali in quanto i benefici economici futuri possono essere sfruttati nel tempo in via esclusiva dalla società che detiene il diritto. Infatti, tra il costo di acquisizione del diritto alle prestazioni sportive e i benefici economici attesi (*aumenti degli introiti a seguito di vendita di biglietti, cessione dei diritti televisivi, sponsorizzazioni, merchandising, proventi pubblicitari*) c'è un collegamento diretto.

Secondo la *Raccomandazione Contabile n. 1*, l'iscrizione dei diritti pluriennali tra le immobilizzazioni immateriali è giustificata dal fatto che “*Il diritto della società cessionaria di assumere, nel rapporto con il calciatore, la posizione della società cedente ha una sua valenza economica determinata dal prezzo convenuto fra le società per la cessione del contratto. Questo prezzo è correlato alla posizione giuridica che la società cessionaria assume, a seguito della cessione, per l'intera durata del nuovo contratto. È, quindi, indubbio che il diritto acquisito debba essere iscritto fra le immobilizzazioni immateriali.*”

Bisogna però controllare se la suddetta appostazione contabile rispetta i requisiti previsti dall'OIC24 *Immobilizzazioni immateriali*.

L'OIC 24 definisce le immobilizzazioni immateriali come “*attività normalmente caratterizzate dalla mancanza di tangibilità. Esse sono costituite da costi che non esauriscono la loro utilità in un solo periodo ma manifestano i benefici economici lungo un arco temporale di più esercizi*”³².

Le immobilizzazioni immateriali comprendono:

- *oneri pluriennali (costi di impianto e di ampliamento; costi di sviluppo);*
- *beni immateriali (diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno; concessioni, licenze, marchi e diritti simili);*
- *avviamento;*

³¹ *Raccomandazioni contabili, diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, 2021*

³² *OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili immobilizzazioni immateriali*

- immobilizzazioni immateriali in corso;
- acconti.

I benefici economici futuri derivanti da un'immobilizzazione immateriale includono i ricavi originati dalla vendita di prodotti o servizi, i risparmi di costo o altri benefici derivanti dall'utilizzo dell'attività immateriale da parte della società”.

Tra le immobilizzazioni immateriali troviamo i beni immateriali, definiti da OIC 24³³ come “*beni non monetari, individualmente identificabili, privi di consistenza fisica e sono, di norma, rappresentati da diritti giuridicamente tutelati.*

Un bene immateriale è individualmente identificabile quando:

(a) è separabile, ossia può essere separato o scorporato dalla società e pertanto può essere venduto, trasferito, dato in licenza o in affitto, scambiato; oppure

(b) deriva da diritti contrattuali o da altri diritti legali, indipendentemente dal fatto che tali diritti siano trasferibili o separabili dalla società o da altri diritti e obbligazioni. Essi comprendono diritti di brevetto industriale, diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno, concessioni, licenze, marchi e altri diritti simili”.

Secondo OIC24³⁴ 2016 i beni immateriali sono rilevati in bilancio quando:

- è soddisfatta la definizione di bene immateriale di cui sopra;
- la società acquisisce il potere di usufruire dei benefici economici futuri derivanti dal bene stesso e può limitare l'accesso da parte di terzi a tali benefici; e
- il costo è stimabile con sufficiente attendibilità.

Per i beni immateriali il costo di acquisto comprende anche i costi accessori. Rientrano fra i costi accessori: spese di registrazione, iva indetraibile, consulenze tecniche specifiche, ecc. Gli sconti incondizionati in fattura sono portati a riduzione del costo.

La prima condizione risulta riscontrata per i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori in quanto tale diritto può essere “*separato o scorporato dalla società*” e pertanto può essere “*venduto, trasferito, dato in licenza o in affitto, scambiato*”.

³³ OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili immobilizzazioni immateriali

³⁴ OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili immobilizzazioni immateriali

In merito al costo, anche tale condizione risulta soddisfatta in quanto lo stesso risulta stimabile con sufficiente attendibilità in quanto i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori sono compravenduti in un mercato che permette di avere una stima affidabile del valore dello scambio.

In definitiva, dunque, tutto quanto disciplinato dall'OIC 24³⁵ per l'iscrizione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori nell'attivo patrimoniale è osservato in quanto essi:

- Sono intangibili;
- Generano benefici economici futuri;
- Possono essere ceduti separatamente;
- Il loro valore può essere attendibilmente misurato.

Secondo la prassi contabile della Federazione la rilevazione contabile dell'immobilizzazione immateriale e la relativa iscrizione in bilancio deve essere fatta per ogni calciatore singolarmente mediante la creazione di differenti schede di mastro.

La tesi di alcuni autori secondo la quale l'appostazione contabile dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori dovesse essere fatta all'attivo circolante sotto la voce "risconti attivi", è completamente tramontata.

- Contabilizzazione dei costi del vivaio

I club calcistici hanno nel "vivaio" una leva strategica di primaria importanza sia per quanto riguarda l'aspetto economico e finanziario sia per quanto riguarda l'aspetto sportivo.

La spesa per il settore giovanile, pur consumando consistenti risorse, concorre in maniera significativa alla creazione di valore, obiettivo perseguito dalle imprese.

Secondo la Raccomandazione Contabile numero 2 della Figc³⁶, i costi del vivaio sono oneri pluriennali e come tali devono essere rilevati e rappresentati tra le immobilizzazioni immateriali nel bilancio di esercizio, alla voce Capitalizzazione Costi Vivaio.

³⁵ OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili immobilizzazioni immateriali

³⁶ FIGC, *Raccomandazione Contabile 202/21 Costi del vivaio*

Tali costi rappresentano una posta di bilancio peculiare delle società di calcio e vengono capitalizzati e iscritti nell'attivo patrimoniale alla stregua di quanto fanno le imprese industriali per i costi di ricerca e sviluppo cui i costi del vivaio sono assimilati.

La stessa Raccomandazione Contabile numero 2, a differenza di quanto regolato per i diritti pluriennali alle prestazioni sportive, prevede che i costi del vivaio non devono essere contabilizzati con riferimento ai singoli giocatori del settore giovanile ma devono essere contabilizzati nella loro globalità.

Contabilmente, i costi del vivaio sono infatti un costo indifferenziato, contabilizzato globalmente e non per singolo calciatore appartenente al vivaio.

La raccomandazione contabile numero due della Figc³⁷, specifica quali sono i costi che possono essere capitalizzati se associati alla gestione del settore giovanile di una società calcistica: *«I premi di preparazione corrisposti, ai sensi dell'articolo 96 delle Noif, per il tesseramento di giovani calciatori; i costi per vitto, alloggio e trasporto con riferimento alle gare disputate dalle squadre giovanili; i rimborsi spese corrisposti ai calciatori del settore giovanile; i compensi e i rimborsi spese corrisposti ad allenatori, istruttori e tecnici del settore giovanile; i costi connessi alla stipulazione di assicurazioni contro gli infortuni con riferimento all'attività dei calciatori del settore giovanile; le spese sanitarie sostenute a favore dei calciatori del settore giovanile».*

Tali costi, come detto, sono assimilabili ai costi di ricerca e sviluppo sostenuti dalle imprese industriali in quanto la creazione di giocatori di talento nel mondo del calcio rappresenta un mezzo strategico per assicurare l'equilibrio economico e finanziario della società, specialmente per quei club che non dispongono di grandi mezzi finanziari.

I club professionistici che non sono sottoposti ai principi contabili internazionali (“no IAS adopter”) devono conformarsi al principio contabile nazionale OIC24³⁸ che, nella redazione del 2015, fissava i requisiti per la capitalizzazione dei costi di ricerca e sviluppo, a cui sono equiparati i costi del vivaio, facendo una differenziazione tra:

³⁷ FIGC, *Raccomandazione Contabile 202/21 Costi del vivaio*

³⁸ OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili immobilizzazioni immateriali

1. Ricerca applicata definita come *“l’insieme di studi, esperimenti, indagini e ricerche che si riferiscono direttamente alla possibilità ed utilità di realizzare uno specifico progetto”*;
2. Sviluppo quale *“l’applicazione dei risultati della ricerca o di altre conoscenze possedute o acquisite in un piano o in un progetto per la produzione di materiali, dispositivi, processi, sistemi o servizi, nuovi o sostanzialmente migliorati, prima dell’inizio della produzione commerciale o dell’utilizzazione”*.

La ricerca di base è, invece, *“l’insieme di studi, esperimenti, indagini e ricerche che non hanno una finalità definita con precisione, ma che si considera di utilità generica alla società. Pertanto, i costi sostenuti per la ricerca di base sono costi di periodo e quindi addebitati al conto economico dell’esercizio in cui sono sostenuti, poiché rientrano nella ricorrente operatività dell’impresa e sono, nella sostanza, di supporto ordinario all’attività imprenditoriale della stessa”*.

La stessa versione 2015 dell’OIC24³⁹ paragrafo 44 prevedeva inoltre che *“I costi di ricerca applicata e sviluppo capitalizzati nell’attivo patrimoniale sono composti: dagli stipendi, i salari e gli altri costi relativi al personale impegnato nelle attività di ricerca e sviluppo; dai costi dei materiali e dei servizi impiegati nelle attività di ricerca e sviluppo; dall’ammortamento di immobili, impianti e macchinari, nella misura in cui tali beni sono impiegati nelle attività di ricerca e sviluppo; dai costi indiretti, diversi dai costi e dalle spese generali ed amministrativi, relativi alle attività di ricerca e sviluppo; dagli altri costi, quali ad esempio l’ammortamento di brevetti e licenze, nella misura in cui tali beni sono impiegati nell’attività di ricerca e sviluppo”*.

Da ciò si desume che quanto previsto dalla Raccomandazione Contabile n. 2 in merito all’elenco dei costi del vivaio che possono essere capitalizzati è più ridotta rispetto a quanto stabilito dalla prassi contabile nazionale in quanto comprende solo i costi che fanno capo direttamente alla gestione del settore giovanile e non anche agli ammortamenti.

Il paragrafo 45 dell’OIC24⁴⁰, versione 2015, prevedeva che: *“La sola attinenza a specifici progetti di ricerca e sviluppo non è condizione sufficiente affinché i relativi costi abbiano legittimità di capitalizzazione. Per tale finalità, essi debbono anche rispondere positivamente alle seguenti specifiche caratteristiche:*

³⁹ OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili immobilizzazioni immateriali

⁴⁰ OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili immobilizzazioni immateriali

- essere relativi ad un prodotto o processo chiaramente definito, nonché identificabili e misurabili. Ciò equivale a dire che la società deve essere in grado di dimostrare, per esempio, che i costi di ricerca e sviluppo hanno diretta inerenza al prodotto, al processo o al progetto per la cui realizzazione essi sono stati sostenuti. Nei casi in cui risulti dubbio se un costo di natura generica possa essere attribuito ad un progetto specifico, ovvero alla gestione quotidiana e ricorrente, il costo non sarà capitalizzato ma speso al conto economico;

- essere riferiti ad un progetto realizzabile, cioè tecnicamente fattibile, per il quale la società possieda o possa disporre delle necessarie risorse. La realizzabilità del progetto è, di regola, frutto di un processo di stima che dimostri la fattibilità tecnica del prodotto o del processo ed è connessa all'intenzione della direzione di produrre e commercializzare il prodotto o utilizzare o sfruttare il processo. La disponibilità di risorse per completare, utilizzare e ottenere benefici da un'attività immateriale può essere dimostrata, per esempio, da un piano della società che illustra le necessarie risorse tecniche, finanziarie e di altro tipo e la capacità della società di procurarsi tali risorse. In alcune circostanze, la società dimostra la disponibilità di finanziamenti esterni ottenendo conferma da un finanziatore della sua volontà di finanziare il progetto;

- essere recuperabili, cioè la società deve avere prospettive di reddito in modo che i ricavi che prevede di realizzare dal progetto siano almeno sufficienti a coprire i costi sostenuti per lo studio dello stesso, dopo aver dedotto tutti gli altri costi di sviluppo, i costi di produzione e di vendita che si sosterranno per la commercializzazione del prodotto”.

Relativamente ai costi del vivaio, le suddette caratteristiche sono sempre riscontrate in quanto la gestione del vivaio è relativa ad un progetto specifico (sviluppo e crescita di talenti giovani) tecnicamente realizzabile, i cui costi sono recuperabili tramite i ricavi che si realizzeranno a seguito delle probabili cessioni dei giocatori o delle loro future prestazioni.

Alla luce di quanto sopra i costi del vivaio delle società di calcio, essendo assimilati a costi di ricerca e sviluppo, con il consenso del collegio sindacale, potevano essere capitalizzati e, ai sensi dell'articolo 2426 del Codice civile⁴¹, ammortizzati in un periodo non superiore a cinque anni.

⁴¹ Gazzetta ufficiale, art. 2426 Codice civile

La materia ha subito una prima modifica a seguito dell'entrata in vigore del "decreto legislativo n. 139 del 18 agosto 2015" (decreto bilanci) adottato in attuazione di una direttiva europea.

L'articolo 6 del suddetto decreto ha modificato l'articolo 2426 del Codice Civile⁴² con la conseguenza che, per alcuni tipi di società di capitali, tra cui le società di calcio, i costi di "ricerca" non sono più capitalizzabili.

Le società di calcio dovranno pertanto fornirsi di strumenti di gestione e rilevazione adeguati atti a separare le spese di ricerca, non capitalizzabili, da quelle di sviluppo, per le quali potranno ancora applicarsi le vecchie regole.

L'individuazione corretta della natura dei costi del vivaio non è semplice ed in caso di dubbio indurrà i redattori del bilancio a imputarli a conto economico (la capitalizzazione, infatti, non è obbligatoria ma consentita).

In questa situazione può essere d'aiuto la dottrina secondo la quale i costi del vivaio relativi a giocatori di età fino a 16 anni devono essere considerati come costi di ricerca (*"in quanto permettono di acquisire conoscenze tecnico-tattiche e mediche tese al miglioramento generale della potenzialità del parco giocatori"*) mentre quelli sostenuti per giocatori prossimi alla prima squadra possono essere considerati come costi di sviluppo e possono quindi essere capitalizzati in quanto riferiti a calciatori che in un prossimo futuro concorreranno ai risultati economici della società di appartenenza.

La modifica dell'articolo 2426 del C.C. richiama le regole, in tema di capitalizzazione delle attività immateriali, dello IAS38 cui già si rifanno i club che adottano i principi contabili internazionali.

A dicembre 2016 l'Organismo Italiano di Contabilità ha pubblicato la nuova versione dell'OIC24 che tiene conto di quanto introdotto con il decreto legislativo n. 139 del 2015. Questa nuova versione dell'OIC24 non ha chiarito i dubbi relativi alla capitalizzazione dei costi del vivaio ma, se possibile, ha ingenerato maggiori incertezze negli operatori del settore soprattutto in merito alla classificazione dei costi di sviluppo cui sono state associate delle regole molto rigorose tali da non permettere ampi margini di manovra ma anzi scoraggiare molti club dal seguire questa strada.

Incertezze interpretative sono sorte inizialmente anche in merito a quanto stabilito dall'articolo 12 del d. lgs. N. 139 del 2015: "2. *Le modificazioni previste dal presente decreto all'articolo 2426,*

⁴² Gazzetta ufficiale, art. 2426 Codice civile

comma 1, numeri 1), 6) e 8), del Codice civile, possono non essere applicate alle componenti delle voci riferite a operazioni che non hanno ancora esaurito i loro effetti in bilancio”.

Il paragrafo 14 dello IAS8⁴³ (Cambiamenti di principi contabili) prevede, però, *“L'entità deve cambiare un principio contabile soltanto se il cambiamento: a) è richiesto da un Principio o da una Interpretazione; o b) produce un bilancio in grado di fornire informazioni attendibili e più rilevanti in merito agli effetti delle operazioni, altri fatti o circostanze sulla situazione patrimoniale-finanziaria, sul risultato economico o sui flussi finanziari dell'entità.*

Tale soluzione è sicuramente migliore in quanto gli effetti sul reddito di impresa sono neutrali.

Successivamente anche l'edizione 2016 dell'OIC29⁴⁴, paragrafi 15, 16, 17 e 18, ha risolto le incertezze interpretative sopra evidenziate.

Il paragrafo 16 prevede: *“Un cambiamento di principio contabile è ammesso solo se: - è richiesto da nuove disposizioni legislative o da nuovi principi contabili (cambiamenti obbligatori di principi contabili); o - è adottato per una migliore rappresentazione in bilancio dei fatti e delle operazioni della società (cambiamenti volontari di principi contabili)”.*

Il paragrafo 16 prevede: *“I cambiamenti obbligatori di principi contabili sono contabilizzati in base a quanto previsto dalle specifiche disposizioni transitorie contenute nella legge o nei nuovi principi contabili. In assenza di specifiche disposizioni transitorie, i cambiamenti obbligatori di principi contabili sono contabilizzati come previsto dal presente principio”.*

Il paragrafo 17 prevede: *“Gli effetti dei cambiamenti di principi contabili sono determinati retroattivamente. Ciò comporta che il cambiamento di un principio contabile è rilevato nell'esercizio in cui viene adottato il nuovo principio contabile e i relativi effetti sono contabilizzati sul saldo d'apertura del patrimonio netto dell'esercizio in corso. Solitamente la rettifica viene rilevata negli utili portati a nuovo. Tuttavia, la rettifica può essere apportata a un'altra componente del patrimonio netto se più appropriato”.*

⁴³IAS 8, Principi contabili internazionali, *cambiamenti nelle stime contabili ed errori.*

⁴⁴ OIC 29 (Organismo Italiano di Contabilità), *Cambiamenti di principi contabili, cambiamenti di stime contabili, correzione di errori, fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio*

Il paragrafo 18 prevede: *“L’applicazione retroattiva di un nuovo principio contabile comporta, ai soli fini comparativi, la rideterminazione degli effetti che si sarebbero avuti nel bilancio comparativo come se da sempre fosse stato applicato il nuovo principio contabile. Pertanto, la società deve rettificare il saldo d’apertura del patrimonio netto dell’esercizio precedente ed i dati comparativi dell’esercizio precedente come se il nuovo principio contabile fosse sempre stato applicato”*.

Nelle Motivazioni alle base delle decisioni assunte dell’OIC29 si legge che:

“Alla luce di quanto sopra l’OIC propone di allineare l’OIC 29 alle disposizioni dello IAS 8, pertanto:

d) ai soli fini comparativi, è stato richiesto di rettificare i dati comparativi dell’esercizio precedente come se il nuovo principio contabile fosse sempre stato applicato. Tuttavia, sono state previste due agevolazioni:

i. quando non è fattibile determinare l’effetto di competenza dell’esercizio precedente, la società non deve rettificare i dati comparativi;

ii. quando non è fattibile determinare l’effetto cumulato pregresso del cambiamento di principio contabile la società deve applicare il nuovo principio contabile a partire dalla prima data in cui ciò risulti fattibile”.

L’Organismo italiano di Contabilità si è quindi adeguato allo IAS8⁴⁵.

A seguito dell’entrata in vigore del decreto legislativo 139 del 18 agosto 2015, molti club progressivamente hanno smesso di capitalizzare i costi del vivaio, includendo i costi di acquisizione dei giovani calciatori tra i diritti pluriennali della prima squadra.

La prassi è cessata del tutto nel momento in cui è intervenuto l’Organismo Italiano di Contabilità (Oic) per far cessare la pratica.

La FIGC si è adeguata e a novembre 2021 ha pubblicato le “Nuove raccomandazioni contabili”, il cui titolo della raccomandazione n. 2 è “COSTI DEL VIVAIO (INAMMISSIBILITÀ DELLA RELATIVA CAPITALIZZAZIONE)”.

⁴⁵ IAS 8, Principi contabili internazionali, *cambiamenti nelle stime contabili ed errori*.

L'ultimo paragrafo della suddetta raccomandazione così recita: *“Alla luce di quanto evidenziato nel paragrafo precedente, i costi del vivaio devono trovare indicazione esclusivamente nel Conto Economico fra i “Costi della produzione”, non essendone ammissibile la relativa capitalizzazione. In tale ottica, quindi, devono intendersi superate tutte le pregresse indicazioni interpretative”*.

2.3. Riclassificazione dei Prospetti di bilancio

CONTO ECONOMICO

Grazie alla riclassificazione del Conto Economico è possibile suddividere le aree della gestione a seconda della loro pertinenza (operativa, finanziaria, straordinaria). Nello specifico, la riclassificazione, consiste nel raggruppare i ricavi e i costi per far emergere aggregati, margini e risultati intermedi utili che ci aiutano ad analizzare la redditività e i fattori che la determinano:

- ricavi da gare,
- ricavi tv,
- ricavi commerciali,
- altri ricavi operativi,
- **totale fatturato netto,**
- capitalizzazione costi del vivaio,
- **totale ricavi,**
- costo del personale,
- altri costi operativi,
- **totale costi operativi (EBITDA),**
- risultato netto gestione calciatori,
- ammortamento calciatori,
- **risultato player trading,**
- **risultato operativo (EBIT),**
- gestione finanziaria netta,
- **EBT,**
- imposte,
- **risultato netto d'esercizio (utile/perdita d'esercizio).**

STATO PATRIMONIALE

Per analizzare le società calcistiche è indispensabile testare la loro solidità finanziaria; per far ciò bisogna eseguire la riclassificazione finanziaria dello Stato Patrimoniale. Attraverso l'analisi dell'equilibrio finanziario siamo in grado di comprendere la capacità delle società di far fronte ai propri impieghi sia nel breve che nel lungo periodo; nello specifico si studia l'analisi di solvibilità che a sua volta si divide in due tipi di analisi:

- l'analisi di liquidità: si focalizza sull'equilibrio finanziario di breve termine;
- l'analisi di solidità: si focalizza sull'equilibrio finanziario di lungo termine.

ATTIVITÀ:

Dividiamo le attività (o Impieghi) in due macrocategorie:

- **Attività Non Correnti** (tutti i valori liquidabili o esigibili oltre i dodici mesi):
 - Immobilizzazioni Immateriali
 - Immobilizzazioni materiali
 - Immobilizzazioni finanziarie oltre i 12 mesi
 - Crediti esigibili oltre i 12 mesi
- **Attività Correnti** (tutti i valori liquidabili o esigibili entro i dodici mesi):
 - Disponibilità liquide
 - Crediti esigibili entro 12 mesi
 - Crediti verso imprese controllate, collegate e controllanti
 - Crediti tributari (esclusi quelli per imposte anticipate)
 - Crediti verso enti di settore specifico
 - Crediti verso altri
 - Immobilizzazioni destinate alla vendita
 - Rimanenze
- **Totale Attività** (attività non correnti + attività correnti)

PASSIVITÀ:

Le passività (o Fonti) le possiamo racchiudere in tre aggregati:

- **Patrimonio netto:**
Non è soggetto ad alcuna riclassificazione

- **Passività non correnti** (debiti con scadenza superiore ai 12 mesi):
Obbligazioni ordinarie e convertibili
Debiti verso banche
Debiti verso altri finanziatori
Debiti verso fornitori
Debiti rappresentati da titoli di credito
Debiti verso controllate, collegate e controllanti
Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale
Debiti verso enti del settore specifico
Altri debiti

- **Passività correnti** (debiti esigibili entro 12 mesi):
Obbligazioni ordinarie e convertibili
Debiti verso soci per finanziamenti (esclusi quelli postergati ed infruttiferi)
Debiti verso banche
Debiti verso altri finanziatori
Acconti
Debiti verso fornitori
Debiti rappresentati da titoli di credito
Debiti verso controllate, collegate e controllanti
Debiti tributari
Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale
Debiti verso enti del settore specifico
Altri debiti
Canoni di leasing scadenti entro i 12 mesi

- **Totale passività** (Patrimonio Netto + Passività non correnti + Passività correnti).

2.4. Il nuovo regolamento del FFP: indici finanziari

Dopo il fallimento del regolamento di Fair Play finanziario emanato nel 2018, la UEFA e le leghe nazionali (come la FIGC) hanno deciso di varare il nuovo “*FFP system*”, che entrerà in vigore dal primo luglio 2022.

Il precedente regolamento, basato sulla parità di bilancio e sul divieto di apporti di capitali eccessivi da parte dei soci è stato superato; le società hanno recepito le regole e hanno trovato anche il modo per aggirarle. Per esempio, alcuni club hanno utilizzato il meccanismo delle “plusvalenze fittizie” (operazione molto rischiosa perché a bilancio “sembra” tutto in regola, ma in realtà le casse della società sono vuote e quindi ad alto rischio di insolvenza) per aggirare la regola che esige il pareggio di bilancio, da cui dipende la partecipazione alle competizioni nazionali e internazionali.

Il nuovo regolamento ha moltissime novità; mi soffermerò su quelle di carattere finanziario andando ad analizzare in prima battuta i criteri adottati dalla UEFA e successivamente anche quelli adottati dalla FIGC.

- **Criteri UEFA:**

il nuovo FFP come riportato da Čeferin a “la Repubblica” si pone l’obiettivo di raggiungere la sostenibilità finanziaria attraverso tre punti: solvibilità, stabilità e controllo dei costi⁴⁶:

- Solvibilità La nuova regola impone l’assenza di posizioni debitorie scadute, per riuscire a garantire ciò la UEFA ha imposto controlli trimestrali e provvedimenti più rigidi verso i morosi;
- Stabilità: i nuovi requisiti di “*football earnings*” (la differenza tra le entrate rilevanti e le spese rilevanti, calcolate in un singolo periodo di rendicontazione) garantiranno maggiore capacità alle finanze dei club; lo scarto accettabile è passato dai 30 milioni del vecchio regolamento ai 60 del nuovo in tre anni oltre agli investimenti virtuosi (es: settore giovanile, infrastrutture, ecc.);
- Controllo sui costi di gestione della squadra: il punto cardine del nuovo regolamento, sarà l’introduzione di uno strumento utile ai club per migliorare la funzione di controllo delle spese

⁴⁶ <https://www.figc.it/it/federazione/news/approvate-le-licenze-nazionali-2223-gravina-il-mio-unico-obiettivo-%C3%A8-l-evoluzione-del-calcio-italiano/>

(la *Squad Cost Rule*). Il regolamento imporrà una nuova regola sui costi della squadra, in base alla quale la spesa di ogni club per i costi della squadra (cioè gli stipendi dei giocatori, i trasferimenti e gli onorari degli agenti) sarà limitata al 70% dei suoi ricavi. La regola sarà implementata gradualmente, con una soglia fissata al 90% nel 2023/24, all'80% nel 2024/25 e al 70% in seguito.

La "Squad Cost Rule"

L'art. 92 del nuovo FFP introduce la "*Squad Cost Rule*"⁴⁷. La regola dei costi di squadra non è nient'altro che un rapporto tra la somma di:

- spese per i dipendenti in relazione a persone rilevanti (le persone rilevanti sono i giocatori e gli allenatori tesserati, mentre le spese si riferiscono agli stipendi lordi, bonus e altre voci strettamente collegate);
- ammortamenti/svalutazioni dei costi dei soggetti rilevanti;
- costi di agenti/intermediari/soggetti collegati;

diviso per la somma di:

- ricavi operativi rettificati: (Ricavi da biglietteria, Ricavi da sponsor e pubblicità, Ricavi da diritti tv, Ricavi da altre attività commerciali, Ricavi da solidarietà UEFA e premi, Altri ricavi operativi)
- utile/perdita netta da cessione di registrazioni di persone rilevanti e altri proventi/oneri di trasferimento.

A questi ricavi, inoltre, vanno sommati anche quelli generati dal *Player Trading* che concorrono a pieno titolo nel concetto di *Squad Cost Rule*, oltre ai proventi/oneri derivanti dai trasferimenti a titolo temporaneo. Questo rapporto, secondo l'art. 93, deve attestarsi al 70%.

⁴⁷ UEFA Club Licensing and Financial Fair play Regulations, art 92, 2022

- **Criteri FIGC:**

La FIGC, insieme alle leghe professionistiche, sta studiando quali modifiche apportare per il conseguimento delle licenze nazionali. Il prossimo 11 ottobre, in occasione della riunione del Consiglio Federale, verrà approvato il Manuale Licenze Nazionali per il prossimo triennio.

Gravina ha ribadito, sull'argomento, alcuni punti cardine:

- fermo restando il rispetto anche delle norme contenute dal Codice della Crisi di Impresa entrato in vigore lo scorso 15 luglio, le Licenze dovranno essere adottate nel rispetto di tre fondamentali principi: solvibilità, stabilità finanziaria e contenimento dei costi;
- il richiamo tout court alle normative internazionali non può significare coincidenza tra Licenze Nazionali e Licenze Uefa perché nel nostro Paese il sistema delle Licenze deve rispondere anche a criteri individuati dal legislatore statale;
- le Licenze dovranno tener conto di quanto rappresentato dalla Covisoc nelle sue comunicazioni.

Sembra certo che l'indice di liquidità resterà il parametro necessario per l'iscrizione al campionato di Serie A 2022–2023.

Le nuove norme non prevedono più l'obbligo di “*break even point*” e il divieto per i proprietari di ripianare con contributi propri le perdite, ma sposta l'attenzione sui debiti a medio e breve termine. Tutto ciò si persegue attraverso l'introduzione dell'indice di liquidità che misura la capacità di far fronte agli impegni finanziari a breve termine (12 mesi) e che viene calcolato mediante il rapporto tra attività correnti (AC) e passività correnti (PC) e d è controllato dalla Covisoc.

Le attività correnti “*comprendono le disponibilità liquide e i crediti esigibili entro i 12 mesi e sono costituite dalle seguenti voci:*

- Disponibilità liquide;
- Crediti verso Clienti;
- Crediti verso imprese controllate, collegate e controllanti;
- Crediti tributari, esclusi quelli per imposte anticipate;
- Crediti verso enti-settore specifico e Crediti verso altri.

Le passività correnti sono:

- Obbligazioni ordinarie e convertibili;
- Debiti verso soci per finanziamenti, esclusi quelli postergati ed infruttiferi;
- Debiti verso banche, Debiti verso altri finanziatori;
- Acconti;
- Debiti verso fornitori;
- Debiti rappresentati da titoli di credito;
- Debiti verso controllate, collegate e controllanti;
- Debiti tributari;
- Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale;
- Debiti verso enti-settore specifico;
- Altri debiti e canoni di leasing scadenti entro i 12 mesi.

Il concedente (ovvero la federazione di riferimento) deve valutare la liquidità del richiedente la licenza (i club che partecipano alle competizioni), ossia la disponibilità di liquidità dopo aver preso in considerazione gli impegni finanziari e la capacità di continuare a operare come tale.

Secondo la Figc, il rapporto tra attività correnti e passività correnti è determinante per il rilascio della licenza nazionale: se il parametro previsto dal Manuale Licenze Nazionali per l'iscrizione alla stagione successiva non viene rispettato, la squadra rischia di non prendere parte al campionato seguente. Lo scorso 26 aprile è stata deliberata la modifica dell'indicatore per la stagione 2022/23, fissato allo 0,5. La Lega Serie A si è opposta.

I bilanci delle Squadre di Serie A sono in costante perdita, anche a causa dell'effetto Covid. Per tale ragione le Società si auguravano di dover essere sottoposte per la prossima stagione a vincoli meno stringenti. Si parlava di un indicatore più basso (pari a 0,4) che però tenesse conto del valore storico della rosa.

La Figc, invece, ha deciso di fissare la soglia a 0,5⁴⁸ (che vuol dire che gli attivi di un club devono coprire almeno il 50% delle spese), con tempistiche immediate (in caso di mancato rispetto della soglia prevista, la contestazione della Covisoc verrà effettuata entro il 14 giugno 2022).

⁴⁸ <https://www.figc.it/it/federazione/news/approvate-le-licenze-nazionali-2223-gravina-il-mio-unico-obiettivo-%C3%A8-l-evoluzione-del-calcio-italiano/>

Ricordo che negli anni precedenti l'indicatore di liquidità non era inserito tra i parametri previsti dal Manuale Licenze Nazionali. In caso di mancato rispetto della soglia, che era più alta di quella attuale (0,8 nel 2020/21 e 0,6 nel 2021/22), la conseguenza era la «non ammissione ad operazioni di acquisizione del diritto alle prestazioni dei calciatori». Non era quindi messa in discussione l'iscrizione al campionato ma era previsto il solo blocco del mercato. Il rapporto tra attività e passività correnti è tornato, per la prossima stagione, invece, tra i parametri previsti per l'ottenimento della licenza.

Inoltre, verranno recepite le indicazioni contenute nel nuovo FFP UEFA. In particolare, lo “*Squad Cost Ratio*” (appena spiegato nel punto precedente); la FIGC vorrebbe fissare un tetto iniziale alle spese pari all’80% dei ricavi.

Per quanto riguarda le plusvalenze, la FIGC sta pensando di introdurre il metodo del “Saldo Attivo”, che consiste nella differenza effettiva tra acquisti e cessioni in un determinato periodo di tempo preso in considerazione.

Gabriele Gravina, presidente della FIGC a capo della commissione club licensing della UEFA, nel corso di una riunione tenutasi presso il centro Tecnico Federale di Coverciano a luglio 2022, ha dichiarato: “*La FIGC ha ben chiara la criticità del momento e per questo, sulla stregua di quanto approvato in sede europea, anche in Italia ci stiamo preparando ad una programmazione triennale che miri ad una gestione più virtuosa.*”⁴⁹

2.4. Player Trading

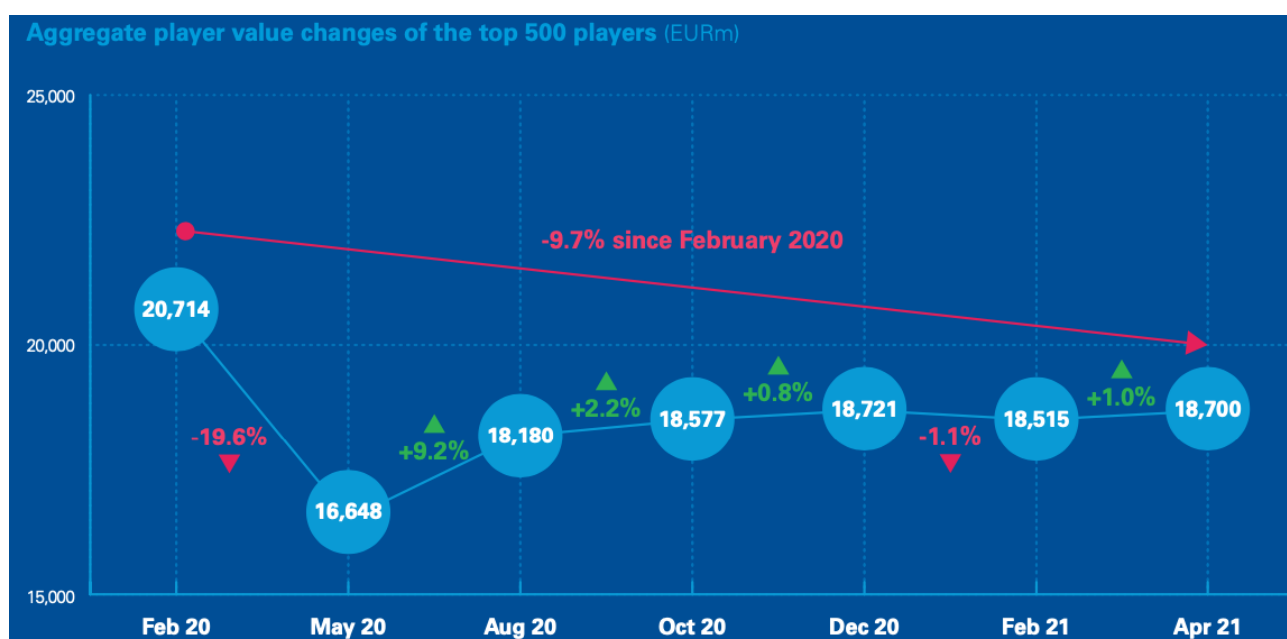
Il *Player Trading* è un dato che estraiamo dall’insieme di operazioni legate all’acquisto e alla vendita dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori; queste possono generare ricavi o perdite (plusvalenze/minusvalenze) per le società che ne detengono il titolo.

È uno strumento che viene utilizzato come forma di autofinanziamento per far fronte al costo degli ammortamenti proprio dei diritti plurienni dei calciatori.

⁴⁹ <https://www.figc.it/it/federazione/news/approvate-le-licenze-nazionali-2223-gravina-il-mio-unico-obiettivo-%C3%A8-l-evoluzione-del-calcio-italiano/>

La pandemia ha portato ad un impatto duraturo anche sul valore dei giocatori, i club cercano di sostenere le proprie finanze generando ricavi da trading di mercato e sono spesso costretti a vendere i giocatori più importanti a sconto.

Il grafico qui sotto riportato ci mostra come il valore di mercato aggregato dei 500 calciatori di maggior valore è diminuito del 9,7% tra il febbraio 2020 e l'aprile 2021. Le ultime finestre di trasferimento estive e invernali sono state caratterizzate da una diminuzione del volume dei movimenti di giocatori ad alto prezzo. Al contrario, sono state dominate da un'abbondanza di trasferimenti di basso valore e di prestiti.



(Fonte: The european elite 2021, KPMG)

Per calcolare il *Player Trading*⁵⁰ dobbiamo prendere i proventi lordi di trasferimento e sottrarre i valori contabili residui e i costi di trasferimento:

- Ricavo netto da cessione calciatori
- Costo netto da acquisto calciatori
- **Risultato netto da gestione trasferimenti**
- Plusvalenze/Minusvalenze
- Ammortamenti
- **Risultato player trading**

⁵⁰ KPMG Football Benchmark, The european elite 2021

È un dato che ci permette di capire la disponibilità ad investire delle diverse squadre nel mercato; quindi, quali tra queste hanno un saldo positivo e quali un saldo negativo e quali conseguenze comportano in futuro queste decisioni di investimento sotto il punto di vista della struttura dei costi.

2.5. Valore della rosa

Un argomento molto delicato e spesso controverso è la valutazione economica delle rose delle diverse squadre. Ai fini di un'accurata valutazione contabile dobbiamo tenere conto di diverse voci:

- Valore netto iniziale;
- Investimenti;
- Cessione valore residuo;
- Rettifiche;
- Ammortamenti;
- Valori diritti finali.

È importante aggiungere che il valore di mercato e il valore contabile dei giocatori spesso non coincidono; la valutazione di un giocatore dipende da molte variabili e si evolve velocemente nel tempo, quasi ogni “domenica” (settimana), a seconda del rendimento emerso in campo.

2.6. Indice di solvibilità

L'indice di solvibilità è un dato altrettanto importante da tenere d'occhio; è un indicatore finanziario che ci fa capire se le società riusciranno con le proprie attività a ripagare le passività sia nel breve che nel medio-lungo periodo.

Nello specifico nella nostra analisi andremo a calcolare:

- *Indice di liquidità corrente*: Attività Correnti/Passività Correnti
Ci permette di capire se riusciamo nel breve termine, a coprire le passività con le nostre attività. Per una sana gestione, questo dato dovrebbe essere almeno uguale ad 0,6, questo vorrebbe dire che la società è solvibile dal punto di vista finanziario.

- Indice di liquidità totale: Attività Totali/ Passività Totali

Tanto maggiore risulta questo indice tanto maggiore è il livello di solvibilità della società; nel lungo periodo non può essere minore di uno perché metterebbe a rischio la sopravvivenza futura della società.

2.7. Indice di indebitamento

L'indice di Indebitamento è dato dal rapporto tra i Debiti finanziari e il Patrimonio Netto; ci aiuta a misurare il valore delle risorse di finanziamento di cui l'azienda dispone, cioè ci permette di calcolare la percentuale di capitale proprio rispetto al capitale di rischio.

Grazie a questo indice possiamo verificare il livello di rischio legato alla dipendenza da fonti di finanziamento esterne:

- **Indice di indebitamento:** Passività finanziarie/ Patrimonio Netto

È una leva finanziaria, infatti attraverso lo sfruttamento della stessa le società cercano di aumentare il profitto aumentando allo stesso tempo il debito. Analizzeremo quali sono i valori soglia per questo indice:

- **Se è = 1:**

È una situazione di normalità, la società copre le esigenze finanziarie utilizzando il capitale proprio

- **Se è: $1 < x < 2$:**

Il capitale proprio è maggiore del totale delle risorse, c'è equilibrio.

- **Se è > 2:**

Bisogna stare attenti, è un campanello d'allarme per le società che raggiunta questa soglia sono ritenute molto indebitate.

2.8. La Posizione Finanziaria Netta e l'Indebitamento Finanziario

La Posizione Finanziaria Netta indica l'ammontare di debiti finanziari che ad oggi le società non sono in grado di ripagare con le risorse immediatamente disponibili.

Ai fini del calcolo della PFN è necessario effettuare la riclassificazione operativa dello Stato Patrimoniale, che sarà così suddiviso:

ATTIVITÀ:

- Attività Operative

All'interno troviamo tutto ciò che serve per generare e per effettuare attività di business oppure derivante da attività di business.

- Attività Non Operative

Si traducono di fatto in tutto ciò che è attività finanziaria che siano correnti o non correnti fra cui viene anche inclusa la liquidità.

PASSIVITÀ:

- Patrimonio Netto

Non è oggetto ad alcuna riclassificazione.

- Passività Operative

Tutti i vari debiti commerciali, tutto ciò che è una dilazione di pagamento.

- Passività Non Operative

Debiti finanziari, ovvero tutti i debiti che generano interessi.

PFN = Passività Non Operative – Attività Non Operative

Se la PFN < 0: *significa che disponibilità liquide e attività finanziarie > Debiti finanziari*

La PFN assume valore negativo se le disponibilità liquide e i mezzi finanziari prontamente liquidabili sono maggiori dei debiti finanziari lordi e posso quindi ripagare subito i debiti finanziari.

Se la PFN > 0: *significa che i debiti finanziari > disponibilità liquide e attività finanziarie*

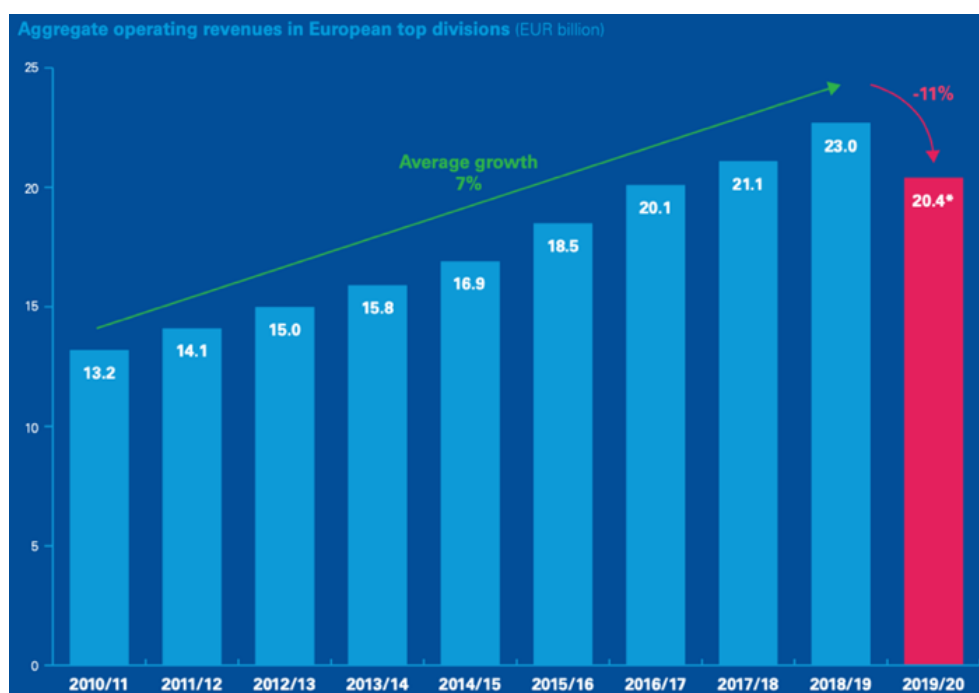
La PFN ha un valore positivo quando il valore dei debiti finanziari è maggiore delle disponibilità liquide e dei mezzi finanziari prontamente liquidabili e quindi non posso ripagare subito i debiti finanziari.

2.9. Il fatturato

Tra i dati sempre più di primaria importanza per le società calcistiche non può mancare quello relativo al fatturato netto, ovvero un indicatore di performance finanziaria che ci fornisce il dato sulla differente forza economica esistente tra i diversi club e come questa influenzi la competizione.

Fino alla stagione 2018/2019 i ricavi sono aumentati costantemente ogni anno fino ad arrivare a generare un volume pari a 23 miliardi di euro. Grazie al report di KPMG Football Benchmark possiamo vedere come la perdita stimata dei ricavi operativi aggregati per la stagione 2019/2020 ammonta a 2,5 - 2,7 miliardi di euro⁵¹: i ricavi delle partite sono stati quelli che hanno subito l'impatto negativo più significativo a causa dell'assenza dei tifosi negli stadi nell'ultima parte della stagione, o, in alcuni casi più rari, a causa della riduzione delle competizioni nazionali, in particolare per la Ligue 1 francese.

Le stime prevedono inoltre che i club delle cinque grandi leghe saranno responsabili della maggior parte della diminuzione, con un 1,8 - 1,9 miliardi di euro di calo dei ricavi operativi, mentre i club delle restanti 50 massime divisioni europee, si prevede che perderanno circa 750 milioni di euro di ricavi operativi. Tra i cinque campionati più importanti, la Serie A e la Ligue 1 hanno subito gli effetti della pandemia in modo più grave, con i ricavi da partite, da trasmissioni e commerciali in forte decremento.



(Fonte: The european elite 2021, KPMG)

⁵¹ KPMG Football Benchmark, The european elite 2021

Il dato sul fatturato netto lo ricaviamo sostanzialmente dalle tre macro-voci sopra citate:

- Ricavi da partite

Vengono anche chiamati ricavi da “*matchday*” perché si riferiscono a tutte le entrate derivanti dal giorno della partita (vendita dei biglietti, incassi dei bar) comprensive anche dei ricavi generati dall’impianto (lo “*stadium experience*” ovvero tutte le attività di *hospitality* come tour guidati, visite ai musei, incassi da ristoranti e hotel).

- Ricavi TV

I ricavi da *Broadcast* o diritti televisivi derivano dalla partecipazione alle competizioni nazionali e internazionali, e impattano in modo molto diverso a seconda dell’“appeal” della competizione ma, in ogni caso, hanno un impatto più sostanziale rispetto ai ricavi da gare.

A mio avviso l’enorme differenza derivante dagli introiti televisivi tra le diverse leghe ha dato il via ad un circolo vizioso impossibile da fermare che vede già le squadre di Premier League godere di maggiori entrate e quindi maggiori possibilità di spesa per l’acquisto delle prestazioni di nuovi calciatori o per la costruzione di impianti moderni e all’avanguardia.

- Ricavi commerciali

Le voci riconducibili ai ricavi commerciali sono rappresentate principalmente dai contratti di sponsorizzazione e dalla vendita del merchandising, che nello specifico incorporano le voci di conto economico come:

- Ricavi delle vendite e delle prestazioni (es. ricavi da gare prima squadra, abbonamenti);
- Ricavi da Merchandising;
- Proventi da sponsorizzazioni;
- Proventi commerciali e royalties;
- Proventi da cessione diritti televisivi;
- Ricavi da cessioni temporanee prestazioni calciatori;
- Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori;
- Altri proventi da gestione calciatori;
- Ricavi e Proventi diversi.

Le fonti che impattano maggiormente sull'incremento dei flussi di ricavi, e quindi sul valore del fatturato sono:

- Avere uno stadio di proprietà;
- Il campionato nazionale di appartenenza legato ai relativi contratti televisivi;
- La partecipazione alle maggiori competizioni internazionali europee.

2.10. Costi di ingaggio, ammortamenti e agenti

- **Costi di ingaggio:**

I salari dei giocatori e dei collaboratori stanno diventando sempre meno accessibili per le società. Ciononostante, la metà dei primi 20 club per fatturato ha registrato un aumento dei salari dei giocatori nell'esercizio 2020.

Top 20 FY2020 club wage bills (€m)		Total wages FY2020	Country	Change FY2019 to FY2020	Wages as % revenue FY2020	Club		Total wages FY2020	Country	Change FY2019 to FY2020	Wages as % revenue FY2020
393	94	487	Spain	-10%	67%	164	52	215	Germany	+5%	58%
330	102	433	England	+12%	78%	156	57	213	Spain	-12%	64%
357	54	411	Spain	+4%	57%	147	60	207	England	+2%	45%
339	69	407	France	+10%	73%	147	55	202	Italy	+3%	67%
276	96	371	England	+6%	66%	145	51	195	England	+8%	92%
262	78	340	Germany	-5%	54%	149	31	180	England	+6%	105%
215	109	323	England	-19%	56%	124	37	161	Italy	-13%	97%
250	70	320	England	-9%	69%	122	36	158	Italy	-15%	112%
231	54	285	Italy	-14%	71%	127	24	151	England	+12%	94%
182	86	268	England	+0%	69%	115	34	149	England	-3%	93%

(Fonte: Benchmarking report – UEFA)

A livello di campionato, i 20 club della Premier League inglese hanno registrato un aumento del 4% dei salari dei giocatori. Il loro monte salari aggregato è stato del 59% superiore a quello dei club della Liga e più del doppio di quello della Bundesliga tedesca⁵².

In aggregato, i salari dei giocatori sono aumentati anche tra i club tedeschi (+1%), francesi (+2%), olandesi (+9%) e belgi (+21%) nell'esercizio 2020.

⁵² UEFA, *The European Club Footballing Landscape*, Benchmarking report



(Fonte: Benchmarking report – UEFA)

Nonostante alcuni successi nella riduzione dei salari dei calciatori in Spagna (-3%), Russia (-7%), Turchia (-8%) e Italia (-12%), l'accessibilità economica dei salari dei calciatori è peggiorata in tutti i 10 campionati principali, a causa della contrazione dei ricavi.

In tutti i 711 club della massima divisione, i salari dei giocatori hanno assorbito il 54% dei ricavi (rispetto al 49% dell'esercizio 2019), mentre i salari dei giocatori e dei collaboratori hanno assorbito insieme il 71% (64% nell'esercizio 2019).

- **Ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori:**

I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono immobilizzazioni immateriali a vita utile definita. Hanno una durata massima di 5 anni.

L'ammortamento deve essere fatto in maniera sistematica e per singolo individuo tenendo presente la residua possibilità di utilizzazione del diritto pluriennale. L'ammortamento decorre dal momento in cui l'immobilizzazione è disponibile e pronta per l'uso.

La quota di ammortamento del diritto pluriennale dipende da:

- La residua possibilità di utilizzazione;
- Il valore da ammortizzare;
- Il criterio dell'ammortamento.

La durata del piano di ammortamento dell'immobilizzazione dipende dalla residua possibilità di utilizzo che deve coincidere con la durata del contratto di lavoro subordinato sportivo stipulato tra il tesserato e la società di calcio.

Il piano di ammortamento dovrà essere rimodulato nel caso in cui il suddetto contratto dovesse essere prolungato in modo tale da tener conto del valore contabile residuo alla data del prolungamento.

L'OIC 24⁵³ infatti prevede che per i beni immateriali / i diritti immateriali, tra cui i diritti pluriennali, pur non essendo previsto un limite temporale entro il quale effettuare l'ammortamento non è possibile allungare il periodo di ammortamento entro il limite contrattuale o legale.

In ottemperanza del principio generale della competenza economica e della correlazione tra costi e ricavi, se il diritto pluriennale viene acquisito nel corso dell'esercizio, l'ammortamento viene effettuato utilizzando il metodo del pro-rata temporis dalla data di disponibilità del giocatore.

Relativamente al "valore da ammortizzare", esistono due teorie per la sua identificazione:

- Costo di acquisto (come determinato dalla prassi contabile federale);
- Costo di acquisto al netto del presunto valore di realizzo alla fine della vita utile del diritto.

Secondo l'OIC24⁵⁴ si presume che il diritto residuo di un bene immateriale sia uguale a zero; specularmente a quanto previsto dalla prassi federale, è ammortizzabile il costo di acquisto, tranne nei casi in cui:

- Vi sia un impegno da parte di terzi ad acquistare il bene alla fine della vita utile;
- Sia possibile dimostrare che esiste un mercato del bene e sia possibile ricavare una stima attendibile del valore di alienazione al termine della vita utile dell'attività immateriale. Naturalmente è necessario per determinare il valore residuo in quest'ultima ipotesi che il suddetto mercato sia esistente alla fine della vita utile dell'attività immateriale.

Secondo l'OIC24 quindi il valore da ammortizzare potrebbe essere uguale al costo d'acquisto del diritto al netto del valore residuo al termine della vita utile del diritto pluriennale.

La *Raccomandazione Contabile* esclude, invece, la possibilità di tener conto del presunto valore di realizzo alla fine della vita utile del diritto: fa riferimento quindi al solo costo di acquisto per la determinazione delle quote di ammortamento.

⁵³ OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili immobilizzazioni immateriali

⁵⁴ OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili immobilizzazioni immateriali

Le *Raccomandazioni Contabili*, a prima vista, appaiono più restrittive rispetto alla prassi prevista dall'OIC24.

La scelta dei redattori delle regole federali è stata motivata dal rispetto del principio della prudenza, considerata la difficoltà legata alla valutazione futura e alla peculiarità dei diritti pluriennali.

Infatti, al termine della vita utile dei diritti pluriennali il diritto residuo è difficilmente determinabile in quanto influenzato da una serie di elementi particolari difficilmente prevedibili quali i risultati sportivi, le prestazioni del calciatore ed eventuali modifiche normative.

Pertanto, al fine di rispettare il principio della prudenza imputando corrette quote di ammortamento, le quote di ammortamento si calcolano sul costo storico del diritto pluriennale.

Relativamente al “Criterio di Ammortamento”, l'OIC24⁵⁵ ammette l'utilizzo di piani di ammortamento:

- A quote costanti;
- Oppure a quote decrescenti;
- O parametrati ad altre variabili quantitative;

in quanto il piano di ammortamento è funzionale alla correlazione dei benefici attesi.

L'OIC24 così come l'OIC16⁵⁶, in ottemperanza al principio della prudenza, non ammette l'utilizzo di metodi di ammortamento a quote crescenti.

Allo stesso modo la *Raccomandazione Contabile* stabilisce che:

- Debba essere adottato un unico criterio di ammortamento per tutti i calciatori;
- Il piano di ammortamento debba essere a quote costanti o decrescenti; la versione precedente della *Raccomandazione contabile* n.1 non consentiva l'ammortamento a quote decrescenti ma solo quote costanti con durata massima pari al contratto sportivo.

⁵⁵ OIC 24 (Organismo Italiano di Contabilità), criteri di ammortamento

⁵⁶ OIC 16 (Organismo Italiano di Contabilità), Principi contabili, immobilizzazioni materiali

Il Regolamento della Fifa fissa la durata massima del contratto fra il calciatore professionista e la società in 5 anni.

Alla luce di quanto sopra, per i calciatori professionisti la durata massima dell'ammortamento non può essere superiore ai 5 anni.

Si potrà quindi solo decidere se attuare un piano di ammortamento a quote costanti o decrescenti.

Presumendo che un fattore produttivo pluriennale, per ragioni principalmente di efficienza tecnica, contribuisce in maggior misura nei primi anni di entrata in funzione alla produzione di benefici economici, si ipotizza un piano di ammortamento a quote decrescenti.

Tale metodo pur mostrando un miglior rapporto tra i ricavi aziendali e il costo del fattore produttivo, per essere applicato necessita l'individuazione dei criteri che determinano nei vari anni di utilizzo il diverso contributo dell'immobilizzazione.

Tale individuazione non è semplice per le aziende, tanto più per quelle che operano nel settore del calcio professionistico.

Solo nel caso in cui si riuscisse ad applicare il piano di ammortamento a quote decrescenti in maniera uniforme a tutti i calciatori, si potrebbe ipotizzare di agganciare, in maniera inversamente proporzionale, il calcolo delle quote all'età media della squadra.

Il piano di ammortamento a quote costanti viene utilizzato in tutti i casi in cui non è semplice individuare per ciascuno dei diversi periodi di utilizzo il contributo del fattore produttivo; il piano di ammortamento a quote costanti, infatti, presuppone il concetto che l'utilità delle immobilizzazioni si suddivide ugualmente per ogni anno di vita utile.

Ha inoltre la peculiarità di essere di facile applicazione e di facilitare il confronto dei bilanci, nello spazio e nel tempo, per la loro interpretazione.

Tutti i suddetti motivi fanno sì che la dottrina sia concorde nell'affermare che il criterio di ripartizione dell'ammortamento dei diritti pluriennali in quote costanti sia preferibile.

Anche il Manuale delle Licenze Uefa stabilisce che le quote di ammortamento debbono essere calcolate in misura costante in accordo con i contratti che i singoli calciatori professionisti stipulano con la società.

Se la società opterà per il piano di ammortamento a quote decrescenti, la società sarà tenuta a depositare all'Ufficio Licenze Uefa e Financial Fair Play lo stato patrimoniale, il conto economico, la nota integrativa e una nota esplicativa della riconciliazione dei valori rielaborati con il piano di ammortamento a quote costanti.

- **Costi di intermediazioni:**

In generale, gli agenti guadagnano commissioni per lo stipendio di un giocatore di calcio e anche per la tassa di trasferimento pagata al giocatore. Alcuni agenti ricevono anche commissioni per qualsiasi accordo commerciale (contratti di sponsorizzazione, contratti per i diritti d'immagine, contratti per gli scarpini, etc) concluso dai loro clienti.

Le normali commissioni sullo stipendio ammontano al 5%-10% del reddito lordo del giocatore. Queste cifre sono la prassi di mercato. Cifre del 15% o più non sono una prassi di mercato; pertanto, si consiglia di non accettare queste percentuali.

Le normali commissioni sulla tassa di trasferimento ammontano al 3%-20% della tassa di trasferimento pagata al club. Si tenga presente, tuttavia, che anche i giocatori potrebbero ricevere tale percentuale. Ciò significa che più alta è la percentuale per l'agente, minore sarà la percentuale per il giocatore. Questa pratica delle percentuali sulle commissioni di trasferimento è leggermente cambiata da quando la FIFA ha abbandonato la proprietà di terzi, ma è ancora possibile concordare una somma forfettaria nel caso in cui un giocatore si trasferisca⁵⁷.

Una ricerca della FIFA ha dimostrato che la combinazione dei guadagni di cui sopra porta al fatto che gli agenti guadagnano circa il 30% di tutto il denaro che circola nel calcio, anche se ufficialmente, guadagnano solo il 5-10% circa⁵⁸.

⁵⁷ KPMG Football benchmark, Free Agent

⁵⁸ <https://www.scoreandchange.com/fifa-to-implement-cap-on-agent-fees/#:~:text=FIFA%20plans%20on%20capping%20agent,fairer%20and%20more%20transparent%20system.>

Nel 2021 sono stati completati 17.945 trasferimenti internazionali di giocatori professionisti maschi nel *Transfer Matching System* (TMS). Di questi, 3.545 (19,8%) hanno coinvolto almeno un intermediario.

Sono circa 500,8 milioni di dollari quelli spesi per i compensi degli agenti nel 2021, un aumento del 110% rispetto ai 239 milioni di dollari spesi per tali commissioni nel 2014. Questi importi sembrano anomali, ma fanno parte di un mercato in cui i club sono disposti a pagare cifre elevate per i giocatori e quindi per gli intermediari. Secondo un rapporto FIFA del 2021, i club hanno pagato un totale di 3,5 miliardi di dollari per i servizi di intermediazione tra il 2011 e il 2020.

I club europei hanno pagato il 95,8% dei 500,8 milioni di dollari spesi per i servizi di intermediazione⁵⁹, e nello specifico i club di:

- Inghilterra (133,3 milioni di dollari);
- Germania (84,3 milioni di dollari);
- Italia (73,5 milioni di dollari);
- Spagna (34,8 milioni di dollari);
- Francia (30,3 milioni di dollari);
- Portogallo (29,3 milioni di dollari).

La FIFA ha intenzione di limitare i compensi degli agenti al 3% dello stipendio di un giocatore e al 10% della tassa di trasferimento. Questa misura fa parte del nuovo Regolamento sugli agenti di calcio della FIFA, che entrerà in vigore a partire dalla stagione 2022-2023; la riforma si pone l'obiettivo di fornire un sistema più equo e trasparente.

La determinazione di un tetto alle commissioni per gli agenti non è una mossa sorprendente. Alcuni potrebbero dire che è attesa da tempo. La sensazione generale è che gli importi pagati per le commissioni degli intermediari, siano essi agenti, genitori o altri rappresentanti, siano eccessivi e tutt'altro che trasparenti.

Il tetto alle commissioni per gli agenti fa parte di un più ampio processo in corso da parte della FIFA per riformare il *Transfer Matching System* al fine di "proteggere l'integrità del sistema e prevenire gli

⁵⁹ European leagues, *The Financial Landscape of European Football*.

abusi". Non si tratta dell'unica modifica regolamentare riguardante gli agenti. La FIFA limiterà anche le rappresentanze multiple per evitare conflitti di interesse. Questa modifica arriva dopo altre precedenti, come la reintroduzione di un sistema di licenze obbligatorie per gli agenti, un sistema di risoluzione delle controversie tra agenti, giocatori e club e l'obbligo di pagare tutte le commissioni degli agenti attraverso la *Clearing House* della FIFA.

Si presume che il tetto alle commissioni per gli agenti potrebbe portare ad un aumento del contenzioso.

Per alcuni agenti, infatti, queste norme avranno un impatto immediato sull'ammontare delle loro commissioni. Per questo motivo, probabilmente prenderanno provvedimenti legali contro gli ultimi piani della FIFA. Ciò pone la questione se i regolamenti della FIFA siano in contrasto con il principio del libero mercato dell'Unione Europea. In altre parole, un tetto alle commissioni degli agenti impedisce la libera circolazione dei capitali e del lavoro? È una questione legale interessante, soprattutto perché i club europei rappresentano la maggior parte (95,8%) dei 500 milioni di euro spesi per i compensi degli agenti.

CASI PIÙ CONTROVERSI:

- Trasferimento di Pogba dalla Juventus al Manchester United:
una grande controversia è sorta in seguito al trasferimento di Paul Pogba dalla Juventus al Manchester United per un valore di 100 milioni di euro nel 2016. La fonte "Football Leaks" ha riportato che l'agente Mino Raiola ha ricevuto un compenso di 49 milioni di euro per aver rappresentato tutte e tre le parti nell'affare. Questo ha portato a delle indagini da parte della FIFA.
- Trasferimento di Neymar Jr. dal Santos al Barcellona:
Un'altra controversia ha riguardato il trasferimento di Neymar Jr. dal Santos al Barcellona nel 2013. Si scoprì che il prezzo iniziale di 48,6 milioni di sterline era di gran lunga inferiore al costo reale di 71,5 milioni di sterline rivelato in seguito dal presidente del Barcellona Josep Maria Bartomeu. L'affare comprendeva un compenso di 33 milioni di sterline pagato al padre di Neymar, oltre a un compenso di 2 milioni di sterline per aver agito come suo agente.

2.11. Rapporto tra costi di ingaggio e fatturato

Un dato di primaria importanza per ogni società di calcio professionistico è costituito dal rapporto tra il salario complessivo e il fatturato dei diversi club.

Chiunque abbia una conoscenza molto elementare della terminologia aziendale comprenderà il significato del rapporto tra salari e fatturato, si tratta di un termine che si spiega da solo sotto molti punti di vista.

- *I salari:*

Per salario si intende il totale dei salari dell'intero club. Naturalmente questo totale è dominato dai guadagni dei giocatori, ma, all'interno sono comprese altre voci come lo stipendio dell'allenatore e del suo staff, lo stipendio dei top manager e del team di supporto.

- *Il Fatturato:*

Il fatturato può essere considerato come tutto il denaro che entra in un'azienda o, nel nostro caso, in una squadra di calcio. A seconda dell'azienda, può essere chiamato vendite, entrate o eventualmente ricavi lordi, ed è essenzialmente tutto il denaro che un'azienda genera. Non tiene conto del denaro che esce dall'azienda o dal club; quindi, non deve essere confuso con il profitto.

Le voci che vengono sommate per ottenere il fatturato sono:

- Ricavi commerciali;
- I ricavi da broadcasting;
- Biglietteria;
- Sponsorizzazioni pubblicità e merchandising;
- Altre attività commerciali.

- ***Il Ratio WTR (Wages to Turnover Ratio):***

In termini calcistici, il "rapporto salari/fatturato" analizza le dimensioni del primo rispetto al secondo.

L'importanza di quanto un club spende per gli stipendi è accresciuta dal fatto che nel calcio questi sono tipicamente le maggiori uscite del club. In molte aziende, invece, si vende qualcosa di fisico e quindi il costo effettivo dell'articolo è spesso una parte consistente delle uscite dell'azienda.

Gli stipendi sono davvero la principale uscita che un club deve affrontare e per questo motivo si pone molta enfasi nel tenerli sotto controllo. Una delle metriche finanziarie più semplici da prendere in considerazione quando si esamina la salute economica di un club è quella di vedere quale percentuale delle entrate è assorbita dagli stipendi, da cui l'importanza attribuita al rapporto stipendi/fatturato.

Quando il *WTR* diventa troppo alto, è quasi inevitabile che un club subisca una perdita, a prescindere dalla parsimonia con cui si opera in altre aree. L'unico modo per evitare di andare in perdita è un continuo successo nel mercato dei trasferimenti. Comprando poco e vendendo molto, grazie a uno scouting eccellente, allo sviluppo dei giocatori o a entrambi, i club potrebbero, almeno in teoria, ottenere un profitto costante dai loro ingaggi e dalle loro operazioni.

Mantenere il *WTR* a un livello gestibile e sostenibile è uno degli obiettivi chiave per ogni club, ma cosa si intende per sostenibile?

Non esiste una risposta universalmente accettata, ma la maggior parte degli esperti di finanza calcistica sembra ritenere che una ratio inferiore al 70% sia gestibile. Altri ritengono che una percentuale pari al 60% sia più auspicabile.

Inoltre, possiamo affermare con una certa sicurezza che qualsiasi cifra superiore al 70% inizia a diventare preoccupante. In generale, più basso è il rapporto, meglio è, perché permette a un club più possibilità di fare profitti e più spazio per investire in altre campi oltre ai salari, come lo sviluppo dei giovani, nuove strutture di gioco o di allenamento e, naturalmente, l'acquisto di nuovi giocatori.

Ovviamente, l'avvertenza è che le prestazioni sul campo devono essere mantenute. Mostrare ai contabili un *WTR* del 35% può sembrare positivo, ma se la classifica vede una squadra in zona retrocessione questa positività svanisce. A parte il fatto che la retrocessione è di per sé negativa,

sicuramente porterà a un enorme calo delle entrate e quindi il *WTR* potrebbe salire nella stagione successiva, quando le entrate diminuiranno ma i giocatori rimarranno con i loro lucrosi contratti.

Secondo un rapporto di Statista del 2021, nel 2019 solo il 58% dei club della Premier League ha utilizzato il rapporto tra salari e fatturato come *KPI (Key Performance Indicator)*. Ciò significa che otto o forse nove club della Premier League non si sono preoccupati, almeno pubblicamente, di questo parametro. È difficile credere che l'abbiano ignorata del tutto, ma in ogni caso la situazione cambierà dall'inizio della prossima stagione sportiva quando sarà introdotto il *WTR* massimo obbligatorio

2.11. Indicatori di cash flow

Valutare un'azienda non significa ricercare un valore oggettivo unico, in quanto gli input necessari per la valutazione d'azienda lasciano ampio spazio ad interpretazioni e giudizi soggettivi.

Il flusso di cassa si calcola considerando tre aree principali: il flusso di cassa operativo, quello derivante dalle attività di investimento e quello derivante dalle attività di finanziamento.

Nel calcio, il flusso di cassa operativo è dato dai ricavi netti (giorno della partita, pubblicità e trasmissione) meno le spese operative (stipendi, altri costi operativi), le tasse e gli interessi netti pagati. Se volessimo creare un rendiconto dei flussi di cassa, aggiungerei le spese di ammortamento e di svalutazione, poiché riflettono il denaro già speso (al momento dell'acquisto del bene).

La liquidità derivante dalle attività di investimento nel calcio deriva dalla compravendita di giocatori e, occasionalmente, dalla vendita o dall'acquisto di immobilizzazioni come terreni e stadi. Il trading di giocatori è stato una parte fondamentale delle attività finanziarie dei club per molti anni. L'acquisto e la vendita di giocatori (e i relativi termini di pagamento/credito) sono estremamente importanti per la gestione del flusso di cassa del club.

Infine, c'è l'impatto delle attività di finanziamento. La raccolta di capitale attraverso l'emissione di azioni o l'organizzazione di finanziamenti attraverso obbligazioni o debiti è ovviamente utile per il rendiconto dei flussi di cassa. Nel calcio, tuttavia, ci sono un paio di problemi. I regolamenti collegano le spese alle entrate. Uno degli effetti di ciò è che in una situazione di perdita sostenuta a causa del calo dei ricavi può essere difficile finanziare queste perdite con contributi in conto capitale o con un

aumento del debito. Una situazione che causerà problemi a diversi club, a meno che non vengano allentate le norme.

Il Free Cash Flow, quindi, è dato dall'ammontare del flusso di cassa generato da un'azienda (al netto delle imposte) dopo aver tenuto conto delle spese non monetarie, delle variazioni delle attività e passività operative e delle spese in conto capitale.

Il Free Cash Flow è un parametro più accurato rispetto all'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation*), all'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) e all'utile netto, in quanto non tiene conto delle grandi spese in conto capitale e delle variazioni di cassa dovute alle variazioni delle attività e passività operative. Inoltre, metriche come l'EBIT e l'Utile netto includono spese non monetarie, che rappresentano ulteriormente il vero flusso di cassa di un'azienda.

Limiti dei metodi dei flussi di cassa scontati:

- Incertezza delle stime relative alle proiezioni di flussi di cassa;
 - Il *Terminal Value* spesso impatta in modo significativo sull'*Enterprise Value*;
 - Aleatorietà tasso di sconto;
 - Ipotizza una struttura del capitale costante.
- Discounted Cash Flow:

Per arricchire l'analisi ho deciso di utilizzare come criterio di valutazione per le società di calcio il metodo dei flussi di cassa attualizzati ovvero il metodo del *Discounted Cash Flow* (DCF).

Il flusso di cassa attualizzato (DCF) è un metodo di valutazione utilizzato per stimare il valore di un investimento in base ai flussi di cassa futuri attesi. L'analisi DCF cerca di determinare il valore di un investimento oggi, sulla base delle proiezioni di quanto denaro genererà in futuro. Se il DCF fosse superiore al costo attuale dell'investimento, l'opportunità potrebbe risultare positiva.

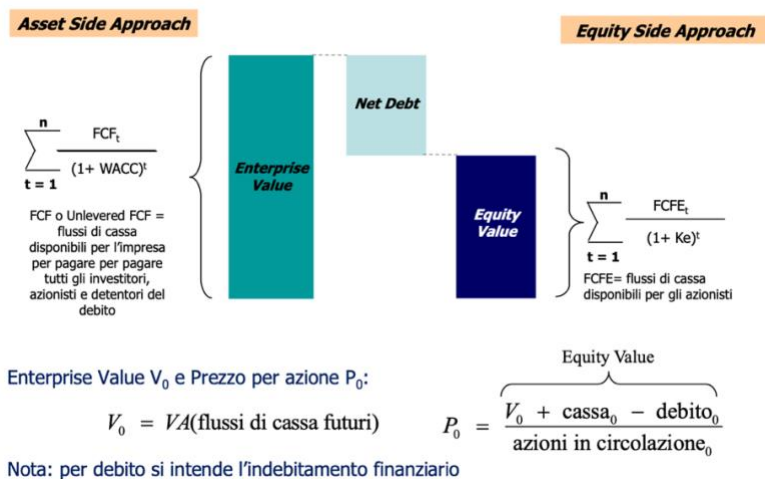
Gli elementi cardine di questa analisi sono tre:

- L'entità del flusso di cassa;
- Il tasso di attualizzazione;
- La distribuzione nel tempo dei flussi.

Al fine di applicare questo modello è fondamentale attualizzare i flussi di cassa in maniera coerente con i tassi di attualizzazione; per farlo abbiamo due opzioni:

- per i flussi Unlevered si attualizza utilizzando il WACC (*Weighted Average Cost of Capital*);
- per i flussi Levered si attualizza utilizzando il CAPM (*Capital Asset Pricing Model*).

Un punto di partenza comune per il calcolo è l'utile operativo al netto delle imposte (NOPAT), che si ottiene moltiplicando l'EBIT per (1-tasso fiscale). Da questo si eliminano tutte le spese non monetarie e l'effetto dei CapEx e delle variazioni del capitale circolante netto, in quanto l'obiettivo è l'attività principale.



(Fonte: LUISS – Finanza aziendale avanzata – Prof. Gubitosi)

- Free Cash Flow to Firm (FCFF): Unlevered free cash flow

Il *Free Cash Flow to Firm* (FCFF), è il flusso di cassa disponibile per tutti i finanziatori. Può essere definito anche *Free Cash Flow Unlevered* e rappresenta il flusso di cassa in eccesso disponibile per un'azienda se fosse priva di debiti.

L'*Enterprise Value* di un'azienda è calcolato come la somma del valore di mercato del patrimonio netto dei proprietari, più il debito totale, meno la liquidità e gli equivalenti. Indica il valore dell'azienda indipendentemente dalla struttura di capitale utilizzata per finanziare le operazioni.

Utilizziamo l'EV perché è una metrica neutrale rispetto alla struttura del capitale, che permette di confrontare società (nel nostro caso le squadre di calcio) con diverse strutture di debito e di capitale proprio.

Il metodo *unlevered discounted cash flow* consente di determinare direttamente il valore del capitale operativo. Il valore del capitale netto dell'impresa viene poi ottenuto sottraendo da tale valore l'indebitamento finanziario e gli eventuali assets.

Il flusso di cassa disponibili per gli azionisti e i finanziatori esterni (unlevered)

```
Risultato operativo (Ebit)
- imposte sul reddito operativo
+ ammortamenti e accantonamenti
+/- variazione capitale fisso e circolante
-----
= flusso di cassa disponibile per gli azionisti e finanziatori
```

(Fonte: Borsa Italiana)

- Free Cash Flow to Equity (FCFE) → levered free cash flow

Il *Free Cash Flow to Equity* (FCFE) misura l'ammontare di liquidità che rimane per i detentori di capitale proprio dopo aver tenuto conto delle spese operative, dei reinvestimenti e dei flussi finanziari in uscita.

L'*Equity Value* viene utilizzato con il *Levered Free Cash Flow*, poiché include l'impatto degli interessi passivi e dei rimborsi obbligatori del debito, e quindi appartiene solo agli investitori di capitale proprio.

Il metodo basato sul flusso netto spettante agli azionisti porta alla determinazione del valore del capitale netto.

Il flusso di cassa disponibile per gli azionisti si ottiene da:

```
Utile netto
+ ammortamenti e accantonamenti
+/- variazione capitale fisso e circolante
+/- variazione TFR
+/- versamenti/rimborsi di capitale
+/- accensione/estinzione finanziamenti
-----
= flusso di cassa disponibile per gli azionisti
```

(Fonte: Borsa Italiana)

3. CAPITOLO 3: Verifica empirica sul bilancio delle società

3.1. Introduzione all'analisi di bilancio

In questo terzo capitolo metterò in pratica i concetti teorici analizzati durante il capitolo precedente.

Il panorama del calcio europeo di massima serie è composto da molti campionati nazionali che si trovano in diversi stadi di sviluppo; negli ultimi due decenni, la crescita a livello nazionale e internazionale è stata particolarmente rapida e ha portato all'espansione delle finanze dei club.

I tre flussi di entrate che hanno guidato questa crescita per i club sono stati:

- i ricavi del campionato centrale (dalla TV e dalla sponsorizzazione del campionato);
- le entrate commerciali dei singoli club (sponsorizzazione e merchandising);
- le distribuzioni UCC.

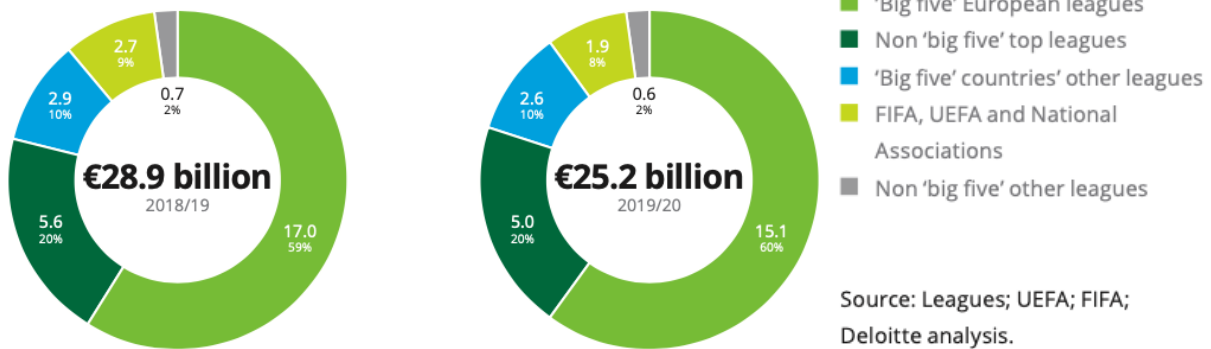
Ma questa rapida espansione commerciale ha portato con sé alcuni problemi di crescita. In particolare, le prestazioni sul campo e i dati finanziari fuori dal campo indicano che il divario tra i club si sta ampliando, il che ha portato preoccupazioni sulla polarizzazione e sull'equilibrio competitivo in primo piano nelle discussioni tra gli stakeholder del calcio.

L'obiettivo del mio elaborato è quello di mettere in luce, tramite l'analisi finanziaria delle società calcistiche quelle che sono le componenti più rilevanti da cui derivano le performance finanziarie dei club.

Per far ciò ho preso come oggetto di studio alcune tra le migliori squadre dei top cinque campionati europei, nello specifico parliamo di:

- Premier League (Manchester City, Liverpool, Chelsea e Arsenal);
- Liga (Real Madrid, Barcellona e Atletico Madrid);
- Serie A (Juventus, Inter e Milan);
- Bundesliga (Bayern Monaco e Borussia Dortmund);
- Ligue 1 (Paris Saint German).

Chart 1: European football market size – 2018/19 and 2019/20 (€ billion)



(Fonte: Deloitte - Football Money League 2021)

Ognuno di questi campionati ha caratteristiche differenti rispetto agli altri, per esempio in termini di ricavi e di regole che permettono l'ammissione delle società ai campionati nazionali. Proprio per questo farò prima un'analisi e una comparazione tra i club che appartengono allo stesso campionato, mettendo in risalto quelle che sono le caratteristiche principali di ciascuna lega.

In un secondo momento, mi soffermerò sul confronto tra le società; esse, infatti si affrontano anche in un contesto internazionale durante lo svolgimento delle competizioni UEFA (Champions League, Europa League, Conference League) e quindi reputo necessario fare un'analisi tra di esse in modo tale da commentare in maniera esaustiva i risultati ottenuti.

3.2. Studio dei bilanci delle squadre di Premier League: Manchester City, Liverpool, Chelsea e Arsenal

Iniziamo lo studio andando ad analizzare come primo campionato la Premier League inglese; ad oggi il campionato sportivo più seguito al mondo, in 188 Paesi da un pubblico televisivo di 3,2 miliardi di persone. Questo dato si traduce in maggiori ricavi per le squadre che vi partecipano, ma non è sempre stato così.

Infatti, dal 1992, anno in cui è iniziata la stagione inaugurale della Premier League, ad oggi “gli inglesi” hanno avuto una crescita impressionante resa possibile dai molti investimenti che hanno portato ad avere strutture all'avanguardia, stadi sempre pieni e ricche squadre formate da giocatori di fama mondiale; un prodotto quindi a livello economico, sportivo e di intrattenimento senza rivali. Sarà difficile per le altre leghe nazionali ridurre il divario.

- Premier League: ricavi da vendita diritti tv

La supremazia finanziaria della Premier League inglese è in gran parte dovuta al suo successo nell'assicurarsi lucrosi contratti di trasmissione sin dalla sua fondazione, ciò è dimostrato dal fatto che i proventi derivanti dalla trasmissione di una singola partita, possono essere tre volte superiori a quelli che possono ottenere gli altri campionati maggiori.

Dal 1992, i ricavi dei diritti televisivi della EPL (English Premier League) sono cresciuti a un ritmo sorprendente. Le entrate totali dei diritti televisivi nazionali e internazionali del:

- primo ciclo (1992-1997): 254 milioni di sterline;
- quinto ciclo (2007-2010): 2,4 miliardi di sterline;
- l'ultimo periodo (2016-2019) si è concluso con un introito totale di 8,5 miliardi di sterline⁶⁰.

La Premier League suddivide i ricavi tra le squadre in base ad una serie di criteri:

- una quota pari al 50% viene distribuita in parti uguali;
- il 25% viene diviso in base ai risultati sportivi;
- il 25% in base allo status delle infrastrutture di proprietà del club⁶¹.

Il valore derivante dalla vendita dei diritti tv in Inghilterra per la stagione sportiva 2021 – 2022 ammontava ad un totale pari a circa 3 miliardi di euro. Di seguito troviamo come questa somma è stata distribuita tra le società:

2021/22 Prize money

1 **Manchester City** £161.3m, 2 Liverpool £159.8m, 3 Tottenham £152.1m, 4 Chelsea £151.7m, 5 **Arsenal** £151.6m, 6 Man United £150.2m, 7 **West Ham** £142.1m, 8 Leicester £134m, 9 **Newcastle** £131.5m, 10 **Brighton** £130.6m, 11 **Wolves** £128.2m, 12 **Crystal Palace** £124.3m, 13 Aston Villa £123.3m, 14 Brentford £121m, 15 **Everton** £120.4m, 16 Leeds £116.1m, 17 **Southampton** £113.3m, 18 **Burnley** £106.1m, 19 **Watford** £104.6m, 20 Norwich £100.3m.

(Fonte: Mirror UK, Premier League prize money)

⁶⁰ <https://www.sportspromedia.com/news/report-premier-league-tv-rights-revenue-to-pass-uk10bn-over-next-three-years/>

⁶¹ <https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/premier-league-prize-money-how-27602760>

Secondo il Times, gli introiti della Premier League derivanti dagli accordi di trasmissione vedranno la massima serie del calcio inglese superare la barriera dei 10 miliardi di sterline nelle prossime tre stagioni. Per il ciclo dei diritti dal 2022 al 2025, il Times afferma che gli accordi internazionali avranno un valore di 5,3 miliardi di sterline, con un aumento del 30%, mentre gli accordi nazionali porteranno 5,1 miliardi di sterline e le partnership commerciali porteranno il totale a 10,5 miliardi di sterline.

Le squadre della Premier League godono di grandi vantaggi finanziari che molte delle loro rivali continentali possono solo sognare. Persino il fatto di finire nella parte meridionale della classifica comporta un guadagno che molte altre squadre di tutto il mondo non avranno mai.

- Premier League: premi in base al posizionamento

A parte i premi in denaro, il modello di distribuzione aggiornato per i proventi delle trasmissioni all'estero vedrà i club che finiscono più in alto in classifica ulteriormente premiati. In precedenza, i soldi venivano distribuiti in modo uniforme, ma ora la posizione in campionato è un fattore decisivo per un pagamento che potrebbe vedere il club più alto guadagnare 25 milioni di sterline in più, mentre il club più basso riceve 16 milioni di sterline in meno.

Premio di posizione in Premier League (2021/22):

Position	Merit Share
1st	£38m
2nd	£36m
3rd	£34m
4th	£32m
5th	£30m
6th	£28m
7th	£27m
8th	£24m
9th	£23m
10th	£21m
11th	£19m
12th	£17m
13th	£15m
14th	£13m
15th	£11m
16th	£10m
17th	£8.5m
18th	£6m
19th	£4m
20th	£2.5m

(Fonte: Premier League position prize money 2021 – 2022)

I ricavi centrali della prossima stagione vedranno i campioni della Premier League 2022/23 guadagnare 176 milioni di sterline in premi⁶², rispetto ai 153 milioni di sterline di questa stagione. Anche al club più scarso saranno garantiti 106 milioni di sterline, rispetto agli attuali 97 milioni di sterline.

- Premier League: premi promozioni e retrocessioni

Oltre ai proventi delle trasmissioni per la partecipazione alla competizione, i club che subiscono la retrocessione in Championship ricevono i cosiddetti "pagamenti paracadute", che hanno lo scopo di interrompere efficacemente la caduta nella seconda serie e quindi utile alle società per attutire il colpo. Il montepremi è uno dei motivi per cui le squadre della Premier League tornano a competere regolarmente ai vertici europei.

Nello specifico, per i club che scendono dalla Premier alla Championship, se a retrocedere è una squadra con alle spalle un solo anno nel massimo campionato, è previsto un contributo biennale:

- Poco più di 50 milioni di euro al primo anno, che equivale al 55% della quota di diritti TV divisa in parti uguali tra i 20 club;
- 41 milioni di euro al secondo anno, il 45% della quota di diritti tv divisa in parti uguali tra i 20 club⁶³.

Quanto guadagna il vincitore dei play-off di Championship?

Vincere la finale dei play-off di Championship e guadagnarsi la promozione in Premier League vale centinaia di milioni di sterline, anche se il valore varia di stagione in stagione.

- Premier League: premi coppe nazionali

In Inghilterra, le società oltre ad affrontarsi nel campionato di Premier League, competono per le coppe nazionali, nello specifico:

- La vittoria della Emirates FA Cup⁶⁴, ovvero la più antica competizione nazionale a eliminazione diretta del mondo (nata nel 1871), a cui partecipano tutti i club dei primi 10 livelli in Inghilterra,

⁶² <https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/premier-league-prize-money-how-27602760>

⁶³ <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/ecco-quanto-vale-la-promozione-in-premier-league.html>

⁶⁴ <https://www.thefa.com/competitions/thefacup/prize-fund>

con 124 squadre, vale meno di 5 milioni di sterline in premi. Una squadra di Premier League che entra nel Terzo Turno (Rd of 64) e vince la FA Cup, si aggiudica un totale di 4.625.000 dollari.

The Emirates FA Cup

Season 2022-23

Payments made from The FA's prize fund

Extra preliminary round winners	(208)	£1,125
Extra preliminary round losers	(208)	£375
Preliminary round winners	(136)	£1,444
Preliminary round losers	(136)	£481
First round qualifying winners	(112)	£2,250
First round qualifying losers	(112)	£750
Second round qualifying winners	(80)	£3,375
Second round qualifying losers	(80)	£1,125
Third round qualifying winners	(40)	£5,625
Third round qualifying losers	(40)	£1,875
Fourth round qualifying winners	(32)	£9,375
Fourth round qualifying losers	(32)	£3,125
First round proper winners	(40)	£41,000
Second round proper winners	(20)	£67,000
Third round proper winners	(32)	£105,000
Fourth round proper winners	(16)	£120,000
Fifth round proper winners	(8)	£225,000
Quarter-final winners	(4)	£450,000
Semi-final winners	(2)	£1,000,000
Semi-final losers	(2)	£500,000
Final runners-up	(1)	£1,000,000
Final winners	(1)	£2,000,000

(Fonte: TheFA – the Emirates FA Cup Prize money 2022-2023)

- La EFL Cup⁶⁵ (Carabao cup), vanta la partecipazione di 92 squadre con un montepremi che si avvicina ad 1 milione di sterline

EFL Carabao Cup 2022-22 Prize Money & Winners Share			
<i>Standings</i>	<i>Prize Money</i>	<i>Winning Clubs</i>	<i>Clubs</i>
<i>Champions</i>	£100,000	1	1
<i>Runner-ups</i>	£50,000	1	1
<i>Semi Finalist</i>	£25,000	2	2
<i>Quarter Finalist</i>	£25,000	4	4
<i>Round 4</i>	£15,000	16	16
<i>Round 3</i>	£10,000	32	32
<i>Round 2</i>	£7,000	50	50
<i>Round 1</i>	£5,000	70	70
Total Prize Money	£1 million		

(Fonte: EFL – The Carabao Cup prize money 2022-2023)

⁶⁵ <https://www.thefa.com/competitions/thefacup/prize-fund>

- La FA community Shield⁶⁶, ovvero la supercoppa inglese, si disputa ogni anno tra le due squadre che hanno vinto Premier League e FA Cup. Non esiste un importo fisso per il premio in denaro della FA Community Shield; nell'ultima edizione del 2022, si sono affrontate il Liverpool e il Manchester City entrambe le squadre si sono divise il premio in denaro circa 1,25 milioni di sterline.

TEAMS	PRIZE MONEY
Teams	Prize Money
Winners	£625,000
Runner-ups	£625,000

(Fonte: FA Community Shield)

- Premier League: spesa cumulata in trasferimenti

Utilizzando i dati di Transfermarkt, ho analizzato la spesa netta negli ultimi dieci anni dei 20 club che parteciperanno alla prossima Premier League 2022 – 2023:

TRANSFER ACTIVITY OF THE LAST 10 YEARS (VALUE IN MILLIONS)											
Club	22/23	21/22	20/21	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	14/15	13/14	Total
	-108.26	-136.00	-66.85	-107.15	-71.05	9.15	-102.65	-24.00	-91.18	-37.10	-735.09
	-15.50	-2.82	-98.58	-156.50	-2.95	15.03	-39.70	-1.85	-12.14	-11.74	-326.75
	-26.90	14.26	93.55	-20.29	-68.90	-34.30	-17.00	-54.46	-1.12	-4.06	-119.21
	-31.90	-35.70	54.70	-0.39	28.40	3.85	9.25	15.12	-1.80	-0.31	41.21
	79.90	3.50	-7.90	-53.24	-73.50	-66.10	-8.75	-13.47	9.42	3.20	-126.95
	-178.59	1.95	-190.05	112.27	-125.55	-65.90	-23.90	-9.01	5.11	-52.42	-526.09
	-29.15	-85.62	-2.40	47.78	-11.50	-45.95	-51.00	-23.40	-28.35	-33.00	-262.58
	22.00	6.50	-68.95	-33.20	-71.15	-76.82	-25.20	-37.90	-38.26	14.30	-308.68
	-17.70	-16.50	-37.25	-8.50	-111.15	-1.97	-1.77	0.86	0.47	-25.15	-218.67
	2.31	-58.90	-106.80	30.11	-4.10	-10.93	-1.00	-1.46	3.72	-2.27	-149.32
	1.00	-63.60	-5.63	-15.80	-18.80	-33.75	-26.05	-40.45	-22.86	0.65	-225.28
	-5.10	-57.45	-66.85	34.10	-140.88	10.85	5.48	-35.95	-52.16	-25.60	-333.56
	51.15	-40.70	-93.15	-88.52	-20.99	-226.15	-179.65	-141.03	-72.50	-104.20	-915.74
	-62.87	-109.30	-64.30	-153.62	-52.15	-152.90	-137.75	-55.33	-148.65	-75.33	-1012.20
	-66.00	-130.50	-38.73	-37.26	-8.70	-25.28	36.63	-102.28	-21.15	22.07	-371.20
	-89.75	-6.12	0.61	9.75	-17.93	9.85	14.14	9.50	-0.20	-5.15	-75.30
	-56.40	17.27	-11.00	-34.20	-36.15	37.10	16.15	-7.40	27.83	-35.40	-82.20
	-63.65	-61.78	-97.20	-84.00	5.35	-19.70	-31.20	16.25	-4.33	15.85	-324.41
	-111.65	-70.27	-9.29	-64.32	-87.14	12.22	-42.50	-34.19	-30.75	-23.47	-461.34
	-63.60	-5.80	-8.60	-92.60	-89.45	-18.29	-33.11	5.73	-2.02	4.26	-303.48
	-770.66	-837.57	-824.66	-715.58	-978.28	-679.99	-639.58	-534.73	-480.92	-374.87	-6836.84

(Fonte: Transfermarkt)

Il totale della spesa netta negli ultimi dieci anni ammonta a 6.836,44 milioni di euro⁶⁷.

⁶⁶ <https://www.thefa.com/competitions/thefacup/prize-fund>

⁶⁷ www.transfermarkt.com

- Premier League: confronto indici finanziari

1) Indici di solvibilità

Per studiare l'equilibrio finanziario è essenziale la riclassificazione finanziaria del bilancio; quindi, bisogna dividere, sia le attività che le passività, in due gruppi: "operative" e non "operative" (comprende tutte le voci finanziarie).

Sono andato ad analizzare l'equilibrio sia nel breve che nel medio-lungo periodo, utilizzando l'analisi di solvibilità. Essa si divide a sua volta in due sotto analisi:

- Analisi di liquidità: si focalizza sull'analisi di breve periodo e nello specifico ci dice se con le attività correnti si riescono a coprire le passività correnti. Il valore minimo accettabile, per le società del settore calcio, è pari a 0,6. Per essere certo che le mie attività a breve termine vadano a coprire le fuoriuscite di cassa il valore deve essere pari ad 1.
- Analisi di solidità: si focalizza sull'analisi di medio-lungo periodo. È indispensabile che il valore di questo indice non scenda mai sotto l'1, per garantire la stabilità e quindi la continuità aziendale.

Qui sotto ho riportato la riclassificazione finanziaria in forma abbreviata per ogni società selezionata del campionato inglese. Quindi ho diviso le attività dalle passività, separando le voci a seconda della loro natura: "correnti" e "non correnti".

MANCHESTER CITY	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	853.343,00 €	861.444,00 €	853.093,00 €
Attività Correnti	324.626,00 €	252.291,00 €	329.115,00 €
Passività Non Correnti	121.290,00 €	86.040,00 €	86.450,00 €
Passività Correnti	461.354,00 €	511.724,00 €	341.362,00 €
indice di liquidità corrente	0,704	0,493	0,964
indice di liquidità totale	2,022	1,863	2,763
CHELSEA	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	615.499,00 €	579.611,00 €	665.460,00 €
Attività Correnti	207.859,00 €	301.077,00 €	210.983,00 €
Passività Non Correnti	60.270,00 €	41.031,00 €	38.814,00 €
Passività Correnti	362.399,00 €	328.402,00 €	373.948,00 €
indice di liquidità corrente	0,574	0,917	0,564
indice di liquidità totale	1,948	2,384	2,123
LIVERPOOL	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	532.769,00 €	507.041,00 €	563.005,00 €
Attività Correnti	160.672,00 €	241.930,00 €	181.534,00 €
Passività Non Correnti	218.870,00 €	225.533,00 €	131.846,00 €
Passività Correnti	275.331,00 €	314.663,00 €	364.466,00 €
indice di liquidità corrente	0,584	0,769	0,498
indice di liquidità totale	1,403	1,386	1,500
ARSENAL	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	699.382,00 €	725.279,00 €	670.482,00 €
Attività Correnti	88.496,00 €	211.144,00 €	251.608,00 €
Passività Non Correnti	329.115,00 €	355.553,00 €	282.925,00 €
Passività Correnti	221.008,00 €	235.792,00 €	246.313,00 €
indice di liquidità corrente	0,400	0,895	1,021
indice di liquidità totale	1,432	1,584	1,742

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può vedere chiaramente dai risultati, le società del campionato inglese godono di un'ottima stabilità finanziaria nel lungo periodo, ma anche nel breve hanno ottenuto buoni risultati.

Nel breve periodo: i risultati evidenziano una situazione non ottimale, ma sotto controllo. Le società presentano situazioni patrimoniali altalenanti negli anni, non riuscendo a raggiungere sempre la soglia minima dello 0,6. Questi risultati di breve termine sono influenzati dalla crisi pandemica e della situazione geopolitica.

Nel lungo periodo: tutte le società selezionate hanno un'ottima solidità finanziaria evidenziata da un valore soglia sempre maggiore di 1 in tutti i periodi analizzati.

INDICI DI SOLVIBILITÀ			
MANCHESTER CITY			
1) INDICI DI SOLVIBILITA'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,704	0,493	0,964
indice di liquidità totale	2,022	1,863	2,763
CHELSEA			
1) INDICI DI SOLVIBILITA'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,574	0,917	0,564
indice di liquidità totale	1,948	2,384	2,123
LIVERPOOL			
1) INDICI DI SOLVIBILITA'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,584	0,769	0,498
indice di liquidità totale	1,403	1,386	1,500
ARSENAL			
1) INDICI DI SOLVIBILITA'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,400	0,895	1,021
indice di liquidità totale	1,432	1,584	1,742

(Fonte: elaborazione dati personale)

2) Indice di indebitamento

Un dato molto importante lo ricaviamo dall'indice di indebitamento che ci dice a quanto ammonta il grado di autonomia finanziaria delle società rispetto all'utilizzo di fonti di finanziamento esterne. Quindi ci fa capire qual è il livello di indebitamento del club e qual è il rischio correlato ad esso.

Per calcolare questo indice, sono andato ad analizzare i bilanci delle società sotto osservazione e in particolare, prima ho diviso i debiti di natura finanziaria da quelli di natura operativa, poi sono andato a dividere i debiti di natura finanziaria per il Patrimonio Netto.

MANCHESTER CITY	2021	2020	2019
Debiti finanziari	64.830,00 €	66.070,00 €	65.903,00 €
Patrimonio Netto	656.303,00 €	630.707,00 €	756.721,00 €
indice di indebitamento	0,099	0,105	0,087
CHELSEA	2021	2020	2019
Debiti finanziari	380.654,55 €	705.531,90 €	519.322,72 €
Patrimonio Netto	400.689,00 €	511.255,00 €	463.681,00 €
indice di indebitamento	0,950	1,380	1,120
LIVERPOOL	2021	2020	2019
Debiti finanziari	275.331,00 €	314.663,00 €	364.466,00 €
Patrimonio Netto	199.240,00 €	208.775,00 €	248.227,00 €
indice di indebitamento	1,382	1,507	1,468
ARSENAL	2021	2020	2019
Debiti finanziari	128.867,99 €	85.566,24 €	336.544,60 €
Patrimonio Netto	299.693,00 €	147.528,00 €	454.790,00 €
indice di indebitamento	0,430	0,580	0,740

(Fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano una situazione nella norma per le squadre della Premier League; infatti, nessuna società ha soglia di indebitamento maggiore del 2, ovvero il valore critico che potrebbe portare a delle ripercussioni sulla stabilità finanziaria.

Le squadre più indebitate, sono il Liverpool e il Chelsea che hanno un indice di indebitamento compreso tra l'1 e il 2. Invece, squadre come il Manchester City e l'Arsenal riescono a coprire interamente le esigenze finanziarie utilizzando il capitale proprio.

INDICE DI INDEBITAMENTO			
INDICE DI INDEBITAMENTO	2021	2020	2019
MANCHESTER CITY	0,10	0,10	0,09
CHELSEA	0,95	1,38	1,12
LIVERPOOL	1,38	1,51	1,47
ARSENAL	0,43	0,58	0,74

(Fonte: elaborazione dati personale)

3) La Posizione Finanziaria Netta

Un altro indicatore importante per quanto riguarda l'equilibrio finanziario è rappresentato dalla Posizione Finanziaria Netta. Tramite il calcolo di questo indice possiamo capire a quanto ammontano

i debiti finanziari che le società non sono in grado di ripagare con le risorse immediatamente disponibili.

Tutte le società dovrebbero avere una PFN < 0 o vicine allo 0, il che significherebbe che i club possono ripagare prontamente i debiti finanziari.

Qui sotto, ho riportato lo schema che ho utilizzato per calcolare e verificare la PFN di ogni società:

MANCHESTER CITY	2021	2020	2019
NOA	668.795,00 €	650.319,00 €	686.399,00 €
PFN	12.492,00 €	19.612,00 €	- 70.322,00 €
PN	656.303,00 €	630.707,00 €	756.721,00 €
Verifica	668.795,00 €	650.319,00 €	686.399,00 €
CHELSEA	2021	2020	2019
NOA	601.343,55 €	892.036,90 €	620.203,72 €
PFN	200.654,55 €	380.781,90 €	156.522,72 €
PN	400.689,00 €	511.255,00 €	463.681,00 €
Verifica	601.343,55 €	892.036,90 €	620.203,72 €
LIVERPOOL	2021	2020	2019
NOA	334.090,00 €	290.098,00 €	443.742,00 €
PFN	134.850,00 €	81.323,00 €	195.515,00 €
PN	199.240,00 €	208.775,00 €	248.227,00 €
Verifica	334.090,00 €	290.098,00 €	443.742,00 €
ARSENAL	2021	2020	2019
NOA	513.412,00 €	183.586,00 €	459.557,00 €
PFN	213.719,00 €	36.058,00 €	4.767,00 €
PN	299.693,00 €	147.528,00 €	454.790,00 €
Verifica	513.412,00 €	183.586,00 €	459.557,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si evince dai risultati, le società inglesi hanno una PFN nella maggior parte dei casi molto maggiore a 0, questo significa che i debiti finanziari sono maggiori delle disponibilità liquide più le attività finanziarie e quindi non possono essere ripagati prontamente. Solo il Manchester City e l'Arsenal durante la stagione 2018-2019 hanno restituito una PFN minore di 0 o vicino allo 0.

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	2021	2020	2019
PFN			
MANCHESTER CITY	12.492,00 €	19.612,00 €	- 70.322,00 €
CHELSEA	200.654,55 €	380.781,90 €	156.522,72 €
LIVERPOOL	134.850,00 €	81.323,00 €	195.515,00 €
ARSENAL	213.719,00 €	36.058,00 €	4.767,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

4) Valore della rosa

Dopo aver studiato l'equilibrio finanziario, sono andato ad analizzare il valore contabile delle rose delle squadre della Premier League. Qui c'è da fare una precisazione molto importante, nella maggior parte dei casi il valore contabile dei singoli giocatori non coincide con il valore di mercato.

Come si può vedere dalla tabella qui sotto, per calcolare il valore contabile delle rose si deve sempre partire dal valore contabile dell'anno precedente e poi fare una serie di aggiustamenti andando a sommare e sottrarre le voci che compongono il valore finale (investimenti, cessioni, rettifiche e ammortamenti):

MANCHESTER CITY	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	448.578,00 €	444.822,00 €	488.349,00 €
Investimenti	193.728,00 €	180.081,00 €	86.886,00 €
Cessione valore residuo	- 25.668,00 €	- 30.505,00 €	- 3.852,00 €
Rettifiche	- 18.674,00 €	- €	- €
Ammortamenti	- 145.697,00 €	- 145.820,00 €	- 126.561,00 €
Valori diritti finali	452.267,00 €	448.578,00 €	444.822,00 €
CHELSEA	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	395.270,00 €	476.637,00 €	369.121,00 €
Investimenti	220.830,00 €	93.712,00 €	280.634,00 €
Cessione valore residuo	- 3.433,00 €	- 47.777,00 €	- 5.481,00 €
Rettifiche	- 17.933,00 €	- €	- €
Ammortamenti	- 161.806,00 €	- 127.302,00 €	- 167.637,00 €
Valori diritti finali	432.928,00 €	395.270,00 €	476.637,00 €
LIVERPOOL	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	290.038,00 €	369.218,00 €	273.020,00 €
Investimenti	136.111,00 €	29.331,00 €	222.961,00 €
Cessione valore residuo	- 3.557,00 €	- 2.477,00 €	- 14.497,00 €
Rettifiche	- 461,00 €	- €	- €
Ammortamenti	- 107.811,00 €	- 106.034,00 €	- 112.266,00 €
Valori diritti finali	314.320,00 €	290.038,00 €	369.218,00 €
ARSENAL	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	303.547,00 €	240.293,00 €	238.245,00 €
Investimenti	114.844,00 €	182.205,00 €	98.956,00 €
Cessione valore residuo	- 6.737,00 €	- 5.663,00 €	- 6.050,00 €
Rettifiche	- €	- 4.174,00 €	- 1.180,00 €
Ammortamenti	- 117.413,00 €	- 109.114,00 €	- 89.678,00 €
Valori diritti finali	294.241,00 €	303.547,00 €	240.293,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Il valore della rosa è un dato utile per fare un confronto tra le squadre che militano in diversi campionati; tra le società che ho selezionato l'ordine per valore è: Manchester City, Chelsea, Liverpool e Arsenal.

VALORE DELLA ROSA			
VALORE DELLA ROSA	2021	2020	2019
MANCHESTER CITY	452.267,00 €	448.578,00 €	444.822,00 €
CHELSEA	432.928,00 €	395.270,00 €	476.637,00 €
LIVERPOOL	314.320,00 €	290.038,00 €	369.218,00 €
ARSENAL	294.241,00 €	303.547,00 €	240.293,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

5) Player trading

Un altro strumento molto importante, che ci aiuta a capire la forza economica dei club è rappresentato dal calcolo del player trading; infatti, il dato ci riporta un'importante informazione riconducibile all'insieme di operazioni legate all'acquisto e alla vendita dei calciatori.

Le squadre più piccole utilizzano questo strumento come forma di autofinanziamento, invece per quelle di grandi dimensioni è uno strumento che ci fa capire la forza economica di ciascuna.

Qui ho riportato l'insieme di voci e dei valori che forniscono il risultato finale del player trading:

MANCHESTER CITY	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	93.800,00 €	71.000,00 €	57.600,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	134.500,00 €	159.520,00 €	78.590,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 40.700,00 €	- 88.520,00 €	- 20.990,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	68.545,00 €	39.803,00 €	38.787,00 €
Ammortamenti	- 145.697,00 €	- 145.820,00 €	- 126.561,00 €
Risultato player trading	- 117.852,00 €	- 194.537,00 €	- 108.764,00 €
CHELSEA	2021	2020	2019
Ricavo netti da cessione calciatori	119.950,00 €	157.270,00 €	83.250,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	134.500,00 €	45.000,00 €	208.800,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 14.550,00 €	112.270,00 €	- 125.550,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	27.940,00 €	142.645,00 €	60.459,00 €
Ammortamenti	- 161.806,00 €	- 127.302,00 €	- 167.637,00 €
Risultato player trading	- 148.416,00 €	127.613,00 €	- 232.728,00 €
LIVERPOOL	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	39.340,00 €	26.900,00 €	45.200,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	87.000,00 €	84.050,00 €	10.400,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 47.660,00 €	- 57.150,00 €	34.800,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	39.340,00 €	26.915,00 €	45.245,00 €
Ammortamenti	- 107.811,00 €	- 106.034,00 €	- 112.266,00 €
Risultato player trading	- 116.131,00 €	- 136.269,00 €	- 32.221,00 €
ARSENAL	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	31.400,00 €	19.150,00 €	54.650,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	167.400,00 €	86.000,00 €	160.800,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 136.000,00 €	- 66.850,00 €	- 106.150,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	11.770,00 €	60.050,00 €	12.243,00 €
Ammortamenti	- 117.413,00 €	- 109.114,00 €	- 89.678,00 €
Risultato player trading	- 241.643,00 €	- 115.914,00 €	- 183.585,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano come le squadre della Premier League abbiano una forza economica davvero importante; se andiamo a vedere i risultati, tutti i più importanti club di Inghilterra hanno un saldo negativo di oltre 100 milioni di euro.

PLAYER TRADING			
PLAYER TRADING	2021	2020	2019
MANCHESTER CITY	- 117.852,00 €	- 194.537,00 €	- 108.764,00 €
CHELSEA	- 148.416,00 €	127.613,00 €	- 232.728,00 €
LIVERPOOL	- 116.131,00 €	- 136.269,00 €	- 32.221,00 €
ARSENAL	- 241.643,00 €	- 115.914,00 €	- 183.585,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

6) Fatturato

Il dato che deriva dal totale dei ricavi ci fa capire a quanto ammonta la disponibilità ad investire per ogni società. Come abbiamo visto a seconda del campionato di riferimento il valore dei ricavi varia e non di poco da squadra a squadra.

Nella tabella qui sotto ho riportato le macro-voci con i relativi valori da cui dipende il totale dei ricavi delle società:

MANCHESTER CITY	2021	2020	2019
Ricavi da partite	732,00 €	41.694,00 €	55.007,00 €
Ricavi tv	297.448,00 €	190.324,00 €	253.176,00 €
ricavi commerciali	271.669,00 €	246.341,00 €	226.986,00 €
Revenue	569.849,00 €	478.359,00 €	535.169,00 €
CHELSEA	2021	2020	2019
Ricavi da partite	7.654,00 €	54.469,00 €	66.623,00 €
Ricavi tv	273.606,00 €	182.546,00 €	200.188,00 €
ricavi commerciali	166.184,00 €	170.387,00 €	179.930,00 €
Turnover	447.444,00 €	407.402,00 €	446.741,00 €
LIVERPOOL	2021	2020	2019
Ricavi da partite	3.636,00 €	70.854,00 €	84.208,00 €
Ricavi tv	266.147,00 €	201.585,00 €	260.785,00 €
ricavi commerciali	217.582,00 €	217.421,00 €	188.029,00 €
Interest receivable and	487.365,00 €	489.860,00 €	533.022,00 €
ARSENAL	2021	2020	2019
Ricavi da partite	3.763,00 €	78.743,00 €	96.244,00 €
Ricavi tv	184.376,00 €	118.948,00 €	183.025,00 €
ricavi commerciali	136.380,00 €	142.277,00 €	110.879,00 €
Group turnover	324.519,00 €	339.968,00 €	390.148,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come possiamo evincere dai risultati, le squadre che militano in Inghilterra godono di un'ampia possibilità di generare ricavi, questo perché:

- I ricavi dalla vendita dei diritti tv sono maggiori rispetto a tutti gli altri top campionati;
- Tutte le squadre hanno uno stadio di proprietà che permette alle società di guadagnare molto di più, potendo vendere i biglietti per le partite di casa a prezzi più elevati.

FATTURATO:			
FATTURATO	2021	2020	2019
MANCHESTER CITY	569.849,00 €	478.359,00 €	535.169,00 €
CHELSEA	447.444,00 €	407.402,00 €	446.741,00 €
LIVERPOOL	487.365,00 €	489.860,00 €	533.022,00 €
ARSENAL	324.519,00 €	339.968,00 €	390.148,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

7) Costi di ingaggio

Dopo aver analizzato quali sono e a quanto ammontano le fonti di ricavo per ogni società, sta diventando sempre più importante andare ad analizzare quanto pesa il costo per il personale sui ricavi dei club.

Nella tabella qui sotto, ho inserito i costi per il personale che contengono oltre allo stipendio dei calciatori professionisti, anche quello dello staff (allenatore e collaboratori) e di tutte le persone che lavorano per la società.

MANCHESTER CITY	2021	2020	2019
Costo per il personale	354.689,00 €	351.412,00 €	315.257,00 €
Costi di intermediazione	18.200,00 €	16.000,00 €	8.700,00 €
totale	372.889,00 €	367.412,00 €	323.957,00 €
CHELSEA	2021	2020	2019
Costo per il personale	332.905,00 €	283.480,00 €	285.550,00 €
Costi di intermediazione	23.300,00 €	5.150,00 €	32.250,00 €
totale	356.205,00 €	288.630,00 €	317.800,00 €
LIVERPOOL	2021	2020	2019
Costo per il personale	314.354,00 €	325.572,00 €	309.917,00 €
Costi di intermediazione	6.000,00 €	4.720,00 €	8.800,00 €
totale	320.354,00 €	330.292,00 €	318.717,00 €
ARSENAL	2021	2020	2019
Costo per il personale	244.438,00 €	234.478,00 €	234.922,00 €
Costi di intermediazione	27.500,00 €	13.750,00 €	24.300,00 €
totale	271.938,00 €	248.228,00 €	259.222,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può vedere i costi di ingaggio per i club della Premier League sono molto elevati, tra le top squadre del campionato l'Arsenal è quella che ha i costi per il personale meno elevati e il Manchester City quella che ha i costi maggiori.

COSTI DI INGAGGIO			
COSTI DI INGAGGIO	2021	2020	2019
MANCHESTER CITY	372.889,00 €	367.412,00 €	323.957,00 €
CHELSEA	356.205,00 €	288.630,00 €	317.800,00 €
LIVERPOOL	320.354,00 €	330.292,00 €	318.717,00 €
ARSENAL	271.938,00 €	248.228,00 €	259.222,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

8) Rapporto tra i Costi di ingaggio e il fatturato

Secondo quelle che sono le nuove regole del Fair Play finanziario un indicatore di fondamentale importanza sarà rappresentato dallo "Squad Cost Ratio"; ovvero il rapporto tra salario e fatturato, che non potrà superare la soglia del 70% nel giro di tre stagioni sportive.

Il Manchester City e il Liverpool sono in linea con il nuovo regolamento; invece, Chelsea e Arsenal dovranno modificare la propria struttura dei costi per non aver problemi con la UEFA e quindi per potersi iscrivere alle competizioni internazionali.

SQUAD COST RATIO			
Costi di ingaggio/fatturato	2021	2020	2019
MANCHESTER CITY	65,44%	76,81%	60,53%
CHELSEA	79,61%	70,85%	71,14%
LIVERPOOL	65,73%	67,43%	59,79%
ARSENAL	83,80%	73,02%	66,44%

(Fonte: elaborazione dati personale)

3.3. Studio dei bilanci delle squadre di Liga: Real Madrid, Barcellona e Atletico Madrid

La Liga (Campeonato Nacional de Liga de Primera División), è il primo campionato nazionale di calcio in Spagna e fu fondata nel 1929. All'epoca era composta da una sola divisione, la Primera División, e conteneva dieci club. Il numero di club si è poi ampliato in diverse occasioni. Nel 1987, il numero di club raggiunse i 20 e rimase tale, tranne che per un breve periodo (1995-1997), con 22 club.

La Liga, secondo il report di KPMG football benchmark è la terza competizione sportiva più seguita al mondo sui social media⁶⁸, dietro solo a NBA e Champions League, con 140,6 milioni di follower su tutte le piattaforme. KPMG Football Benchmark ha calcolato i follower aggregati su Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok e Weibo per tutte le competizioni sportive, con solo l'NBA (214,3 milioni di follower) e la UEFA Champions League (211,4 milioni di follower) davanti alla Liga (140,6 milioni di follower).

Nel 2013/2014, durante la prima stagione della presidenza Javier Tebas, il numero aggregato di follower della Liga era di soli 3,9 milioni. Con il tempo e le risorse investite nelle piattaforme di social media della competizione, questo numero è cresciuto sempre di più, superando la barriera dei 100 milioni nel 2019/20 e arrivando a 140,6 milioni di follower sulle sei piattaforme incluse in questo recente studio.

Il fattore chiave è stato l'approccio "glocal", grazie al quale ogni nuovo paese o profilo viene curato con attenzione in base alle tendenze locali e costruito gradualmente da esperti regionali. Attualmente, la Liga pubblica in più di 20 lingue su 17 diverse piattaforme di social media, il che significa che il calcio spagnolo può essere discusso online in ogni angolo del mondo.

- LIGA: ricavi da vendita diritti tv

Il montepremi della Liga⁶⁹ è considerato uno dei più alti a livello di introiti finanziari, anche se minore rispetto a quello della Premier League inglese.

⁶⁸ <https://newsletter.laliga.es/global-futbol/laliga-is-the-third-most-followed-sports-competition-in-the-world-on-social-media-only-behind-nba-and-champions-league>

⁶⁹ <https://www.laliga.com/en-GB/news/laliga-increases-national-15-and-international-30-revenue-from-audiovisual-rights>

La vecchia formula dei diritti televisivi consentiva a ogni club di negoziare i propri diritti di trasmissione, il che dava a club come Barcellona, Real Madrid e Atletico Madrid un vantaggio in termini di denaro proveniente dai diritti di trasmissione televisiva.

Tuttavia, dopo il 2015, la Liga ha approvato una nuova legge che assicurava ad ogni club di ricevere una quota uguale dalla vendita dei diritti televisivi della Liga sia a livello nazionale che all'estero.

La nuova proposta di legge della Liga mette in un unico piatto i ricavi televisivi annuali nazionali ed esteri; il 10% sarà destinato alla divisione La Liga Santander (squadre della Liga 2), mentre il 90% sarà distribuito secondo il seguente modello:

- Equal-share⁷⁰: il 50% delle entrate finanziarie del campionato sarà distribuito equamente tra tutti i 20 club della massima serie.
- Merit-money⁷¹: il 25% sarà distribuito tra tutti i club del campionato secondo altri criteri basati sugli ultimi 5 anni.
- Resources-Generation⁷²: il 25% sarà distribuito in base alla capacità di ogni squadra di generare risorse. Questo include il numero di soci ufficiali del club, gli abbonamenti venduti e i tifosi presenti.

La distribuzione finale dei premi in denaro della Liga nella stagione 2020-21 è stata la seguente:

Team	Prize Money
Atlético Madrid	€158 million
Real Madrid	€154 million
Barcelona	€115 million
Sevilla	€85 million
Real Sociedad	€80 million
Real Betis	€77 million
Villarreal	€73 million
Celta Vigo	€73 million
Athletic Bilbao	€66 million
Granada	€65 million
Osasuna	€63 million
Cádiz	€60 million
Valencia	€57 million
Levante	€55 million
Alavés	€54 million
Getafe	€52.5 million
Elice	€52.5 million
Huesca	€50 million
Valladolid	€50 million
Eibar	€48.5 million

(Fonte: La Liga prize money 2020-2021)

⁷⁰ <https://interestingfootball.com/la-liga-prize-money-tv-rights-money-distribution/>

⁷¹ <https://interestingfootball.com/la-liga-prize-money-tv-rights-money-distribution/>

⁷² <https://interestingfootball.com/la-liga-prize-money-tv-rights-money-distribution/>

Infine, la Liga ha concluso la gara per i diritti di trasmissione sul mercato nazionale della Liga Santander in Spagna e Andorra per il periodo compreso tra il 2022/2023 e il 2026/2027 per un totale di 4,95 miliardi di euro nelle prossime cinque stagioni.

- LIGA: premi in base al posizionamento

Grazie al proprio posizionamento finale in classifica, i club hanno diritto a ricevere ulteriori ricavi⁷³; migliore è la posizione maggiori saranno i ricavi. Nella stagione 2020-2021 la ripartizione in base al piazzamento è stata questa:



(Fonte: Marca)

Le differenze nella posizione finale del campionato potrebbero quindi significare differenze di milioni di euro. Nella tabella non sono inseriti i ricavi per le squadre retrocesse, poiché ricevono un pacchetto separato che vedremo in appresso.

- LIGA: premi per promozioni e retrocessioni

Anche la Liga ha introdotto un meccanismo in grado di aiutare i club che retrocedono in seconda categoria; durante l'ultima stagione la federazione spagnola ha deciso di destinare e distribuire una somma pari a 53,6 milioni di euro tra le tre squadre retrocesse.

Ma come vengono distribuite le risorse tra le tre squadre retrocesse? Secondo, quanto riportato da Social Media Soccer utilizzano un criterio di meritocrazia così basato:

⁷³ <https://interestingfootball.com/la-liga-prize-money-tv-rights-money-distribution/>

- ogni club riceve lo 0,35% dei ricavi televisivi de La Liga, al netto di tutte le passività;
- il 20% della media dei costi di trasmissione incassati negli ultimi cinque anni;
- il 5% della media dei ricavi totali degli ultimi cinque anni, comprese le plusvalenze da trasferimento;
- infine, lo 0,035% dei ricavi televisivi netti della Primera Division per ogni stagione consecutiva ne La Liga, fino a un massimo di 25 anni⁷⁴.

- LIGA: premi coppe nazionali

In Spagna i club oltre a competere nel campionato, si affrontano anche in altre due competizioni nazionali:

- La Coppa del Re⁷⁵: La FA spagnola ha confermato il montepremi della Copa Del Rey 2022; ai vincitori andrà circa 1,8 milioni di euro più i proventi televisivi, invece, per la squadra che si classifica seconda un premio di 0,9 milioni euro.

Di seguito come viene distribuito il montepremi della Copa Del Rey a partire dai turni preliminari di qualificazione fino alla finale.

Rounds	Winners	Prize Money
1st Preliminary Round	184	£1,500
2nd Preliminary Round	160	£1,925
1st Qualifying Round	116	£3,000
2nd Qualifying Round	80	£4,500
3rd Qualifying Round	40	£7,500
4th Qualifying Round	32	£12,500
Copa Del Rey – Round 1	40	£18,000
Copa Del Rey – Round 2	20	£27,000
Copa Del Rey – Round 3	32	£67,500
Copa Del Rey – Round 4	16	£90,000
Copa Del Rey – Round 5	8	£180,000
Copa Del Rey – Round 6	4	£360,000
Semifinal Winners	1	£900,000
Semifinal Losers	1	£450,000
Runner-Ups	1	£900,000
Champions	1	£1,800,000













(Fonte: Copa del Rey 2021-2022 prize money)

⁷⁴ Social Media Soccer, il “paracadute” per le squadre che retrocedono in seconda divisione

⁷⁵ <https://sillyseason.com/money/prize-money/copa-del-rey-prize-money-156985/>

- Spanish Super Cup⁷⁶: Sono stati resi noti anche i dettagli relativi al montepremi della nuova Supercoppa di Spagna, che sarà disputata da quattro squadre e si giocherà a gennaio.
 - Ogni semifinalista guadagnerà 800.000 euro;
 - Il secondo classificato guadagnerà 1,2 milioni di euro in più;
 - il vincitore due milioni in più.
- LIGA: spesa cumulate in trasferimenti

Utilizzando i dati di Transfermarkt⁷⁷, ho analizzato la spesa netta negli ultimi dieci anni dei 20 club che parteciperanno alla prossima Liga 2022 – 2023:

TRANSFER ACTIVITY OF THE LAST 10 YEARS (VALUE IN MILLIONS)											
Club	22/23	21/22	20/21	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	14/15	13/14	Total
	-58.50	47.00	104.20	-220.00	-28.65	92.00	7.50	-67.75	-13.30	-62.00	-199.50
	-130.00	1.05	37.80	-145.60	4.95	-132.60	-90.95	-12.70	-84.92	-72.90	-625.87
	75.50	-13.00	-53.07	-57.28	12.75	3.55	11.75	17.45	29.60	55.68	82.92
	-26.30	-53.95	-7.70	61.65	-110.10	8.40	-34.80	33.00	-31.05	34.01	-126.85
	-21.00	-2.50	18.25	-22.25	20.80	27.50	-7.00	-26.10	33.20	25.50	46.40
	-18.00	10.50	43.70	-21.75	4.80	-11.43	-12.90	-7.80	-2.10	2.58	-12.40
	0.82	-43.75	-9.85	25.50	-38.10	21.90	11.30	-9.64	3.80	-6.95	-44.97
			-12.00		47.10	33.00		-10.00	35.00	-15.40	77.70
	29.60	-10.15	87.80	-18.70	-60.40	-38.45	85.90	-93.90	0.40	24.63	6.73
	-2.00	-8.70	-5.70	-14.15	1.85	8.60	1.55		4.10	0.90	-13.55
	-8.96	-6.10	1.20	6.50	-0.45	0.25	1.70	6.15	4.66	-2.23	2.72
	7.00	-7.22	-0.50	16.05	5.70	-13.60	11.40	2.20	-2.40	4.40	23.03
	-7.00	-6.00	6.94	-2.50	8.20	-6.55	-12.40	10.75	8.50	12.15	12.09
		-2.10	1.00	12.30	0.70		4.00	-0.40	0.15	7.00	22.65
	-0.75	5.00	-12.30	-10.25	-22.25	-11.30	1.65	3.83	8.00	4.50	-33.87
	-12.30	-1.00	-2.90	-7.50	-0.85	7.40		3.20		11.00	-2.95
	-2.00	-6.10	-10.10	5.80	4.50	1.15		0.80			-5.95
	-17.60	-5.95	6.85	-23.87	2.75	2.13	-1.00	1.80	3.00	1.00	-30.89
	-3.30	6.75	2.25	6.60	-10.10	3.20		0.30		0.75	6.45
	-4.00	3.05	8.72	19.70	-6.90	-8.75		0.20			12.02
	-198.79	-93.17	204.59	-389.75	-163.70	-13.60	-22.30	-148.61	-3.36	24.62	-804.08

(Fonte: Transfermarkt)

Il totale della spesa netta negli ultimi dieci anni ammonta a 804,08 milioni di euro.

⁷⁶ <https://sportekz.com/football/spanish-super-cup-prize-money/>

⁷⁷ www.transfermarkt.com

- LIGA: confronto indici finanziari

1) Indici di solvibilità

Dopo aver analizzato i bilanci delle squadre di Premier League, ora mi concentrerò sulle squadre della Liga spagnola.

Qui sotto ho riportato la riclassificazione finanziaria in forma abbreviata per ogni società selezionata del campionato spagnolo. Per far ciò, ho diviso le attività dalle passività, separando le voci a seconda della loro natura: “correnti” e “non correnti”.

REAL MADRID	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	1.128.191,00 €	1.066.890,00 €	725.776,00 €
Attività Correnti	456.682,00 €	367.091,00 €	412.607,00 €
Passività Non Correnti	671.687,00 €	422.006,00 €	115.417,00 €
Passività Correnti	379.531,00 €	479.050,00 €	472.759,00 €
indice di liquidità corrente	1,203	0,766	0,873
indice di liquidità totale	1,508	1,591	1,935
BARCELONA	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	771.763,00 €	1.099.887,00 €	949.534,00 €
Attività Correnti	259.205,00 €	368.516,00 €	402.854,00 €
Passività Non Correnti	668.563,00 €	467.910,00 €	538.618,00 €
Passività Correnti	812.620,00 €	976.149,00 €	687.165,00 €
indice di liquidità corrente	0,319	0,378	0,586
indice di liquidità totale	0,696	1,017	1,103
ATLETICO MADRID	2021	2020	2019
Attività non correnti	758.266,00 €	832.331,00 €	682.619,00 €
Attività Correnti	212.310,00 €	263.865,00 €	468.583,00 €
Passività Non Correnti	415.150,00 €	517.275,00 €	438.916,00 €
Passività Correnti	583.167,00 €	497.571,00 €	445.408,00 €
indice di liquidità corrente	0,364	0,530	1,052
indice di liquidità totale	0,972	1,080	1,302

(Fonte: elaborazione dati personale)

Andando ad analizzare i risultati, i club del campionato spagnolo si trovano in situazioni finanziarie molto diverse, e nello specifico:

- Il Real Madrid: gode di un’ottima stabilità finanziaria, sia nel breve periodo (gli ultimi tre esercizi evidenziano un indice di liquidità corrente sempre maggiore alla soglia dello 0,6) che nel lungo periodo (dove può vantare per ogni periodo, un indice di liquidità totale sempre maggiore ad 1,5).
- Il Barcellona: a differenza del Real Madrid, la situazione finanziaria del club “Blaugrana” è a forte rischio specialmente nel breve periodo dove è evidente, in tutti gli esercizi analizzati, un indice di liquidità corrente compreso tra lo 0,32 e il 0,58 ed è inoltre in forte calo negli ultimi due esercizi.

Per quanto riguarda il lungo periodo, durante l'ultimo esercizio, il club si è ritrovato in situazione in cui il totale dell'attivo è inferiore al totale dei suoi debiti (indice di liquidità totale pari a 0,70) rilevando una situazione di solidità insufficiente.

- Atletico Madrid: dalla stagione 2018-2019, in cui il club si trovava in un'ottima situazione finanziaria sia a breve termine che a lungo termine ad oggi sono cambiate molte cose. L'indice di liquidità corrente è in forte calo e ha raggiunto la soglia insufficiente dello 0,36; nel lungo periodo la situazione è ancora sotto controllo nonostante nell'ultima stagione il valore sia sceso appena sotto la soglia minima pari ad 1.

REAL MADRID			
1) INDICE DI SOLVIBILITA'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	1,20	0,77	0,87
indice di liquidità totale	1,51	1,59	1,94
BARCELONA			
1) INDICE DI SOLVIBILITA'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,32	0,38	0,59
indice di liquidità totale	0,70	1,02	1,10
ATLETICO MADRID			
1) INDICE DI SOLVIBILITA'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,36	0,53	1,05
indice di liquidità corrente	0,97	1,08	1,30

(Fonte: elaborazione dati personale)

2) Indice di indebitamento

Per calcolare l'indice di indebitamento, sono andato ad analizzare i bilanci delle società, nello specifico, prima ho separato i debiti di natura finanziaria da quelli di natura operativa e successivamente ho diviso i debiti di natura finanziaria per il Patrimonio Netto.

REAL MADRID	2021	2020	2019
Debiti finanziari	858.140,00 €	721.142,00 €	407.114,00 €
Patrimonio Netto	533.655,00 €	532.925,00 €	532.756,00 €
indice di indebitamento	1,608	1,353	0,764
BARCELONA	2021	2020	2019
Debiti finanziari	532.644,00 €	479.863,00 €	271.891,00 €
Patrimonio Netto	- 450.732,00 €	30.838,00 €	132.607,00 €
indice di indebitamento	1,182	15,561	2,050
ATLETICO MADRID	2021	2020	2019
Debiti finanziari	165.864,00 €	218.455,00 €	223.623,00 €
Patrimonio Netto	- 27.741,00 €	81.349,00 €	95.993,00 €
indice di indebitamento	5,979	2,685	2,330

(Fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano situazioni molto diverse tra i club del campionato spagnolo, in particolare:

- solo il Real Madrid è riuscito a tenere sotto controllo l'indebitamento finanziario non superando mai la soglia critica pari a 2;
- il Barcellona è riuscito a tenere sotto controllo il livello di indebitamento finanziario negli ultimi anni, tranne durante la stagione 2019-2020 in cui, per problemi legati alla situazione geo-politica si è dovuta indebitare raggiungendo un livello pari ad oltre 15 volte il valore del Patrimonio netto. Durante la stagione 2020-2021 sono riusciti a ripianare questo stato portando il livello dell'indebitamento appena sopra la soglia dell'1;
- l'Atletico Madrid si trova in una situazione a forte rischio finanziario, l'indice di indebitamento è al di sopra della soglia massima pari a 2 in tutti i periodi analizzati. Inoltre, nell'ultimo esercizio, l'indebitamento è arrivato ad avere dimensioni 6 volte maggiori rispetto all'utilizzo dei mezzi propri. La situazione è molto pericolosa perché i debiti finanziari generano elevati oneri e costi.

INDICE DI INDEBITAMENTO			
INDICE DI INDEBITAMENTO	2021	2020	2019
REAL MADRID	1,61	1,35	0,76
BARCELONA	1,18	15,56	2,05
ATLETICO MADRID	5,98	2,69	2,33

(Fonte: elaborazione dati personale)

3) La Posizione Finanziaria Netta

Tramite il calcolo della Posizione Finanziaria Netta si capisce a quanto ammontano i debiti finanziari che le società non sono in grado di ripagare con le risorse immediatamente disponibili.

Tutte le società dovrebbero avere una PFN < 0 o vicine allo 0, il che significherebbe che i club possono ripagare prontamente i debiti finanziari.

Qui sotto, ho riportato lo schema che ho utilizzato per calcolare e verificare la PFN delle società del campionato spagnolo:

REAL MADRID	2021	2020	2019
NOA	853.759,00 €	817.661,00 €	592.797,00 €
PFN	320.104,00 €	284.736,00 €	42.590,00 €
PN	533.655,00 €	532.925,00 €	532.756,00 €
Verifica	853.759,00 €	817.661,00 €	575.346,00 €
BARCELLONA	2021	2020	2019
NOA	- 21.279,00 €	190.516,00 €	119.463,00 €
PFN	429.453,00 €	159.678,00 €	- 13.144,00 €
PN	- 450.732,00 €	30.838,00 €	132.607,00 €
Verifica	- 21.279,00 €	190.516,00 €	119.463,00 €
ATLETICO MADRID	2021	2020	2019
NOA	2.410,00 €	195.463,00 €	296.012,00 €
PFN	30.151,00 €	114.114,00 €	200.019,00 €
PN	- 27.741,00 €	81.349,00 €	95.993,00 €
Verifica	2.410,00 €	195.463,00 €	296.012,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si evince dai risultati, le società che partecipano alla Liga spagnola hanno una PFN nella maggior parte dei casi molto maggiore a 0, questo significa che i debiti finanziari sono maggiori delle disponibilità liquide più le attività finanziarie e quindi non possono essere ripagati prontamente. Solo il Barcellona durante la stagione 2018-2019 ha restituito una PFN minore di 0.

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA			
PFN	2021	2020	2019
REAL MADRID	320.104,00 €	284.736,00 €	42.590,00 €
BARCELLONA	429.453,00 €	159.678,00 €	- 13.144,00 €
ATLETICO MADRID	30.151,00 €	114.114,00 €	200.019,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

4) Valore della rosa

Dopo aver studiato l'equilibrio finanziario, sono andato ad analizzare il valore contabile delle rose delle squadre della Liga Spagnola. Qui c'è da fare una precisazione molto importante, nella maggior parte dei casi il valore contabile dei singoli giocatori non coincide con il valore di mercato.

Come possiamo vedere dalla tabella seguente, per calcolare il valore contabile delle rose sono dovuto partire dal valore contabile dell'anno precedente per poi fare una serie di aggiustamenti andando a

sommare e sottrarre le voci che compongono il valore finale (investimenti, cessioni, rettifiche e ammortamenti).

REAL MADRID	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	534.213,00 €	310.180,00 €	315.767,00 €
Investimenti	44.647,00 €	322.764,00 €	248.528,00 €
Cessione valore residuo	- 15.569,00 €	- 3.468,00 €	- 25.601,00 €
Rettifiche	23.937,00 €	63.602,00 €	- 124.968,00 €
Ammortamenti	- 158.173,00 €	- 158.865,00 €	- 103.546,00 €
Valori diritti finali	429.055,00 €	534.213,00 €	310.180,00 €
BARCELLONA	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	585.994,00 €	532.711,00 €	450.880,00 €
Investimenti	91.469,00 €	291.407,00 €	323.736,00 €
Cessione valore residuo	- 46.471,00 €	- 64.104,00 €	- 98.877,00 €
Rettifiche	- 163.091,00 €	- €	2.500,00 €
Ammortamenti	- 154.906,00 €	- 174.020,00 €	- 145.528,00 €
Valori diritti finali	312.995,00 €	585.994,00 €	532.711,00 €
ATLETICO MADRID	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	366.450,00 €	214.036,00 €	170.796,00 €
Investimenti	66.281,00 €	312.663,00 €	160.310,00 €
Cessione valore residuo	- 21.833,00 €	- 30.107,00 €	- 35.221,00 €
Rettifiche	4.883,00 €	- 9.378,00 €	81,00 €
Ammortamenti	- 116.703,00 €	- 120.764,00 €	- 81.930,00 €
Valori diritti finali	299.078,00 €	366.450,00 €	214.036,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Il valore della rosa è un dato utile per fare un confronto tra le squadre che militano in diversi campionati; tra le società che ho selezionato l'ordine per valore è: Real Madrid, Barcellona e Atletico Madrid.

VALORE DELLA ROSA	2021	2020	2019
REAL MADRID	429.055,00 €	534.213,00 €	310.180,00 €
BARCELLONA	312.995,00 €	585.994,00 €	532.711,00 €
ATLETICO MADRID	299.078,00 €	366.450,00 €	214.036,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

5) Player trading

Un altro strumento molto importante, che ci aiuta a capire la forza economica dei club è rappresentato dal calcolo del player trading; infatti, il dato ci riporta un'importante informazione riconducibile all'insieme di operazioni legate all'acquisto e alla vendita dei calciatori.

Le squadre più piccole utilizzano questo strumento come forma di autofinanziamento, invece per quelle di grandi dimensioni è uno strumento che ci fa capire la forza economica di ciascuna.

Qui ho riportato l'insieme di voci e dei valori che forniscono il risultato finale del player trading:

REAL MADRID	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	104.200,00 €	135.500,00 €	136.100,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	- €	355.500,00 €	164.750,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	104.200,00 €	- 220.000,00 €	- 28.650,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	105.964,00 €	101.223,00 €	95.548,00 €
Ammortamenti	- 158.173,00 €	- 158.865,00 €	- 103.546,00 €
Risultato player trading	51.991,00 €	- 277.642,00 €	- 36.648,00 €
BARCELONA	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	149.800,00 €	152.900,00 €	146.050,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	112.000,00 €	298.500,00 €	141.100,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	37.800,00 €	- 145.600,00 €	4.950,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	56.000,00 €	148.000,00 €	155.000,00 €
Ammortamenti	- 154.906,00 €	- 174.020,00 €	- 145.528,00 €
Risultato player trading	- 61.106,00 €	- 171.620,00 €	14.422,00 €
ATLETICO MADRID	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	83.300,00 €	309.000,00 €	57.900,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	91.000,00 €	247.350,00 €	168.000,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 7.700,00 €	61.650,00 €	- 110.100,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	37.925,00 €	139.306,00 €	90.380,00 €
Ammortamenti	- 116.703,00 €	- 120.764,00 €	- 81.930,00 €
Risultato player trading	- 86.478,00 €	80.192,00 €	- 101.650,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano come le squadre della Liga utilizzino questo strumento a seconda delle loro necessità; se andiamo a vedere i risultati, tutti i più importanti club della Spagna hanno mostrato almeno un saldo positivo negli ultimi tre esercizi, questo è dovuto anche alle ferree regole di iscrizione al campionato.

PLAYER TRADING			
PLAYER TRADING	2021	2020	2019
REAL MADRID	51.991,00 €	- 277.642,00 €	- 36.648,00 €
BARCELLONA	- 61.106,00 €	- 171.620,00 €	14.422,00 €
ATLETICO MADRID	- 86.478,00 €	80.192,00 €	- 101.650,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

6) Fatturato

Il dato che deriva dal totale dei ricavi ci fa capire a quanto ammonta la disponibilità ad investire per ogni società. Come abbiamo visto a seconda del campionato di riferimento il valore dei ricavi varia e non di poco da squadra a squadra.

Nella tabella qui sotto ho riportato le macro-voci con i relativi valori da cui dipende il totale dei ricavi delle società:

REAL MADRID	2021	2020	2019
Ricavi da partite	126.420,00 €	231.871,00 €	286.965,00 €
Ricavi tv	207.709,00 €	14.857,00 €	172.991,00 €
ricavi commerciali	314.226,00 €	312.105,00 €	295.172,00 €
totale	648.355,00 €	558.833,00 €	755.128,00 €
BARCELLONA	2021	2020	2019
Ricavi da partite	23.663,00 €	136.091,00 €	174.864,00 €
Ricavi tv	281.431,00 €	248.489,00 €	298.122,00 €
ricavi commerciali	286.395,00 €	345.763,00 €	380.559,00 €
totale	591.489,00 €	730.343,00 €	853.545,00 €
ATLETICO MADRID	2021	2020	2019
Ricavi da partite	89.984,00 €	140.443,00 €	152.099,00 €
Ricavi tv	153.203,00 €	123.781,00 €	119.386,00 €
ricavi commerciali	119.672,00 €	96.045,00 €	118.076,00 €
totale	362.859,00 €	360.269,00 €	389.561,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può notare dai risultati, le squadre più prestigiose che militano in Spagna godono di un'ampia possibilità di generare ricavi, questo per due motivi:

- Il Real Madrid e il Barcellona possono essere considerati i club più attrattivi al mondo, grazie alla reputazione che sono riusciti a costruire, mantenere e sviluppare nel corso degli anni;
- Tutte le squadre analizzate hanno uno stadio di proprietà che permette alle società di guadagnare molto di più, potendo vendere i biglietti per le partite di casa a prezzi più elevati.

FATTURATO:			
FATTURATO:	2021	2020	2019
REAL MADRID	648.355,00 €	558.833,00 €	755.128,00 €
BARCELONA	591.489,00 €	730.343,00 €	853.545,00 €
ATLETICO MADRID	362.859,00 €	360.269,00 €	389.561,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

7) Costi di ingaggio

Dopo aver analizzato quali sono e a quanto ammontano le fonti di ricavo per ogni società, sta diventando sempre più importante andare ad analizzare quanto pesa il costo per il personale sui ricavi dei club.

Nella tabella riportata qui sotto ho inserito i costi per il personale che contengono oltre allo stipendio dei calciatori professionisti, anche quello dello staff (allenatore e collaboratori) e di tutte le persone che lavorano per la società.

REAL MADRID	2021	2020	2019
Costo per il personale	402.957,00 €	411.043,00 €	394.221,00 €
Costi di intermediazione	- €	57.000,00 €	33.500,00 €
totale	402.957,00 €	468.043,00 €	427.721,00 €
BARCELONA	2021	2020	2019
Costo per il personale	489.590,00 €	487.120,00 €	541.920,00 €
Costi di intermediazione	18.200,00 €	16.000,00 €	8.700,00 €
totale	507.790,00 €	503.120,00 €	550.620,00 €
ATLETICO MADRID	2021	2020	2019
Costo per il personale	266.299,00 €	227.090,00 €	242.071,00 €
Costi di intermediazione	22.750,00 €	47.500,00 €	32.100,00 €
totale	289.049,00 €	274.590,00 €	274.171,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può vedere i costi di ingaggio per i club della Liga sono molto elevati: tra le top squadre del campionato l'Atletico Madrid è quella che ha i costi per il personale meno elevati e il Barcellona quella che ha i costi maggiori.

COSTI DI INGAGGIO			
COSTI DI INGAGGIO	2021	2020	2019
REAL MADRID	402.957,00 €	468.043,00 €	427.721,00 €
BARCELONA	507.790,00 €	503.120,00 €	550.620,00 €
ATLETICO MADRID	289.049,00 €	274.590,00 €	274.171,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

8) Rapporto tra i Costi di ingaggio e il fatturato

Lo “Squad Cost Ratio” è il rapporto tra salario e fatturato, che non potrà superare la soglia del 70% nel giro di tre stagioni sportive.

Il Real Madrid è in linea con il nuovo regolamento; invece, Barcellona e Atletico Madrid dovranno modificare la propria struttura dei costi per non aver problemi con la UEFA e quindi per potersi iscrivere alle competizioni internazionali.

SQUAD COST RATIO			
SQUAD COST RATIO	2021	2020	2019
REAL MADRID	62,15%	83,75%	56,64%
BARCELONA	85,85%	68,89%	64,51%
ATLETICO MADRID	79,66%	76,22%	70,38%

(Fonte: elaborazione dati personale)

3.4. Studio dei bilanci delle squadre di Serie A: Juventus, Inter e Milan

Serie A (Lega Nazionale Professionisti Serie A) è il nome del massimo campionato di calcio italiano che esiste dal 1898, dal 1929 come strutturato oggi. Al momento della sua fondazione il campionato comprendeva 18 club, ma da allora si è ridotto e ampliato più volte: da 16 come minimo a 21 club come massimo (dalla stagione 2004-2005 ne sono stati inclusi 20).

In Italia esistono quattro divisioni professionistiche: Lega Nazionale Professionisti Serie A, Lega Nazionale Professionisti Serie B, Lega Italiana Calcio Professionistico (Serie C) e Lega Nazionale Dilettanti (Serie D). Al di sotto di queste 4 divisioni troviamo la 5^a Eccellenza, la 6^a Promozione, la 7^a Prima Categoria, l'8^a Seconda Categoria e la 9^a Terza Categoria, tutte a livello regionale o provinciale.

La Lega Serie A si posiziona al terzo posto nella classifica dei campionati più seguiti sui social media: ha generato 3,7 miliardi di interazioni durante la stagione 2021-2022⁷⁸. Ma il dato più interessante è sicuramente registrato dal tasso di crescita dell'engagement sui social media che è il più alto tra i diversi campionati europei.

- *Serie A: ricavi da vendita diritti tv e premi in base al posizionamento*

La Serie A italiana ha attraversato una serie di fasi rivoluzionarie, legate al lancio di nuove piattaforme di trasmissione all'inizio degli anni '90; partendo dalla tv in abbonamento del 1993 per poi passare alla pay-per-view del 1996 fino all'intervento dell'Autorità per la Concorrenza e il Mercato, che ha fatto sì che i diritti di pay-per-view, pay-TV e internazionali fossero di proprietà di ciascun club dal 1999.

La Lega Calcio ha attraversato diverse fasi negli ultimi 25 anni per quanto riguarda il meccanismo di vendita dei diritti tv della Serie A e la distribuzione dei proventi. Inizialmente i diritti venivano venduti in maniera collettiva, per poi passare alla vendita individuale e infine tornare alla vendita collettiva; i ricavi televisivi della Serie A sono passati dai 90 milioni del 1993 a 1,4 miliardi di euro all'anno nel 2018.

Il sistema di distribuzione degli introiti televisivi era, ed è tuttora, uno dei più legati alle prestazioni dei club tra i principali campionati europei. In Serie A gli introiti sono così distribuiti:

⁷⁸ <https://www.legaseriea.it/it/sala-stampa/notizie/info/talkwalker-serie-a-tim-al-terzo-posto-tra-i-campionati-piu-social>

- il 50% del totale viene distribuito in parti uguali tra tutti i club⁷⁹;
- una quota pari al 15% in base alla classifica e ai punti conseguiti nell'ultimo campionato⁸⁰;
- una quota pari al 10%, sulla base dei risultati conseguiti negli ultimi cinque campionati⁸¹;
- una quota pari al 5%, sulla base della graduatoria formata tenendo conto dei risultati sportivi conseguiti a livello nazionale e internazionale dalla Stagione Sportiva 1946/47 alla sesta antecedente a quella di riferimento⁸²;
- una quota pari all'8%, sulla base dell'audience televisiva certificata da Auditel⁸³;
- una quota pari al 12%, sulla base degli spettatori paganti che hanno acquistato il titolo di accesso per assistere alle gare casalinghe disputate negli ultimi tre campionati⁸⁴.

La distribuzione finale dei premi in denaro per la Serie A nella stagione 2020-21 è stata la seguente:

	Parte uguale	Tifosi stadio	Storia	Ultimi 5 anni	Classifica 21/22	TOTALE
Inter	23,5	17,6	4,0	10,4	16,9	72,5
Milan	23,5	14,8	4,1	8,3	19,9	70,6
Juventus	23,5	12,7	4,2	13,6	12,6	66,6
Napoli	23,5	7,7	3,0	10,0	14,8	59,1
Roma	23,5	10,6	3,4	8,9	11,0	57,5
Lazio	23,5	9,2	3,0	7,7	9,5	52,9
Atalanta	23,5	2,8	2,4	9,5	7,3	45,6
Fiorentina	23,5	6,3	3,2	3,5	8,1	44,7
Bologna	23,5	5,6	2,6	2,3	4,4	38,5
Torino	23,5	3,5	2,8	3,5	4,8	38,2
Sampdoria	23,5	4,2	2,8	3,7	2,7	36,9
Sassuolo	23,5	1,8	0,3	3,9	6,4	36,0
Verona	23,5	2,1	1,8	2,1	5,7	35,3
Udinese	23,5	3,2	2,2	1,8	4,0	34,6
Genoa	23,5	4,9	2,0	1,6	1,4	33,5
Cagliari	23,5	2,5	2,0	1,6	2,2	31,8
Empoli	23,5	1,1	1,0	0,6	3,6	29,8
Spezia	23,5	0,7	0,5	0,6	3,2	28,5
Venezia	23,5	0,4	1,0	0,2	1,8	26,9
Salernitana	23,5	1,4	0,8	0,2	0,9	26,9
TOTALE	470,8	113,0	47,1	94,2	141,3	866,3

(Fonte: Calcio e Finanza, ricavi diritti tv Serie A 2021-2022)

⁷⁹ <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-2021-2022-stime-club/>

⁸⁰ <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-2021-2022-stime-club/>

⁸¹ <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-2021-2022-stime-club/>

⁸² <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-2021-2022-stime-club/>

⁸³ <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-2021-2022-stime-club/>

⁸⁴ <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-2021-2022-stime-club/>

- *Serie A: premi promozioni e retrocessioni*

In Italia, come nelle altre Leghe maggiori nazionali, in caso di retrocessione e quindi di declassamento in serie B è previsto l'esborso di un "paracadute" finanziario; esso ha lo scopo di attenuare le difficoltà che si riscontrano scendendo di categoria. La soglia massima che questo strumento può raggiungere è pari a 60 milioni e in quel caso le quote spettanti alle società vengono proporzionalmente ridotte. Nello specifico il "paracadute" viene così distribuito:

- Fascia A: 25 milioni di euro se retrocessa con almeno 3 stagioni (anche non consecutive) in Serie A nelle ultime quattro;⁸⁵
- Fascia B: 15 milioni di euro: se retrocessa con almeno 2 stagioni (anche non consecutive) in Serie A nelle ultime tre⁸⁶;
- Fascia C: 10 milioni di euro: se retrocessa dopo una sola stagione in Serie A⁸⁷.

- *Serie A: premi coppe nazionali*

In Italia, oltre al campionato di Serie A, le squadre possono competere in altre competizioni nazionali:

- *La Coppa Italia*: secondo quanto riportato da Social Media Soccer, l'edizione 2021-2022 porterà un totale di 7 milioni nelle casse della squadra vincitrice. Le due finaliste riceveranno circa 3 milioni a testa, a cui vanno aggiunti 4,5 milioni garantiti ai campioni. Sono due i milioni per i secondi classificati⁸⁸.
- *La Supercoppa italiana*⁸⁹: a contendersi questa coppa sono la vincitrice del campionato di Serie A contro la squadra vincitrice la coppa nazionale. Il montepremi messo in palio per questo evento è di circa 3 milioni di euro; alla squadra che si aggiudica la coppa vanno circa 1,8 milioni di euro mentre alla squadra sconfitta circa 1,2 milioni di euro.

⁸⁵ <https://www.dazn.com/it-IT/news/serie-b/paracadute-serie-a-tim-come-funziona-e-quanto-spetta-alle-squadre-retrocesse-in-serie>

⁸⁶ <https://www.dazn.com/it-IT/news/serie-b/paracadute-serie-a-tim-come-funziona-e-quanto-spetta-alle-squadre-retrocesse-in-serie>
















⁸⁷ <https://www.dazn.com/it-IT/news/serie-b/paracadute-serie-a-tim-come-funziona-e-quanto-spetta-alle-squadre-retrocesse-in-serie>

⁸⁸ <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/19/quanto-vale-vincere-la-coppa-italia-2022/>

⁸⁹ <https://www.calcioefinanza.it/2022/01/12/quanto-vale-vincere-la-supercoppa-italiana-inter-juve/>

- Serie A: spesa cumulate in trasferimenti

Utilizzando i dati di Transfermarkt, ho analizzato la spesa netta negli ultimi dieci anni dei 20 club che parteciperanno alla Serie A 2022 – 2023:

TRANSFER ACTIVITY OF THE LAST 10 YEARS (VALUE IN MILLIONS)											
Club	22/23	21/22	20/21	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	14/15	13/14	Total
	-26.15	-73.20	13.53	-63.55	-105.67	-152.00	-4.41	-91.12	11.30	-25.73	-516.99
	-30.20	163.05	-43.95	-124.98	-10.18	-58.31	-142.43	12.87	6.65	-48.89	-276.37
	-6.60	-19.00	44.81	-157.14	30.30	-51.05	17.72	-24.41	-14.35	-33.25	-212.97
	9.15	-65.50	-46.89	-28.27	-148.03	-35.45	6.70	-104.22	-34.89	23.59	-423.80
	-3.90	-4.90	-33.85	-11.60	-12.68	45.82	-4.15	-28.88	-12.60	1.62	-65.12
	34.35	-112.53	-24.10	-11.03	-13.64	63.85	-59.32	74.15	-57.66	44.10	-61.82
	20.60	46.15	2.39	-41.18	-17.33	14.08	15.32	1.95	28.90	-12.30	58.58
	-50.29	-18.30	13.77	44.74	-37.74	20.17	25.39	14.12	8.91	-5.13	15.64
	-8.20	-1.60	-13.85	22.78	2.60	5.00	8.20	-4.25	7.99	1.40	20.07
	21.95	3.20	-18.65	-3.40	-36.95	53.45	-2.09	-8.59	10.66	1.59	21.18
	30.60	-15.56	33.86	-14.38	-3.59	-16.25	0.19	-5.70	-6.70	-41.50	-39.03
	-2.30	70.33	10.05	47.67	-39.37	-4.89	5.73	52.70	-3.80	23.29	159.40
	31.90	-4.31	1.85	-38.36	13.78	-13.00	-14.32	-25.83	7.46	11.41	-29.42
	14.62	17.30	-5.40	32.84	5.60	10.76	8.00	5.15	3.70	3.65	96.21
	8.50	-5.36	-5.65	9.34	33.67	20.46	41.05	-18.60	2.92	5.85	92.19
	-4.20	-19.61	-3.16	6.81	0.79	0.12	5.36	2.14	-0.18	-6.45	-18.37
	-10.68	-14.35	11.64	-0.54	3.04	1.34	-0.60	0.10			-10.05
	-3.70	0.20	5.92	-5.75	-1.65	-0.45	-0.63	1.40	1.00	0.46	-3.20
	-11.40	-0.26	-1.07	-3.69	-3.25	0.19	0.20			-0.10	-19.39
	-21.40	-3.55	-19.90	-0.55	-2.15			0.03			-47.52
	-7.34	-57.80	-78.66	-340.21	-342.45	-96.17	-94.08	-146.99	-40.69	-56.38	-1260.76

(Fonte: Transfermarkt)

Il totale della spesa netta negli ultimi dieci anni ammonta a 1.260,76 milioni di euro.

- Serie A: confronto indici finanziari

- 1) Indici di solvibilità

Dopo aver analizzato i bilanci delle squadre di Premier League e Liga, ora mi concentrerò sui club della Serie A italiana.

Qui sotto ho riportato la riclassificazione finanziaria in forma abbreviata per ogni società selezionata del campionato italiano. Per far ciò, ho diviso le attività dalle passività, separando le voci a seconda della loro natura: “correnti” e “non correnti”.

JUVENTUS	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	720.089.357,00 €	910.026.571,00 €	751.170.621,00 €
Attività Correnti	187.721.753,00 €	266.849.653,00 €	190.589.998,00 €
Passività Non Correnti	499.212.908,00 €	486.611.963,00 €	499.997.934,00 €
Passività Correnti	380.159.378,00 €	451.059.674,00 €	410.519.973,00 €
indice di liquidità corrente	0,494	0,592	0,464
indice di liquidità totale	1,032	1,255	1,034
INTER	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	733.371.989,00 €	557.640.063,00 €	477.204.544,00 €
Attività Correnti	219.933.202,00 €	357.583.501,00 €	352.303.294,00 €
Passività Non Correnti	581.891.428,00 €	604.554.433,00 €	604.718.393,00 €
Passività Correnti	317.962.777,00 €	347.618.090,00 €	229.344.615,00 €
indice di liquidità corrente	0,692	1,029	1,536
indice di liquidità totale	1,059	0,961	0,995
MILAN	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	280.134,00 €	260.599,00 €	307.418,00 €
Attività Correnti	125.606,00 €	119.989,00 €	148.536,00 €
Passività Non Correnti	104.257,00 €	58.069,00 €	53.101,00 €
Passività Correnti	234.189,00 €	288.395,00 €	319.567,00 €
indice di liquidità corrente	0,536	0,416	0,465
indice di liquidità totale	1,199	1,098	1,223

(Fonte: elaborazione dati personale)

Andando ad analizzare i risultati, i club del campionato italiano si trovano in situazioni finanziarie simili.

Nel breve periodo: l’Inter è l’unico club italiano ad avere l’indice di liquidità corrente al di sopra della soglia minima dello 0,6; tuttavia, analizzando il risultato negli ultimi tre esercizi, è evidente come l’indice sia in forte calo (da 1,5 a 1,02 fino a raggiungere la soglia 0,69); infatti, le attività correnti hanno subito una vigorosa diminuzione rispetto alle passività correnti.

Passando ad esaminare la situazione in cui si trovano il Milan e la Juventus si nota subito che in tutti gli esercizi analizzati, non viene mai raggiunta la soglia necessaria per garantire l’equilibrio finanziario di breve termine.

Nel lungo periodo: si può constatare che tutte le squadre italiane hanno un indice di liquidità totale al di sopra della soglia minima pari ad 1.

INDICI DI SOLVIBILITÀ			
JUVENTUS			
1) INDICI DI SOLVIBILITÀ'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,49	0,59	0,46
indice di liquidità totale	1,03	1,26	1,03
INTER			
1) INDICE DI SOLVIBILITÀ'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,69	1,03	1,54
indice di liquidità totale	1,06	0,96	0,99
MILAN			
1) INDICE DI SOLVIBILITÀ'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,54	0,42	0,46
indice di liquidità totale	1,20	1,10	1,22

(Fonte: elaborazione dati personale)

2) Indice di indebitamento

Per calcolare l'indice di indebitamento, sono andato ad analizzare i bilanci delle società, nello specifico, prima ho separato i debiti di natura finanziaria da quelli di natura operativa e successivamente ho diviso i debiti di natura finanziaria per il Patrimonio Netto.

JUVENTUS	2021	2020	2019
Debiti finanziari	399.752.184,00 €	395.956.205,00 €	473.218.889,00 €
Patrimonio Netto	28.438.822,00 €	239.204.587,00 €	31.242.712,00 €
indice di indebitamento	14,057	1,655	15,147
INTER			
	2021	2020	2019
Debiti finanziari	480.772.352,00 €	465.683.966,00 €	512.610.778,00 €
Patrimonio Netto	53.450.988,00 €	- 36.948.957,00 €	- 4.555.168,00 €
indice di indebitamento	8,995	12,603	112,534
MILAN			
	2021	2020	2019
Debiti finanziari	127.949,00 €	117.681,00 €	97.673,00 €
Patrimonio Netto	67.294,00 €	34.124,00 €	83.286,00 €
indice di indebitamento	1,901	3,449	1,173

(Fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano un alto rischio finanziario causato dal grado di indebitamento dei club analizzati del campionato italiano, in particolare:

- Il Milan è il club italiano che è riuscito a tenere più sotto controllo l'indebitamento finanziario superando la soglia critica pari a 2 solo una volta durante la stagione 2020-2021.
- Sia la Juventus che l'Inter si trovano in una situazione finanziaria molto rischiosa, hanno raggiunto livelli di indebitamento finanziario molto maggiori rispetto alla dimensione del proprio Patrimonio Netto. La circostanza è molto pericolosa per i due club esaminati perché i debiti finanziari generano elevati oneri e costi che rallentano lo sviluppo delle società.

INDICE DI INDEBITAMENTO			
INDICE DI INDEBITAMENTO	2021	2020	2019
JUVENTUS	14,06	1,66	15,15
INTER	8,99	12,60	112,53
MILAN	1,90	3,45	1,17

(Fonte: elaborazione dati personale)

3) La Posizione Finanziaria Netta

Tramite il calcolo della Posizione Finanziaria Netta si capisce a quanto ammontano i debiti finanziari che le società non sono in grado di ripagare con le risorse immediatamente disponibili.

Tutte le società dovrebbero avere una PFN < 0 o vicine allo 0, il che significherebbe che i club possono ripagare prontamente i debiti finanziari.

Qui sotto, ho riportato lo schema che ho utilizzato per calcolare e verificare la PFN delle società del campionato italiano:

JUVENTUS	2021	2020	2019
NOA	390.157.532,00 €	595.655.345,00 €	464.359.089,00 €
PFN	361.720.729,00 €	356.452.778,00 €	433.118.396,00 €
PN	28.438.822,00 €	239.204.587,00 €	31.242.712,00 €
Verifica	390.159.551,00 €	595.657.365,00 €	464.361.108,00 €
INTER	2021	2020	2019
NOA	399.445.530,00 €	313.662.736,00 €	389.628.259,00 €
PFN	345.994.544,00 €	350.611.695,00 €	394.183.429,00 €
PN	53.450.988,00 €	- 36.948.957,00 €	- 4.555.168,00 €
Verifica	399.445.532,00 €	313.662.738,00 €	389.628.261,00 €
MILAN	2021	2020	2019
NOA	167.829,00 €	137.594,00 €	165.978,00 €
PFN	100.533,00 €	103.470,00 €	82.692,00 €
PN	67.294,00 €	34.124,00 €	83.286,00 €
Verifica	167.827,00 €	137.594,00 €	165.978,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si evince dai risultati, le società che partecipano alla Serie A italiana hanno una PFN molto maggiore a 0, questo significa che i debiti finanziari sono maggiori delle disponibilità liquide più le attività finanziarie e quindi non possono essere ripagati prontamente. il Milan presenta una PFN molto inferiore rispetto a Juventus e Inter ma comunque di molto superiore allo 0.

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA			
PFN	2021	2020	2019
JUVENTUS	361.720.729,00 €	356.452.778,00 €	433.118.396,00 €
INTER	345.994.544,00 €	350.611.695,00 €	394.183.429,00 €
MILAN	100.533.000,00 €	103.470.000,00 €	82.692.000,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

4) Valore della rosa

Dopo aver studiato l'equilibrio finanziario, sono andato ad analizzare il valore contabile delle rose delle squadre della Serie A italiana. Qui c'è da fare una precisazione molto importante: nella maggior parte dei casi il valore contabile dei singoli giocatori non coincide con il valore di mercato.

Come possiamo vedere dalla tabella qui sotto, per calcolare il valore contabile delle rose sono dovuto partire dal valore contabile dell'anno precedente per poi fare una serie di aggiustamenti andando a sommare e sottrarre le voci che compongono il valore finale (investimenti, cessioni, rettifiche e ammortamenti).

JUVENTUS	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	508.400.000,00 €	421.000.000,00 €	330.800.000,00 €
Investimenti	121.600.000,00 €	349.400.000,00 €	293.400.000,00 €
Cessione valore residuo	- 1.000.000,00 €	- 68.600.000,00 €	- 53.800.000,00 €
Rettifiche	- €	- €	- €
Ammortamenti	- 197.400.000,00 €	- 193.400.000,00 €	- 149.400.000,00 €
Valori diritti finali	431.600.000,00 €	508.400.000,00 €	421.000.000,00 €
INTER	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	386.862.000,00 €	312.066.000,00 €	302.301.000,00 €
Investimenti	99.083.000,00 €	217.286.000,00 €	107.213.000,00 €
Cessione valore residuo	- 22.999.000,00 €	- 18.706.000,00 €	- 9.289.000,00 €
Rettifiche	- 16.707.000,00 €	- 3.570.000,00 €	- 3.422.000,00 €
Ammortamenti	- 137.053.000,00 €	- 120.213.000,00 €	- 84.738.000,00 €
Valori diritti finali	309.186.000,00 €	386.863.000,00 €	312.065.000,00 €
MILAN	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	186.703,00 €	232.208,00 €	211.165,00 €
Investimenti	69.177,00 €	99.369,00 €	153.079,00 €
Cessione valore residuo	- 28.439,00 €	- 30.422,00 €	- 49.798,00 €
Rettifiche	- 1.864,00 €	- 19.851,00 €	- 1.934,00 €
Ammortamenti	- 65.624,00 €	- 94.601,00 €	- 80.304,00 €
Valori diritti finali	159.953,00 €	186.703,00 €	232.208,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Il valore della rosa è un dato utile per fare un confronto tra le squadre che militano in diversi campionati; tra le società che ho selezionato l'ordine per valore è: Juventus, Inter e Milan

VALORE DELLA ROSA			
VALORE DELLA ROSA	2021	2020	2019
JUVENTUS	431.600.000,00 €	508.400.000,00 €	421.000.000,00 €
INTER	309.186.000,00 €	386.863.000,00 €	312.065.000,00 €
MILAN	159.953.000,00 €	186.703.000,00 €	232.208.000,00 €

(fonte: elaborazione dati personale)

5) Player trading

Un altro strumento molto importante, che ci aiuta a capire la forza economica dei club è rappresentato dal calcolo del player trading; infatti, il dato ci riporta un'importante informazione riconducibile all'insieme di operazioni legate all'acquisto e alla vendita dei calciatori.

Le squadre più piccole utilizzano questo strumento come forma di autofinanziamento, invece per quelle di grandi dimensioni è uno strumento che ci fa capire la forza economica di ciascuna.

Di seguito ho riportato l'insieme di voci e dei valori che forniscono il risultato finale del player trading:

JUVENTUS	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	61.000.000,00 €	203.140.000,00 €	111.670.000,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	126.500.000,00 €	230.500.000,00 €	263.200.000,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 65.500.000,00 €	- 27.360.000,00 €	- 151.530.000,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	29.943.000,00 €	166.184.000,00 €	126.580.000,00 €
Ammortamenti	- 197.400.000,00 €	- 193.400.000,00 €	- 149.400.000,00 €
Risultato player trading	- 232.957.000,00 €	- 54.576.000,00 €	- 174.350.000,00 €
INTER	2021	2020	2019
Ricavo netti da cessione calciatori	82.550.000,00 €	66.740.000,00 €	83.250,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	126.500.000,00 €	191.720.000,00 €	208.800,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 43.950.000,00 €	- 124.980.000,00 €	- 125.550,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	246.000,00 €	61.510.000,00 €	60.459,00 €
Ammortamenti	- 137.053.000,00 €	- 120.213.000,00 €	- 84.738.000,00 €
Risultato player trading	- 180.757.000,00 €	- 183.683.000,00 €	- 84.803.091,00 €
MILAN	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	47.950,00 €	59.230,00 €	88.100,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	34.420,00 €	122.780,00 €	193.770,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	13.530,00 €	63.550,00 €	105.670,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	17.961,00 €	15.302,00 €	12.172,00 €
Ammortamenti	- 65.624,00 €	- 94.601,00 €	- 80.304,00 €
Risultato player trading	- 34.133,00 €	- 142.849,00 €	- 173.802,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano come le squadre della Serie A utilizzino questo strumento a seconda delle loro necessità; se andiamo a vedere i risultati, tutti i più importanti club d'Italia mostrano un saldo negativo negli ultimi tre esercizi.

PLAYER TRADING			
PLAYER TRADING	2021	2020	2019
JUVENTUS	- 232.957.000,00 €	- 54.576.000,00 €	- 174.350.000,00 €
INTER	- 180.757.000,00 €	- 183.683.000,00 €	- 84.803.091,00 €
MILAN	- 34.133.000,00 €	- 142.849.000,00 €	- 173.802.000,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

6) Fatturato

Il dato che deriva dal totale dei ricavi ci fa capire a quanto ammonta la disponibilità ad investire per ogni società. Come abbiamo visto a seconda del campionato di riferimento il valore dei ricavi varia e non di poco da squadra a squadra.

Nella tabella qui sotto ho riportato le macro-voci con i relativi valori da cui dipende il totale dei ricavi delle società:

JUVENTUS	2021	2020	2019
Ricavi da partite	7.751.571,00 €	49.200.379,00 €	70.652.591,00 €
Ricavi tv	381.217.958,00 €	295.939.324,00 €	315.485.492,00 €
ricavi commerciali	91.742.225,00 €	228.284.388,00 €	235.318.311,00 €
Totale ricavi e proventi	480.711.754,00 €	573.424.091,00 €	621.456.394,00 €
INTER	2021	2020	2019
Ricavi da partite	- €	44.376.873,00 €	44.676.250,00 €
Ricavi tv	189.737.142,00 €	115.358.258,00 €	138.959.918,00 €
ricavi commerciali	166.620.358,00 €	141.647.892,00 €	189.515.335,00 €
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	356.357.500,00 €	301.383.023,00 €	373.151.503,00 €
MILAN	2021	2020	2019
Ricavi da partite	- €	23.629,00 €	34.112,00 €
Ricavi tv	138.261,00 €	63.385,00 €	105.048,00 €
ricavi commerciali	94.300,00 €	77.091,00 €	76.322,00 €
Totale	232.561,00 €	164.105,00 €	215.482,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può notare dai risultati, le squadre che militano in Italia guadagnano meno rispetto alle squadre che militano nella Premier League inglese e nella Liga spagnola:

- La Juventus è il club che ha vinto più trofei a livello nazionale, inoltre è l'unico tra le tre società analizzate ad avere uno stadio di proprietà. Sono questi i due motivi principali che giustificano la grande mole di ricavi in più rispetto all'Inter e al Milan.
- Tutte le squadre italiane hanno subito gli effetti causati dalla pandemia, in particolare, si può notare una forte riduzione dei ricavi dalla stagione 2019-2020 fino ad oggi, in cui siamo ancora molto al di sotto dei livelli pre-pandemici.

FATTURATO:			
FATTURATO:	2021	2020	2019
JUVENTUS	480.711.754,00 €	573.424.091,00 €	621.456.394,00 €
INTER	356.357.500,00 €	301.383.023,00 €	373.151.503,00 €
MILAN	232.561.000,00 €	164.105.000,00 €	215.482.000,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

7) Costi di ingaggio

Dopo aver analizzato quali sono e a quanto ammontano le fonti di ricavo per ogni società, sta diventando sempre più importante andare ad analizzare quanto pesa il costo per il personale sui ricavi dei club stessi.

Nella tabella riportata qui sotto ho inserito i costi per il personale che contengono oltre allo stipendio dei calciatori professionisti, anche quello dello staff (allenatore e collaboratori) e di tutte le persone che lavorano per la società:

JUVENTUS	2021	2020	2019
Costo per il personale	322.893.423,00 €	284.339.057,00 €	327.751.391,00 €
Costi di intermediazione	19.300.000,00 €	36.500.000,00 €	42.000.000,00 €
totale	342.193.423,00 €	320.839.057,00 €	369.751.391,00 €
INTER	2021	2020	2019
Costo per il personale	261.577.613,00 €	198.005.398,00 €	192.596.475,00 €
Costi di intermediazione	19.500.000,00 €	28.000.000,00 €	31.250.000,00 €
totale	281.077.613,00 €	226.005.398,00 €	223.846.475,00 €
MILAN	2021	2020	2019
Costo per il personale	169.688,00 €	160.878,00 €	184.822,00 €
Costi di intermediazione	4.750,00 €	17.250,00 €	27.000,00 €
totale	174.438,00 €	178.128,00 €	211.822,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può vedere i costi di ingaggio per i club della Serie A sono molto elevati, tra le top squadre del campionato il Milan è quella che ha i costi per il personale meno elevati e la Juventus quella che ha i costi maggiori.

COSTI DI INGAGGIO			
COSTI DI INGAGGIO	2021	2020	2019
JUVENTUS	342.193.423,00 €	320.839.057,00 €	369.751.391,00 €
INTER	281.077.613,00 €	226.005.398,00 €	223.846.475,00 €
MILAN	174.438.000,00 €	178.128.000,00 €	211.822.000,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

8) Rapporto tra i Costi di ingaggio e il fatturato

Lo “Squad Cost Ratio” è il rapporto tra salario e fatturato, che non potrà superare la soglia del 70% nel giro di tre stagioni sportive.

La Juventus è in linea con il nuovo regolamento; invece, Inter e Milan sono poco al di sopra della soglia massima e quindi dovranno modificare la propria struttura dei costi per non aver problemi con la UEFA e quindi per potersi iscrivere alle competizioni internazionali.

SQUAD COST RATIO			
SQUAD COST RATIO	2021	2020	2019
JUVENTUS	71,18%	55,95%	59,50%
INTER	78,88%	74,99%	59,99%
MILAN	75,01%	108,55%	98,30%

(Fonte: elaborazione dati personale)

3.5. Studio dei bilanci delle squadre di Bundesliga: Bayern Monaco e Borussia Dortmund

La Germania è arrivata relativamente tardi ad avere una massima divisione nazionale, infatti, solo negli anni Sessanta è stato finalmente realizzato il tanto discusso campionato nazionale.

La prima stagione della Bundesliga iniziò nell'agosto 1963 con 16 squadre. Nel 1965/66 il campionato fu ampliato a 18 squadre. Da allora ha mantenuto questo formato per tutti gli anni tranne uno (nel 1991/92 il campionato ha avuto una stagione unica a 20 squadre).

La Bundesliga per crescere e raggiungere la visibilità delle altre leghe nazionali ha deciso di puntare su:

- La promozione di giovani calciatori: che non è solo una questione di sviluppo della squadra in Bundesliga, ma un vero e proprio obbligo; ogni club della Bundesliga deve gestire una propria accademia con l'obiettivo di mantenere un flusso di giovani talenti di livello mondiale verso la Bundesliga e la nazionale, il che significa che un minimo di 12 giocatori eleggibili per la Germania devono essere presenti nelle squadre tra il livello U16 e U19, così come il 60% di questi giovani giocatori sotto contratto.
- Stadi sempre pieni: grazie ai prezzi accessibili (abbonamenti a partire da 11 euro a partita) è stato possibile raggiungere una media pari a 40 mila spettatori a partita durante la stagione 2019-2020; il campionato di Bundesliga è quello che ha accolto il maggior numero di persone nei suoi stadi.
- La regola del “50+1”: Questo regolamento della DFL (Deutsche Fußball Liga) è un altro motivo per cui i tifosi si sentono così vicini al loro club; ciò significa che i soci del club, ovvero i tifosi, mantengono il controllo sulla gestione del club. A tal fine, un club deve possedere il 50% delle proprie azioni più almeno un'altra azione.
- Essere all'avanguardia nella tecnologia: Uno degli obiettivi dichiarati dell'organizzazione che governa la Bundesliga, la DFL, è quello di rendere il campionato di calcio il più innovativo al mondo. È stato il primo campionato europeo a introdurre il VAR (Video Assistant Referee) nel 2017/18. Ma non è solo sul campo che la Bundesliga è all'avanguardia nel calcio: nel 2018, la lega ha annunciato che la pubblicità virtuale sarebbe stata regolarmente disponibile per le trasmissioni internazionali e più tardi la DFL ha collaborato con il gruppo di giornali “BILD” per

utilizzare la realtà aumentata nelle sue pubblicazioni (ciò consente ai lettori di accedere ai video attraverso la carta stampata, scansionando determinate foto con i loro telefoni). Nel 2019 la DFL ha rivelato la sua collaborazione con Vodafone per portare il 5G nella Bundesliga (la tecnologia è abbinata a una nuova app in tempo reale che consente agli spettatori di vedere le statistiche della partita e i valori individuali dei giocatori sul proprio telefono mentre l'azione si svolge davanti a loro). Infine, nel 2020 la DFL ha continuato la sua marcia verso il futuro, annunciando una partnership con Amazon Web Services (AWS) che fornirà una tecnologia all'avanguardia per portare il calcio a un livello superiore.

- *Bundesliga: ricavi da vendita diritti tv*

La Lega Calcio Tedesca (DFL) sta modificando il suo modello di distribuzione dei ricavi per i diritti di trasmissione sia nazionali che esteri a partire dalla prossima stagione, nel tentativo di aiutare i suoi club a gestire l'impatto finanziario a lungo termine causato dalla pandemia di Covid-19.

La Bundesliga distribuirà in modo più equo i proventi dei diritti TV secondo il nuovo modello della DFL. Il piano quadriennale prevede che almeno il 50% dei proventi televisivi sia ripartito equamente tra i club calcistici tedeschi. Il sistema attuale prevedeva la ripartizione del 70% dei proventi dei diritti nazionali in base ai risultati recenti.

La distribuzione dei diritti televisivi della Bundesliga sarà dettata da quattro criteri: due classifiche distinte con coefficiente quinquennale, un posizionamento con coefficiente ventennale e la quantità di minuti giocati in una stagione dai giocatori U-23 che hanno ricevuto un'istruzione provinciale.

Durante le prime due stagioni di applicazione del nuovo modello, una quota maggiore dei proventi dei diritti nazionali sarà distribuita equamente, circa 1,16 miliardi di euro. Nel 2021/22 e nel 2022/2023, il 53% della quota annuale sarà suddiviso equamente tra i club, prima di scendere al 50% per le due stagioni successive.

Nei prossimi 4 anni (dal 2021-22 al 2024-25), il DFL prevede le seguenti cifre:

- Stagione 2021/22: 1.073 miliardi di euro;
- Stagione 2022/23: 1.121 miliardi di euro;
- Stagione 2023/24: 1.165 miliardi di euro;
- Stagione 2024/25: 1.212 miliardi di euro.

E verranno distribuiti nel seguente modo:

- Il 53% di tutti i ricavi (circa 569 milioni di euro) sarà distribuito equamente tra i club dei campionati nelle stagioni 2021/22 e 2022/23.
- Il 42% dei ricavi (circa 450,7 milioni di euro) sarà distribuito in base alle performance negli ultimi 5 anni.
- Il 3% dei ricavi (circa 32,3 milioni di euro) verrà distribuito in base all'utilizzo e alla crescita dei giovani talenti.
- Il 2% dei ricavi (circa 21,4 milioni di euro) verrà assegnato tramite premi mensili (giocatore del mese, esordiente del mese e goal del mese).

La distribuzione finale dei premi in denaro per Bundesliga nella stagione 2020-21 è stata la seguente:

- Bayern München – 76.47 million euros
- Borussia Dortmund – 74.97 million euros
- Bayer Leverkusen – 72.09 million euros
- RB Leipzig – 71.24 million euros
- Borussia Mönchengladbach – 69.94 million euros
- 1899 Hoffenheim – 67.78 million euros
- Eintracht Frankfurt – 65.6 million euros
- Hertha BSC – 63.55 million euros
- FC Schalke 04 – 60.17 million euros
- VfL Wolfsburg – 59.78 million euros
- SC Freiburg – 55.06 million euros
- Werder Bremen – 53.4 million euros
- FSV Mainz 05 – 49.44 – million euros
- FC Augsburg – 45.91 million euros
- 1. FC Köln – 43.42 million euros
- VfB Stuttgart – 41.85 million euros
- 1. FC Union Berlin – 35.51 million euros
- Arminia Bielefeld – 31.72 million euros

(Fonte: ricavi diritti Bundesliga 2021-2022)

- *Bundesliga: premi promozioni e retrocessioni*

Il calcio professionistico tedesco impiega un metodo peculiare per determinare i club che vengono promossi e retrocessi dalla Bundesliga e dalla Bundesliga 2. In Germania le prime due serie hanno

solo due passaggi automatici da una divisione all'altra, mentre un sistema di spareggio a due turni viene utilizzato per determinare se un terzo club sale o scende.

Nonostante la mancanza di un sistema di pagamento di un “paracadute” dedicato, la Bundesliga tedesca ha ideato un sistema originale nell'ambito del suo nuovo modello di ripartizione dei proventi radiotelevisivi, che prevede una quota maggiore per sostenere i club retrocessi in Bundesliga 2.

- Bundesliga: premi coppe nazionali

In Germania le squadre competono, oltre che nel campionato, anche per la vittoria delle coppe nazionali, nello specifico ci riferiamo a:

- DFB Pokal: a contendersi la competizione sono le 64 squadre che riescono a qualificarsi.

I premi per i club partecipanti sono i seguenti⁹⁰:

STAGES	PRIZE MONEY
Round of 64	€140,000 (All 64 Teams)
Round of 32	€268,000
Round of 16	€527,000 (16 Teams)
Quarter Finals	€1.04 million (8 Teams)
Semi-Finals	€2.07 Million (4 teams)
Runner-ups	€2.4 Million
Winners	€3.02 Million

(Fonte: DFB Pokal 2021-2022 prize money)

- DFL Supercup: a contendersi la coppa sono: i vincitori della Bundesliga e della Coppa di Lega tedesca (DFB-Pokal).

⁹⁰ <https://sportekz.com/football/dfb-pokal-prize-money/>

- Bundesliga: spesa cumulate in trasferimenti

Utilizzando i dati di Transfermarkt, ho analizzato la spesa netta negli ultimi dieci anni dei 20 club che parteciperanno alla Bundesliga 2022 – 2023:

TRANSFER ACTIVITY OF THE LAST 10 YEARS (VALUE IN MILLIONS)											
Club	22/23	21/22	20/21	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	14/15	13/14	Total
	-57.60	-53.50	-55.00	-85.50	74.00	-84.25	-17.70	-57.75	-4.70	-22.00	-364.00
	-29.50	63.25	-44.50	-16.25	23.70	138.36	-30.10	22.55	-60.40	-5.23	61.89
	-7.00	-12.25	44.80	-64.70	13.50	40.10	-39.60	5.25	-19.46	10.60	-28.76
	36.02	5.88	-1.50	-41.25	7.12	-38.96	-95.05	-24.20	-23.35	-3.08	-178.37
	10.57	-0.55	5.22	-8.80	4.00	-1.38	0.80	-1.37	-0.15	-1.00	7.34
	7.30	5.05	23.60	-9.40	4.28	8.15	-11.63	20.90	4.17	5.27	57.69
	4.42	22.90	-3.50	-13.40	29.90	-32.55	10.65	-1.73	-8.30	0.07	8.47
	9.45	11.15	11.70	-1.70	26.10	8.30	-3.51	20.35	-2.52	-2.65	76.68
	15.20	0.85	13.75	65.55	-25.88	31.05	9.56	33.75	-4.78	-5.90	133.15
	7.00	-8.30	-13.50	-6.40	0.40	-6.17	3.85	-22.30	5.15	-4.65	-44.92
	-21.10	14.55	6.95	36.47	-10.05	-14.29	8.25	0.28	-0.58	-6.98	13.51
	-16.05	-56.33	-10.90	-20.50	-35.20	-36.75	13.40	43.20	-38.80	-34.55	-192.48
	14.25	0.35	0.75	-0.40	-0.55	4.00	3.35	2.60	0.95	3.20	28.50
	-6.70	-11.26	-1.90	-11.50	-3.80	0.35	-8.65	10.20	-5.55	-3.95	-42.76
	3.75	26.07	-7.45	56.44	-32.51	-23.30	33.90	4.88	-10.05		51.73
	15.30	21.10	-20.80	-87.26	0.90	4.00	-1.70	-2.38	4.95	-0.95	-66.84
	1.02	38.55	6.00	-10.05	-16.05	-42.20	18.00	20.10	4.20	-17.95	1.62
	-2.15	29.10	0.70	-13.95	1.05	-9.70	3.50	6.57	-3.20	3.35	15.27
	-15.82	96.61	-45.58	-232.60	60.91	-55.24	-102.67	80.91	-162.41	-86.40	-462.29

(Fonte: Transfermarkt)

Il totale della spesa netta negli ultimi dieci anni ammonta a 462,29 milioni di euro.

- Bundesliga: confronto indici finanziari

1) Indici di solvibilità

Dopo aver analizzato i bilanci delle squadre di Premier League, Liga e Serie A ora mi concentrerò sui club della Bundesliga tedesca

Qui sotto ho riportato la riclassificazione finanziaria in forma abbreviata per ogni società selezionata del campionato tedesco. Per far ciò, ho diviso le attività dalle passività, separando le voci a seconda della loro natura: “correnti” e “non correnti”.

BAYERN MONACO	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	458.200,00 €	447.200,00 €	448.800,00 €
Attività Correnti	176.600,00 €	207.100,00 €	217.900,00 €
Passività Non Correnti	95.200,00 €	111.500,00 €	107.500,00 €
Passività Correnti	67.900,00 €	70.000,00 €	77.300,00 €
indice di liquidità corrente	2,601	2,959	2,819
indice di liquidità totale	3,892	3,605	3,608
BORUSSIA DORTMUND	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	389.803,00 €	441.455,00 €	371.715,00 €
Attività Correnti	60.716,00 €	76.512,00 €	128.356,00 €
Passività Non Correnti	54.277,00 €	89.911,00 €	19.764,00 €
Passività Correnti	163.605,00 €	122.609,00 €	125.388,00 €
indice di liquidità corrente	0,371	0,624	1,024
indice di liquidità totale	2,068	2,437	3,445

(Fonte: elaborazione dati personale)

Analizzando i risultati, posso desumere che:

- Il Bayern Monaco gode di un'ottima stabilità finanziaria, sia nel breve che nel lungo periodo che gli consente di auto finanziarsi e quindi di fare meno ricorso al capitale di rischio. L'analisi degli ultimi tre esercizi evidenzia un indice di liquidità corrente sempre superiore alla soglia dello 0,6, in particolare sempre maggiore a 2,5 e un indice di liquidità totale superiore alla soglia del 3,6 in ogni esercizio analizzato.
- Il Borussia Dortmund ha una discreta solidità finanziaria di breve termine, anche se, l'indice di liquidità corrente durante la stagione sportiva 2020-2021 ha subito un ulteriore calo scendendo al di sotto della soglia minima. Nel lungo periodo l'indice di liquidità totale è più che adeguato essendo sempre al di sopra del 2.

INDICI DI SOLVIBILITÀ			
BAYERN MONACO			
1) INDICI DI SOLVIBILITA'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	2,601	2,959	2,819
indice di liquidità totale	3,892	3,605	3,608
BORUSSIA DORTMUND			
1) INDICI DI SOLVIBILITA'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	0,371	0,624	1,024
indice di liquidità totale	2,068	2,437	3,445

(Fonte: elaborazione dati personale)

2) Indice di indebitamento

Per calcolare l'indice di indebitamento, sono andato ad analizzare i bilanci delle società, nello specifico, prima ho separato i debiti di natura finanziaria da quelli di natura operativa e successivamente ho diviso i debiti di natura finanziaria per il Patrimonio Netto.

BAYERN MONACO	2021	2020	2019
Debiti finanziari	95.200,00 €	111.500,00 €	107.500,00 €
Patrimonio Netto	471.700,00 €	472.800,00 €	481.900,00 €
indice di indebitamento	0,202	0,236	0,223
BORUSSIA DORTMUND	2021	2020	2019
Debiti finanziari	88.009,00 €	47.146,00 €	40.859,00 €
Patrimonio Netto	232.637,00 €	305.447,00 €	354.919,00 €
indice di indebitamento	0,378	0,154	0,115

(Fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano la natura delle squadre tedesche che preferiscono non ricorrere all'utilizzo del capitale di rischio, se non in minima parte.

Sia il Bayern Monaco che il Borussia Dortmund sono riusciti a tenere l'indebitamento finanziario al di sotto della soglia consigliata per sfruttare la leva finanziaria; questo perché, entrambi i club godono di un'ottima stabilità e solidità dal punto di vista finanziario.

INDICE DI INDEBITAMENTO			
INDICE DI INDEBITAMENTO	2021	2020	2019
BAYERN MONACO	0,202	0,236	0,223
BORUSSIA DORTMUND	0,378	0,154	0,115

(Fonte: elaborazione dati personale)

3) La Posizione Finanziaria Netta

Tramite il calcolo della Posizione Finanziaria Netta si capisce a quanto ammontano i debiti finanziari che le società non sono in grado di ripagare con le risorse immediatamente disponibili.

Tutte le società dovrebbero avere una PFN < 0 o vicine allo 0, il che significherebbe che i club possono ripagare prontamente i debiti finanziari.

Qui sotto, ho riportato lo schema che ho utilizzato per calcolare e verificare la PFN delle società del campionato tedesco:

BAYERN MONACO	2021	2020	2019
NOA	568.700,00 €	542.800,00 €	519.900,00 €
PFN	97.000,00 €	70.000,00 €	38.000,00 €
PN	471.700,00 €	472.800,00 €	481.900,00 €
Verifica	568.700,00 €	542.800,00 €	519.900,00 €
BORUSSIA DORTMUND	2021	2020	2019
NOA	318.809,00 €	348.869,00 €	338.060,00 €
PFN	86.257,00 €	43.797,00 €	- 15.058,00 €
PN	232.637,00 €	305.447,00 €	354.919,00 €
Verifica	318.894,00 €	349.244,00 €	339.861,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si evince dai risultati, le società che partecipano alla Bundesliga tedesca hanno una PFN che non supera mai il valore dei 100 milioni di euro; quindi, possiamo dire che è tenuta sotto controllo rispetto agli altri campionati studiati. È vero che i debiti finanziari sono maggiori delle disponibilità liquide più le attività finanziarie, ma non in misura preoccupante.

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA			
PFN	2021	2020	2019
BAYERN MONACO	97.000,00 €	70.000,00 €	38.000,00 €
BORUSSIA DORTMUND	86.257,00 €	43.797,00 €	- 15.058,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

4) Valore della rosa

Dopo aver studiato l'equilibrio finanziario, sono andato ad analizzare il valore contabile delle rose delle squadre della Bundesliga tedesca. Qui c'è da fare una precisazione molto importante, nella maggior parte dei casi il valore contabile dei singoli giocatori non coincide con il valore di mercato.

Come possiamo vedere dalla tabella di seguito riportata, per calcolare il valore contabile delle rose sono dovuto partire dal valore contabile dell'anno precedente per poi fare una serie di aggiustamenti

andando a sommare e sottrarre le voci che compongono il valore finale (investimenti, cessioni, rettifiche e ammortamenti):

BORUSSIA DORTMUND	2021	2020	2019
Valore netto iniziale	189.224,00 €	140.572,00 €	119.441,00 €
Investimenti	80.365,00 €	226.336,00 €	130.435,00 €
Cessione valore residuo	- 5.000,00 €	- 57.198,00 €	- 2.490,00 €
Rettifiche	- 12.500,00 €	- 14.356,00 €	- 14.332,00 €
Ammortamenti	- 111.043,00 €	- 106.130,00 €	- 92.482,00 €
Valori diritti finali	141.046,00 €	189.224,00 €	140.572,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Il valore della rosa è un dato utile per fare un confronto tra le squadre che militano in diversi campionati. Il valore contabile della rosa del Borussia Dortmund non si è modificato di molto nel corso delle ultime tre stagioni attestandosi su un valore medio pari a 160 milioni. Per quanto riguarda il Bayern Monaco non sono riuscito a trovare i dati necessari per calcolare il valore della rosa.

VALORE DELLA ROSA			
VALORE DELLA ROSA	2021	2020	2019
BORUSSIA DORTMUND	141.046,00 €	189.224,00 €	140.572,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

5) Player trading

Un altro strumento molto importante, che ci aiuta a capire la forza economica dei club è rappresentato dal calcolo del player trading; infatti, il dato ci riporta un'importante informazione riconducibile all'insieme di operazioni legate all'acquisto e alla vendita dei calciatori.

Le squadre più piccole utilizzano questo strumento come forma di autofinanziamento, invece per quelle di grandi dimensioni è uno strumento che ci fa capire la forza economica di ciascuna.

Qui ho riportato l'insieme di voci e dei valori che forniscono il risultato finale del player trading:

BAYERN MONACO	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	22.250,00 €	54.000,00 €	84.000,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	77.250,00 €	139.500,00 €	10.000,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 55.000,00 €	- 85.500,00 €	74.000,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	5.750,00 €	23.400,00 €	27.500,00 €
Ammortamenti	- 125.800,00 €	- 119.200,00 €	- 104.800,00 €
Risultato player trading	- 175.050,00 €	- 181.300,00 €	- 3.300,00 €
BORUSSIA DORTMUND	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	5.500,00 €	132.250,00 €	114.200,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	50.000,00 €	148.500,00 €	90.500,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 44.500,00 €	- 16.250,00 €	23.700,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	12.750,00 €	63.567,00 €	42.500,00 €
Ammortamenti	- 111.043,00 €	- 106.130,00 €	- 92.482,00 €
Risultato player trading	- 142.793,00 €	- 58.813,00 €	- 26.282,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano la strategia utilizzata dalle squadre tedesche per migliorarsi investendo nel mercato; se andiamo a vedere i risultati, Bayern Monaco e Borussia Dortmund non hanno mostrato nemmeno un saldo positivo negli ultimi tre esercizi, ma ogni anno riescono a mettere sotto contratto molti giovani calciatori che fanno crescere per poi venderli e ottenere ottime plusvalenze.

PLAYER TRADING	2021	2020	2019
BAYERN MONACO	- 175.050,00 €	- 181.300,00 €	- 3.300,00 €
BORUSSIA DORTMUND	- 142.793,00 €	- 58.813,00 €	- 26.282,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

6) Fatturato

Il dato che deriva dal totale dei ricavi ci fa capire a quanto ammonta la disponibilità ad investire per ogni società. Come abbiamo visto a seconda del campionato di riferimento il valore dei ricavi varia e non di poco da squadra a squadra.

Nella tabella qui sotto ho riportato le macro-voci con i relativi valori da cui dipende il totale dei ricavi delle società:

BAYERN MONACO	2021	2020	2019
Ricavi da partite	147.900,00 €	152.500,00 €	179.100,00 €
Ricavi tv	114.400,00 €	121.200,00 €	124.500,00 €
ricavi commerciali	335.200,00 €	333.500,00 €	321.900,00 €
totale	597.500,00 €	607.200,00 €	625.500,00 €
BORUSSIA DORTMUND	2021	2020	2019
Ricavi da partite	54.171,00 €	80.196,00 €	80.256,00 €
Ricavi tv	194.171,00 €	190.196,00 €	180.256,00 €
ricavi commerciali	85.829,00 €	99.804,00 €	109.744,00 €
Revenue	334.171,00 €	370.196,00 €	370.256,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può notare dai risultati, le squadre tedesche più prestigiose godono di un'ampia possibilità di generare ricavi, questo per due motivi:

- Il Bayern Monaco può essere considerato tra i club più attrattivi al mondo, grazie alla reputazione che sono riusciti a costruire, mantenere e sviluppare nel corso degli anni.
- Sia il Bayern Monaco che il Borussia Dortmund hanno uno stadio di proprietà che permette loro di guadagnare molto di più, potendo vendere i biglietti per le partite di casa a prezzi più elevati.

FATTURATO:	2021	2020	2019
FATTURATO:			
BAYERN MONACO	597.500,00 €	607.200,00 €	625.500,00 €
BORUSSIA DORTMUND	334.171,00 €	370.196,00 €	370.256,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

7) Costi di ingaggio

Dopo aver analizzato quali sono e a quanto ammontano le fonti di ricavo per ogni società, sta diventando sempre più importante andare ad analizzare quanto pesa il costo per il personale sui ricavi dei club stessi.

Nella tabella riportata qui sotto ho inserito i costi per il personale che contengono oltre allo stipendio dei calciatori professionisti, anche quello dello staff (allenatore e collaboratori) e di tutte le persone che lavorano per la società.

BAYERN MONACO	2021	2020	2019
Costo per il personale	348.900,00 €	314.800,00 €	336.200,00 €
Costi di intermediazione	19.300,00 €	30.000,00 €	1.500,00 €
totale	368.200,00 €	344.800,00 €	337.700,00 €
BORUSSIA DORTMUND	2021	2020	2019
Costo per il personale	215.650,00 €	215.157,00 €	205.104,00 €
Costi di intermediazione	7.200,00 €	24.500,00 €	13.450,00 €
totale	222.850,00 €	239.657,00 €	218.554,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può vedere i costi di ingaggio per i club della Bundesliga sono molto elevati, tra le top squadre del campionato il Borussia Dortmund è quella che ha i costi per il personale meno elevati e il Bayern Monaco quella che ha i costi maggiori.

COSTI DI INGAGGIO			
COSTI DI INGAGGIO	2021	2020	2019
BAYERN MONACO	368.200,00 €	344.800,00 €	337.700,00 €
BORUSSIA DORTMUND	222.850,00 €	239.657,00 €	218.554,00 €

(fonte: elaborazione dati personale)

8) Rapporto tra i Costi di ingaggio e il fatturato

Lo “Squad Cost Ratio” è il rapporto tra salario e fatturato, che non potrà superare la soglia del 70% nel giro di tre stagioni sportive.

Sia il Bayern Monaco che il Borussia Dortmund sono in linea con il nuovo regolamento.

SQUAD COST RATIO			
SQUAD COST RATIO	2021	2020	2019
BAYERN MONACO	61,62%	56,79%	53,99%
BORUSSIA DORTMUND	66,69%	64,74%	59,03%

(Fonte: elaborazione dati personale)

3.6. Studio dei bilanci delle squadre di Ligue 1: PSG

Il professionismo nel calcio francese non esisteva fino al luglio 1930; la prima stagione del campionato professionistico si disputò nel 1932 e comprendeva 20 squadre.

La Ligue 1 ha passato anni a guardare i campionati che la circondano. Considerata a lungo un campionato secondario, la Ligue 1 spera in una sorta di rinascita che le permetta di raggiungere lo status di cui godono attualmente la Premier League e la Liga.

Per raggiungere l'obiettivo l'organizzazione del campionato francese ha programmato una road map che consiste in una serie di interventi, tra cui:

- Riduzione dell'aliquota fiscale: si è discusso molto sulle diverse proposte del Presidente francese, Francois Hollande, in materia di aliquote fiscali. La proposta iniziale di un'aliquota del 75% sulle persone fisiche che guadagnano più di un milione di euro all'anno è stata bocciata dalla Corte costituzionale a dicembre (secondo quanto riportato da Bloomberg.com). Ma ci sono state proposte successive che, se attuate, avrebbero messo sotto pressione i club francesi. L'attuale aliquota fiscale massima francese è del 49% per chi guadagna più di 500.000 euro all'anno. Questa aliquota fiscale rende la Francia una destinazione meno desiderabile per i giocatori. La Ligue 1 deve trovare un modo per convincere il governo a concedere qualche sgravio in questo senso.
- Ricavi e distribuzione dei proventi: Senza il flusso di entrate provenienti dalla televisione e dalle sponsorizzazioni, le squadre più piccole hanno difficoltà a rimanere a livello. Il sostegno finanziario che il PSG ha ricevuto dalla proprietà del Qatar ha aperto la Ligue 1 a nuove opportunità di investimento. L'aggiunta di BeIn Sports come provider televisivo ha portato le partite della Ligue 1 davanti a un nuovo pubblico.
- Mantenere e attrarre i talenti: La Ligue 1 è da tempo un campo fertile di giovani talenti. Ogni sessione di calciomercato vede molti giovani francesi e africani molto quotati lasciare la Ligue 1 per una sfida più "grande". L'abbassamento delle aliquote fiscali e l'aumento delle entrate consentiranno di spendere di più per trattenere questi talenti.
- Il successo in Europa: Affinché la Ligue 1 possa davvero entrare nella fascia alta dei campionati, deve ottenere buoni risultati nelle competizioni continentali. Avere più squadre in grado di

competere in queste competizioni aiuterà anche a migliorare l'immagine del campionato agli occhi dei tifosi.

- Maggiore visibilità: Con un maggiore successo in Europa e con migliori accordi televisivi, la Ligue 1 può ottenere l'esposizione necessaria per essere al centro dell'attenzione dei tifosi. Per raggiungere questo obiettivo è fondamentale che tutti i club trovino il modo di farsi conoscere dagli appassionati di calcio. Questo può avvenire attraverso acquisti di giocatori, tournée precampionato negli Stati Uniti o altri mezzi.

È evidente che ad oggi, ci sia un divario economico molto importante tra i club che lottano per le posizioni di vertice e le altre squadre della lega, ma, nonostante ciò, il campionato di Ligue 1 è più competitivo e imprevedibile di quanto si pensi ed è unico tra i diversi top-campionati europei. La risorsa più importante è rappresentata dalle squadre più deboli.

- Ligue 1: ricavi da vendita diritti tv

Come riportato da L'Équipe, dopo la partnership con il fondo di investimento CVC, l'organo di governo della Ligue 1, la LFP, spera di moltiplicare le proprie entrate di oltre due volte nei prossimi anni.

Si prevede che l'investimento di CVC inietterà 1,5 miliardi di euro nel campionato in cambio di una quota del 13% della nuova impresa commerciale del campionato, mentre la LFP pianifica la propria crescita nel prossimo decennio. In questo lasso di tempo la LFP punta a moltiplicare le entrate per 2,3 massimizzando i diritti televisivi nazionali e internazionali, le partnership con gli sponsor e le opportunità digitali nel prossimo futuro. Le proiezioni prevedono un aumento delle entrate da 774 milioni di euro a 1,8 miliardi di euro.

In primo luogo, la Lega spera di generare 860 milioni di euro dal prossimo ciclo di accordi televisivi nazionali, previsto per il 2024, e di aumentare i proventi delle trasmissioni all'estero da 80 a 200 milioni di euro, per poi arrivare a 350 milioni di euro entro la campagna del 2027/28.

Le autorità della Lega ritengono che il loro prodotto sia sottovalutato allo stato attuale e guardano alla scadenza dell'attuale accordo con beIN Sports, responsabile della commercializzazione della Ligue 1 all'estero, nel 2024. Per il successivo ciclo di accordi sui diritti televisivi (2028-2032), la LFP

punta a 1,1 miliardi di euro a stagione per i diritti nazionali e a 500 milioni di euro per quelli esteri entro il 2030.

Position	Prize Money
1	€60 Million
2	€48 Million
3	€47 Million
4	€40 Million
5	€38 Million
6	€32 Million
7	€32 Million
8	€30 Million
9	€29 Million
10	€28 Million
11	€25 Million
12	€25 Million
13	€23 Million
14	€22 Million
15	€22 Million
16	€22 Million
17	€22 Million
18	€21 Million
19	€19 Million
20	€19 Million

(Fonte: Ligue 1 2022/23 Prize Money)

- Ligue 1: premi in base al posizionamento

Il ricavo derivante dalla vendita dei diritti televisivi della Ligue 1 è distribuito secondo la regola del 50-30-20⁹¹:

- Il 50% è una quota paritaria;
- Il 30% è dato dalla classifica del campionato;
- il 20% dal profilo mediatico.

⁹¹ <https://www.sportsunfold.com/ligue-1-prize-money-distribution-in-2022-how-much-winner-will-get/>

- Ligue 1: premi promozioni e retrocessioni

In Francia, così come in Italia, i sistemi di pagamento “paracadute” non sono calcolati in proporzione ai ricavi totali delle trasmissioni del campionato, ma sono importi fissi assegnati ai club in base al numero di stagioni trascorse nella massima divisione.

Il campionato francese, il cui meccanismo è il più recente e anche il più limitato in termini di sostegno finanziario, assegna nell'arco di due anni un importo fisso (2 milioni di euro nel primo anno e poi 1 milione di euro) e un importo variabile in base al numero di stagioni consecutive trascorse in prima divisione nell'arco di 10 anni.

Per quanto riguarda le squadre che vengono promosse in Ligue 1, secondo quanto riportato da Sports Business, le squadre promosse della seconda divisione ricevono circa 1,5 milioni di euro.

- Ligue 1: premi coppe nazionali

Anche in Francia, oltre al campionato, le squadre competono in altre due competizioni:

- La Coupe de France: è la più importante competizione di Francia dopo la Ligue 1. Il montepremi della Coupe de France è così distribuito⁹²:

STAGES	PRIZE MONEY (NOT CUMULATIVE)	PRIZE MONEY (CUMULATIVE)
Champions	€1.5 million	€2.05 million
Runner-ups	€950,000	€1.55 million
Semi Finalist	€280,000	€565,000
Quarter Finalist	€135,000	€285,000
Knockout Round	€70,000	€150,000
Round of 16	€50,000	€80,000
Round of 32	€30,000	€30,000
8th Round (Qualifiers)	€15,000	N/A
7th Round (Qualifiers)	€7,500	N/A

(Fonte: Coupe de France 2021-2022 prize money)

⁹² <https://sportekz.com/football/coupe-de-france-prize-money/>

- *Trophée des Champions*: meglio conosciuta come la Supercoppa di Francia, che si contende tra la squadra vincitrice del campionato e quella che trionfa in coppa. Il montepremi è così distribuito:

Standings	Prize Money	Tickets Share	Total Payout
Winners	€500,000	35%	€1.5 million
Runner-ups	€250,000	35%	€750,000

(fonte: Trophée des Champions 2021-2022 prize money)

- L'importo garantito per il club vincitore non supera i 500.000 euro⁹³;
- Il club che perde la partita secca ottiene una sovvenzione diretta di 250.000 di euro⁹⁴.

- *Ligue 1: spesa cumulate in trasferimenti*

Utilizzando i dati di Transfermarkt, ho analizzato la spesa netta negli ultimi dieci anni dei 20 club che parteciperanno alla Ligue 1 2022 – 2023:

TRANSFER ACTIVITY OF THE LAST 10 YEARS (VALUE IN MILLIONS)											
Club	22/23	21/22	20/21	19/20	18/19	17/18	16/17	15/16	14/15	13/14	Total
	-95.20	-78.50	-61.60	10.90	-148.00	-139.60	-74.70	-93.20	-47.30	-109.40	-836.60
	-66.68	-39.62	14.63	0.25	-33.15	-59.25	28.49	34.70	-3.00	-38.35	-161.98
	67.50	-10.75	-39.17	-116.25	221.40	77.10	-32.05	74.34	49.37	-155.15	136.34
	36.00	-33.85	-15.14	-3.60	0.50	-38.10	53.03	4.96	5.37	1.55	10.71
	-33.00	-29.90	-8.72	-29.09	33.70	1.20	0.55	9.90	6.10		-49.25
	-3.50	11.50	-11.50	10.50	-1.75	-3.40	-0.50				1.35
	8.04	-2.60	-19.00	15.77	5.90	0.73	10.55	4.25	3.00	0.25	26.88
	-5.95	72.68	17.35	32.32	43.65	61.50	-1.30	-14.30	-4.15	20.50	222.30
	-2.25	8.30	-3.00	19.75	7.85	-1.30	-2.36	10.55	-0.42	-2.85	34.28
	81.00	49.66	63.75	52.60	60.80	-45.40	26.30	22.35	11.93	39.05	362.04
	-5.35	18.70	-4.10	-7.00	7.00				0.60	1.30	11.15
	-14.10	-0.95	5.80	7.90	-4.50	2.90	9.50	-0.90	5.50	-3.13	8.02
		24.80	-13.10	19.70	15.35	15.10	13.00	1.28	11.90	12.00	100.03
	18.20	16.30	-0.55	23.60	16.55	13.60	-0.80	5.90	3.00		95.80
	-1.50	-21.80	5.40	6.37	9.50		2.50	7.00	0.40	3.82	11.69
	-2.00	-0.50	-20.00	8.97	16.00	7.80	23.55	8.58	10.75	9.09	62.24
	18.70		9.00	4.70	4.25		1.47		0.30	0.50	38.92
	-3.00	11.21	17.00	3.15	17.05	9.50	-3.00	7.60	10.70	7.15	77.36
	-0.30		1.38	2.00	0.55	1.60	2.20	-0.20	0.50		7.73
	-1.75		0.19	13.62	5.00	-0.85		1.05	-0.15	6.00	23.11
	-5.13	-5.32	-61.38	76.15	277.65	-96.88	56.44	83.85	64.40	-207.67	182.10

(Fonte: Transfermarkt)

⁹³ <https://www.totalsportal.com/football/trophee-des-champions-prize-money/>

⁹⁴ <https://www.totalsportal.com/football/trophee-des-champions-prize-money/>

Il totale della spesa netta negli ultimi dieci anni è in positivo, questo vuol dire che la differenza tra il complesso delle operazioni di acquisto e vendita dei diritti pluriennali dei calciatori, ha portato ad un surplus equivalente a 182 milioni di euro.

- Ligue 1: confronto indici finanziari

1) Indici di solvibilità

Dopo aver analizzato i bilanci delle squadre di Premier League, Liga, Serie A e Bundesliga ora mi concentrerò sul Paris Saint German, club della Ligue 1 francese.

Qui sotto ho riportato la riclassificazione finanziaria in forma abbreviata per la società selezionata del campionato francese. Per far ciò, ho diviso le attività dalle passività, separando le voci a seconda della loro natura: “correnti” e “non correnti”.

PARIS SAINT GERMAIN	2021	2020	2019
Attività Non Correnti	570.600,00 €	695.600,00 €	673.500,00 €
Attività Correnti	343.500,00 €	348.800,00 €	311.700,00 €
Passività Non Correnti	445.800,00 €	341.000,00 €	246.000,00 €
Passività Correnti	155.900,00 €	348.300,00 €	271.500,00 €
indice di liquidità corrente	2,203	1,001	1,148
indice di liquidità totale	1,519	1,515	1,904

(Fonte: elaborazione dati personale)

Andando ad analizzare i risultati, posso desumere che:

- Il Paris Saint German gode di un’ottima stabilità finanziaria, sia nel breve che nel lungo periodo che gli consente di auto finanziarsi e quindi di fare meno ricorso al capitale di rischio.
- L’analisi degli ultimi tre esercizi evidenzia un indice di liquidità corrente sempre superiore alla soglia dello 0,6, in particolare sempre maggiore ad 1 (nell’ultimo esercizio superiore al 2) e un indice di liquidità totale superiore alla soglia del 1,5 in ogni esercizio analizzato.

INDICI DI SOLVIBILITÀ			
PARIS SAINT GERMAIN			
1) INDICE DI SOLVIBILITÀ'	2021	2020	2019
indice di liquidità corrente	2,20	1,00	1,15
indice di liquidità totale	1,52	1,52	1,90

(Fonte: elaborazione dati personale)

2) Indice di indebitamento

Per calcolare l'indice di indebitamento, sono andato ad analizzare il bilancio della società e nello specifico, prima ho separato i debiti di natura finanziaria da quelli di natura operativa e successivamente ho diviso i debiti di natura finanziaria per il Patrimonio Netto.

PARIS SAINT GERMAIN	2021	2020	2019
Debiti finanziari	190.000,00 €	120.000,00 €	100.000,00 €
Patrimonio Netto	312.400,00 €	355.000,00 €	467.600,00 €
indice di indebitamento	0,608	0,338	0,214

(fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano come la squadra francese preferisca ricorrere all'utilizzo del capitale di rischio, solo in minima parte.

Il Paris Saint German è riuscito a tenere l'indebitamento finanziario al di sotto della soglia consigliata per sfruttare la leva finanziaria; questo perché, il club gode di un'ottima stabilità e solidità dal punto di vista finanziario.

INDICE DI INDEBITAMENTO			
PARIS SAINT GERMAIN			
INDICE DI INDEBITAMENTO	2021	2020	2019
passività finanziarie/patrimor	0,608	0,338	0,214

(Fonte: elaborazione dati personale)

3) La Posizione Finanziaria Netta

Tramite il calcolo della Posizione Finanziaria Netta si capisce a quanto ammontano i debiti finanziari che le società non sono in grado di ripagare con le risorse immediatamente disponibili.

Tutte le società dovrebbero avere una PFN < 0 o vicine allo 0, il che significherebbe che i club possono ripagare prontamente i debiti finanziari.

Qui sotto, ho riportato lo schema che ho utilizzato per calcolare e verificare la PFN del Paris Saint German:

PARIS SAINT GERMAIN	2021	2020	2019
NOA	371.552,00 €	479.826,00 €	540.697,00 €
PFN	59.152,00 €	124.826,00 €	73.097,00 €
PN	312.400,00 €	355.000,00 €	467.600,00 €
Verifica	371.552,00 €	479.826,00 €	540.697,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si evince dai risultati, la società che partecipa alla Lige 1 francese ha una PFN che non supera mai il valore dei 125 milioni di euro; quindi, possiamo dire che è tenuta sotto controllo rispetto agli altri campionati studiati. È vero che i debiti finanziari sono maggiori delle disponibilità liquide più le attività finanziarie, ma non in misura preoccupante.

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA			
PARIS SAINT GERMAIN			
3) LA POSIZIONE FINANZIARIA NE	2021	2020	2019
PFN	59.152,00 €	124.826,00 €	73.097,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

4) Player trading

Un altro strumento molto importante, che ci aiuta a capire la forza economica dei club è rappresentato dal calcolo del player trading; infatti, il dato ci riporta un'importante informazione riconducibile all'insieme di operazioni legate all'acquisto e alla vendita dei calciatori.

Le squadre più piccole utilizzano questo strumento come forma di autofinanziamento, invece per quelle di grandi dimensioni è uno strumento che ci fa capire la forza economica di ciascuna.

Qui ho riportato l'insieme di voci e dei valori che forniscono il risultato finale del player trading:

PARIS SAINT GERMAIN	2021	2020	2019
Ricavo netto da cessione calciatori	400,00 €	105.900,00 €	114.000,00 €
Costo netto da acquisto calciatori	62.000,00 €	95.000,00 €	262.000,00 €
Risultato netto gestione trasferimenti	- 61.600,00 €	10.900,00 €	- 148.000,00 €
Plusvalenze/Minusvalenze	- 4.557,00 €	50.436,00 €	75.916,00 €
Ammortamenti	- 170.569,00 €	- 169.027,00 €	- 148.689,00 €
Risultato player trading	- 236.726,00 €	- 107.691,00 €	- 220.773,00 €

(fonte: elaborazione dati personale)

I risultati evidenziano la strategia utilizzata dalla squadra francese per migliorare e crescere investendo nel mercato; se andiamo a vedere i risultati, il Paris Saint German ha mostrato dei saldi molto negativi nelle ultime tre stagioni; questo è dovuto a due componenti: la prima è il valore degli ammortamenti che è il più alto tra tutte le squadre analizzate. La seconda componente è rappresentata dall'ingente somma che la società ha investito per acquistare le prestazioni dei migliori calciatori a livello mondiale senza riuscire a ricavare molto dalla cessione dei propri calciatori.

PARIS SAINT GERMAIN			
PLAYER TRADING	2021	2020	2019
PARIS SAINT GERMAIN	- 236.726,00 €	- 107.691,00 €	- 220.773,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

5) Fatturato

Il dato che deriva dal totale dei ricavi ci fa capire a quanto ammonta la disponibilità ad investire per ogni società. Come abbiamo visto a seconda del campionato di riferimento il valore dei ricavi varia e non di poco da squadra a squadra.

Nella tabella qui sotto ho riportato le macro-voci con i relativi valori da cui dipende il totale dei ricavi della società:

PARIS SAINT GERMAIN	2021	2020	2019
Ricavi da partite	961,00 €	38.059,00 €	50.464,00 €
Ricavi tv	201.781,00 €	131.421,00 €	156.632,00 €
ricavi commerciali	366.953,00 €	390.366,00 €	451.581,00 €
totale	569.695,00 €	559.846,00 €	658.677,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può notare dai risultati, la squadra francese più prestigiosa gode di un'ampia possibilità di generare ricavi, questo per due motivi:

- Il Paris Saint German può essere considerato tra i club più attrattivi al mondo, grazie alla sua reputazione.
- Il Paris Saint German ha uno stadio di proprietà che permette loro di guadagnare di più.

FATTURATO:			
PARIS SAINT GERMAIN			
FATTURATO:	2021	2020	2019
PARIS SAINT GERMAIN	569.695,00 €	559.846,00 €	658.677,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

6) Costi di ingaggio

Dopo aver analizzato quali sono e a quanto ammontano le fonti di ricavo per la società francese, sta diventando sempre più importante andare ad analizzare quanto pesa il costo per il personale sui ricavi del club stesso.

Nella tabella riportata qui sotto ho inserito il costo per il personale che contiene oltre allo stipendio dei calciatori professionisti, anche quello dello staff (allenatore e collaboratori) e di tutte le persone che lavorano per la società.

PARIS SAINT GERMAIN	2021	2020	2019
Costo per il personale	503.179,00 €	414.383,00 €	370.921,00 €
Costi di intermediazione	14.350,00 €	17.500,00 €	46.250,00 €
totale	517.529,00 €	431.883,00 €	417.171,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come si può vedere i costi di ingaggio del club francese sono molto elevati, entrando nello specifico sono di molto superiori rispetto alle squadre analizzate precedentemente.

COSTI DI INGAGGIO			
PARIS SAINT GERMAIN			
COSTI DI INGAGGIO	2021	2020	2019
PARIS SAINT GERMAIN	517.529,00 €	431.883,00 €	417.171,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

7) Rapporto tra i Costi di ingaggio e il fatturato

Lo “Squad Cost Ratio” è il rapporto tra salario e fatturato, che non potrà superare la soglia del 70% nel giro di tre stagioni sportive.

Il Paris Saint German non è riuscito a tenere sotto controllo il rapporto tra ricavi e costi per il personale, raggiungendo durante l’ultima stagione una quota pari al 90%. È quindi al di sopra della soglia massima e dovrà modificare la propria struttura dei costi per non aver problemi con la UEFA e quindi per potersi iscrivere alle competizioni internazionali.

PARIS SAINT GERMAIN			
SQUAD COST RATIO	2021	2020	2019
PARIS SAINT GERMAIN	90,84%	77,14%	63,33%

(Fonte: elaborazione dati personale)

3.7. Confronto dei risultati tra i diversi campionati

Riporto di seguito i dati relativi a tutte le squadre analizzate per un pronto confronto tra gli stessi:

INDICE DI LIQUIDITÀ CORRENTE	2021	2020	2019
BAYERN MONACO	2,60	2,96	2,82
PARIS SAINT GERMAIN	2,20	1,00	1,15
REAL MADRID	1,20	0,77	0,87
MANCHESTER CITY	0,70	0,49	0,96
INTER	0,69	1,03	1,54
LIVERPOOL	0,58	0,77	0,50
CHELSEA	0,57	0,92	0,56
MILAN	0,54	0,42	0,46
JUVENTUS	0,49	0,59	0,46
ARSENAL	0,40	0,90	1,02
BORUSSIA DORTMUND	0,37	0,62	1,02
ATLETICO MADRID	0,36	0,53	1,05
BARCELONA	0,32	0,38	0,59

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come possiamo vedere dalla tabella, le squadre che hanno un'ottima solidità e quindi, una stabilità finanziaria a breve termine sono il Bayern Monaco, il Paris Saint German, il Real Madrid, il Manchester City e l'Inter. Tutte le altre squadre analizzate sono al di sotto della soglia minima pari a 0,6.

Tra tutte, quelle che hanno una solidità appena sufficiente e quindi quelle che sono più a rischio nel breve termine, sono Arsenal, Borussia Dortmund, Atletico Madrid e Barcellona.

INDICE DI LIQUIDITÀ TOTALE	2021	2020	2019
BAYERN MONACO	3,89	3,60	3,61
BORUSSIA DORTMUND	2,07	2,44	3,45
MANCHESTER CITY	2,02	1,86	2,76
CHELSEA	1,95	2,38	2,12
PARIS SAINT GERMAIN	1,52	1,52	1,90
REAL MADRID	1,51	1,59	1,94
ARSENAL	1,43	1,58	1,74
LIVERPOOL	1,40	1,39	1,50
MILAN	1,20	1,10	1,22
INTER	1,06	0,96	0,99
JUVENTUS	1,03	1,26	1,03
ATLETICO MADRID	0,97	1,08	1,30
BARCELONA	0,70	1,02	1,10

(Fonte: elaborazione dati personale)

Passando ad analizzare la stabilità finanziaria a lungo termine si può notare subito come quasi tutte le società analizzate godono di un'ottima solidità, ciò è evidenziato dall'indice di liquidità totale che

deve essere maggiore di 1. Le uniche due società che sono al di sotto di tale valore sono l'Atletico Madrid e il Barcellona che riportano un valore rispettivamente pari a 0,97 e 0,70.

INDICE DI INDEBITAMENTO	2021	2020	2019
JUVENTUS	14,06	1,66	15,15
INTER	8,99	12,60	112,53
ATLETICO MADRID	5,98	2,69	2,33
MILAN	1,90	3,45	1,17
REAL MADRID	1,61	1,35	0,76
LIVERPOOL	1,38	1,51	1,47
BARCELLONA	1,18	15,56	2,05
CHELSEA	0,95	1,38	1,12
PARIS SAINT GERMAIN	0,61	0,34	0,21
ARSENAL	0,43	0,58	0,74
BORUSSIA DORTMUND	0,38	0,15	0,12
BAYERN MONACO	0,20	0,24	0,22
MANCHESTER CITY	0,10	0,10	0,09

(Fonte: elaborazione dati personale)

Sempre in ambito di equilibrio economico - finanziario un altro indice che ho analizzato è relativo all'indebitamento delle società, cioè in quale proporzione vengono utilizzati i fondi presi in prestito rispetto al capitale proprio. Da questa analisi è emerso che le società maggiormente indebitate sono: la Juventus, l'Inter e l'Atletico Madrid che hanno un indice di indebitamento eccessivamente elevato, di molto superiore a 2; ciò si traduce in una situazione patrimoniale non adeguata. Tutte le altre società analizzate tengono il rapporto di indebitamento in un intervallo che va da 1,90 a 0,10.

PLAYER TRADING	2021	2020	2019	Tot x Club
ARSENAL	- 241.643,00 €	- 115.914,00 €	- 183.585,00 €	- 541.142,00 €
PARIS SAINT GERMAIN	- 236.726,00 €	- 107.691,00 €	- 220.773,00 €	- 565.190,00 €
JUVENTUS	- 232.957,00 €	- 54.576,00 €	- 174.350,00 €	- 461.883,00 €
INTER	- 180.757,00 €	- 183.683,00 €	- 84.803,00 €	- 449.243,00 €
BAYERN MONACO	- 175.050,00 €	- 181.300,00 €	- 3.300,00 €	- 359.650,00 €
CHELSEA	- 148.416,00 €	127.613,00 €	- 232.728,00 €	- 253.531,00 €
BORUSSIA DORTMUND	- 142.793,00 €	- 58.813,00 €	- 26.282,00 €	- 227.888,00 €
MANCHESTER CITY	- 117.852,00 €	- 194.537,00 €	- 108.764,00 €	- 421.153,00 €
LIVERPOOL	- 116.131,00 €	- 136.269,00 €	- 32.221,00 €	- 284.621,00 €
ATLETICO MADRID	- 86.478,00 €	80.192,00 €	- 101.650,00 €	- 107.936,00 €
BARCELLONA	- 61.106,00 €	- 171.620,00 €	14.422,00 €	- 218.304,00 €
MILAN	- 34.133,00 €	- 142.849,00 €	- 173.802,00 €	- 350.784,00 €
REAL MADRID	51.991,00 €	- 277.642,00 €	- 36.648,00 €	- 262.299,00 €
Tot x Stagione	- 1.722.051,00 €	- 1.417.089,00 €	- 1.364.484,00 €	- 4.503.624,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Un indicatore della forza economica dei diversi club ci viene fornita dal risultato delle operazioni di "Player Trading"; andando ad analizzare l'ultima stagione sportiva si nota quanto Arsenal, Paris Saint German e Juventus hanno investito per allestire le proprie rose; la spesa supera i 200 milioni di euro.

Analizzando l'altro lato della medaglia, si può notare come Atletico Madrid, Barcellona e Milan siano riuscite a spendere meno di 100 milioni di euro. Il Real Madrid è la squadra che ha investito meno ed è l'unico club in positivo tra le squadre analizzate.

RICAVI	2021	2020	2019
REAL MADRID	648.355,00 €	558.833,00 €	755.128,00 €
BAYERN MONACO	597.500,00 €	607.200,00 €	625.500,00 €
BARCELONA	591.489,00 €	730.343,00 €	853.545,00 €
PARIS SAINT GERMAIN	569.695,00 €	559.846,00 €	658.677,00 €
MANCHESTER CITY	569.849,00 €	478.359,00 €	535.169,00 €
LIVERPOOL	487.365,00 €	489.860,00 €	533.022,00 €
JUVENTUS	480.712,00 €	573.425,00 €	621.457,00 €
CHELSEA	447.444,00 €	407.402,00 €	446.741,00 €
ATLETICO MADRID	362.859,00 €	360.269,00 €	389.561,00 €
INTER	356.356,00 €	301.384,00 €	373.152,00 €
ARSENAL	324.519,00 €	339.968,00 €	390.148,00 €
BORUSSIA DORTMUND	334.171,00 €	370.196,00 €	370.256,00 €
MILAN	232.561,00 €	164.105,00 €	215.482,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Una componente sempre più importante per i club è rappresentata dai ricavi operativi, ovvero la fonte di finanziamento primaria. Il Real Madrid si posiziona al primo posto riuscendo a ricavare 648 milioni di euro, al secondo posto troviamo il Bayern Monaco con 597 milioni di euro, seguito da Barcellona, Paris Saint German e Manchester City con ricavi che superano i 560 milioni di euro.

COSTI DI INGAGGIO	2021	2020	2019
PARIS SAINT GERMAIN	517.529,00 €	431.883,00 €	417.171,00 €
BARCELONA	507.790,00 €	503.120,00 €	550.620,00 €
REAL MADRID	402.957,00 €	468.043,00 €	427.721,00 €
MANCHESTER CITY	372.889,00 €	367.412,00 €	323.957,00 €
BAYERN MONACO	368.200,00 €	344.800,00 €	337.700,00 €
CHELSEA	356.205,00 €	288.630,00 €	317.800,00 €
JUVENTUS	342.193,00 €	320.839,00 €	369.751,00 €
LIVERPOOL	320.354,00 €	330.292,00 €	318.717,00 €
ATLETICO MADRID	289.049,00 €	274.590,00 €	274.171,00 €
INTER	281.078,00 €	226.006,00 €	223.847,00 €
ARSENAL	271.938,00 €	248.228,00 €	259.222,00 €
BORUSSIA DORTMUND	222.850,00 €	239.657,00 €	218.554,00 €
MILAN	174.438,00 €	178.128,00 €	211.822,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Dopo aver analizzato i ricavi, bisogna valutare attentamente a quanto ammontano i costi di ingaggio per ciascuna società. Il Paris Saint German e il Barcellona hanno costi per il personale tali da superare

i 500 milioni di euro. Tra le squadre che tengono i costi più sotto controllo spicca il Milan, seguito dal Borussia Dortmund.

SQAD COST RATIO	2021	2020	2019
PARIS SAINT GERMAIN	90,84%	77,14%	63,33%
BARCELLONA	85,85%	68,89%	64,51%
ARSENAL	83,80%	73,02%	66,44%
ATLETICO MADRID	79,66%	76,22%	70,38%
CHELSEA	79,61%	70,85%	71,14%
INTER	78,88%	74,99%	59,99%
MILAN	75,01%	108,55%	98,30%
JUVENTUS	71,18%	55,95%	59,50%
BORUSSIA DORTMUND	66,69%	64,74%	59,03%
LIVERPOOL	65,73%	67,43%	59,79%
MANCHESTER CITY	65,44%	76,81%	60,53%
REAL MADRID	62,15%	83,75%	56,64%
BAYERN MONACO	61,62%	56,79%	53,99%

(Fonte: elaborazione dati personale)

Il nuovo regolamento di Fair Play Finanziario ha imposto a tutti i club la regola della “Squad Cost Ratio”; tutte le società entro tre stagioni dovranno tenere obbligatoriamente il rapporto tra ricavi e costi di ingaggio al di sotto del 70%. Analizzando i risultati il Paris Saint German ha un indice pari al 90%, il Barcellona e l’Arsenal superiore all’80%, solo Borussia Dortmund, Liverpool, Manchester City, Real Madrid e Bayern Monaco sono allineati con le nuove normative tenendo il rapporto al di sotto del 70%.

3.8. Riflessioni sul nuovo regolamento di Fair Play Finanziario

Durante la stesura della tesi ho avuto la fortuna e il piacere di poter incontrare l’Avv. Leandro Cantamessa, responsabile legale dell’AC Milan, con cui ho avuto un interessante conversazione sui principi cardine del nuovo regolamento di Fair Play Finanziario.

La possibilità di interfacciarmi con un responsabile legale di una delle squadre analizzate, mi ha dato l’opportunità di capire il punto di vista dei club in merito al nuovo regolamento, e in particolare:

- La necessità di semplificare e rendere più chiari i concetti presenti nel nuovo regolamento che è profondamente diverso da quello precedente

Ad esempio, una delle norme dice che il pagamento dei debiti deve avvenire entro “l’over due payments”, cioè entro 90 giorni, ma andando avanti nell’esame del documento, in uno degli allegati si legge che 90 giorni sono in sostanza un periodo di tolleranza e ciò contrasta con la norma.

- Il nuovo regolamento potrebbe portare alla “cristallizzazione del sistema”, infatti secondo le nuove regole le squadre potranno spendere dapprima il 90% di quello che guadagnano fino ad arrivare in tre anni a poter spendere solo il 70%.

Il nuovo regolamento ha l’obiettivo di raggiungere l’equilibrio competitivo; in questo modo invece si realizza la situazione opposta. Siamo di fronte al tipico caso dell’eterogeneità dei fini, si vuole ottenere un risultato e per farlo si elabora un regolamento di oltre 300 pagine che ottiene il risultato opposto, cioè invece di consentire alle piccole squadre di crescere si cristallizza il sistema così com’è.

- La finalità del regolamento è quella di determinare un controllo sull’uso che le società fanno del loro denaro (attenzione anche questo è in sé illegittimo, perché il problema è pagare i creditori e non quello di fare un uso virtuoso del denaro come suggerito dall’ente controllante) perché il sistema calcio è un sistema che va aiutato in quanto è malato. È pur vero che ci sono cento club malati e uno sano, ma a quello sano non può essere impedito di operare.
- Il Fair Play Finanziario è illegittimo. Il sistema in sé già violava l’articolo 17 della convenzione europea sui diritti dell’uomo, la cui portata è in due parole così riassumibile: in difetto di un provvedimento di legge specifico e purché il tuo denaro provenga da fonte lecita, è possibile farne l’uso desiderato senza che nessuno possa limitare quell’uso stesso.

Il Fair Play System, nella nuova versione un po’ meno, limita i club là dove prevede che sia possibile fare uno sfioramento, sempre a condizione che non ci siano quelle che vengono definite “*contribution*” (nonché quelli che sono gli aumenti di capitale) ma oltre ad una certa soglia non valgono più perché verrebbe violato il sistema e le regole del fair play finanziario. In quel modo si interviene con una norma che limita la portata dell’articolo 17, quindi siamo in presenza di un “vulnus” di legittimità. Trattasi di un sicuro profilo di illegittimità: anche se viene elevata la soglia da 30 milioni a 60 milioni non si risolve comunque il problema della legittimità.

- Le plusvalenze sono le uniche fonti per i piccoli club di far crescere i ricavi; gli investimenti delle piccole e medie squadre sono sempre fatti per mantenere un equilibrio economico - finanziario.

Il rischio è molto contenuto e non aumenta: in realtà tutto ruota attorno al concetto di rischio d'impresa rispetto a quello dei grandi club che investono molto di più.

Il dott. Cantamessa è contrario al concetto dell'equilibrio competitivo perché lo stesso funziona quando non è imposto: *“se tu investi 100 in una società il tuo risultato sarà 50, ma se tu investi 1000 il tuo risultato potenziale sarà 500, poi se sei bravo il tuo 500 lo fai diventare 750, così come se sei bravo il tuo 50 lo fai diventare 75. Ma attenzione uno ha investito 1000, cioè si è accollato un rischio di impresa equivalente a 1000, l'altro si è accollato un rischio pari a 100, allora forzare la situazione in modo tale da togliere a chi mette 1000 per dare a chi mette 100 è assolutamente contro tutte le regole di mercato da Adam Smith in avanti”*.

I responsabili del sistema del Fair play finanziario sono i proprietari dei club più grandi ed influenti, in quanto essendo deboli nei confronti dei giocatori che chiedono cifre astronomiche, hanno preteso che la “mamma”, cioè l'UEFA, in pratica impedisse loro di spendere tanti soldi. Il risultato è stato nullo in quanto i soldi sono stati spesi lo stesso: *“i sistemi autoritari funzionano solo in presenza di misure drastiche”*. Quindi l'avvocato Cantamessa (rimane) dell'opinione che la regola dovrebbe essere: *“devi pagare i creditori, e non con un termine di grazia (che non si capisce se è di 90 giorni oppure sono i 15 giorni che vengono segnalati in un'altra parte del regolamento), ma li paghi alla scadenza”*. Semplicemente le scadenze sono fatte apposta per avere un termine entro il quale essere adempiente, se non ti adegui non vieni ammesso a giocare le partite di coppa.

- Per quanto riguarda i pagamenti in ritardo, l'immissione di denaro, secondo il sistema del FFP in vigore fino al 31 di maggio, era irrilevante e quindi era possibile immettere denaro all'interno della società per ripianare le perdite. Secondo il nuovo regolamento in vigore dal 31 maggio 2022 queste operazioni non si possono più fare; infatti, le *“contributions”* dei soci vengono considerate irrilevanti oltre la soglia (che allora era di 30 milioni ed ora è stata elevata a 60 milioni).

Per le società come il Paris Saint German servirebbe molto ma molto di più, basti vedere il loro monte ingaggi rispetto ai ricavi che riescono a generare. È un fatto patologico che riguarda l'applicazione del sistema: ci sono fortissimi dubbi che siano state fatte operazioni corrette in merito alle sanzioni ai club che hanno sfiorato i limiti.

- Un'altra rivoluzione sarà data dal numero di prestiti che le squadre potranno effettuare in ogni stagione. Le nuove regole prevedono che un club non possa avere più di tre prestiti dalla stessa

società: questo ha un senso ed è giusto perché determina il fattore “controllo”. Il fatto di avere tre giocatori che sono stati prestati dalla medesima società genera un legame tra quelle due società che non è esattamente privo di possibili valutazioni sul piano del controllo.

Altra regola in merito ai prestiti è quella che prevede che non sia possibile per quest’anno avere in prestito più di 8 giocatori; il prossimo anno il numero è fissato a 7 per poi stabilizzarsi tra due anni a 6 giocatori.

Ma quale può essere la soluzione?

La soluzione è solo una, ovvero introdurre un articolo unico che obbliga le società a pagare i creditori alla scadenza, senza termini “di grazia”. Se ciò non avviene, la squadra non potrà partecipare alle competizioni, salvo che il debito non venga pagato in quanto oggettivamente controverso (esiste una causa pendente in cui si discute se la somma sia dovuta o meno o non c’è l’accordo della controparte, cioè del creditore) o per causa di forza maggiore (covid o la guerra).

CONCLUSIONE

I risultati dell'analisi hanno mostrato che esiste un legame ben definito tra la competitività di un campionato e le sue entrate e che una distribuzione più equa dei ricavi può aumentare la competitività e, di conseguenza, può migliorare il livello di intrattenimento per i tifosi e aumentare sia i ricavi del Campionato che quelli delle singole squadre.

Ad oggi non esiste una strada giusta e un'unica soluzione per raggiungere tali obiettivi; dobbiamo dare la possibilità alle nuove regole di reindirizzare quei cambiamenti che il vecchio regolamento non è riuscito a produrre.

A mio avviso, l'eliminazione completa del regolamento sul Fair Play Finanziario è una soluzione non percorribile: sarebbe una perdita importante e la conseguente ammissione che il regolamento non ha funzionato comporterebbe la perdita di dieci anni di lavoro e di sacrifici da parte dell'UEFA, delle squadre europee e anche dei tifosi che alla fine hanno accolto con favore il regolamento e hanno cercato di sostenerlo anche con tutte le controversie che ha generato.

Il lavoro della UEFA nei confronti del calcio europeo deve essere rivoluzionario e puntare al futuro; eliminare completamente il regolamento FFP sarebbe in ogni caso un passo indietro, una decisione che il mondo del calcio attuale non potrebbe permettersi sia per motivi etici che finanziari.

Con queste premesse il Fair Play Finanziario e la sua regolamentazione attuale non sono più sostenibili: le varie regole hanno aiutato le squadre ma d'altro lato stanno creando un malcontento generale nel calcio sia tra i proprietari dei club, che tra i calciatori e infine anche tra i tifosi che non riconoscono più lo sport che amano e vedono il calcio come un business e nulla più.

Si è pensato di trasformare il modello europeo prendendo come punto di partenza quello americano. Tuttavia, questa soluzione potrebbe non essere efficiente nel modello europeo. In sostanza, la creazione di un sistema chiuso sul modello di un tipo di organizzazione nata in un ambiente economico e culturale completamente diverso, potrebbe causare danni considerevoli a un sistema, come quello del calcio europeo, che storicamente si è sviluppato secondo un modello aperto. Ha certamente alcuni difetti, ma non ha bisogno di una trasformazione radicale completa per rispondere alle richieste di cambiamento delle forze economiche.

Lo sport è profondamente radicato nella cultura dei popoli e spesso è uno dei modi della sua rappresentazione. Dall'altra parte dell'Atlantico, la tradizione sportiva si è sviluppata in modo molto diverso dalla sponda europea. Questa diversità ha portato a modi diversi di organizzare il gioco, di viverlo, di produrlo e di consumarlo. Nonostante le trasformazioni degli ultimi anni nel campo del calcio, il sistema sportivo europeo (e il suo pubblico) soffre ancora di forti connotazioni campanilistiche e del meccanismo meritocratico di promozione-retrocessione.

Poiché non è possibile una trasformazione radicale, sarà necessario trovare delle soluzioni all'arretratezza europea, in alcuni Paesi più che in altri. E queste soluzioni devono essere importate in parte dal modello americano per migliorare la competitività, come una redistribuzione più equa dei ricavi, e in parte dai migliori esempi del modello europeo, come l'utilizzo e il riempimento degli stadi della Bundesliga o la valorizzazione del prodotto Premier League applicato in Inghilterra. Affidarsi esclusivamente ai ricavi dei diritti TV potrebbe diventare un problema in caso di contrazione del mercato, data la sostanziale saturazione dell'intero sistema televisivo. Pertanto, dovrebbe essere possibile bilanciarli con i ricavi degli stadi e del merchandising.

Sicuramente il sistema al momento non è democratico e competitivo come dovrebbe essere e le varie riforme possibili dovranno essere introdotte con un occhio di riguardo, se non entrambi, verso questo aspetto.

Spero e confido nel lavoro della UEFA per ristabilire la competitività, soddisfacendo anche le necessità finanziarie di tutti i club europei e non solo di quelli più grandi come è avvenuto finora, stabilendo la creazione di una Super League europea nella forma e con le modalità definite dalla UEFA.

I provvedimenti che entreranno in vigore con il nuovo regolamento di Fair Play Finanziario come il tetto alle spese, la Luxury Tax e il numero massimo di trasferimenti in prestito disponibili per ogni stagione sportiva, possono aiutare il movimento calcistico ad uscire dalla crisi finanziaria, ma non a ridurre il divario che si è venuto a creare tra i club di piccola e grande dimensione.

Servirebbe, inoltre, un'ulteriore riforma dell'intero sistema dei diritti televisivi europei, prendendo a modello il campionato inglese e quello tedesco; la situazione attuale, in cui un club che gioca la UEFA Champions League (e quindi può investire molti soldi) e un altro che non la gioca (e quindi non può essere competitivo in alcun modo) non è più sostenibile e la UEFA deve capirlo con la creazione di

un nuovo sistema di distribuzione che includa anche tutti i club europei e non solo quelli che partecipano alle competizioni europee, e ciò nell'ottica di un equilibrio che con il passare del tempo sta diventando sempre meno presente nel calcio del nostro continente.

L'obiettivo del mio elaborato non è criticare l'operato della UEFA o disapprovare i club più ricchi, ma, da tifoso e studente appassionato che vorrebbe realizzare la sua vita lavorativa all'interno del mondo del calcio, cercare di suggerire qualche idea per un possibile ulteriore miglioramento.

Probabilmente nessuna delle mie idee sarà mai attuata, ma spero almeno di aver offerto spunti di riflessione per un futuro migliore del movimento calcistico europeo. Ho semplicemente cercato di guardare al futuro, prendendo in considerazione tutta la parte positiva creata dal FFP, ma sempre con l'obiettivo di apportare ulteriori miglioramenti, come dovrebbe essere, a mio avviso, in ogni ambito della vita, non solo nel calcio.

L'ambito economico e l'equilibrio competitivo necessario per il giusto sviluppo del calcio, sono i punti focali necessari per il miglioramento futuro di cui ho parlato e mi auguro che la UEFA o qualsiasi altro organo che gestirà il calcio europeo nei prossimi anni prenderanno questi due argomenti come base per qualsiasi soluzione migliorativa che potrà essere messa in atto per appassionare i nuovi tifosi del nostro continente in futuro.

Il calcio oggi non è semplicemente una partita su un campo sportivo, è diventato molto di più e il giusto miglioramento in tale ottica deve essere perseguito tenendo conto di tutti i numerosi aspetti che nel mondo attuale sono importanti, come ad esempio quello economico.

Auspico che il calcio che conosciamo consegua il miglioramento necessario per il suo sviluppo, e quindi, prenda in considerazione tutti gli aspetti legati alla sua sopravvivenza ma che consideri sempre quella che è la sua essenza, ovvero che il calcio è “lo sport che ci dà delle sensazioni che nient'altro al mondo ci potrebbe mai garantire”.

ALLEGATO 1 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Real Madrid

INCOME STATEMENT FOR THE YEAR ENDED JUNE 30, 2021

€ THOUSAND	NOTES	2020/2021	2019/2020
CONTINUING OPERATIONS			
Revenue			
Membership fees, ticket sales and other stadium revenue		10,257	126,297
International and friendly matches		116,163	105,574
Broadcasting		207,709	148,570
Marketing		314,226	312,105
	17.1	648,355	692,546
Self-constructed property, plant and equipment	17.1	-	1,002
Cost of sales			
Raw materials and other consumables used	17.2	(19,024)	(21,543)
Other operating income	17.1	1,334	21,155
Player and other personnel expenses			
	17.3	(402,957)	(411,043)
Other operating expenses			
Losses, impairment and changes in trade provisions	17.4	158	(2,867)
Other operating expenses	17.4	(173,955)	(229,333)
		(173,797)	(232,200)
Depreciation and amortization	4,5,6,7	(174,466)	(176,503)
Non-financial and other capital grants	12	192	192
Provision surpluses	13.1,13.2	3,098	-
Impairment, gains/(losses) on disposal of non-current assets and other exceptional gains/(losses)			
Impairment and losses	17.5	16,467	25,569
Gains/(losses) on disposal and other	17.5	105,964	101,223
		122,431	126,792
RESULTS FROM OPERATING ACTIVITIES		5,166	398
Finance income			
Marketable securities and other financial instruments	17.6	1,025	4,072
Capitalization of borrowing costs	17.6	8,704	2,143
		9,729	6,215
Finance expenses			
	17.6	(13,156)	(4,762)
NET FINANCE INCOME/(EXPENSE)		(3,427)	1,453
PROFIT BEFORE TAX		1,739	1,851
Income tax expense	16.1	(865)	(1,538)
PROFIT FOR THE YEAR FROM CONTINUING OPERATIONS		874	313
PROFIT FOR THE YEAR		874	313

INCOME STATEMENT FOR THE YEAR ENDED JUNE 30, 2020

€ THOUSAND	NOTES	2019/2020	2018/2019
CONTINUING OPERATIONS			
Revenue			
Membership fees, ticket sales and other Stadium revenue		126,297	173,372
International and friendly matches		105,574	113,593
Broadcasting		148,570	172,991
Marketing		312,105	295,172
	17.1	692,546	755,128
Work carried out by the company for assets	17.1	1,002	1,474
Supplies			
Raw materials and other consumables used	17.2	(21,543)	(24,305)
Other operating income	17.1	21,155	473
Player and other personnel expenses			
	17.3	(411,043)	(394,221)
Other operating expenses			
Losses, impairment and changes in trade provisions	17.4	(2,867)	(523)
Other operating expenses	17.4	(229,333)	(214,041)
		(232,200)	(214,564)
Depreciation and amortization	4,5,6,7	(176,503)	(122,061)
Non-financial and other capital grants	12	192	192
Impairment, gains/(losses) on disposal of non-current assets and other exceptional gains/(losses)			
Impairment and losses	17.5	25,569	(46,378)
Gains/(losses) on disposal and other	17.5	101,223	98,548
		126,792	52,170
RESULTS FROM OPERATING ACTIVITIES		398	54,286
Finance income			
Marketable securities and other financial instruments	17.6	4,072	795
Finance expenses	17.6	(2,619)	(1,599)
NET FINANCE INCOME/(EXPENSE)		1,453	(804)
PROFIT BEFORE TAX		1,851	53,482
Income tax expense	16.1	(1,538)	(15,088)
PROFIT FOR THE YEAR FROM CONTINUING OPERATIONS		313	38,394
PROFIT FOR THE YEAR		313	38,394

BALANCE SHEET AT JUNE 30, 2021

ASSETS

€ THOUSAND	NOTES	6/30/2021	6/30/2020
NON-CURRENT ASSETS			
Sports intangible assets	4	1,128,191	1,066,890
Other non-sports intangible assets	5	429,184	534,806
Property, plant and equipment	6	3,177	3,449
Investment properties	7	575,405	424,177
Non-current investments	8.1	11,162	11,171
Investments in group companies	1	77,309	72,976
Deferred tax assets	16	138	138
		31,816	20,173
CURRENT ASSETS			
Non-current assets held for sale	4.2	456,682	367,091
Inventories	9	-	7,461
Trade and other receivables	8.2	5,725	3,141
Current accruals		182,953	217,176
Cash and cash equivalents	8 and 10	1,530	4,368
		266,474	134,945
TOTAL ASSETS		1,584,873	1,433,981

EQUITY AND LIABILITIES

€ THOUSAND	NOTES	6/30/2021	6/30/2020
EQUITY			
Capital and reserves	11	533,655	532,925
Entity's fund		486,730	486,448
Revaluation reserve PD 7/96		8,548	8,548
Revaluation reserve law 16/2012		20,277	20,277
Capitalization reserve		13,238	13,207
Profit for the year		874	313
Grants, donations and bequests received	12	3,988	4,132
NON-CURRENT LIABILITIES			
Non-current provisions	13.1	671,687	422,006
Non-current payables	14.1	31,243	24,682
Bank borrowing		537,764	328,755
Other financial liabilities		152,676	152,649
Deferred tax liabilities	16	385,088	176,106
Non-current accruals	15	32,621	20,771
Non-current accruals	15	70,059	47,798
CURRENT LIABILITIES			
Current provisions	13.2	379,531	479,050
Current payables	14.2	970	2,333
Bank borrowings		123,323	203,515
Other financial liabilities		2,299	52,292
Trade and other payables	14.3	121,024	151,223
Current accruals	15	197,053	188,872
		58,185	84,330
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		1,584,873	1,433,981

BALANCE SHEET AT JUNE 30, 2020

ASSETS

€ THOUSAND	NOTES	6/30/2020	6/30/2019
NON-CURRENT ASSETS		1,066,890	725,776
Sports intangible assets	4	534,806	310,903
Other intangible assets	5	3,449	4,042
Property, plant and equipment	6	424,177	350,344
Investment properties	7	11,171	11,551
Non-current investments	8.1	72,976	29,825
Investments in group companies	1	138	-
Deferred tax assets	16	20,173	19,111
CURRENT ASSETS		367,091	412,607
Non-current assets held for sale	4.2	7,461	78,935
Inventories	9	3,141	5,570
Trade and other receivables	8.2	217,176	167,442
Current accruals		4,368	4,954
Cash and cash equivalents	8 and 10	134,945	155,706
TOTAL ASSETS		1,433,981	1,138,383

EQUITY AND LIABILITIES

€ THOUSAND	NOTES	6/30/2020	6/30/2019
EQUITY		532,925	532,756
Capital and reserves	11	528,793	528,480
Entity's fund		486,448	451,894
Revaluation reserve RD 7/96		8,548	8,548
Revaluation reserve law 16/2012		20,277	20,277
Capitalization reserve		13,207	9,367
Profit for the year		313	38,394
Grants, donations and bequests received	12	4,132	4,276
NON-CURRENT LIABILITIES		422,006	132,868
Non-current provisions	13.1	24,682	14,293
Non-current payables	14.1	328,755	65,896
Bank borrowing		152,649	49,693
Other financial liabilities		176,106	16,203
Deferred tax liabilities	16	20,771	19,390
Non-current accruals	15	47,798	33,289
CURRENT LIABILITIES		479,050	472,759
Current provisions	13.2	2,333	2,163
Current payables	14.2	203,515	108,244
Bank borrowings		52,292	94
Other financial liabilities		151,223	108,150
Trade and other payables	14.3	188,872	232,974
Current accruals	15	84,330	129,378
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		1,433,981	1,138,383

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT FOR THE YEAR ENDED JUNE 30, 2021

(Thousands of Euros)

	Notes	Season 2020/21	Season 2019/20*	Budget 2018/19
CONTINUING OPERATIONS				
Revenue	Note 18.1	575,447	708,257	836,730
Revenue from competitions		8,131	80,891	113,980
Revenue from season ticket holders and membership card holders		15,532	55,200	60,884
Revenue from TV broadcasts and TV rights		281,431	248,489	298,122
Revenue from marketing and advertising		270,299	323,237	363,331
Revenue from the rendering of services		54	440	413
Work performed by the entity and capitalized		1,312	1,560	1,374
Cost of sales		(19,666)	(31,288)	(33,963)
Consumption of sports equipment		(18,050)	(24,321)	(29,165)
Other consumables		(2,299)	(2,338)	(4,006)
Impairment of goods for resale, raw materials and other consumables	Note 11	683	(4,629)	(792)
Other operating income	Note 18.2	14,730	20,526	15,441
Ancillary income		13,862	19,917	14,895
Grants related to income		868	609	546
Employee benefits expense	Note 18.3	(489,590)	(487,120)	(541,920)
Wages and salaries of sports personnel		(433,986)	(430,350)	(485,482)
Wages and salaries of non-sports personnel		(39,925)	(40,582)	(41,012)
Social security costs		(15,679)	(16,188)	(14,109)
Other operating expenses		(172,135)	(192,790)	(1,317)
External services	Note 18.4	(106,044)	(125,916)	(206,945)
Taxes		(3,483)	(3,956)	(129,229)
Losses on, impairment of and change in trade provisions	Note 10.3	(26,255)	(6,932)	(5,485)
Impairment losses on trade receivables		(26,255)	(8,938)	(1,450)
Reversal of impairment losses on trade receivables		-	2,006	(1,450)
Away matches		(8,627)	(7,614)	-
Player acquisition expenses		(638)	(1,215)	(11,428)
Other current management expenses		(27,088)	(47,157)	(2,823)
Depreciation and amortization		(174,844)	(192,032)	(56,530)
Amortization of player acquisition rights	Note 5	(154,906)	(174,020)	(159,869)
Other depreciation and amortization	Notes 6 & 7	(19,938)	(18,012)	(145,528)
Grants related to non-financial assets and other grants	Note 12.2	336	108	(14,341)
Impairment losses and gains (losses) on disposal of non-current assets		(156,519)	67,834	108
Impairment losses and losses	Notes 5, 8 & 14.3	(160,266)	(170)	103,173
Impairment losses on intangible sporting assets		(164,931)	(43,319)	2,688
Reversal of impairment losses on intangible sporting assets		4,375	43,319	(26,311)
Impairment losses on intangible non-sporting assets		(363)	-	28,811
Impairment losses on investment property		-	(196)	(36)
Reversal of impairment losses on investment property		653	26	224
Gains (losses) on disposals	Notes 5 & 7	3,747	68,004	100,485
Losses on property, plant and equipment		(2)	(112)	(235)
Gains on property, plant and equipment		-	55	-
Losses on intangible sporting assets		(30,463)	(11,467)	(210)
Gains on intangible sporting assets		34,212	79,528	100,930
Charges for the year and utilization of provisions and others	Note 18.5	(84,070)	(50)	3,413
Charge for the year and other		(84,105)	(95)	(3,312)
Utilization of provisions and other		35	45	6,725
OPERATING PROFIT/(LOSS)		(504,999)	(104,995)	6,725
Finance income		4,055	1,828	17,542
From marketable securities and other financial instruments		4,055	1,828	1,478
- Of group companies		134	131	1,478
- Of third parties		3,921	1,697	1,478
Finance costs and similar items		(41,863)	(29,515)	(17,018)
- With third parties		(41,863)	(29,515)	(17,018)
Exchange gains (losses)		(397)	188	138
Exchange gains		182	668	362
Exchange losses		(579)	(480)	(224)
Impairment and gains (losses) on disposal of financial instruments		(12,157)	(727)	1,416
Impairment losses on investments in group companies	Note 10.2	(3,670)	-	(24)
Impairment losses on receivables from group companies	Note 10.2	(3,401)	(727)	(1,225)
Impairment losses on receivables from other companies	Note 10.1	(5,086)	-	2,665
FINANCE COST		(50,362)	(28,226)	(13,986)
PROFIT/(LOSS) BEFORE TAX		(555,361)	(133,221)	3,556
Income tax	Note 15.4	74,043	31,982	971
PROFIT/(LOSS) FOR THE YEAR		(481,318)	(101,239)	4,527

Notes 1 to 24 to the accompanying consolidated financial statements are an integral part of the consolidated income statement for the year ended June 30, 2021.

* Restated figures

FC BARCELONA REPORT

CONSOLIDATED BALANCE SHEET AT JUNE 30, 2021

(Thousands of Euros)

ASSETS	Notes	06/30/21	06/30/2020*	EQUITY AND LIABILITIES	Notes	06/30/21	06/30/2020*
NON-CURRENT ASSETS				EQUITY	Note 12		
Intangible assets		335,557	620,799	CAPITAL AND RESERVES		(452,822)	28,496
Intangible sporting assets	Note 7	313,179	596,678	Social fund		28,828	130,330
Intangible non-sporting assets				Social fund		28,828	130,330
Software		17,112	17,421	Reserves		(332)	(595)
Development		-	414	Other reserves		(332)	(595)
Leaseholds		103	788	Profit/(loss) for the year attributable to the parent company		(481,318)	(101,239)
Audiovisual property rights	Note 8	2,833	3,481	GRANTS, DONATIONS AND BEQUESTS RECEIVED	Note 12.2	2,090	2,342
Intangible assets in progress and prepayments	Note 10.2	2,330	2,017	Total equity		(450,732)	30,838
Property, plant and equipment		231,078	227,815				
Stadiums and arenas	Note 20.2	81,580	67,883				
Other land and constructions	Note 10.1	37,118	36,822				
Plant and other PP&E items		11,348	12,775				
Property, plant and equipment under construction and prepayments		101,032	110,335	NON-CURRENT LIABILITIES			
Investment property	Note 15.6	14,099	13,446	Non-current provisions	Note 13.1	101,491	16,208
Non-current investments in group companies and associates	Note 10.3	-	7,069	Non-current payables	Note 14.1	553,681	442,542
Equity instruments		-	3,670	Bonds and other marketable debt securities		198,586	197,987
Loans to companies	Note 20.2	-	3,399	Bank borrowings		145,877	13,318
Non-current financial investments	Note 10.1	19,497	125,580	Payables to sporting entities	Note 14.3	115,452	196,674
Loans to sporting entities		12,452	108,766	Sports personnel	Note 14.3	93,766	34,488
Other financial assets		7,045	16,814	Other financial liabilities		-	75
Deferred tax assets	Note 15.6	128,206	54,164	Deferred tax liabilities	Note 15.6	497	581
Non-current trade receivables	Note 10.3	43,326	58,083	Non-current accruals	Note 16	13,391	9,160
Total non-current assets		771,763	1,106,956	Total non-current liabilities		669,060	468,491
CURRENT ASSETS				CURRENT LIABILITIES			
Non-current assets held for sale	Note 5.2	38,000	-	Current provisions	Note 13.2	2,322	3,356
Inventory	Note 11	5,834	3,206	Current payables	Note 14.2	188,181	268,483
Trade and other receivables	Note 10.3	148,483	194,707	Bonds and other marketable debt securities		4,633	2,507
Receivables from group companies	Note 20.2	634	607	Bank borrowings		183,539	265,967
Accounts receivable from sporting entities		25,144	58,750	Other financial liabilities		9	9
Other receivables	Note 14.3	97,807	77,606	Trade and other payables	Note 14.3	407,776	467,996
Sports personnel		22,588	54,118	Suppliers		83,415	84,054
Non-sports personnel		154	128	Suppliers, group companies	Note 20.2	323	753
Current income tax assets	Note 15.1	18	134	Other payables		7,893	26,911
Other receivables from public administrations	Note 15.1	1,863	2,793	Other payables to related parties	Note 20.2	6,640	4,484
Prepayments to suppliers / creditors		275	571	Payables to sporting entities		115,742	126,221
Current investments in group companies and associates		-	-	Sports personnel	Note 14.3	144,417	164,140
Current financial investments		2,139	2,139	Non-sports personnel		2,268	6,019
Current accruals	Note 16	4,318	6,264	Other payables to public administrations	Note 15.1	46,958	55,190
Cash and cash equivalents		60,411	162,206	Customer advances		120	224
Cash		60,411	162,206	Current accruals	Note 16	214,341	236,314
Total current assets		259,185	368,522	Total current liabilities		812,620	976,149
TOTAL ASSETS		1,030,948	1,475,478	TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		1,030,948	1,475,478

Notes 1 to 24 to the accompanying consolidated financial statements are an integral part of the consolidated balance sheet at June 30, 2021.

* Restated figures

FC BARCELONA REPORT

CONSOLIDATED BALANCE SHEET AT JUNE 30, 2020

(Thousand of euros)

ASSETS	Notes	6/30/2020	6/30/2019	EQUITY AND LIABILITIES	Notes	6/30/2020	6/30/2019
NON-CURRENT ASSETS				EQUITY	Note 12		
Intangible assets		620,799	542,418	CAPITAL AND RESERVES		32,845	130,184
Intangible sporting assets	Note 5	596,678	527,795	Social Fund		130,779	127,832
Intangible non-sporting assets	Note 6			Social Fund		130,779	127,832
Software		17,421	13,159	Reserves		(595)	(2,140)
Development		414	465	Other reserves		(595)	(2,140)
Leaseholds		788	827	Retained earnings		-	(35)
Audiovisual property rights		3,481	-	Profit for the year attributable to the parent company		(97,339)	4,527
Intangible assets in progress and prepayments		2,017	172	Grants, donations and bequests received	Note 12,2	2,342	2,423
Property, plant and equipment	Note 7	227,815	205,561	Total equity		35,187	132,607
Stadiums and arenas		67,883	67,903				
Other land and constructions		36,822	36,825				
Plant and other PP&E items		12,775	13,077				
Property, plant and equipment under construction and prepayments		110,335	87,756	NON-CURRENT LIABILITIES			
Investment property	Note 8	13,446	13,616	Non-current provisions	Note 13.1	16,208	16,208
Non-current investments in group companies and associates	Note 10.2	7,069	6,773	Non-current payables	Note 14.1	442,542	511,737
Equity instruments		3,670	3,670	Bonds and other marketable debt securities		197,987	197,385
Loans to companies	Note 20.2	3,399	3,103	Bank borrowings		13,318	61,488
Non-current financial investments	Note 10.1	125,580	101,489	Payables to sporting entities	Note 14.3	196,674	181,287
Loans to sporting entities		108,766	92,233	Sports personnel	Note 14.3	34,488	70,503
Other financial assets		16,814	9,256	Other financial liabilities		75	1,074
Deferred tax assets	Note 15.6	52,713	22,217	Deferred tax liabilities	Note 15.6	581	608
Non-current trade receivables	Note 10.3	58,083	64,233	Non-current accruals	Note 16	9,160	10,673
Total non-current assets		1,105,505	956,307	Total non-current liabilities		468,491	539,226
CURRENT ASSETS				CURRENT LIABILITIES			
Inventory	Note 11	3,206	3,484	Current provisions	Note 13.2	3,356	3,234
Trade and other receivables	Note 10.3	194,707	233,207	Current payables	Note 14.2	268,483	11,944
Receivables from season-ticket holders and club members		-	175	Bonds and other marketable debt securities		2,507	1,143
Receivables from group companies	Note 20.2	607	574	Bank borrowings		265,967	10,792
Accounts receivable from sporting entities		58,750	85,915	Other financial liabilities		9	9
Other receivables		77,606	73,353	Trade and other payables	Note 14.3	462,196	493,634
Sports personnel	Note 14.3	54,118	67,922	Suppliers		84,054	106,271
Non-sports personnel		128	265	Suppliers, group companies	Note 20.2	753	307
Current income tax assets	Note 15.1	134	2,678	Other payables		21,111	25,609
Other receivables from public administrations	Note 15.1	2,793	2,162	Other payables to related parties	Note 20.2	4,464	3,523
Prepayments to suppliers / creditors		571	163	Payables to sporting entities		126,221	79,455
Current financial investments		2,139	2,312	Sports personnel	Note 14.3	164,140	160,875
Current accruals	Note 16	6,264	5,326	Non-sports personnel		6,019	3,116
Cash and cash equivalents		162,206	158,362	Other payables to public administrations	Note 15.1	55,190	113,870
Cash		162,206	158,362	Customer advances		224	608
Total current assets		368,522	402,691	Current accruals	Note 16	236,314	178,353
TOTAL ASSETS		1,474,027	1,358,998	Total current liabilities		970,349	687,165
				TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		1,474,027	1,358,998

Notes 1 to 24 to the accompanying consolidated financial statements are an integral part of the consolidated balance sheet at June 30, 2020.

ALLEGATO 3 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Atletico Madrid

BALANCE CONSOLIDADO A 30 DE JUNIO DE 2021 (I): ACTIVO

ACTIVO	Nota Memoria	30.06.21	30.06.20
A) ACTIVO NO CORRIENTE		758.265.748,25	832.331.187,99
I. Inmovilizado intangible deportivo	5	329.319.993,31	400.467.124,80
II. Otro inmovilizado intangible		8.510.966,40	7.660.099,54
1. Fondo de comercio de sociedades consolidadas.	4	5.564.046,58	5.623.862,50
2. Otro inmovilizado intangible	5	2.946.919,82	2.036.237,04
III. Inmovilizado material.	6	366.480.400,48	373.149.845,61
1. Estados y pabellones deportivos		335.076.845,67	336.788.529,30
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		30.450.600,97	34.452.665,26
3. Inmovilizado en curso y anticipos		1.012.953,64	1.908.651,05
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	8	197.113,70	107.474,44
I. Instrumentos Patrimonio		197.113,70	107.474,44
V. Inversiones Financieras a largo plazo.	8	4.232.904,47	12.338.663,08
VI. Activos por impuesto diferido.	10	49.524.369,89	38.607.980,53
B) ACTIVOS CORRIENTES		212.309.758,38	263.864.602,49
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta.	5	153.055,52	175.955,62
II. Existencias.		3.372.706,19	3.551.995,19
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.		67.881.570,67	139.190.122,60
1. Clientes por ventas y prestación de servicios	8	4.195.119,39	5.478.524,21
3. Entidades deportivas, deudores	8	17.300.276,38	43.149.612,51
4. Deudores Varios	8	39.609.495,32	81.088.341,39
5. Personal no deportivo	8	248.747,33	92.727,23
6. Activos Impuesto Corriente	10	4.563.479,79	3.277.600,04
7. Otros créditos Administraciones Publicas		1.864.452,46	6.103.317,22
V. Inversiones Financieras a corto plazo.	8	3.632.712,91	4.773.109,12
VI. Periodificaciones a corto plazo.		1.556.564,75	8.831.822,13
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.		135.713.148,34	107.341.597,83
TOTAL ACTIVO (A+B)		970.575.506,63	1.096.195.790,48

BALANCE CONSOLIDADO A 30 DE JUNIO DE 2021 (II): PATRIMONIO NETO Y PASIVO

PASIVO	Nota Memoria	30.06.21	30.06.20
A) PATRIMONIO NETO		(27.741.466,14)	81.349.379,52
A-1) FONDOS PROPIOS	8	[34.559.081,82]	78.637.866,57
I. Capital.		36.343.705,00	36.343.705,00
II. Prima de emisión.		42.633.150,24	42.633.150,24
III. Reservas y resultados de ejercicios anteriores.		10.201.242,68	(626.786,87)
1. Reservas distribuíbles.		2.392.598,85	(7.323.154,45)
2. Reservas no distribuíbles.		7.808.643,83	6.696.307,58
IV. Reservas en sociedades consolidadas.		(16.273.676,10)	(1.516.218,40)
V. Reservas en sociedades puestas en equivalencia.		(94.025,56)	(2.507,75)
VIII. Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad		(107.369.458,08)	1.806.523,75
1. Pérdidas y ganancias consolidadas.		(111.658.026,46)	(1.775.716,67)
2. (Pérdidas y ganancias socios externos).		(4.288.568,38)	(3.582.240,42)
A-2) AJUSTES CAMBIO DE VALDR		(60.780,74)	(1.943.142,92)
I. Diferencia de conversión de sociedades consolidadas.		(60.780,74)	(1.943.142,92)
A-3) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS	12	10.014.195,91	9.227.915,99
I. En sociedades consolidadas.		10.014.195,91	9.227.915,99
A-4) SOCIOS EXTERNOS	14	(3.135.819,49)	(4.573.740,11)
B) PASIVO NO CORRIENTE		415.150.400,09	517.275.380,99
I. Provisiones a largo plazo.	10	4.663.413,88	4.663.413,88
II. Deudas a largo plazo.		392.165.592,73	478.675.878,32
2. Deudas con Entidades de Crédito	8	83.853.970,23	162.450.124,27
5. Deudas con Administraciones Públicas		-	566.405,33
6. Otros pasivos financieros	8	293.063.549,85	175.420.731,45
7. Otros pasivos financieros a largo plazo, entidades deportivas.	8	15.248.072,65	140.248.017,27
IV. Pasivos por impuesto diferido.	10	4.786.393,48	5.394.068,79
V. Periodificaciones a largo plazo.	13	13.535.000,00	28.542.000,00
C) PASIVO CORRIENTE		343.166.572,68	497.571.029,97
III. Deudas a corto plazo.	8	215.646.460,77	81.476.933,94
2. Deudas con Entidades de Crédito		82.070.315,41	56.005.243,36
5. Otros Pasivos financieros		133.636.145,36	25.471.688,58
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.	8	344.784.639,12	350.640.399,45
1. Proveedores.		5.800.146,32	4.556.250,29
3. Entidades deportivas, acreedores		180.637.181,10	175.502.478,05
4. Otros acreedores.		158.347.311,70	170.581.671,11
VI. Periodificaciones a corto plazo.	13	22.735.472,79	65.453.696,58
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO (A+B+C)		970.575.506,63	1.096.195.790,48

BALANCE
A 30 DE JUNIO DE 2019

ACTIVO		Saldo 30/06/2019	Saldo 30/06/2018	PASIVO		Saldo 30/06/2019	Saldo 30/06/2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE				A) PATRIMONIO NETO			
		682.619.130,21	671.567.949,52			95.992.877,41	85.445.252,14
I.	Inmovilizado deportivo intangible	222.040.811,85	178.131.173,99	A-1) Fondos propios		86.560.863,81	75.809.668,58
1.	Derechos de adquisición de jugadores	214.035.770,91	170.795.576,80	I.	Capital suscrito	36.343.705,00	36.343.705,00
2.	Derechos sobre inversiones realizadas en terrenos o instalaciones cedidos	6.341.290,94	4.980.597,19	1.	Capital escriturado	36.343.705,00	36.343.705,00
4.	Anticipos	1.663.750,00	2.355.000,00	II.	Prima de emisión	89.740.070,70	89.740.070,70
II.	Otro inmovilizado intangible	12.337.000,24	6.678.531,02	III.	Reservas	(53.481.040,32)	(57.757.621,99)
5.	Aplicaciones informáticas	207.226,18	140.772,42	1.	Legal y estatutarias	5.300.554,74	4.852.203,26
8.	Anticipos por acuerdo de concesión, activo regulado	11.324.676,43	5.534.531,49	2.	Otras reservas	(58.781.595,06)	(62.609.825,25)
9.	Anticipos	805.097,63	1.003.227,11	VI.	Otras aportaciones socios	0,00	3.000.000,00
III.	Inmovilizado material	383.437.556,27	379.436.176,30	VII.	Resultado del ejercicio	13.958.128,43	4.483.514,87
1.	Estados y pabellones deportivos	344.709.635,19	334.355.085,54	A-3) Subvenciones, donaciones y legados		9.432.013,60	9.635.583,56
3.	Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	36.814.137,29	37.372.134,66	B) PASIVO NO CORRIENTE		438.915.911,06	348.163.552,98
4.	Inmovilizado en curso y anticipos	193.783,79	7.758.956,10	I.	Provisiones a largo plazo	4.435.433,02	0,00
IV.	Inversiones en emp. del grupo y asociadas a largo plazo	3.580.000,00	3.060.000,00	4.	Otras provisiones	4.435.433,02	0,00
1.	Instrumentos de patrimonio	3.060.000,00	3.060.000,00	II.	Deudas a largo plazo	387.290.127,56	294.739.168,35
2.	Créditos a empresas	450.000,00	0,00	2.	Deudas con entidades de crédito	166.920.919,56	136.216.041,63
V.	Inversiones financieras a largo plazo	23.647.779,89	3.261.510,28	5.	Deudas con las Administraciones Públicas	624.554,67	12.684.585,89
1.	Instrumentos de patrimonio	556.000,00	556.000,00	6.	Otros pasivos financieros	131.221.232,49	99.728.664,84
3.	Créditos a entidades deportivas	21.484.579,84	1.789.040,23	7.	Otros pasivos financieros, entidades deportivas	88.523.420,84	46.109.875,99
5.	Otros activos financieros	1.607.200,05	986.470,05	III.	Deudas con empresas grupo y asociadas largo plazo	0,00	0,00
VI.	Activos por impuesto diferido	37.645.981,96	51.000.557,93	IV.	Pasivos por impuesto diferido	4.469.066,69	4.881.493,99
				V.	Periodificaciones a largo plazo	42.721.283,79	48.542.890,64
B) ACTIVO CORRIENTE				C) PASIVO CORRIENTE			
		297.697.734,07	272.034.124,87			445.408.075,81	459.993.269,27
I.	Activos no corrientes mantenidos para la venta	178.876.234,47	175.697.994,50	III.	Deudas a corto plazo	83.049.042,25	119.253.707,88
II.	Existencias	1.898.488,63	1.826.599,47	2.	Deudas con entidades de crédito	56.702.486,33	59.146.556,96
1.	Comerciales	1.898.488,63	1.826.599,47	5.	Otros pasivos financieros	26.346.555,92	60.107.150,92
III.	Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	79.739.572,22	62.465.360,36	V.	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	289.176.408,80	276.716.938,45
3.	Entidades deportivas, deudores	36.650.922,95	23.855.098,52	1.	Proveedores	18.967.085,70	10.153.729,44
4.	Deudores varios	37.137.578,15	35.331.350,10	3.	Acreedores varios	47.839.302,84	72.825.855,53
5.	Personal no deportivo	2.744.060,19	71.900,81	4.	Entidades deportivas acreedoras	68.701.275,36	38.935.514,86
6.	Activos por impuesto corriente	0,00	0,00	5.	Personal deportivo (remuneraciones ptes pago)	113.097.262,84	124.443.478,74
7.	Otros créditos con Administraciones Públicas	3.207.010,93	3.207.010,93	6.	Personal no deportivo (remuneraciones ptes pago)	1.969.348,47	949.155,79
IV.	Inversiones en empresas del grupo y asociadas	4.575.745,60	3.174.393,55	7.	Pasivos por impuesto corriente	5.961.049,65	1.063.729,34
2.	Créditos a empresas	4.575.745,60	3.174.393,55	8.	Otras deudas con las Administraciones Públicas	32.491.897,57	28.196.288,38
V.	Inversiones financieras a corto plazo	3.794.624,47	2.997.622,04	9.	Anticipos de clientes	149.186,37	149.186,37
2.	Créditos a empresas	671.112,26	656.112,26	VI.	Periodificaciones a corto plazo	73.182.624,76	64.022.622,94
5.	Otros activos financieros	3.123.512,21	2.341.509,78				
VI.	Periodificaciones a corto plazo	5.209.105,87	2.911.111,15				
VII.	Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	23.603.962,81	22.961.043,80				
1.	Tesorería	23.603.962,81	22.961.043,80				
TOTAL ACTIVO		980.316.864,28	893.602.074,39	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		980.316.864,28	893.602.074,39

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL TERMINADO EL 30 DE JUNIO DE 2021

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2018/2019

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	Nota Memoria	30.06.21	30.06.20	Nota	Ejercicio 2018/2019
A) OPERACIONES CONTINUADAS					
1. Importe neto de la cifra de negocios.	11	339.266.779,44	344.698.347,15	11 d)	357.652.268,54
a) Ingresos deportivos		85.854.563,35	100.138.768,62		106.990.692,47
b) Ingresos por abonados y socios		4.128.843,74	40.304.701,47		45.108.491,38
c) Ingresos por retransmisiones		153.203.359,09	123.780.638,06		119.385.608,28
d) Ingresos por comercialización y publicidad		95.929.460,90	77.826.131,68		80.377.333,47
e) Otros ingresos por ventas		170.552,36	201.233,34		0,00
f) Prestaciones de servicios		-	2.446.853,98		5.790.144,94
4. Aprovisionamientos.	11	(10.811.943,63)	(19.719.129,84)	11 e)	(25.443.611,13)
a) Consumo de material deportivo		(2.105.527,91)	(2.293.679,87)		(1.992.104,61)
b) Otros consumos y gastos externos		(2.838.071,10)	(5.176.459,43)		(6.539.521,28)
c) Trabajos realizados por otras empresas		(5.345.732,05)	(12.267.143,90)		(17.300.615,57)
d) Deterioro mercad, materias primas y otros aprovisionamientos		(522.612,57)	18.153,36		388.676,12
5. Otros ingresos de explotación.		23.572.159,04	15.570.638,10	11 a)	31.998.463,75
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente.		23.251.200,53	15.132.609,15	11 b)	34.025.309,53
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio.		320.958,51	438.028,95	11 c)	283.154,22
6. Gastos de personal.	11	(266.299.499,08)	(227.089.552,49)	11 a) c)	(242.073.410,69)
a) Sueldos y salarios plantilla deportiva		(236.382.632,96)	(202.248.307,83)		(217.433.461,70)
b) Otros sueldos, salarios y asimilados		(23.710.943,04)	(18.978.534,81)		(19.317.175,51)
c) Cargas sociales		(6.205.923,08)	(5.862.709,85)		(5.320.598,47)
7. Otros gastos de explotación.		(75.518.491,51)	(71.394.633,64)		(61.699.191,97)
8. Amortización del inmovilizado.	5 y 6	(130.248.257,54)	(134.973.114,27)		(132.284.660,01)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.		271.426,62	272.130,16	5 a)	(81.529.948,71)
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.		28.485.440,35	128.444.802,97	5, 6	(81.354.653,30)
a) Deterioros y pérdidas	5	(3.000.000,00)	(9.416.188,90)		271.426,62
b) Resultados por enajenaciones y otras		42.823,38	87.749,09		94.230.169,41
c) Resultados por traspasos y bajas de jugadores	5	37.924.883,48	139.306.305,14		1.850.642,52
d) Otros resultados (EXCEPCIONALES)	11	(6.482.266,51)	(1.533.062,36)		90.395.526,69
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		(91.262.386,31)	35.809.488,14		61.565.414,63
14. Ingresos financieros.		1.019.692,95	1.473.002,19		833.200,66
a) De valores negociables y otros instrumentos financieros.		1.019.692,95	1.473.002,19		833.200,66
15. Gastos financieros.	15	(34.744.222,11)	(32.966.884,81)		(1.352,05)
17. Diferencias de cambio		1.533.071,81	(1.360.409,22)		71.948,61
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.		-	(940.302,37)		(25.754.458,14)
a) Deterioros y pérdidas.		-	(940.302,37)		(3.020.417,00)
A.2) RESULTADO FINANCIERO		(32.171.457,35)	(33.794.594,21)		(29.765,70)
19. Participación en beneficios (pérdidas) de sociedades puestas en equivalencia.	8	(10.360,76)	(91.518,41)		0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		(123.444.204,41)	1.923.375,52		0,00
22. Impuestos sobre beneficios	10	11.786.177,95	(3.699.092,19)		0,00
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		(111.658.026,46)	(1.775.716,67)		0,00
B) OPERACIONES INTERUMPIDAS					
23. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas		-	-		
A.5) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO		(111.658.026,46)	(1.775.716,67)		(11.950.231,81)
Resultado atribuido a la sociedad dominante		(107.369.458,08)	1.806.523,75		33.614.411,47
Resultado atribuido a socios externos		(4.288.568,38)	(3.582.240,42)		(9.656.283,04)
A) OPERACIONES CONTINUADAS					
1. Importe neto de la cifra de negocios	11 d)			11 d)	357.652.268,54
a) Ingresos deportivos					106.990.692,47
b) Ingresos por abonados y socios					45.108.491,38
c) Ingresos por retransmisiones					119.385.608,28
d) Ingresos de comercialización y publicidad					80.377.333,47
e) Otros ingresos por ventas					0,00
f) Ingresos por prestación de servicios					5.790.144,94
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación					0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado					0,00
4. Aprovisionamientos.	11 e)			11 e)	(25.443.611,13)
a) Consumo de material deportivo					(1.992.104,61)
b) Otros consumos y gastos externos					(6.539.521,28)
c) Trabajos realizados por otras empresas					(17.300.615,57)
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos					388.676,12
5. Otros ingresos de explotación					31.998.463,75
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente					34.025.309,53
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio					283.154,22
6. Gastos de personal.	11 a) c)			11 a) c)	(242.073.410,69)
a) Sueldos y Salarios plantilla deportiva					(217.433.461,70)
b) Otros sueldos, salarios y asimilados	11 b)			11 b)	(19.317.175,51)
c) Cargas Sociales					(5.320.598,47)
7. Otros gastos de explotación	11 a) c)			11 a) c)	(61.699.191,97)
a) Servicios exteriores					(32.066.282,49)
b) Indultos					(4.389.978,25)
c) Desplazamientos					(4.731.299,09)
d) Gastos de adquisición de jugadores					(4.000.017,98)
e) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales					(2.699.284,92)
f) Otros gastos de gestión corriente					(13.962.232,28)
8. Amortización del inmovilizado	5 a)			5 a)	(132.284.660,01)
a) Amortización derechos adquisición jugadores					(81.529.948,71)
b) Otras amortizaciones	5, 6			5, 6	(81.354.653,30)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	12			12	271.426,62
11. Deterioro y resultado por enajenaciones de inmovilizado					94.230.169,41
a) Deterioros y pérdidas					0,00
b) Resultados por enajenaciones de inmovilizado					1.850.642,52
c) Resultados por traspasos y bajas de jugadores					90.395.526,69
12. Otros resultados	11 f)			11 f)	(998.399,31)
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN					61.565.414,63
13. Ingresos financieros					833.200,66
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros					833.200,66
b1) En empresas del grupo y asociadas					11.352,05
b2) De terceros					71.948,61
14. Gastos financieros					(25.754.458,14)
b) Por deudas con terceros					(3.020.417,00)
c) Por deudas con entidades deportivas					(29.765,70)
16. Diferencias de cambio					0,00
17. Deterioros y resultados por enajenaciones de instrumentos financieros					0,00
b) Beneficios en enajenaciones de instrumentos financieros					0,00
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero					0,00
a) Incorporación al activo de gastos financieros					0,00
B.7) RESULTADO FINANCIERO					(27.950.231,81)
B.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS					33.614.411,47
18. Impuestos sobre beneficios					(9.656.283,04)
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS					11.950.231,81
B) OPERACIONES INTERUMPIDAS					
19. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos					
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO					11.950.231,81

ALLEGATO 4 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Manchester City

STATEMENT OF PROFIT OR LOSS FOR THE YEAR ENDED 30 JUNE 2021

	Note	Operations excluding player trading 2021 £000	Player trading and amortisation 2021 £000	Total 2021 £000	Total 2020 £000
Revenue	4	569,849	-	569,849	478,359
Other operating income	5	1,244	-	1,244	3,239
Operating expenses	5	(484,140)	(145,697)	(629,837)	(641,179)
Operating profit/(loss)		86,953	(145,697)	(58,744)	(159,581)
Profit on disposal of players' registrations		-	68,545	68,545	39,803
Profit/(loss) before interest and taxation		86,953	(77,152)	9,801	(119,778)
Interest receivable and similar income	8	1,525	-	1,525	17
Interest payable and similar charges	9	(6,278)	-	(6,278)	(5,359)
Profit/(loss) on ordinary activities before taxation		82,200	(77,152)	5,048	(125,120)
Taxation	10	(2,681)	-	(2,681)	(894)
Profit/(loss) on ordinary activities after taxation		79,519	(77,152)	2,367	(126,014)

PROFIT AND LOSS ACCOUNT FOR THE YEAR ENDED 30 JUNE 2020

	Note	Operations excluding player trading 2020 £000	Player trading and amortisation 2020 £000	Total 2020 £000	Total 2019 £000
Revenue	4	478,359	-	478,359	535,169
Other operating income	5	3,239	-	3,239	3,001
Operating expenses	5	(495,359)	(145,820)	(641,179)	(560,314)
Operating loss		(13,761)	(145,820)	(159,581)	(22,144)
Profit on disposal of players' registrations		-	39,803	39,803	38,787
(Loss)/profit before interest and taxation		(13,761)	(106,017)	(119,778)	16,643
Interest receivable and similar income	8	17	-	17	1,738
Interest payable and similar charges	9	(5,359)	-	(5,359)	(8,302)
(Loss)/profit on ordinary activities before taxation		(19,103)	(106,017)	(125,120)	10,079
Taxation	10	(894)	-	(894)	-
(Loss)/profit on ordinary activities after taxation		(19,997)	(106,017)	(126,014)	10,079

BALANCE SHEET AS AT 30 JUNE 2021

Registered number 0040946

	Note	2021 £000	2020 £000
Non-current assets			
Intangible assets	11	452,267	448,632
Property, plant and equipment	12	312,457	315,814
Right of use assets	13	81,416	82,868
Investments	14	–	–
Trade and other receivables	15	7,203	14,310
		853,343	861,624
Current assets			
Trade and other receivables	15	279,491	220,143
Cash at bank and in hand		45,135	17,838
		324,626	237,981
Current liabilities			
Trade and other payables	16	(196,900)	(229,829)
Deferred income	19	(196,095)	(152,983)
Net current liabilities		(68,369)	(144,831)
Total assets less current liabilities		784,974	716,793
Non-current liabilities			
Trade and other payables	17	(117,500)	(77,596)
Deferred tax liabilities	20	(11,171)	(8,490)
Net assets		656,303	630,707
Equity			
Called up share capital	21	1,339,575	1,316,346
Share premium account		45,008	45,008
Retained earnings		(728,280)	(730,647)
Total equity		656,303	630,707

BALANCE SHEET

Registered number 0040946
as at 30 June 2020

	Note	2020 £000	2019 £000
Fixed assets			
Intangible assets	11	448,632	445,343
Tangible assets	12	315,814	407,750
Right of use assets	13	82,868	–
Investments	14	–	–
		847,314	853,093
Current assets			
Debtors: amounts falling due within one year	15	220,143	192,890
Debtors: amounts falling due after more than one year	15	14,310	5,067
Derivative financial instruments		–	1,302
Cash at bank and in hand		17,838	129,856
		252,291	329,115
Creditors			
Creditors: due within one year	16	(229,829)	(186,112)
Deferred income: due within one year	19	(152,983)	(152,876)
Net current liabilities		(130,521)	(9,873)
Total assets less current liabilities		716,793	843,220
Creditors: due after more than one year	17	(77,596)	(78,903)
Deferred tax liabilities	20	(8,490)	(7,596)
Net assets		630,707	756,721
Capital and reserves			
Called up share capital	21	1,316,346	1,316,346
Share premium account		45,008	45,008
Profit and loss account		(730,647)	(604,633)
Shareholders' funds		630,707	756,721

ALLEGATO 5 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Liverpool

*The Liverpool Football Club and Athletic Grounds Limited
Annual report and consolidated financial statements
31 May 2021*

Consolidated Profit and Loss Account and Other Comprehensive Income

for the year ended 31 May 2021

	Note	2021 £000	2020 £000
Turnover	2	487,365	489,860
Cost of sales		(51,599)	(63,233)
Gross profit		435,766	426,627
Administrative expenses	3	(476,156)	(496,872)
Operating loss		(40,390)	(70,245)
Profit on disposal of players' registrations		39,340	26,915
Interest receivable and similar income	6	547	710
Interest payable and similar charges	7	(4,259)	(3,697)
Loss on ordinary activities before taxation		(4,762)	(46,317)
Tax on loss on ordinary activities	8	(4,773)	6,865
Loss for the financial year		(9,535)	(39,452)
Total comprehensive loss for the year attributable to the shareholders of the parent company		(9,535)	(39,452)

The activities represent the continuing activities of the Group.

The notes on pages 19 to 37 form part of the financial statements.

*The Liverpool Football Club and Athletic Grounds Limited
Annual report and consolidated financial statements
31 May 2020*

Consolidated Profit and Loss Account and Other Comprehensive Income

for the year ended 31 May 2020

	Note	2020 £000	2019 £000
Turnover	2	489,860	533,022
Cost of sales		(63,233)	(48,041)
Gross profit		426,627	484,981
Administrative expenses	3	(496,872)	(484,409)
Operating (loss)/ profit		(70,245)	572
Profit on disposal of players' registrations		26,915	45,245
Interest receivable and similar income	6	710	1,087
Interest payable and similar charges	7	(3,697)	(4,999)
(Loss)/ profit on ordinary activities before taxation		(46,317)	41,905
Tax on loss/ profit on ordinary activities	8	6,865	(8,513)
(Loss)/ profit for the financial year		(39,452)	33,392
Total comprehensive (loss)/ income for the year attributable to the shareholders of the parent company		(39,452)	33,392

The activities represent the continuing activities of the Group.

The notes on pages 18 to 36 form part of the financial statements.

Consolidated Balance Sheet
at 31 May 2021

	Note	2021 £000	2021 £000	2020 £000	2020 £000
Fixed assets					
Intangible assets	9		314,320		290,249
Tangible assets	10		218,449		216,792
			<u>532,769</u>		<u>507,041</u>
Current assets					
Stocks		20,191		8,590	
Debtors (including £19.9 million (2020: £16.6 million) due after more than one year)	12	108,946		84,047	
Cash at bank and in hand		31,535		149,293	
		<u>160,672</u>		<u>241,930</u>	
Creditors: amounts falling due within one year	13	<u>(275,331)</u>		<u>(314,663)</u>	
Net current liabilities			<u>(114,659)</u>		<u>(72,733)</u>
Total assets less current liabilities			<u>418,110</u>		<u>434,308</u>
Creditors: amounts falling due after more than one year	14		<u>(200,038)</u>		<u>(208,316)</u>
Provisions for liabilities					
Deferred tax	16		<u>(18,832)</u>		<u>(17,217)</u>
Net assets			<u>199,240</u>		<u>208,775</u>
Capital and reserves					
Called up share capital	18		174		174
Share premium account			101,847		101,847
Capital contribution reserve			107,704		107,704
Retained losses			<u>(10,485)</u>		<u>(950)</u>
Shareholders' funds			<u>199,240</u>		<u>208,775</u>

Consolidated Balance Sheet
at 31 May 2020

	Note	2020 £000	2020 £000	2019 £000	2019 £000
Fixed assets					
Intangible assets	9		290,249		370,701
Tangible assets	10		216,792		192,304
			<u>507,041</u>		<u>563,005</u>
Current assets					
Stocks		8,590		12,583	
Debtors (including £16.6 million (2019: £27.7 million) due after more than one year)	12	84,047		131,426	
Cash at bank and in hand		149,293		37,525	
		<u>241,930</u>		<u>181,534</u>	
Creditors: amounts falling due within one year	13	(314,663)		(364,466)	
Net current liabilities			(72,733)		(182,932)
Total assets less current liabilities			434,308		380,073
Creditors: amounts falling due after more than one year	14	(208,316)		(112,312)	
Provisions for liabilities					
Deferred tax	16		(17,217)		(19,534)
Net assets			208,775		248,227
Capital and reserves					
Called up share capital	18		174		174
Share premium account			101,847		101,847
Capital contribution reserve			107,704		107,704
Retained (losses) / earnings			(950)		38,502
Shareholders' funds			208,775		248,227

ALLEGATO 6 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Chelsea

CHELSEA FOOTBALL CLUB LIMITED

PROFIT AND LOSS ACCOUNT

FOR THE YEAR ENDED 30 JUNE 2021

	Notes	Operations excluding player amortisation & trading 2021 £000	Player amortisation and trading 2021 £000	Total 2021 £000	2020 £000
Turnover	3	416,783	-	416,783	387,827
Cost of sales		(333,221)	-	(333,221)	(300,206)
Gross profit		<u>83,562</u>	<u>-</u>	<u>83,562</u>	<u>87,621</u>
Administrative expenses		(67,454)	(161,479)	(228,933)	(195,217)
Other operating income	4	11,784	-	11,784	-
Exceptional administrative expenses	5	(41,996)	-	(41,996)	-
Operating loss	6	<u>(14,104)</u>	<u>(161,479)</u>	<u>(175,583)</u>	<u>(107,596)</u>
Interest receivable and similar income	10	-	4,902	4,902	7,795
Interest payable and similar expenses	11	-	(5,996)	(5,996)	(3,300)
Profit on disposal of player registrations		-	27,924	27,924	142,630
(Loss)/profit before taxation		<u>(14,104)</u>	<u>(134,649)</u>	<u>(148,753)</u>	<u>39,529</u>
Tax on (loss)/profit	12	3,133	-	3,133	(3,133)
(Loss)/profit for the financial year		<u>(10,971)</u>	<u>(134,649)</u>	<u>(145,620)</u>	<u>36,396</u>

The notes on pages 18 to 34 form an integral part of these financial statements.

The profit and loss account has been prepared on the basis that all operations are continuing operations.

CHELSEA FOOTBALL CLUB LIMITED

PROFIT AND LOSS ACCOUNT

FOR THE YEAR ENDED 30 JUNE 2020

	Notes	Operations excluding player amortisation & trading 2020 £000	Player amortisation and trading 2020 £000	Total 2020 £000	2019 £000
Turnover	3	387,827	-	387,827	423,637
Cost of sales		(300,206)	-	(300,206)	(322,334)
Gross profit		87,621	-	87,621	101,303
Administrative expenses		(68,075)	(127,142)	(195,217)	(236,767)
Exceptional administrative expenses	4	-	-	-	(26,647)
Operating loss	5	19,546	(127,142)	(107,596)	(162,111)
Interest receivable and similar income	9	56	7,739	7,795	2,420
Interest payable and similar expenses	10	-	(3,300)	(3,300)	(2,548)
Profit on disposal of player registrations		-	142,630	142,630	60,449
Profit on disposal of tangible fixed assets		-	-	-	594
Profit/(loss) before taxation		19,602	19,927	39,529	(101,196)
Tax on profit/(loss)	11	(3,133)	-	(3,133)	5,176
Profit/(loss) for the financial year		16,469	19,927	36,396	(96,020)

The notes on pages 15 to 29 form an integral part of these financial statements.

The profit and loss account has been prepared on the basis that all operations are continuing operations.

CHELSEA FOOTBALL CLUB LIMITED

**BALANCE SHEET
AS AT 30 JUNE 2021**

	Notes	2021		2020	
		£000	£000	£000	£000
Fixed assets					
Intangible assets	13		432,366		394,993
Tangible assets	14		139,924		139,672
			<u>572,290</u>		<u>534,665</u>
Current assets					
Debtors	16	7,972		35,715	
Cash at bank and in hand		4		4	
		<u>7,976</u>		<u>35,719</u>	
Creditors: amounts falling due within one year	17	(279,560)		(238,920)	
Net current liabilities			<u>(271,584)</u>		<u>(203,201)</u>
Total assets less current liabilities			<u>300,706</u>		<u>331,464</u>
Creditors: amounts falling due after more than one year	18		(1,078,466)		(963,604)
Net liabilities			<u>(777,760)</u>		<u>(632,140)</u>
Capital and reserves					
Called up share capital	20		10		10
Share premium account			99,990		99,990
Revaluation reserve			4,584		5,800
Profit and loss reserves			(882,344)		(737,940)
Total equity			<u>(777,760)</u>		<u>(632,140)</u>

The financial statements were approved by the board of directors and authorised for issue on 06/10/2021 and are signed on its behalf by

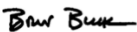

R Bunn

CHELSEA FOOTBALL CLUB LIMITED

**BALANCE SHEET
AS AT 30 JUNE 2020**

	Notes	2020		2019	
		£000	£000	£000	£000
Fixed assets					
Intangible assets	12		394,993		476,548
Tangible assets	13		139,672		144,679
			<u>534,665</u>		<u>621,227</u>
Current assets					
Debtors	14	35,715		14,401	
Cash at bank and in hand		4		5	
		<u>35,719</u>		<u>14,406</u>	
Creditors: amounts falling due within one year	15	(238,920)		(249,067)	
Net current liabilities			<u>(203,201)</u>		<u>(234,661)</u>
Total assets less current liabilities			<u>331,464</u>		<u>386,566</u>
Creditors: amounts falling due after more than one year	16		(963,604)		(1,055,102)
Net liabilities			<u>(632,140)</u>		<u>(668,536)</u>
Capital and reserves					
Called up share capital	18		10		10
Share premium account			99,990		99,990
Revaluation reserve			5,800		7,016
Profit and loss reserves			(737,940)		(775,552)
Total equity			<u>(632,140)</u>		<u>(668,536)</u>

The financial statements were approved by the board of directors and authorised for issue on 16 November 2020 and are signed on its behalf by


Brian Bunn

ALLEGATO 7 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Arsenal

ARSENAL HOLDINGS LIMITED

CONSOLIDATED PROFIT AND LOSS ACCOUNT For the year ended 31 May 2021

Note	2021			2020		
	Operations excluding player trading £'000	Player trading £'000	Total £'000	Operations excluding player trading £'000	Player trading £'000	Total £'000
Turnover of the Group including its share of joint ventures	325,702	3,067	328,769	341,431	3,485	344,916
Share of turnover of joint venture	(547)	-	(547)	(389)	-	(389)
Group turnover	325,155	3,067	328,222	341,042	3,485	344,527
Operating expenses	(308,683)	(117,413)	(426,096)	(330,198)	(113,288)	(443,486)
Operating profit/(loss)	16,472	(114,346)	(97,874)	10,844	(109,803)	(98,959)
Share of joint venture operating (loss)	(1,313)	-	(1,313)	(1,492)	-	(1,492)
Profit on disposal of player registrations	-	11,770	11,770	-	60,050	60,050
Profit/(loss) before net finance charges	15,159	(102,576)	(87,417)	9,352	(49,753)	(40,401)
Net finance charges			(39,787)			(13,621)
(Loss) before taxation			(127,204)			(54,022)
Tax credit on loss			19,913			6,244
(Loss) for the financial year			(107,291)			(47,778)

Player trading consists primarily of loan fees receivable, the amortisation of the costs of acquiring player registrations, any impairment charges and profit on disposal of player registrations.

All trading resulted from continuing operations.

CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME For the year ended 31 May 2021

	2021 £'000	2020 £'000
(Loss) after taxation	(107,291)	(47,778)
Exchange differences	(32)	4
Total comprehensive expense	(107,323)	(47,774)

ARSENAL HOLDINGS LIMITED
CONSOLIDATED PROFIT AND LOSS ACCOUNT
For the year ended 31 May 2020

Note	2020			2019		
	Operations excluding player trading £'000	Player trading £'000	Total £'000	Operations excluding player trading £'000	Player trading £'000	Total £'000
Turnover of the Group including its share of joint ventures	341,431	3,485	344,916	393,492	4,582	398,074
Share of turnover of joint venture	(389)	-	(389)	(2,515)	-	(2,515)
Group turnover	3 341,042	3,485	344,527	390,977	4,582	395,559
Operating expenses	4 (330,198)	(113,288)	(443,486)	(337,243)	(90,958)	(428,201)
Operating profit/(loss)	10,844	(109,803)	(98,959)	53,734	(86,376)	(32,642)
Share of joint venture operating result	(1,492)	-	(1,492)	190	-	190
Profit on disposal of player registrations	-	60,050	60,050	-	12,243	12,243
Profit/(loss) before net finance charges	9,352	(49,753)	(40,401)	53,924	(74,133)	(20,209)
Net finance charges	5		(13,621)			(12,006)
(Loss) before taxation			(54,022)			(32,215)
Tax on loss	8		6,244			5,141
(Loss) for the financial year			(47,778)			(27,074)

Player trading consists primarily of loan fees receivable, the amortisation of the costs of acquiring player registrations, any impairment charges and profit on disposal of player registrations.

All trading resulted from continuing operations.

CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME
For the year ended 31 May 2020

	2020 £'000	2019 £'000
(Loss) after taxation	(47,778)	(27,074)
Exchange differences	4	10
Total comprehensive (loss)	(47,774)	(27,064)

ARSENAL HOLDINGS LIMITED
BALANCE SHEET
As at 31 May 2021

Note	Group		Company	
	2021 £'000	2020 £'000	2021 £'000	2020 £'000
Fixed assets				
Tangible assets	9 401,477	416,852	-	-
Intangible assets	10 294,241	303,547	-	-
Investments	11 3,664	4,880	30,059	30,059
	699,382	725,279	30,059	30,059
Current assets				
Stock - development properties	12 8,294	8,116	-	-
Stock - retail merchandise	3,898	3,294	-	-
Debtors - due within one year	13 48,712	62,609	135,671	134,548
- due after one year	13 8,815	27,151	-	-
Cash at bank and in hand	14 18,777	109,974	30	720
	88,496	211,144	135,701	135,268
Creditors: amounts falling due within one year	15 (221,008)	(235,792)	(1,823)	(1,809)
Net current (liabilities)/assets	(132,512)	(24,648)	133,878	133,459
Total assets less current liabilities	566,870	700,631	163,937	163,518
Creditors: amounts falling due after more than one year	16 (290,023)	(302,954)	(16,271)	(15,828)
Provisions for liabilities	19 (39,092)	(52,599)	-	-
Net assets	237,755	345,078	147,666	147,690
Capital and reserves				
Called up share capital	20 62	62	62	62
Share premium account	29,997	29,997	29,997	29,997
Merger reserve	26,699	26,699	-	-
Profit and loss account	180,997	288,320	117,607	117,631
Shareholders' funds	237,755	345,078	147,666	147,690

The loss for the financial year dealt with in the financial statements of the Group's parent company, Arsenal Holdings Limited, was £24,000 (2020 – loss of £822,000).

These financial statements of Arsenal Holdings Limited (registered number 4250459) were approved and authorised for issue by the Board of Directors on 28 February 2022.

Signed on behalf of the Board of Directors

ARSENAL HOLDINGS LIMITED

BALANCE SHEET
As at 31 May 2020

	Note	Group		Company	
		2020 £'000	2019 £'000	2020 £'000	2019 £'000
Fixed assets					
Tangible assets	9	416,852	423,817	-	-
Intangible assets	10	303,547	240,293	-	-
Investments	11	4,880	6,372	30,059	30,059
		<u>725,279</u>	<u>670,482</u>	<u>30,059</u>	<u>30,059</u>
Current assets					
Stock - development properties	12	8,116	8,260	-	-
Stock - retail merchandise		3,294	1,802	-	-
Debtors - due within one year	13	62,609	70,331	134,548	134,940
- due after one year	13	27,151	4,258	-	-
Cash at bank and in hand	14	109,974	166,957	720	717
		<u>211,144</u>	<u>251,608</u>	<u>135,268</u>	<u>135,657</u>
Creditors: amounts falling due within one year	15	(235,792)	(246,313)	(1,809)	(1,809)
Net current (liabilities)/assets		<u>(24,648)</u>	<u>5,295</u>	<u>133,459</u>	<u>133,848</u>
Total assets less current liabilities		<u>700,631</u>	<u>675,777</u>	<u>163,518</u>	<u>163,907</u>
Creditors: amounts falling due after more than one year	16	(302,954)	(228,283)	(15,828)	(15,395)
Provisions for liabilities	19	(52,599)	(54,642)	-	-
Net assets		<u>345,078</u>	<u>392,852</u>	<u>147,690</u>	<u>148,512</u>
Capital and reserves					
Called up share capital	20	62	62	62	62
Share premium account		29,997	29,997	29,997	29,997
Merger reserve		26,699	26,699	-	-
Profit and loss account		288,320	336,094	117,631	118,453
Shareholders' funds		<u>345,078</u>	<u>392,852</u>	<u>147,690</u>	<u>148,512</u>

The loss for the financial year dealt with in the financial statements of the Group's parent company, Arsenal Holdings Limited, was £822,000 (2019 – loss of £724,000).

These financial statements of Arsenal Holdings Limited (registered number 4250459) were approved and authorised for issue by the Board of Directors on 26 February 2021.

ALLEGATO 8 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Juventus

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

Esercizio 2020/2021	Importi in Euro	Nota
7.751.571	Ricavi da gare	34
235.310.322	Diritti radiotelevisivi e proventi media	35
145.907.636	Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	36
25.303.332	Ricavi da vendite di prodotti e licenze	37
43.179.105	Proventi da gestione diritti calciatori	38
23.259.788	Altri ricavi e proventi	39
480.711.754	Totale ricavi e proventi	
(4.107.197)	Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti	40
(11.765.499)	Acquisti di prodotti per la vendita	41
(63.582.421)	Servizi esterni	42
(298.193.764)	Personale tesserato	43
(24.699.659)	Altro personale	44
(37.328.857)	Oneri da gestione diritti calciatori	45
(9.655.748)	Altri oneri	46
(449.333.144)	Totale costi operativi	
(197.437.118)	Ammortamenti e svalutazioni diritti calciatori	47
(19.540.420)	Ammortamenti altre attività materiali e immateriali	
(11.595.333)	Accantonamenti, svalutazioni e rilasci di fondi	
(197.194.261)	Risultato operativo	
5.420.514	Proventi finanziari	48
(16.617.595)	Oneri finanziari	49
591.171	Quota di pertinenza del risultato di società collegate e joint venture	
(207.800.171)	Risultato prima delle imposte	
(2.967.812)	Imposte correnti	50
882.551	Imposte differite e anticipate	50
(209.885.432)	RISULTATO DEL PERIODO	
(0,158)	RISULTATO DEL PERIODO PER AZIONE, BASE E DILUITO	51

CONTO ECONOMICO

Importi in Euro	Nota	Esercizio 2019/2020	Esercizio 2018/2019
Ricavi da gare	31	49.200.379	70.652.591
Diritti radiotelevisivi e proventi media	32	166.378.556	206.642.858
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	33	129.560.768	108.842.634
Ricavi da vendite di prodotti e licenze	34	31.725.193	44.026.765
Proventi da gestione diritti calciatori	35	172.020.621	157.186.818
Altri ricavi e proventi	36	24.538.574	34.104.728
Totale ricavi e proventi		573.424.092	621.456.394
Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti	37	(3.207.790)	(3.733.793)
Acquisti di prodotti per la vendita	38	(12.142.221)	(17.501.352)
Servizi esterni	39	(71.126.279)	(81.236.433)
Personale tesserato	40	(259.273.661)	(301.334.879)
Altro personale	41	(25.065.396)	(26.416.512)
Oneri da gestione diritti calciatori	42	(31.123.416)	(15.521.017)
Altri oneri	43	(12.184.348)	(12.717.676)
Totale costi operativi		(414.123.111)	(458.461.662)
Ammortamenti e svalutazioni diritti calciatori	44	(193.475.910)	(149.440.966)
Ammortamenti altre attività materiali e immateriali	45	(17.417.474)	(11.722.391)
Accantonamenti, svalutazioni e rilasci di fondi	46	(15.468.313)	(17.160.672)
Risultato operativo		(67.060.716)	(15.329.297)
Proventi finanziari	47	4.217.342	3.429.230
Oneri finanziari	48	(17.706.544)	(14.496.878)
Quota di pertinenza del risultato di società collegate e joint venture		(1.107.177)	(500.891)
Risultato prima delle imposte		(81.657.094)	(26.897.835)
Imposte correnti	49	(7.971.802)	(11.738.088)
Imposte differite e anticipate	49	(53.210)	(1.259.871)
Perdita dell'esercizio		(89.682.106)	(39.895.794)
Perdita dell'esercizio per azione, base e diluito	50	(0,076)	(0,040)

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO

Esercizio 2020/2021	Importi in Euro
(209.885.432)	RISULTATO DEL PERIODO
(1.070)	Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da cash flow hedge
(16.891)	Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da applicazione IFRS
(17.961)	Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale
(862.371)	Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da fair value attività finanziarie
(862.371)	Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale
(880.332)	Totale Altri Utili (Perdite), al netto dell'effetto fiscale
(210.765.764)	RISULTATO DEL PERIODO COMPLESSIVO

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO

Importi in Euro	Esercizio 2019/2020	Esercizio 2018/2019
Perdita dell'esercizio	(89.682.106)	(39.895.794)
Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da cash flow hedge	3.768	(57.750)
Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale	3.768	(57.750)
Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da fair value attività finanziarie	(344.231)	(847.816)
Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale	(344.231)	(847.816)
Totale Altri Utili (Perdite), al netto dell'effetto fiscale	(340.463)	(905.566)
Perdita dell'esercizio complessiva	(90.022.569)	(40.801.360)

SITUAZIONE PATRIMONIALE - FINANZIARIA CONSOLIDATA

<i>Importi in Euro</i>	<i>Nota</i>	31/12/2021	30/06/2021	Variazioni
Attività non correnti				
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti	10	396.503.618	431.551.996	(35.048.378)
Avviamento	11	1.811.233	1.811.233	-
Altre attività immateriali	12	49.462.270	50.425.276	(963.006)
Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	13	158.960	82.558	76.402
Terreni e fabbricati	14	140.358.003	142.917.525	(2.559.522)
Altre attività materiali	15	18.506.794	20.171.580	(1.664.786)
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	16	752.669	1.302.662	(549.993)
Partecipazioni	17	2.459.202	2.276.265	182.937
Attività finanziarie non correnti	18	13.668.249	13.015.630	652.619
Imposte differite attive	19	7.961.084	9.344.594	(1.383.510)
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	20	32.328.945	43.592.385	(11.263.440)
Altre attività non correnti	21	1.324.890	1.304.962	19.928
Anticipi versati non correnti	22	1.136.923	2.292.691	(1.155.768)
Totale attività non correnti		666.432.841	720.089.357	(53.656.516)
Attività correnti				
Rimanenze	23	9.152.921	9.127.022	25.899
Crediti commerciali	24	31.802.768	35.974.952	(4.172.184)
Crediti commerciali e altri crediti verso parti correlate	55	24.380.114	1.004.669	23.375.445
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	20	41.068.025	97.952.739	(56.884.714)
Altre attività correnti	21	13.662.616	17.759.906	(4.097.290)
Attività finanziarie correnti	18	10.903.437	10.903.437	-
Disponibilità liquide	25	160.201.167	10.533.461	149.667.707
Anticipi versati correnti	22	11.961.852	4.465.567	7.496.285
Totale attività correnti		303.132.900	187.721.752	115.411.148
TOTALE ATTIVO		969.565.741	907.811.109	61.754.632

SITUAZIONE PATRIMONIALE - FINANZIARIA CONSOLIDATA

<i>Importi in Euro</i>	Nota	31/12/2021	30/06/2021	Variazioni
Patrimonio netto				
Capitale sociale		23.379.254	11.406.987	11.972.267
Riserva da sovrapprezzo azioni		400.029.360	227.555.047	172.474.313
Riserva legale		1.636.427	1.636.427	-
Riserva da cash flow hedge		(54.863)	(55.052)	189
Riserva da fair value attività finanziarie		(2.202.264)	(2.202.264)	-
Altre riserve		(388.572)	(16.891)	(371.681)
Perdita del periodo		(118.956.057)	(209.885.432)	90.929.375
Totale patrimonio netto	26	303.443.286	28.438.822	275.004.464
Passività non correnti				
Fondi per rischi e oneri	27	49.678	163.134	(113.456)
Prestiti e altri debiti finanziari	28	210.441.078	343.081.109	(132.640.031)
Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	29	116.831.177	121.515.006	(4.683.829)
Imposte differite passive	30	10.175.327	11.886.444	(1.711.117)
Altre passività non correnti	31	14.884.585	22.567.215	(7.682.630)
Anticipi non correnti	32	10.674.725	12.483.043	(1.808.318)
Totale passività non correnti		363.056.570	511.695.952	(148.639.382)
Passività correnti				
Fondi per rischi e oneri	27	2.573.759	5.512.008	(2.938.249)
Prestiti e altri debiti finanziari	28	28.383.979	56.671.075	(28.287.096)
Debiti commerciali	33	36.743.080	24.548.553	12.194.527
Debiti commerciali e altri debiti verso parti correlate	55	959.548	800.635	158.913
Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	29	80.210.286	143.514.191	(63.303.905)
Altre passività correnti	31	133.773.206	114.471.181	19.302.024
Anticipi correnti	32	20.422.028	22.158.692	(1.736.664)
Totale passività correnti		303.065.885	367.676.335	(64.610.450)
TOTALE PASSIVO		969.565.741	907.811.109	61.754.632

SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA

Importi in Euro	Nota	30/06/2020	30/06/2019	Variazioni
Attività non correnti				
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti	8	508.423.169	421.042.929	87.380.240
Altre attività immateriali	9	48.791.707	35.111.475	13.680.232
Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	10	413.610	389.333	24.277
Terreni e fabbricati	11	138.517.513	130.412.604	8.104.909
Altre attività materiali	12	22.059.559	24.182.526	(2.122.967)
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	13	840.192	2.101.591	(1.261.399)
Partecipazioni	14	234.262	267.534	(33.272)
Attività finanziarie non correnti	15	11.428.535	16.482.411	(5.053.876)
Imposte differite attive	16	11.292.195	10.103.763	1.188.432
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	17	165.744.085	109.267.970	56.476.115
Altre attività non correnti	18	2.281.744	1.808.485	473.259
Totale attività non correnti		910.026.571	751.170.621	158.855.950
Attività correnti				
Rimanenze	19	9.150.867	7.884.460	1.266.407
Crediti commerciali	20	62.312.243	33.660.393	28.651.850
Crediti commerciali e altri crediti verso parti correlate	56	18.551.644	3.675.594	14.876.050
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	17	130.448.731	89.982.013	40.466.718
Altre attività correnti	18	10.855.929	8.887.618	1.968.311
Attività finanziarie correnti	15	21.083.359	11.504.235	9.579.124
Disponibilità liquide	21	5.917.079	9.744.722	(3.827.643)
Totale attività correnti		258.319.852	165.339.035	92.980.817
Anticipi versati				
Anticipi non correnti		-	18.785.559	(18.785.559)
Anticipi correnti		8.529.801	6.465.404	2.064.397
Totale anticipi versati	22	8.529.801	25.250.963	(16.721.162)
Totale attivo		1.176.876.224	941.760.619	235.115.605

SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA

Importi in Euro	Nota	30/06/2020	30/06/2019	Variazioni
Patrimonio netto				
Capitale sociale		11.406.987	8.182.133	3.224.854
Riserva da sovrapprezzo azioni		317.237.154	34.310.104	282.927.050
Riserva legale		1.636.427	1.636.427	-
Riserva da cash flow hedge		(53.982)	(57.750)	3.768
Riserva da fair value attività finanziarie		(1.339.893)	(995.662)	(344.231)
Utili portati a nuovo		-	28.063.254	(28.063.254)
Perdita dell'esercizio		(89.682.106)	(39.895.794)	(49.786.312)
Totale patrimonio netto	23	239.204.587	31.242.712	207.961.875
Passività non correnti				
Fondi per rischi e oneri	24	7.486.178	-	7.486.178
Prestiti e altri debiti finanziari	25	261.613.062	431.387.181	(169.774.119)
Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	26	176.483.803	39.243.263	137.240.540
Imposte differite passive	27	15.308.682	13.758.466	1.550.216
Altre passività non correnti	28	25.720.238	15.609.024	10.111.214
Totale passività non correnti		486.611.963	499.997.934	(13.385.971)
Passività correnti				
Fondi per rischi e oneri	24	2.972.467	16.035.155	(13.062.688)
Prestiti e altri debiti finanziari	25	134.343.143	41.831.708	92.511.435
Debiti commerciali	29	19.114.044	33.403.252	(14.289.208)
Debiti commerciali e altri debiti verso parti correlate	56	1.452.406	1.657.747	(205.341)
Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	26	124.215.606	181.622.230	(57.406.624)
Altre passività correnti	28	121.507.258	85.665.008	35.842.250
Totale passività correnti		403.604.924	360.215.100	43.389.824
Anticipi ricevuti				
Anticipi non correnti		16.127.196	19.953.569	(3.826.373)
Anticipi correnti		31.327.554	30.351.304	976.250
Totale anticipi ricevuti	30	47.454.750	50.304.873	(2.850.123)
Totale passivo		1.176.876.224	941.760.619	235.115.605

ALLEGATO 9 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Inter

GRUPPO F.C. INTERNAZIONALE MILANO
Bilancio consolidato al 30 giugno 2021

CONTO ECONOMICO	12 mesi al 30 giugno 2021 valori in Euro	12 mesi al 30 giugno 2020 valori in Euro		
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni				
a) ricavi da gare prima squadra	-	27.574.094		
c) abbonamenti	-	16.802.772		
e) altri diversi	74.457.971	74.487.857		
4) Capitalizzazione costi vivaio	8.849.667	8.634.746		
5) Altri ricavi e proventi:				
a) contributi in conto esercizio	8.524.319	4.652.909		
b) proventi da sponsorizzazioni	41.605.362	22.154.411		
c) proventi pubblicitari	7.357	2.711.111		
d) proventi commerciali e royalties	4.209.868	2.537.309		
e) proventi da cessione diritti televisivi				
- proventi televisivi	125.413.182	69.755.258		
- proventi televisivi da partecip. a compet. UEFA	64.323.960	45.603.000		
f) proventi vari	-	-		
g) ricavi da cessione temporanea prestazioni calciat.	5.060.964	5.515.267		
h) plusvalenze da cessione dir. plur. prest. calciatori	2.287.893	61.546.275		
i) altri proventi da gestione calciatori	1.005.863	3.925.553		
l) ricavi e proventi diversi	28.965.814	26.469.549		
Totale	364.712.220	372.370.111		
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo	2.248.726	3.243.068		
7) Per servizi	51.688.396	65.090.766		
8) Per godimento di beni di terzi	12.597.163	11.938.186		
9) Per il personale				
a) salari e stipendi	236.686.056	181.340.808		
b) oneri sociali	8.497.191	8.321.829		
c) trattamento di fine rapporto	2.087.202	2.091.181		
e) altri costi	14.307.164	6.251.580		
10) Ammortamenti e svalutazioni				
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	150.625.585	132.670.879		
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	1.844.157	2.055.367		
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	16.706.940	3.570.271		
d) svalutazioni di crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	40.382.799	742.985		
12) Accantonamenti per rischi	8.302	(3.402)		
13) Altri accantonamenti	20.456.542	15.236.091		
14) Oneri diversi di gestione				
a) spese varie organizzazione gare	1.275.485	2.986.579		
b) tasse di iscrizione gare	3.000	15.020		
c) oneri specifici verso squadre ospitate	-	276.721		
- percentuali su incassi gare a squadre ospitate	-	276.721		
d) costi per acquisizione temporanea calciatori	560.267	3.067.820		
e) minusvalenze da cessione dir. plur. prest. calc.	2.041.579	36.098		
f) altri oneri di gestione calciatori	1.737.774	672.556		
g) altri oneri diversi di gestione	5.028.081	4.319.398		
Totale	568.782.409	443.923.801		
Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)	(204.070.189)	(71.553.690)		
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
16) Altri proventi finanziari				
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni				
- da altre imprese		259		209
d) proventi diversi dai precedenti				
- da terzi		2.706.600		7.635.012
17) Interessi e altri oneri finanziari				
c) verso imprese controllanti		(5.475.671)		(5.529.912)
d) verso imprese sottoposte al controllo di controllanti		-		(3.013.514)
d-bis) altri oneri finanziari		(30.747.585)		(25.461.249)
17 bis) Utile e perdite su cambi				
a) utile su cambi		96.625		562.187
c) perdite su cambi		(11.340)		(405.859)
Totale (16 - 17)		(33.431.112)		(26.213.126)
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE				
18) Rivalutazioni				
a) di partecipazioni		-		529.404
Totale (18)		(3.402)		529.404
19) Svalutazioni				
a) di partecipazioni		(1.972.728)		-
Totale (19)		(1.972.728)		-
Risultato prima delle imposte		(239.474.029)		(97.237.412)
20) Imposte sul reddito dell'esercizio				
a) imposte correnti		(4.009.004)		(6.617.614)
b) imposte differite		3.905		338.158
c) imposte anticipate		(2.100.036)		1.123.079
Perdita dopo imposte prima della quota dei Terzi		(245.579.264)		(102.393.789)
21) Perdita di spettanza di Terzi		-		-
Perdita d'esercizio di pertinenza del Gruppo		(245.579.264)		(102.393.789)

GRUPPO F.C. INTERNAZIONALE MILANO
Bilancio consolidato al 30 giugno 2020

CONTO ECONOMICO	12 mesi al 30 giugno 2020 valori in Euro	12 mesi al 30 giugno 2019 valori in Euro		
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni				
a) ricavi da gare prima squadra	27.574.094	26.112.587		
c) abbonamenti	16.802.772	18.563.663		
e) altri diversi	74.487.857	125.974.131		
4) Capitalizzazione costi vivaio	8.634.746	7.147.379		
5) Altri ricavi e proventi:				
a) contributi in conto esercizio	4.652.909	4.284.440		
b) proventi da sponsorizzazioni	22.154.411	29.108.266		
c) proventi pubblicitari	2.711.111	4.572.248		
d) proventi commerciali e royalties	2.537.309	2.267.743		
e) proventi da cessione diritti televisivi				
- proventi televisivi	69.755.258	87.221.195		
- proventi televisivi da partecip. a compet. UEFA	45.603.000	51.738.723		
f) proventi vari	-	55.000		
g) ricavi da cessione temporanea prestazioni calciat.	5.515.267	2.523.483		
h) plusvalenze da cessione dir. plur. prest. calciatori	61.546.275	40.140.634		
i) altri proventi da gestione calciatori	3.925.553	1.209.614		
l) ricavi e proventi diversi	26.469.549	16.161.128		
Totale	372.370.111	417.080.234		
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo	3.243.068	3.226.545		
7) Per servizi	65.090.766	56.054.442		
8) Per godimento di beni di terzi	11.938.186	9.728.873		
9) Per il personale				
a) salari e stipendi	181.340.808	174.905.831		
b) oneri sociali	8.321.829	8.027.211		
c) trattamento di fine rapporto	2.091.181	1.941.161		
e) altri costi	6.251.580	7.722.272		
10) Ammortamenti e svalutazioni				
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	132.670.879	95.719.810		
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	2.055.367	1.953.181		
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	3.570.271	3.567.858		
d) svalutazioni di crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	742.985	4.993.354		
12) Accantonamenti per rischi	(3.402)	1.552.492		
13) Altri accantonamenti	15.236.091	25.811.000		
14) Oneri diversi di gestione				
a) spese varie organizzazione gare	2.986.579	3.416.021		
b) tasse di iscrizione gare	15.020	5.007		
c) oneri specifici verso squadre ospitate	-	79.984		
- percentuali su incassi gare a squadre ospitate	-	79.984		
d) costi per acquisizione temporanea calciatori	3.067.820	21.609.545		
e) minusvalenze da cessione dir. plur. prest. calc.	36.098	667.586		
f) altri oneri di gestione calciatori	672.556	1.052.483		
g) altri oneri diversi di gestione	4.319.398	6.147.836		
Totale	443.923.801	428.182.492		
Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)	(71.553.690)	(11.102.258)		
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
16) Altri proventi finanziari				
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni				
- da altre imprese		209		197
d) proventi diversi dai precedenti				
- da terzi		7.635.012		5.625.657
17) Interessi e altri oneri finanziari				
c) verso imprese controllanti		(5.529.912)		(9.833.005)
d) verso imprese sottoposte al controllo di controllanti		(3.013.514)		(3.005.280)
d-bis) altri oneri finanziari		(25.461.249)		(22.921.383)
17 bis) Utile e perdite su cambi				
a) utile su cambi		562.187		192.255
c) perdite su cambi		(405.859)		(148.212)
Totale (16 - 17)		(26.213.126)		(30.089.771)
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE				
18) Rivalutazioni				
a) di partecipazioni		529.404		871.196
Totale (18)		529.404		871.196
Risultato prima delle imposte		(97.237.412)		(40.320.833)
20) Imposte sul reddito dell'esercizio				
a) imposte correnti		(6.617.614)		(8.730.307)
b) imposte differite		3.905		(74.466)
c) imposte anticipate		(2.100.036)		1.123.079
Perdita dopo imposte prima della quota dei Terzi		(102.393.789)		(48.387.493)
21) Perdita di spettanza di Terzi		-		-
Perdita d'esercizio di pertinenza del Gruppo		(102.393.789)		(48.387.493)

GRUPPO F.C. INTERNAZIONALE MILANO
Bilancio consolidato al 30 giugno 2021

STATO PATRIMONIALE - A T T I V O

	30/06/2021 valori in Euro	30/06/2020 valori in Euro
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I Immobilizzazioni immateriali		
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione opere dell'ingegno	95.055	100.461
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	289.081.509	82.488.459
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti	26.356.938	26.132.978
7) Capitalizzazione costi vivaio	16.624.779	15.206.270
8) Diritti pluriennali alle prestazioni calciatori	309.186.045	386.861.940
10) Altre	3.489.564	3.943.852
Totale	644.833.890	514.733.760
II Immobilizzazioni materiali		
1) Terreni e fabbricati	25.115.993	16.854.251
2) Impianti e macchinario	634.677	574.098
3) Attrezzature industriali e commerciali	285.924	261.444
4) Altri beni	2.862.499	3.060.214
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	21.279	7.156.820
Totale	28.920.372	27.908.827
III Immobilizzazioni finanziarie		
1) Partecipazioni		
b) imprese collegate	1.326.919	2.415.146
d-bis) altre imprese	45.319	45.319
2) Crediti		
d-bis) verso altri		
a) entro 12 mesi	2.565.146	2.127.497
b) oltre 12 mesi	33.142.081	10.409.514
Totale	37.079.465	14.997.476
Totale immobilizzazioni (B)	710.833.727	557.640.063
C) ATTIVO CIRCOLANTE		
II Crediti		
1) verso clienti		
a) entro 12 mesi	26.365.661	86.425.742
b) oltre 12 mesi	22.538.262	-
2) verso imprese controllate		
a) entro 12 mesi	48.447	48.447
4) verso imprese controllanti		
a) entro 12 mesi	678.819	11.984.087
5) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
a) entro l'esercizio successivo	462.500	2.000.000
5 bis) crediti tributari		
a) entro l'esercizio successivo	6.904.092	4.922.869
5 ter) crediti per imposte anticipate		
a) entro l'esercizio successivo	130.184	2.230.221
5) verso enti settore specifico		
a) entro 12 mesi	44.118.354	78.603.341
b) oltre 12 mesi	28.184.106	43.162.667
6) verso altri		
a) entro 12 mesi	73.160	11.872.061
Totale	129.503.585	241.249.435
III Attività finanziarie che non costituiscono immob.		
1) partecipazioni in imprese controllate	2	2
Totale	2	2
IV Disponibilità liquide		
1) Depositi bancari e postali	97.871.689	88.472.016
3) Denaro e valori in cassa	12.254	33.838
Totale	97.883.943	88.505.854
Totale attivo circolante (C)	227.387.530	329.755.291
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI		
I) Ratei attivi	-	20.231
II) Risconti attivi	15.083.936	27.807.981
TOTALE ATTIVO	953.305.193	915.223.566

GRUPPO F.C. INTERNAZIONALE MILANO
Bilancio consolidato al 30 giugno 2021

STATO PATRIMONIALE - P A S S I V O

	30/06/2021 valori in Euro	30/06/2020 valori in Euro
A) PATRIMONIO NETTO		
I Capitale sociale	19.195.313	19.195.313
II Riserva da sovrapprezzo azioni	26.943.339	26.943.339
III Riserve di rivalutazione		
- Riserva da rivalutazione ex art. 110 DL 104/2020	203.867.123	-
IV Altre riserve		
- Riserva versamento soci in c/futuro aumento di capitale sociale	242.112.089	110.000.000
- Riserva per copertura perdite in formazione	41.704.748	41.704.748
Utili portati a nuovo	(234.792.360)	(132.398.568)
Perdita d'esercizio di pertinenza del Gruppo	(245.579.264)	(102.393.789)
Totale P.N. di pertinenza del Gruppo	53.450.988	(36.948.957)
P.N. di pertinenza di Terzi	-	-
Totale P.N. di pertinenza del Gruppo e di Terzi	53.450.988	(36.948.957)
B) FONDI PER RISCHI E ONERI		
2) per imposte, anche differite	8.273.483	3.805
4) altri	22.881.233	29.932.248
Totale	31.154.716	29.936.053
C) TRATT. FINE RAPPORTO LAVORO SUBORDINATO	920.132	876.051
D) DEBITI		
1) Obbligazioni		
a) entro 12 mesi	9.080.222	6.900.000
b) oltre 12 mesi	335.670.108	275.659.066
3) Debiti verso soci per finanziamenti		
a) entro 12 mesi	16.337.394	7.356.244
b) oltre 12 mesi	60.000.000	70.877.005
4) Debiti verso banche		
a) entro 12 mesi	240.799	378.472
b) oltre 12 mesi	50.000.000	50.000.000
6) Acconti	4.613.192	8.831.808
7) Debiti verso fornitori		
a) entro 12 mesi	63.536.401	59.919.145
b) oltre 12 mesi	35.664.178	36.986.785
9) Debiti verso imprese controllate		
a) entro 12 mesi	16.306	16.306
10) Debiti verso imprese collegate		
a) entro 12 mesi	3.594.240	3.063.941
11) Debiti verso imprese controllanti	5.649.589	285.000
11-bis) Debiti verso imprese sottoposte al controllo di controllanti		
a) entro 12 mesi	-	4.929.154
b) oltre 12 mesi	-	46.235.084
12) Debiti tributari		
a) entro 12 mesi	40.091.961	48.513.147
b) oltre 12 mesi	9.819.643	-
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
a) entro 12 mesi	3.857.514	3.979.260
b) oltre 12 mesi	1.627.673	-
15) Debiti verso enti settore specifico		
a) entro 12 mesi	94.725.267	113.493.978
b) oltre 12 mesi	56.834.623	93.984.389
16) Altri debiti		
a) entro 12 mesi	36.064.314	39.935.002
b) oltre 12 mesi	355	-
Totale	827.623.779	871.343.786
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI		
I) Ratei passivi	572.882	573.496
II) Risconti passivi	39.582.696	49.443.137
TOTALE PASSIVO	953.305.193	915.223.566

GRUPPO F.C. INTERNAZIONALE MILANO
Bilancio consolidato al 30 giugno 2020

STATO PATRIMONIALE - A T T I V O

	30/06/2020 valori in Euro	30/06/2019 valori in Euro
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I) Immobilizzazioni immateriali		
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione opere dell'ingegno	100.461	94.655
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	82.488.459	87.891.955
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti	26.132.978	25.276.159
7) Capitalizzazione costi vivaio	15.206.270	12.826.298
8) Diritti pluriennali alle prestazioni calciatori	386.861.940	312.066.376
10) Altre	3.943.652	3.063.463
Totale	514.733.760	441.218.906
II) Immobilizzazioni materiali		
1) Terreni e fabbricati	16.854.251	17.017.584
2) Impianti e macchinario	574.098	549.025
3) Attrezzature industriali e commerciali	261.444	188.745
4) Altri beni	3.060.214	2.445.864
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	7.158.820	1.280.179
Totale	27.908.827	21.481.397
III) Immobilizzazioni finanziarie		
1) Partecipazioni		
b) imprese collegate	2.415.146	1.885.742
d-bis) altre imprese	45.319	45.319
2) Crediti		
d-bis) verso altri		
a) entro 12 mesi	2.127.497	2.163.390
b) oltre 12 mesi	10.409.514	10.409.790
Totale	14.997.476	14.504.241
Totale immobilizzazioni (B)	557.640.063	477.204.544
C) ATTIVO CIRCOLANTE		
II) Crediti		
1) verso clienti		
a) entro 12 mesi	86.425.742	88.986.410
2) verso imprese controllate		
a) entro 12 mesi	48.447	48.447
4) verso imprese controllanti		
a) entro 12 mesi	11.984.087	49.976.133
5) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
a) entro l'esercizio successivo	2.000.000	1.166.520
5 bis) crediti tributari		
a) entro l'esercizio successivo	4.922.869	5.709.120
5 ter) crediti per imposte anticipate		
a) entro l'esercizio successivo	2.230.221	1.107.142
5) verso enti settore specifico		
a) entro 12 mesi	78.603.341	65.095.679
b) oltre 12 mesi	43.162.667	66.688.717
6) verso altri		
a) entro 12 mesi	11.872.061	5.009.863
Totale	241.249.435	283.788.031
III) Attività finanziarie che non costituiscono immob.		
1) partecipazioni in imprese controllate	2	2
Totale	2	2
IV) Disponibilità liquide		
1) Depositi bancari e postali	88.472.016	54.648.256
3) Denaro e valori in cassa	33.838	17.941
Totale	88.505.854	54.666.197
Totale attivo circolante (C)	329.755.291	338.454.230
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI		
I) Ratei attivi	20.231	3.677
II) Risconti attivi	27.807.981	13.845.189
TOTALE ATTIVO	915.223.566	829.507.840

GRUPPO F.C. INTERNAZIONALE MILANO
Bilancio consolidato al 30 giugno 2020

STATO PATRIMONIALE - P A S S I V O

	30/06/2020 valori in Euro	30/06/2019 valori in Euro
A) PATRIMONIO NETTO		
I) Capitale sociale	19.195.313	19.195.313
II) Riserva da sovrapprezzo azioni	26.943.339	26.943.339
VII) Altre riserve		
- Riserva versamento soci in c/futuro aumento di capitale sociale	110.000.000	40.000.000
- Riserva per copertura perdite in formazione	41.704.748	105.000.000
VIII) Utili portati a nuovo	(132.398.588)	(147.306.327)
IX) Perdita d'esercizio di pertinenza del Gruppo	(102.393.789)	(48.387.453)
Totale P.N. di pertinenza del Gruppo	(36.948.957)	(4.555.168)
P.N. di pertinenza di Terzi	-	-
Totale P.N. di pertinenza del Gruppo e di Terzi	(36.948.957)	(4.555.168)
B) FONDI PER RISCHI E ONERI		
2) per imposte, anche differite	3.805	345.680
4) altri	29.932.248	28.050.122
Totale	29.936.053	28.395.802
C) TRATT. FINE RAPPORTO LAVORO SUBORDINATO	876.051	876.248
D) DEBITI		
1) Obbligazioni		
a) entro 12 mesi	6.900.000	6.550.000
b) oltre 12 mesi	275.659.066	280.793.825
3) Debiti verso soci per finanziamenti		
a) entro 12 mesi	7.356.244	8.024.243
b) oltre 12 mesi	70.877.005	140.877.005
4) Debiti verso banche		
a) entro 12 mesi	25.378.472	166.667
b) oltre 12 mesi	25.000.000	25.000.000
5) Debiti verso altri finanziatori		
a) entro 12 mesi	-	92
6) Acconti	8.831.808	138.017
7) Debiti verso fornitori		
a) entro 12 mesi	59.519.145	54.220.080
b) oltre 12 mesi	37.386.785	25.740.013
9) Debiti verso imprese controllate		
a) entro 12 mesi	16.306	16.306
10) Debiti verso imprese collegate		
a) entro 12 mesi	3.063.941	2.083.585
11) Debiti verso imprese controllanti		
a) entro 12 mesi	285.000	181.123
11-bis) Debiti verso imprese sottoposte al controllo di controllanti		
a) entro 12 mesi	4.929.154	2.699.154
b) oltre 12 mesi	46.235.084	46.235.084
12) Debiti tributari		
a) entro 12 mesi	48.513.147	20.003.507
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	3.979.260	1.535.099
15) Debiti verso enti settore specifico	98.536.186	78.126.951
a) entro 12 mesi	108.942.181	56.800.416
16) Altri debiti		
a) entro 12 mesi	39.935.002	24.666.197
Totale	871.343.786	773.857.364
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI		
I) Ratei passivi	573.496	557.266
II) Risconti passivi	49.443.137	30.376.328
TOTALE PASSIVO	915.223.566	829.507.840

ALLEGATO 10 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Milan

Gruppo AC MILAN

Bilancio consolidato al 30 Giugno 2021 (4/5)

(IN MIGLIAIA DI EURO)

CONTO ECONOMICO

	Esercizio 2020/2021	Esercizio 2019/2020	Variazioni
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1 RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI			
A) RICAVI DA GARE	—	13.402	(13.402)
B) ABBONAMENTI	—	6.676	(6.676)
C) RICAVI DA ALTRE COMPETIZIONI	—	3.551	(3.551)
Totale	—	23.629	(23.629)
2 VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE, SEMILAVORATI E FINITI	150	75	75
5 ALTRI RICAVI E PROVENTI			
B) PROVENTI DA SPONSORIZZAZIONI	53.991	36.683	17.308
D) PROVENTI COMMERCIALI E ROYALTIES	11.237	15.562	(4.325)
E) PROVENTI DA CESSIONE DIRITTI AUDIOVISIVI	138.261	63.385	74.876
F) PROVENTI VARI	8.975	8.881	94
G) RICAVI DA CESSIONE TEMPORANEA PRESTAZIONI CALCIATORI	63	5.442	(5.379)
H) PLUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI	20.185	20.019	166
I) ALTRI PROVENTI DA GESTIONE CALCIATORI	8.133	2.674	5.459
L) RICAVI E PROVENTI DIVERSI	20.097	15.965	4.132
Totale	260.941	168.611	92.330
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	261.092	192.315	68.777
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6 PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO, MERCI	4.951	4.307	644
7 PER SERVIZI	51.019	51.957	(938)
8 PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	8.681	10.035	(1.354)
Totale	64.652	66.299	(1.647)
9 PER IL PERSONALE:			
A) SALARI E STIPENDI	160.309	151.663	8.646
B) ONERI SOCIALI	7.315	7.136	179
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	1.736	1.752	(16)
E) ALTRI COSTI	328	327	1
Totale	169.687	160.878	8.809
10 AMMORTAMENTI E SVALLUTAZIONI			
A) AMMORTAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	74.074	103.418	(29.344)
B) AMMORTAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	1.666	996	670
C) ALTRE SVALLUTAZIONI DELLE IMMOBILIZZAZIONI	1.864	19.051	(17.187)
D) SVALLUTAZIONE DEI CREDITI COMPRESI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE E DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE	3.545	1.418	2.127
Totale	81.149	125.683	(44.534)
12 ACCANTONAMENTI PER RISCHI	8.352	9.858	(1.506)
14 ONERI DIVERSI DI GESTIONE			
A) SPESE VARIE ORGANIZZAZIONE GARE	1.024	3.233	(2.209)
B) TASSE ISCRIZIONE GARE	3	3	—
C) PERCENTUALE DA RICONOSCERE A SQUADRE OSPITI	—	241	(241)
D) COSTI PER ACQUISIZIONE TEMPORANEA CALCIATORI	11.821	3.438	8.383
E) MINUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI	2.224	4.717	(2.493)
F) ALTRI ONERI DA GESTIONE CALCIATORI	2.140	5	2.135
G) ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	6.363	4.561	1.802
Totale	31.927	26.056	7.377
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	347.415	378.916	(31.501)
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE (A - B)	(86.323)	(186.599)	100.278

Gruppo AC MILAN

Bilancio consolidato al 30 Giugno 2021 (5/5)

(IN MIGLIAIA DI EURO)

CONTO ECONOMICO

	Esercizio 2020/2021	Esercizio 2019/2020	Variazioni
C) PROVENTI E (ONERI) FINANZIARI			
16 ALTRI PROVENTI FINANZIARI			
D) PROVENTI DIVERSI DAI PRECEDENTI:			
- ALTRI	1.413	612	801
Totale	1.413	612	801
17 INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI			
D) ALTRI ONERI FINANZIARI	(4.673)	(6.954)	2.281
Totale	(4.673)	(6.954)	2.281
17 BIS UTILI E PERDITE SU CAMBI:			
A) UTILI SU CAMBI	13	35	(22)
B) PERDITE SU CAMBI	(10)	(30)	20
Totale	3	5	(2)
TOTALE PROVENTI (ONERI) FINANZIARI (C)	(3.257)	(6.337)	3.080
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE			
18 RIVALUTAZIONI			
A) DI PARTECIPAZIONI	—	539	(539)
Totale	—	539	(539)
19 SVALLUTAZIONI			
A) DI PARTECIPAZIONI	(1.973)	—	(1.973)
Totale	(1.973)	—	(1.973)
TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE (D)	(1.973)	539	(2.512)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(91.532)	(192.397)	100.867
20 IMPOSTE SUL REDDITO DEL PERIODO, CORRENTI, DIFFERITE E ANTICIPATE			
A) IMPOSTE CORRENTI	(3.363)	(372)	(2.991)
B) IMPOSTE DIFFERITE E ANTICIPATE	(1.501)	(1.847)	346
Totale	(4.864)	(2.219)	(2.645)
UTILI (PERDITA) DEL PERIODO	(96.416)	(194.616)	98.202
(UTILI) PERDITA DI AZIONISTI TERZI	—	—	—
UTILI (PERDITA) DEL GRUPPO	(96.416)	(194.616)	98.202

PER IL Consiglio di Amministrazione
L'AMMINISTRATORE DELEGATO
Ivan Gasoldi

GRUPPO MILAN
BILANCIO CONSOLIDATO AL 30 GIUGNO 2020

(in migliaia di Euro)

CONTO ECONOMICO

	Esercizio 2019/2020	Esercizio 2018/2019	Variazioni
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni			
a) ricavi da gare	13.402	21.182	(7.780)
b) abbonamenti	6.676	9.115	(2.439)
c) ricavi da altre competizioni	3.551	3.815	(264)
Totale	23.629	34.112	(10.483)
2 variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	75	100	(25)
5 altri ricavi e proventi			
b) proventi da sponsorizzazioni	36.683	38.030	(1.347)
d) proventi commerciali e royalties	15.562	18.817	(3.255)
e) proventi da cessione diritti audiovisivi	63.385	105.048	(41.663)
f) proventi vari	8.881	9.090	(209)
g) ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori	5.442	5.245	197
h) plusvalore da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	20.019	12.621	7.398
i) altri proventi da gestione calciatori	2.674	7.670	(4.996)
l) ricavi e proventi diversi	15.965	10.385	5.580
Totale	168.612	206.906	(38.295)
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	192.317	241.118	(48.801)
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6 per materie prime, sussidiarie, di consumo, merci	4.307	5.145	(838)
7 per servizi	51.957	50.923	1.034
8 per godimento di beni di terzi	10.035	9.160	875
Totale	66.299	65.228	1.071
9 per il personale:			
a) salari e stipendi	151.663	175.946	(24.283)
b) oneri sociali	7.136	6.789	347
c) trattamento di fine rapporto	1.752	1.818	(66)
e) altri costi	327	269	58
Totale	160.878	184.822	(23.944)
10 ammortamenti e svalutazioni			
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	103.418	89.150	14.268
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	996	1.051	(55)
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	19.851	1.934	17.917
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	1.418	850	568
Totale	125.683	92.985	32.698
12 accantonamenti per rischi	9.858	6.885	2.973
14 oneri diversi di gestione			
a) spese varie organizzazione gare	3.233	5.235	(2.002)
b) tasse iscrizione gare	3	2	1
c) percentuale da riconoscere a squadre ospiti	241	199	42
d) costi per acquisizione temporanea calciatori	3.438	13.180	(9.742)
e) minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	4.717	449	4.268
f) altri oneri da gestione calciatori	5	157	(152)
g) altri oneri diversi di gestione	4.561	4.233	328
Totale	16.198	23.455	(7.257)
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	378.916	373.375	5.541
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE (A - B)	(186.599)	(132.257)	(54.342)

GRUPPO MILAN
BILANCIO CONSOLIDATO AL 30 GIUGNO 2020

(in migliaia di Euro)

CONTO ECONOMICO

	Esercizio 2019/2020	Esercizio 2018/2019	Variazioni
C) PROVENTI E (ONERI) FINANZIARI			
16 altri proventi finanziari			
d) proventi diversi dai precedenti:			
- altri	612	687	(75)
Totale	612	687	(75)
17 interessi e altri oneri finanziari	(6.954)	(11.788)	4.834
d) altri oneri finanziari			
Totale	(6.954)	(11.788)	4.834
17 bis utili e perdite su cambi:			
a) utili su cambi	35	31	4
b) perdite su cambi	(30)	(12)	(18)
Totale	5	19	(14)
TOTALE PROVENTI E (ONERI) FINANZIARI (C)	(6.337)	(11.082)	4.745
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE			
18 rivalutazioni			
a) di partecipazioni	539	801	(262)
Totale	539	801	(262)
19 svalutazioni			
a) di partecipazioni	—	—	—
Totale	—	—	—
TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)	539	801	(262)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(192.397)	(142.536)	(49.861)
20 imposte sul reddito del periodo, correnti, differite e anticipate			
a) imposte correnti	(372)	(1.196)	824
b) imposte differite e anticipate	(1.847)	(2.251)	404
Totale	(2.219)	(3.447)	1.228
UTILI (PERDITA) DEL PERIODO	(194.616)	(145.985)	(48.631)
(UTILI) PERDITA DI AZIONISTI TERZI	—	—	—
UTILI (PERDITA) DEL GRUPPO	(194.616)	(145.985)	(48.631)

per il Consiglio di Amministrazione
l'Amministratore Delegato
Ivan Gazdici

Bilancio consolidato al 30 Giugno 2021 (1/5)

(IN MIGLIAIA DI EURO)

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO

	30.06.2021	30.06.2020	Variazioni
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI			
	—	—	—
B) IMMOBILIZZAZIONI			
I IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI			
4 CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E DIRITTI SIMILI	11.042	17.263	(6.221)
4 IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO ED ACCONTI	28	123	(95)
7 DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONE DEI CALCIATORI	159.953	186.703	(26.750)
8 ALTRE	8.291	14.938	(6.647)
Totale	179.314	219.027	(39.713)
II IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI			
1 TERRENI E FABBRICATI	61.388	10.321	51.067
2 IMPIANTI E MACCHINARIO	2.630	1.809	821
3 ATTREZZATURE INDUSTRIALI E COMMERCIALI	1.625	731	894
4 ALTRI BENI	823	904	(81)
5 IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO E ACCONTI	228	384	(156)
Totale	66.694	14.149	52.545
III IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE			
1 PARTECIPAZIONI IN:			
A) IMPRESE CONTROLLATE	104	104	—
B) IMPRESE COLLEGATE	1.337	2.425	(1.088)
E) ALTRE IMPRESE	2.000	—	2.000
Totale	3.441	2.529	912
2 CREDITI VERSO:			
E) ALTRI			
- ENTRO 12 MESI	490	502	(12)
- OLTRE 12 MESI	—	—	—
Totale	490	502	(12)
Totale	3.931	3.031	900
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	249.939	236.207	13.732

Bilancio consolidato al 30 Giugno 2021 (2/5)

(IN MIGLIAIA DI EURO)

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO

	30.06.2021	30.06.2020	Variazioni
C) ATTIVO CIRCOLANTE:			
I RIMANENZE			
4 PRODOTTI FINITI E MERCI	466	294	150
Totale	466	294	150
II CREDITI			
1 VERSO CLIENTI	55.514	52.085	3.429
2 VERSO IMPRESE CONTROLLATE	0	111	(111)
3 VERSO IMPRESE COLLEGATE	181	—	181
4 VERSO IMPRESE CONTROLLANTI	—	—	—
5 VERSO IMPRESE SOTTOPOSTE AL CONTROLLO DELLE CONTROLLANTI	—	—	—
5 BIS CREDITI TRIBUTARI			
A) ENTRO 12 MESI	107	7.310	(7.203)
B) OLTRE 12 MESI	419	732	(313)
5 TER IMPOSTE ANTICIPATE	12.075	13.575	(1.500)
5 QUATER VERSO ALTRI	1.355	324	1.031
6 CREDITI VERSO ENTI - SETTORE SPECIFICO			
A) ENTRO 12 MESI	39.047	32.102	6.945
B) OLTRE 12 MESI	19.776	23.660	(3.884)
Totale	128.474	129.899	(1.425)
III ATTIVITA' FINANZIARIE (CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI)			
7 ALTRI CREDITI	—	—	—
Totale	—	—	—
IV DISPONIBILITA' LIQUIDE			
1 DEPOSITI BANCARI E POSTALI	23.551	11.246	12.305
3 DENARO E VALORI IN CASSA	38	38	0
Totale	23.589	11.284	12.305
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	152.506	141.477	11.029
D) RATEI E RISCONTI			
1 RATEI	—	—	—
2 RISCONTI	3.295	2.904	391
TOTALE RATEI E RISCONTI (D)	3.295	2.904	391
TOTALE ATTIVO	405.740	380.588	25.152

Bilancio consolidato al 30 Giugno 2021 (3/5)

(IN MIGLIAIA DI EURO)

STATO PATRIMONIALE

PASSIVO

	30.06.2021	30.06.2020	Variazioni
A) PATRIMONIO NETTO			
I CAPITALE	113.443	113.443	0
II RISERVA DA SOVRAPPREZZO DELLE AZIONI	31.020	31.020	—
III RISERVE DI RIVALUTAZIONE	—	—	—
IV RISERVA LEGALE	124	124	(0)
V RISERVE STATUTARIE	—	—	—
VI ALTRE RISERVE	36.311	101.341	(65.030)
VII RISERVA PER OPERAZIONI DI COPERTURA FLUSSI FINANZIARI ATTESI	—	—	—
VIII UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	(17.188)	(17.188)	—
IX UTILI (PERDITA) DEL PERIODO	(96.416)	(194.616)	98.200
X RISERVA NEGATIVA PER AZIONI PROPRIE IN PORTAFOGLIO	—	—	—
PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO	67.294	34.124	33.170
(UTILI) PERDITA DI TERZI	—	—	—
PATRIMONIO NETTO DI TERZI	—	—	—
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	67.294	34.124	33.170
B) FONDI PER RISCHI E ONERI			
3 ALTRI	18.667	26.484	(5.817)
TOTALE FONDI RISCHI E ONERI (B)	18.667	26.484	(5.817)
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	1.767	1.584	183
D) DEBITI			
1 OBBLIGAZIONI			
A) ENTRO 12 MESI	—	—	—
B) OLTRE 12 MESI	—	—	—
3 DEBITI VERSO SOCI PER FINANZIAMENTI	—	—	—
A) ENTRO 12 MESI	—	—	—
B) OLTRE 12 MESI	—	—	—
4 DEBITI VERSO BANCHE			
A) ENTRO 12 MESI	1.234	6	1.228
B) OLTRE 12 MESI	40.141	—	40.141
5 DEBITI VERSO ALTRI FINANZIATORI			
A) ENTRO 12 MESI	70.450	96.511	(26.061)
B) OLTRE 12 MESI	13.393	18.659	(5.266)
6 ACCONTI	—	—	—
7 DEBITI VERSO FORNITORI			
A) ENTRO 12 MESI	51.366	44.405	6.961
B) OLTRE 12 MESI	1.375	975	400
9 DEBITI VERSO IMPRESE CONTROLLATE	—	—	—
10 DEBITI VERSO IMPRESE COLLEGATE	2.731	2.505	226
11 DEBITI VERSO IMPRESE CONTROLLANTI	—	—	—
11 BIS DEBITI VERSO IMPRESE SOTTOPOSTE AL CONTROLLO DELLE CONTROLLANTI	—	—	—
12 DEBITI TRIBUTARI	19.200	22.658	(3.458)
13 DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA E DI SICUREZZA SOCIALE	3.829	2.619	1.210
14 ALTRI DEBITI	22.346	17.589	4.757
15 DEBITI VERSO ENTI - SETTORE SPECIFICO			
A) ENTRO 12 MESI	30.583	63.444	(32.861)
B) OLTRE 12 MESI	28.913	12.367	16.546
TOTALE DEBITI (D)	285.361	281.732	(3.546)
E) RATEI E RISCONTI			
1 RATEI	46	198	(152)
2 RISCONTI	32.404	38.460	(6.056)
TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	32.450	38.658	(6.208)
TOTALE PASSIVO E NETTO	405.740	380.588	(25.152)

GRUPPO MILAN
BILANCIO CONSOLIDATO AL 30 GIUGNO 2020

(in migliaia di Euro)

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO

	30.06.2020	30.06.2019	Variazioni
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	—	—	—
B) IMMOBILIZZAZIONI			
I IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI			
4 concessioni, licenze, marchi e diritti simili	17.263	22.532	(5.269)
6 immobilizzazioni in corso ed acconti	123	—	123
7 diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	186.703	232.208	(45.505)
8 altre	14.938	16.641	(1.703)
Totale	219.027	271.381	(52.354)
II IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI			
1 terreni e fabbricati	10.321	10.429	(108)
2 impianti e macchinario	1.809	2.076	(267)
3 attrezzature industriali e commerciali	731	741	(10)
4 altri beni	904	983	(79)
5 immobilizzazioni in corso e acconti	384	—	384
Totale	14.149	14.229	(80)
III IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE			
1 partecipazioni in:			
a) imprese controllate	104	104	—
b) imprese collegate	2.425	1.886	539
Totale	2.529	1.990	539
2 crediti verso:			
e) altri			
- entro 12 mesi	502	227	275
- oltre 12 mesi	—	341	(341)
Totale	502	568	(66)
Totale	3.031	2.558	473
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	236.207	288.168	(51.961)

GRUPPO MILAN
BILANCIO CONSOLIDATO AL 30 GIUGNO 2020

(in migliaia di Euro)

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO

	30.06.2020	30.06.2019	Variazioni
C) ATTIVO CIRCOLANTE:			
I RIMANENZE			
4 Prodotti finiti e merci	294	218	76
Totale	294	218	76
II CREDITI			
1 verso clienti	52.085	57.525	(5.440)
2 verso imprese controllate	111	1	110
3 verso imprese collegate	—	553	(553)
4 verso imprese controllanti	—	—	—
5 verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	—	—	—
5 bis crediti tributari			
a) entro 12 mesi	7.310	8.899	(1.589)
b) oltre 12 mesi	732	1.834	(1.102)
5 ter imposte anticipate	13.575	15.422	(1.847)
5 quater verso altri	324	2.304	(1.980)
6 crediti verso enti - settore specifico			
a) entro 12 mesi	32.102	47.359	(15.257)
b) oltre 12 mesi	23.660	17.416	6.244
Totale	129.899	151.313	(20.971)
III ATTIVITA' FINANZIARIE (che non costituiscono immobilizzazioni)			
7 altri crediti	—	—	—
Totale	—	—	—
IV DISPONIBILITA' LIQUIDE			
1 depositi bancari e postali	11.246	12.476	(1.230)
3 denaro e valori in cassa	38	51	(13)
Totale	11.284	12.527	(1.243)
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	141.477	164.058	(22.138)
D) RATEI E RISCONTI			
1 ratei	—	—	—
2 risconti	2.904	3.728	(824)
TOTALE RATEI E RISCONTI (D)	2.904	3.728	(824)
TOTALE ATTIVO	380.588	455.954	(74.923)

GRUPPO MILAN
BILANCIO CONSOLIDATO AL 30 GIUGNO 2020

(in migliaia di Euro)

STATO PATRIMONIALE

PASSIVO

	30.06.2020	30.06.2019	Variazioni
A) PATRIMONIO NETTO			
I CAPITALE	113.443	113.443	—
II RISERVA DA SOVRAPPREZZO DELLE AZIONI	31.020	31.020	—
III RISERVE DI RIVALUTAZIONE	—	—	—
IV RISERVA LEGALE	124	124	—
V RISERVE STATUTARIE	—	—	—
VI ALTRE RISERVE	101.341	101.872	(531)
VII RISERVA PER OPERAZIONI DI COPERTURA FLUSSI FINANZIARI ATTESI	—	—	—
VIII UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	(17.188)	(17.188)	—
IX UTILE (PERDITA) DEL PERIODO	(194.616)	(145.985)	(48.631)
X RISERVA NEGATIVA PER AZIONI PROPRIE IN PORTAFOGLIO	—	—	—
PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO	34.124	83.286	(49.162)
(UTILE) PERDITA DI TERZI	—	—	—
PATRIMONIO NETTO DI TERZI	—	—	—
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	34.124	83.286	(49.162)
B) FONDI PER RISCHI E ONERI			
3 altri	24.484	22.544	1.940
TOTALE FONDI RISCHI E ONERI (B)	24.484	22.544	1.940
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	1.584	1.614	(30)
D) DEBITI			
1 obbligazioni			
a) entro 12 mesi	—	—	—
b) oltre 12 mesi	—	—	—
3 debiti verso soci per finanziamenti			
a) entro 12 mesi	—	—	—
b) oltre 12 mesi	—	—	—
4 debiti verso banche	6	1.259	(1.253)
5 debiti verso altri finanziatori			
a) entro 12 mesi	96.511	94.284	2.227
b) oltre 12 mesi	18.659	18.659	—
6 account	—	—	—
7 debiti verso fornitori			
a) entro 12 mesi	44.405	50.656	(6.251)
b) oltre 12 mesi	975	2.506	(1.531)
9 debiti verso imprese controllate	—	—	—
10 debiti verso imprese collegate	2.505	2.130	375
11 debiti verso imprese controllanti	—	—	—
11 bis debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	—	—	—
12 debiti tributari	22.658	15.320	7.338
13 debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	2.619	667	1.952
14 altri debiti	17.589	8.962	8.627
15 debiti verso enti - settore specifico			
a) entro 12 mesi	63.444	113.446	(50.002)
b) oltre 12 mesi	12.367	26.437	(14.070)
TOTALE DEBITI (D)	281.738	315.667	(34.304)
E) RATEI E RISCONTI			
1 ratei	198	306	(108)
2 risconti	38.460	32.537	5.923
TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	38.658	32.843	5.815
TOTALE PASSIVO E NETTO	380.588	455.954	(75.741)

ALLEGATO 11 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Bayern Monaco

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG für die Zeit vom 01. Juli 2020 bis 30. Juni 2021

des FC BAYERN MÜNCHEN AG Konzern

	2020/2021 €	2019/2020 €
1. Umsatzerlöse	635.499.109,85	678.336.107,18
2. Sonstige betriebliche Erträge	8.438.271,37	19.632.869,83

– Seite 17 von 40 –
Tag der Erstellung : 04.03.2022
Auszug aus dem Unternehmensregister

UNTERNEHMENSREGISTER

	2020/2021 €	2019/2020 €
- davon aus Währungsumrechnung € 207.325,81 (Vj: 279.602,64)		
3. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für bezogene Waren	36.929.013,24	32.831.024,00
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	744.067,87	363.517,64
4. Personalaufwand	37.673.081,11	33.194.541,64
a) Löhne und Gehälter	360.526.882,30	324.519.524,82
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung u. Unterstützung		
- davon für Altersversorgung € 3.236.764,41 (Vj.: € 2.684.334,17)		
	12.829.362,31	15.255.520,19
5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	373.356.244,61	339.775.045,01
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen	93.868.721,87	87.306.453,36
- davon aus Währungsumrechnung € 174.020,37 (Vj.: € 211.457,64)	134.521.560,69	220.457.693,88
7. Erträge aus Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	300.000,00	314.328,40
8. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens		
	0,00	53.995,49
9. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	1.562.921,26	251.077,95
- davon aus Abzinsung, bzw. Aufzinsung € 517.880,95 (Vj: € 244.021,37)		
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1.370.335,35	813.954,53
- davon aus Abzinsung, bzw. Aufzinsung € 137.200,00 (Vj: € 573.606,78)		
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	2.688.028,34	6.315.546,31
12. Ergebnis nach Steuern	2.322.330,51	10.725.144,12
13. Sonstige Steuern	386.482,82	920.361,19
14. Jahresüberschuss	1.935.847,69	9.804.782,93

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG für die Zeit vom 01. Juli 2019 bis 30. Juni 2020

des FC BAYERN MÜNCHEN AG Konzern

	2019/2020 €	2018/2019 €
1. Umsatzerlöse	678.336.107,18	739.787.736,83
2. Sonstige betriebliche Erträge	19.632.869,83	10.639.351,83
- davon aus Währungsumrechnung € 279.602,64 (Vj.: 244.056,45)		
3. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für bezogene Waren	32.831.024,00	35.190.323,04

– Seite 17 von 42 –
Tag der Erstellung: 01.07.2021
Auszug aus dem Unternehmensregister

UNTERNEHMENSREGISTER

	2019/2020 €	2018/2019 €
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	363.517,64	1.425.488,69
4. Personalaufwand	33.194.541,64	36.615.811,73
a) Löhne und Gehälter	324.519.524,82	343.753.719,46
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung u. Unterstützung	15.255.520,19	12.337.079,81
- davon für Altersversorgung € 2.684.334,17 (Vj.: € 2.738.777,79)		
	339.775.045,01	356.090.799,27
5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	87.306.453,36	70.195.659,94
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen	220.457.693,88	211.632.545,47
- davon aus Währungsumrechnung € 211.457,64 (Vj.: € 139.509,88)		
7. Erträge aus Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	314.328,40	378.846,71
8. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	53.995,49	0,00
9. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	251.077,95	70.112,44
- davon aus Abzinsung, bzw. Aufzinsung € 244.021,37 (Vj: € 46.076,05)		
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	813.954,53	1.017.210,49
- davon aus Abzinsung, bzw. Aufzinsung € 573.606,78 (Vj: € 636.800,40)		
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	6.315.546,31	22.194.523,46
12. Ergebnis nach Steuern	10.725.144,12	53.129.497,45
13. Sonstige Steuern	920.361,19	583.298,45
14. Jahresüberschuss	9.804.782,93	52.546.199,00

des FC BAYERN MÜNCHEN AG Konzern

Aktiva

	30.06.2021		30.06.2020	
	€	€	€	€
A. ANLAGEVERMÖGEN				
I. IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE				
1. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	820.515,00		1.348.273,00	
2. Entgeltlich erworbene Werte aus Transfers	169.103.397,52		160.924.547,50	
3. Geleistete Anzahlungen	5.381.960,00	175.305.872,52	29.440,00	
II. SACHANLAGEN				
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	235.845.163,00		247.653.836,90	
2. Technische Anlagen und Maschinen	27.550.825,00		31.640.431,00	
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	22.373.966,10		16.381.479,75	
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	3.053.509,02	288.823.463,12	7.582.911,73	
III. FINANZANLAGEN				
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen		348.521,90	348.521,90	
B. UMLAUFVERMÖGEN				
I. VORRÄTE				
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	74.509,91		119.511,91	
2. Waren	8.571.037,88	8.645.547,79	10.762.548,64	
II. FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE				
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	68.379.285,94		78.235.971,65	
2. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	655.034,28		371.921,29	
3. Sonstige Vermögensgegenstände	17.609.463,37	86.643.783,59	15.410.058,71	
IV. KASSENBESTAND, GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN UND SCHECKS				
		113.680.952,24	130.958.015,04	
C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN				
		3.831.890,05	3.185.991,01	
D. AKTIVER UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER VERMÖGENSVERRECHNUNG				
		2.070.024,00	2.877.764,00	
		679.350.055,21	707.831.224,03	
PASSIVA				
	30.06.2021		30.06.2020	
	€	€	€	€

– Seite 16 von 40 –
 Tag der Erstellung : 04.03.2022
 Auszug aus dem Unternehmensregister



	30.06.2021		30.06.2020	
	€	€	€	€
A. EIGENKAPITAL				
I. GEZEICHNETES KAPITAL				
	30.000.000,00		30.000.000,00	
II. KAPITALRÜCKLAGE				
	280.592.547,70		280.592.547,70	
Verrechnung § 309 Abs. 1 S. 3 HGB: € 26.511.982,77 (Vj.: € 26.511.982,77)				
III. GEWINNRÜCKLAGEN				
Andere Gewinnrücklagen	178.600.282,28		171.795.499,35	
IV. EIGENKAPITALDIFFERENZ AUS WÄHRUNGUMRECHNUNG				
	-17.963,85		-15.825,64	
V. KONZERNBILANZGEWINN				
	1.935.847,69	491.110.713,82	9.804.782,93	
B. RÜCKSTELLUNGEN				
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	11.273.599,00		9.166.434,01	
2. Steuerrückstellungen	4.916.686,23		6.026.854,96	
3. Sonstige Rückstellungen	25.834.014,28	42.024.299,51	26.147.899,41	
C. VERBINDLICHKEITEN				
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	8.257.089,08		5.080.000,00	
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	59.822.150,93		60.426.903,03	
3. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	1.419,87		2.541,80	
4. Sonstige Verbindlichkeiten	40.432.302,00	108.512.961,88	64.635.523,31	
- davon aus Steuern: € 19.563.077,91 (Vj.: € 13.710.550,06)				
- davon im Rahmen der sozialen Sicherheit: € 6.390,35 (Vj.: € 6.946,91)				
D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN				
		37.702.080,00	44.168.063,17	
		679.350.055,21	707.831.224,03	

KONZERNBILANZ zum 30.06.2020
des FC BAYERN MÜNCHEN AG Konzern

Aktiva

	30.06.2020		30.06.2019
	€	€	€
A. ANLAGEVERMÖGEN			

– Seite 15 von 42 –
Tag der Erstellung: 01.07.2021
Auszug aus dem Unternehmensregister

UNTERNEHMENSREGISTER

	30.06.2020		30.06.2019
	€	€	€
I. IMMATERIELLE VERMÖGENS GEGENSTÄNDE			
1. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	1.348.273,00		1.077.791,00
2. Entgeltlich erworbene Spielerwerte	160.924.547,50		102.789.341,50
3. Geleistete Anzahlungen	29.440,00	162.302.260,50	51.600.000,00
II. SACHANLAGEN			
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	247.653.836,90		223.554.481,00
2. Technische Anlagen und Maschinen	31.640.431,00		19.061.995,00
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	16.381.479,75		14.831.212,41
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	7.582.911,73	303.258.659,38	36.214.580,65
III. FINANZANLAGEN			
1. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	348.521,90		411.699,21
2. Wertpapiere des Anlagevermögens	0,00	348.521,90	15.000.697,85
B. UMLAUFVERMÖGEN			
I. VORRÄTE			
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	119.511,91		90.041,50
2. Waren	10.762.548,64	10.882.060,55	10.446.349,16
II. FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE			
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	78.235.971,65		78.190.445,05
2. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	371.921,29		0,00
3. Sonstige Vermögensgegenstände	15.410.058,71	94.017.951,65	12.572.457,00
IV. KASSENBESTAND, GÜTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN UND SCHECKS		130.958.015,04	159.346.975,66
C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN		3.185.991,01	2.726.985,95
D. AKTIVER UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER VERMÖGENSVERRECHNUNG		2.877.764,00	3.909.209,00
		707.831.224,03	731.824.261,94

PASSIVA

	30.06.2020		30.06.2019
	€	€	€
A. EIGENKAPITAL			
I. GEZEICHNETES KAPITAL	30.000.000,00		30.000.000,00
II. KAPITALRÜCKLAGE	280.592.547,70		280.592.547,70

– Seite 16 von 42 –
Tag der Erstellung: 01.07.2021
Auszug aus dem Unternehmensregister

UNTERNEHMENSREGISTER

	30.06.2020		30.06.2019
	€	€	€
Verrechnung § 309 Abs. 1 S. 3 HGB: € 26.511.982,77 (Vj.: € 26.511.982,77)			
III. GEWINNRÜCKLAGEN			
Andere Gewinnrücklagen	171.795.499,35		134.249.300,35
IV. EIGENKAPITALDIFFERENZ AUS WÄHRUNGSUMRECHNUNG	-15.825,64		-15.307,10
V. KONZERNBILANZGEWINN	9.804.782,93	492.177.004,34	52.546.199,00
B. RÜCKSTELLUNGEN			
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	9.166.434,01		7.700.097,37
2. Steuerrückstellungen	6.026.854,96		5.756.562,65
3. Sonstige Rückstellungen	26.147.899,41	41.341.188,38	25.393.156,59
C. VERBINDLICHKEITEN			
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	5.080.000,00		9.655.002,18
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	60.426.903,03		60.155.593,08
3. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	2.541,80		74.939,81
4. Sonstige Verbindlichkeiten	64.635.523,31	130.144.968,14	58.179.367,66
- davon aus Steuern: € 13.710.550,06 (Vj.: € 34.116.713,52)			
- davon im Rahmen der sozialen Sicherheit: € 6.946,91 (Vj.: € 13.188,97)			
D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN		44.168.063,17	67.536.802,65
		707.831.224,03	731.824.261,94

ALLEGATO 11 - Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Borussia Dortmund

CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME

of Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, Dortmund

EUR '000	Note	2020/2021	2019/2020
Revenue	(16)	334,171	370,196
Net transfer income	(17)	15,401	40,160
Other operating income	(18)	10,377	9,195
Cost of materials	(19)	-19,589	-22,392
Personnel expenses	(20)	-215,650	-215,157
Depreciation, amortisation and write-downs	(21)	-111,043	-106,130
Other operating expenses	(22)	-85,760	-119,010
Result from operating activities		-72,093	-43,138
Net income/loss from investments in associates	(3)	81	-1
Finance income	(23)	287	287
Finance costs	(23)	-1,427	-3,731
Financial result		-1,059	-3,445
Profit before income taxes		-73,152	-46,583
Income taxes	(24)	342	2,630
Consolidated net loss for the year		-72,810	-43,953
Items that were subsequently reclassified to profit or loss		0	0
Total comprehensive income		-72,810	-43,953
Consolidated net loss for the year attributable to:			
- Owners of the parent:		-72,810	-43,953
Total comprehensive income attributable to:			
- Owners of the parent:		-72,810	-43,953
Earnings per share (in EUR) (basic/diluted)	(32)	-0.79	-0.48

INCOME STATEMENT

Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, Dortmund

EUR '000	01/07/2019 – 30/06/2020	01/07/2018 – 30/06/2019
1. Sales	442,126	446,030
2. Other own work capitalised	37	21
3. Other operating income	9,098	15,914
	451,261	461,965
4. Personnel expenses		
a) Wages and salaries	-196,889	-187,825
b) Social security, post-employment and other employee benefit costs of which for post-employment: EUR 285 thousand (previous year: EUR 280 thousand)	-6,634	-5,861
	-203,523	-193,686
5. Amortisation and write-downs of intangible fixed assets and depreciation and write-downs of tangible fixed assets	-105,547	-90,638
6. Other operating expenses	-193,474	-153,288
7. Income from profit and loss transfer agreements - all of which from affiliated companies -	4,669	5,016
8. Other interest and similar income of which from compounding: EUR 180 thousand (previous year: EUR 998 thousand)	180	1,003
9. Interest and similar expenses of which from discounting: EUR 154 thousand (previous year: EUR 271 thousand)	-2,934	-2,716
10. Earnings before taxes	-49,368	27,656
11. Taxes on income	-50	-1,502
12. Earnings after taxes	-49,418	26,154
13. Other taxes	-244	-310
14. Net loss/net profit for the year net accumulated losses/net retained profits	-49,662	25,844

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

of Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, Dortmund

EUR '000	Note	30/06/2021	30/06/2020
ASSETS			
Non-current assets			
Intangible assets	(1)	193,434	229,667
Property, plant and equipment	(2)	183,454	193,037
Investments accounted for using the equity method	(3)	402	321
Financial assets	(4)	27	32
Trade and other financial receivables	(5)	10,392	12,680
Prepaid expenses	(15)	2,094	5,718
		389,803	441,455
Current assets			
Inventories	(6)	6,806	6,754
Trade and other financial receivables	(5)	29,936	36,520
Tax assets		85	375
Cash and cash equivalents	(7)	1,725	3,317
Prepaid expenses	(15)	12,708	9,901
Assets held for sale	(8)	9,456	19,645
		60,716	76,512
		450,519	517,967
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity			
Subscribed capital	(9)	92,000	92,000
Reserves		140,750	213,560
Treasury shares		-113	-113
Equity attributable to the owners of the parent company		232,637	305,447
Non-current liabilities			
Lease liabilities	(12)	16,819	20,054
Trade payables	(13)	37,250	69,427
Other financial liabilities	(14)	208	0
Deferred income	(15)	0	230
		54,277	89,911
Current liabilities			
Financial liabilities	(11)	56,900	8,031
Provisions	(10)	2,333	0
Lease liabilities	(12)	4,241	4,350
Trade payables	(13)	64,103	67,432
Other financial liabilities	(14)	30,901	39,115
Tax liabilities		40	40
Deferred income	(15)	5,087	3,641
		163,605	122,609
		450,519	517,967

BALANCE SHEET

Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, Dortmund

EUR '000	30/06/2020	30/06/2019	EUR '000	30/06/2020	30/06/2019
ASSETS			EQUITY AND LIABILITIES		
A. FIXED ASSETS			A. EQUITY		
I. Intangible fixed assets			I. Subscribed capital		
1. Purchased concessions, industrial and similar rights and assets, and licences in such rights and assets	248,880	182,484	92,000	92,000	
2. Prepayments	68	1,974	less nominal value of treasury shares	-19	-19
	248,948	184,458	Issued capital	91,981	91,981
II. Tangible fixed assets			II. Capital reserves		
1. Land, land rights and buildings including buildings on third-party land	172,481	177,799	144,337	144,337	
2. Other equipment, operating and office equipment	16,336	16,858			
3. Prepayments and assets under construction	1,952	896			
	190,769	195,553	III. Revenue reserves		
III. Long-term financial assets			1. Reserve for treasury shares		
1. Shares in affiliated companies	11,621	11,596	19	19	
2. Equity investments	96	96	2. Other revenue reserves	147,662	127,337
3. Other loans	32	51		147,681	127,356
	11,749	11,743	IV. Net loss/net profit for the year/ net accumulated losses/net retained profits		
	451,466	391,754		-49,662	25,844
B. CURRENT ASSETS				334,337	389,518
I. Inventories			B. PROVISIONS		
Merchandise	46	46	1. Provisions for taxes	36	807
II. Receivables and other assets			2. Other provisions	8,150	12,165
1. Trade receivables	45,563	37,179		8,186	12,972
2. Receivables from affiliated companies	1,511	1,860	C. LIABILITIES		
3. Other assets	1,516	1,945	1. Liabilities to banks	8,031	0
	48,590	40,984	2. Trade payables	135,122	60,602
III. Cash-in-hand, bank balances			3. Liabilities to affiliated companies	4,719	461
	3,157	52,120	4. Other liabilities	24,675	25,031
	51,793	93,150	of which from taxes: EUR 9,870 thousand (previous year: EUR 7,973 thousand)		
C. PREPAID EXPENSES			of which in relation to social security: EUR 35 thousand (previous year: EUR 36 thousand)		
	15,509	28,802		172,547	86,094
	518,768	513,706	D. DEFERRED INCOME		
				3,698	25,122
				518,768	513,706



PARIS SAINT-GERMAIN

SASP + ASSOCIATION + PSG MERCHANDISING + SESE + PSG HANDBALL
+ SNC TRAINING CENTRE + PSG JUDD

INCOME STATEMENT

	€K
Audio-visual rights	201,781
Sponsors - Advertising	290,174
Match receipts	961
Other income	76,779
TOTAL NON-TRANSFER INCOME	569,695
Remuneration of management personnel	503,179
Depreciation of transfer fees	142,104
Agent / Intermediary fees	28,465
Other expenses	123,837
TOTAL NON-TRANSFER EXPENSES	797,585
RESULT OF NON-TRANSFER OPERATIONS	-227,890
RESULT OF TRANSFER OPERATIONS	-4,557
Financial result	843
Extraordinary income: other	6,670
PRE-TAX RESULT	-224,934
Corporate tax	648
NET INCOME	-224,286

CUMULATIVE BALANCE SHEET

	€K
Intangible assets: transfer allowances	233,362
Other fixed assets	245,828
Receivables from player transfers	91,406
Other current assets	244,196
Cash and marketable securities	99,290
TOTAL ASSETS	914,082
Net position	312,394
Shareholder current accounts	68,442
Provisions for C&G	4,094
Financial debts	90,000
Debts on player transfers	83,383
Other debts	355,769
TOTAL LIABILITIES	914,082

Allegati:

- 1- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Real Madrid
- 2- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Barcellona
- 3- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Atletico Madrid
- 4- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Manchester City
- 5- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Liverpool
- 6- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Chelsea
- 7- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Arsenal
- 8- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Juventus
- 9- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Inter
- 10- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Milan
- 11- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Paris Saint German
- 12- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 – Bayern Monaco
- 13- Annual Report and Financial Statements 2019-2020-2021 - Borussia Dortmund

Bibliografia:

- “Economia, Gestione e Finanza dei Football Club Professionistici” - Gimede Gigante e Claudio
- Bocconi: calcio industria che genera 25 mld l’anno in Europa – calcio e finanza
- Calcio come conciliare sport e business – parlamento Europeo
- Codice Europeo di Etica sportiva – conferenza di Rodi 1992
- Financial Fair Play and the Court of Arbitration for Sport - Journal of Global Sport Management
- How the UEFA Financial Fair Play regulations affect to football clubs’ priorities and leagues’ competitive balance? – 2020 - European Journal of Government and Economics
- Il bilancio delle società sportive di calcio – pwc 2013
- Il bilancio integrato 2020 - FIGC
- LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA DEL SISTEMA CALCIO 2017 – FIGC
- Le società di calcio professionistiche e l’informativa di bilancio – Cristiano Guarna
- Sistema di indicatori di controllo dell’equilibrio economico finanziario (n.o.i.f.) - Fabrizio Di Lazzaro
- UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations - Edition 2018

- UEFA Fair Play Regulations - Edition 2015
- UEFA'S financial fair play regulations: a good example of best practice governance by a sporting body? - The International Sports Law Journal

Report:

- Annual Review of Football Finance 2021 - Deloitte's Sports Business Group
- Benchmarking report – UEFA
- Club Licensing Benchmarking Report - UEFA
- Demographic changes and unconventional clubs in European football – CIES
- European leagues fan attendance report – 2018 – epfl
- Expatriate footballers worldwide: global 2021 study – CIES
- Free Agent – KPMG Football benchmark
- Free agents - It is a players' world – KPMG
- Leagues' Competitions Overview SEASON 2021/22 - European leagues
- Manuale delle licenze UEFA – edizione 2020
- Report calcio 2021 – PWC
- Restart Football Money League - Deloitte Sports Business Group, March 2022
- Slow news Sky, Flavio Tranquillo, “Salary Cup tra mito e realtà”
- The economics of big-5 league transfers: past decade and post-pandemic – CIES
- The European Champions Report 2021 – KPMG
- The European Champions Report 2022 - KPMG
- The European elite 2021 – KPMG
- The European Elite 2022 - Football Benchmark
- The Financial Landscape of European Football – European leagues
- The sustainable squad management rating: an introduction – CIES
- World demographic study: 15 leagues' comparison – CIES

Tesi altri studenti:

- Analisi del Fair Play Finanziario e applicazione delle regole ad alcuni club Italiani - Stefano Nucci
- Analisi finanziaria delle società di calcio: una verifica empirica – Francesco La Frazia
- Business contro competizione: peculiarità dello sport professionistico in Europa e negli usa - Alessandro Desantis

- Calcio ed economia: tra licenze Uefa e “Financial Fair Play”. Aspetti economici e giuridici - Francesco Panattoni
- Il bilancio delle società calcistiche: normativa vigente ed analisi del settore – Francesco Canu
- Il bilancio delle società di calcio – Guercio Raffaele
- il business model delle società calcistiche: la sostenibilità economica a prescindere dai risultati sportivi – Pace Stefano
- Il fair play finanziario il trading dei calciatori - Lorenzo Maraglioli
- L’insostenibilità del modello del Fair Play Finanziario - Augusto Ratini
- La valutazione di performance: l’impatto del covid-19 sulle società sportive professionistiche – Antonio Cicchetti
- Le società calcistiche ed il financial fair play: il caso F.C. Internazionale Milano - Vincenzo De Martino
- UEFA Financial Fair Play Regulations and football clubs’ financial performance: An insightful analysis - Antonio Di Cianni
- Valutazione delle società di calcio professionistiche, il caso Juventus - Gianluca Mason
- Equity Valuation Manchester United PLC, Università Cattolica di Lisbon - João Luís Boa

Sitografia:

- <https://bleacherreport.com/articles/1613323-roadmap-for-ligue-1-to-follow-to-become-europes-top-league>
- <https://europeanleagues.com>
- <https://football-observatory.com/-Reports>
- <https://footballbenchmark.com/library/pwm>
- <https://forbes.it/2020/01/14/calcio-ricavi-fc-barcellona-al-top-ronaldo-spinge-fatturato-juventus/>
- <https://forbes.it/2021/04/13/barcellona-in-testa-juventus-la-classifica-dei-club-calcio-piu-ricchi/>
- <https://grandhotelcalciomercato.com/it/salary-cap-liga-come-funziona>
- <https://it.uefa.com/news/0212-0e89268bfa74-02f3a02f0463-1000--tutto-cio-che-c-e-da-sapere-sul-fair-play-finanziario/>
- <https://luckmar.blogspot.com/search/label/Bilancio%20Atletico%20Madrid>
- <https://luckmar.blogspot.com/search/label/Bilancio%20Bayern>
- <https://luckmar.blogspot.com/search/label/Bilancio%20Paris%20Saint-Germain>

- <https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2022/03/11/chelsea-lo-sponsor-three-si-defila-le-sanzioni-ad-abramovich/>
- <https://newsletter.laliga.es/global-futbol/laliga-is-the-third-most-followed-sports-competition-in-the-world-on-social-media-only-behind-nba-and-champions-league>
- <https://sport.sky.it/calcio/2019/04/28/leeds-aston-villa-bielsa-gol-subito-apposta>
- <https://sport.sky.it/calcio/2021/09/06/ceferin-fair-play-finanziario-agnelli-assemblea-eca>
- <https://sport.sky.it/calciomercato/2021/08/06/barcellona-messi-liga-salary-cap>
- <https://sport.virgilio.it/plusvalenze-ammortamenti-e-agenti-ecco-come-funziona-698617>
- <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/metodo-dcf-discounted-cash-flow140.htm>
- <https://www.bundesliga.com/en/bundesliga/news/10-things-on-the-bundesliga-12753>
- <https://www.calcioefinanza.it/2019/06/10/fair-play-finanziario-come-funziona/>
- <https://www.dazn.com/it-IT/news/primera-divisi3n/monte-ingaggi-barcellona-salary-cap-spagna-liga/1r2q52p27s3dm1j55mttl3o9sm>
- <https://www.dazn.com/it-IT/news/primera-divisi3n/monte-ingaggi-barcellona-salary-cap-spagna-liga/1r2q52p27s3dm1j55mttl3o9sm>
- <https://www.feliceraimondo.it/alla-scoperta-del-nuovo-ffp-una-ribollita-che-non-cambia-la-sostanza-anzi-per-certi-versi-la-complica/>
- <https://www.figc.it/it/federazione/news/licenze-e-sostenibilit%C3%A0-finanziaria-uefa-e-figc-a-confronto-con-i-club/>
- https://www.footballbenchmark.com/data_analytics/starter/club_finance
- <https://www.ilpost.it/2019/08/03/nascita-nba-basket/>
- <https://www.ilposticipo.it/diritto-effetto/indice-di-liquidita-e-costi-di-gestione-della-squadra-la-battaglia-di-uefa-e-figc-per-un-calcio-sostenibile/>
- <https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/premier-league-prize-money-how-27602760>
- <https://www.nytimes.com/2022/03/22/sports/soccer/uefa-salary-cap.html>
- <https://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/413>
- <https://www.scoreandchange.com/fifa-to-implement-cap-on-agent-fees/#:~:text=FIFA%20plans%20on%20capping%20agent,fairer%20and%20more%20transparent%20system.>
- <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/ecco-quanto-vale-la-promozione-in-premier-league.html>
- <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/il-milan-sospende-la-partnership-con-i-russi-di-fonbet.html>

- <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/nba-e-uefa-il-salary-cap-per-la-stabilita-similitudini-e-differenze.html>
- <https://www.sportbusinessmanagement.it/2019/03/bilancio-atletico-madrid-fatturato-utile.html?m=1>
- <https://www.sportspromedia.com/news/report-premier-league-tv-rights-revenue-to-pass-uk10bn-over-next-three-years/>
- <https://www.thefa.com/competitions/thefacup/prize-fund>
- <https://www.theguardian.com/football/2021/dec/15/football-agents-pocketed-1m-plus-on-117-transfer-deals-in-2021-fifa-reveals>
- <https://www.transfermarkt.com>
- <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/>
- <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>
- <https://www.uefa.org>

RIASSUNTO:

Fin da bambino, il calcio è sempre stato la mia passione; per questo motivo, ho deciso di approfondire le mie conoscenze sui meccanismi economici che costituiscono i pilastri di questo sport conosciuto a livello globale.

Il calcio è un argomento che è stato particolarmente dibattuto da diverse prospettive, in particolare, in molti si sono concentrati sulle strategie operative dei club; altri invece hanno preferito analizzare i diversi modi di fare marketing e comunicazione. La mia analisi si concentra sulla valutazione economica-finanziaria dei singoli club con riferimento alle caratteristiche strutturali dei rispettivi campionati.

Con questo proposito ho iniziato la mia ricerca, ho cominciato studiando quelle che sono le macro - caratteristiche dell'industria calcistica in Europa per poi arrivare ad analizzare i bilanci delle società selezionate tra i top cinque campionati europei. Tutto ciò con l'obiettivo di non essere ripetitivo e di cercare di rendere l'argomento interessante per chi lo legge.

La mia ricerca si basa sia su documenti riservati, a cui ho avuto accesso grazie agli archivi dell'Università, sia su documenti disponibili online. Grazie a questo approfondimento, ho capito che uno degli aspetti più importanti ai fini dell'equilibrio economico finanziario del settore, è come aumentare e distribuire la quantità di risorse finanziarie a disposizione dei club che lo compongono. Una corretta allocazione delle risorse finanziarie tra i vari club di una Lega potrebbe portare a un livello più alto di competizione e, di conseguenza, a un maggior numero di eventi, di spettatori e di offerte di sponsorizzazione e di diritti televisivi. Questa successione di eventi aumenterebbe di fatto il valore della Lega stessa, che quindi accrescerebbe la disponibilità di risorse finanziarie a disposizione per la distribuzione, con conseguente aumento delle entrate per i singoli club. Al contrario, un'allocazione inefficiente delle risorse tra le squadre potrebbe peggiorare l'attrattiva della Lega e di conseguenza la quantità di risorse finanziarie su cui i club possono contare.

Il mio elaborato indaga in due direzioni; in primo luogo, analizza la relazione tra le risorse e la competitività della Lega; in secondo luogo, valuta l'equilibrio economico

e finanziario dei club tenendo presente quelle che sono le regolamentazioni di Fair Play Finanziario e come esse sono cambiate nel tempo. L'argomento è stato sviluppato, all'interno della tesi, attraverso una serie di analisi: prima di tutto, facendo riferimento alle Leghe esistenti, per cogliere eventuali differenze rilevanti. In secondo luogo, ho analizzato i bilanci delle ultime tre stagioni per ognuno dei tredici club selezionati, valutandone gli indicatori finanziari, in particolare ho utilizzato l'indice di liquidità, l'indice di indebitamento finanziario, la posizione finanziaria netta, il valore della rosa, il risultato del "player trading" e l'analisi dello "Squad Cost Ratio".

La tesi è strutturata in tre capitoli: il primo è di natura descrittiva ed è utile per avere una panoramica generale sulla materia; gli argomenti che sono andato ad approfondire trattano il tema del Fair Play finanziario, partendo dalla dimensione del settore calcistico, per poi analizzare quali sono gli elementi che comportano lo squilibrio competitivo ed economico, fino ad arrivare a quelle che sono le normative nazionali e internazionali in merito al bilancio delle società e al Fair Play Finanziario. Il secondo capitolo descrive il metodo che ho utilizzato per effettuare l'analisi e lo studio dei bilanci delle società calcistiche e del Fair Play Finanziario. Nel terzo capitolo ho sviluppato un'analisi delle società calcistiche, dividendole per campionato e analizzando quali sono le caratteristiche strutturali di ciascuna; infine ho fatto un confronto dei risultati ottenuti e tratto quelle che sono le mie conclusioni sul tema del Fair Play Finanziario.

Ho iniziato il mio lavoro inquadrando la dimensione del fenomeno. L'industria sportiva nel 2020 ha generato 44,6 miliardi di euro di ricavi, solo grazie alla vendita dei diritti media sportivi. Il Calcio è il principale sistema sportivo a livello mondiale sia per quanto riguarda il profilo dell'interesse generato che per quanto riguarda l'impatto socio-economico. Allo stesso tempo non possiamo tralasciare la voce dei costi totali che hanno raggiunto i 23,5 miliardi, mostrando un peggioramento sotto il profilo della sostenibilità economica.

I differenti modelli di governance adottati dalle società, associati alle differenti dimensioni economiche delle stesse, stanno mettendo a rischio la stabilità dell'intero settore. Alcuni dei fattori alla base di questo fenomeno sono stati l'incremento salariale dei professionisti, l'aumento delle operazioni in prestito, i trasferimenti a titolo

oneroso e l'acquisto dei giocatori a contratto scaduto. Analizzando le spese in trasferimenti delle squadre delle cinque maggiori leghe europee, si nota come queste sono triplicate dal 2012 al 2019, per poi subire un calo del 28% durante la stagione 2019/2020 e un ulteriore calo del 20% nella stagione successiva.

È possibile constatare che la maggior parte delle spese di trasferimento effettuate dal 2012 al 2021 sia stata fatta da un ristretto numero di squadre dominanti. Cinque squadre inglesi, tre italiane, tre spagnole e una francese. Sono queste le dodici squadre che insieme hanno impegnato più di un miliardo di euro.

Figure 3: transfer fees committed by club
€ million (2012-2021)

Club	Incl. add-ons		
		 Real Madrid (ESP)	€1163M
		 Atlético Madrid (ESP)	€1095M
 Manchester City (ENG)	€1680M	 Liverpool FC (ENG)	€1070M
 Chelsea FC (ENG)	€1628M	 Internazionale (ITA)	€1041M
 FC Barcelona (ESP)	€1563M	 Arsenal FC (ENG)	€1027M
 Manchester United (ENG)	€1545M	 AS Roma (ITA)	€1002M
 Paris St-Germain (FRA)	€1464M	 Tottenham Hotspur (ENG)	988M
 Juventus FC (ITA)	€1453M		

(Fonte: CIES Football Observatory)

Detto ciò, si può affermare che non esiste una relazione tra risultati sportivi ed economici: squadre del calibro di Manchester United, Manchester City e PSG hanno fatto registrare la spesa netta di trasferimento peggiore negli ultimi dieci anni senza mai riuscire a vincere il trofeo a cui tutti i più grandi club ambiscono: la Champions League.

La regolamentazione del settore è affidata ad organi differenti. Possiamo distinguere due macro-livelli: nazionale e internazionale.

A livello nazionale abbiamo:

- Il CONI (*Comitato Olimpico Nazionale Italiano*) è un ente pubblico che ha il compito di organizzare e potenziare il settore sport in Italia;

- La COVISOC (*Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistico*) è un organo ispettivo interno alla FIGC, si occupa di monitorare la situazione economico-finanziaria delle società di calcio professionistiche;
- La FIGC (*Federazione Italiana Giuoco Calcio*) è la federazione di riferimento del CONI e ha il ruolo di associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato federata al Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) con lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del giuoco del calcio, nonché gli aspetti ad essa connessi.

A livello internazionale operano:

- La FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) controlla e coordina il sistema internazionale che raccoglie le varie federazioni calcistiche nazionali;
- La UEFA (*Union of European Football Associations*) è l'organo di governo che coordina i meccanismi del calcio europeo anche grazie alla democrazia rappresentativa delle rispettive federazioni nazionali. Al suo interno accoglie le 55 federazioni del calcio europeo.

Le società sportive professionistiche devono basarsi sul regolamento sportivo, ovvero le disposizioni previste dagli organi competenti in materia sia a livello nazionale (CONI e FIGC) che a livello internazionale (FIFA e UEFA) ma anche sulle disposizioni contenute all'interno del Codice civile (art 2423 e seguenti).

Dagli inizi del ventunesimo secolo, hanno iniziato ad evidenziarsi problemi economico-finanziari per oltre il 47% dei club europei che riportavano perdite "rilevanti", per un totale circa di 1.7 miliardi di euro.

Per porre rimedio al problema il Comitato Esecutivo della UEFA ha approvato all'unanimità un concetto di Fair Play Finanziario per il benessere del gioco. Il concetto, sviluppato e sostenuto da tutta la famiglia del calcio, riconosce la necessità di un'azione a livello europeo per limitare alcuni dei peggiori eccessi del gioco. I principi e gli obiettivi fondamentali sono:

- Migliorare la capacità economica e finanziaria dei club, aumentandone la trasparenza e la credibilità;
- Dare l'importanza necessaria alla protezione dei creditori e garantire che i club saldino puntualmente i loro debiti con i dipendenti, le autorità sociali/fiscali e gli altri club;
- Introdurre più disciplina e razionalità nelle finanze dei club di calcio;
- Incoraggiare i club ad operare sulla base delle proprie entrate;
- Incoraggiare la spesa responsabile per il beneficio a lungo termine del calcio;
- Proteggere la vitalità e la sostenibilità a lungo termine del calcio europeo per club

La licenza UEFA è indispensabile per tutte le squadre che si qualificano per le competizioni UEFA ed è valida per una sola stagione sportiva. A rilasciare la licenza è la federazione nazionale di riferimento.

L'entrata in vigore dei criteri di Financial Fair Play avvenne per la prima volta nel settembre 2009 sancendo così l'inizio di quella che è stata una vera e propria rivoluzione. Dal 2009 ad oggi la disciplina è stata aspramente criticata e nel corso degli anni sono serviti diversi interventi normativi per colmare le lacune. Ci sono voluti più interventi, e precisamente quelli del 2012, del 2015, del 2018 e quello appena varato.

Nonostante siano state introdotte molteplici novità in più di un decennio di utilizzo, l'attuale sistema di Fair Play finanziario si è dimostrato più abile nel produrre critiche che equità. Le squadre più piccole si sono lamentate di essere state punite per le violazioni delle regole, mentre le squadre più grandi e ricche sono state spesso in grado di evitare le sanzioni più severe.

La novità più grande del regolamento approvato dall'UEFA nel 2022 è legata alle spese dei club che non potranno superare il 70% delle loro entrate. Per permettere alle squadre di adattarsi alle nuove direttive, le nuove regole saranno imposte con gradualità: i club potranno spendere fino al 90% delle loro entrate prima che questa cifra venga portata al livello permanente del 70% entro tre stagioni. Con il nuovo sistema, la UEFA avrà il diritto di imporre sia sanzioni sportive che finanziarie per i trasgressori delle regole, comprese le multe, la minaccia di espulsione e, per la prima volta, un'opzione per la retrocessione delle squadre tra le tre competizioni che gestisce attualmente. Una squadra in Champions League, per esempio, potrebbe essere retrocessa all'Europa League di secondo livello per una violazione delle regole finanziarie.

Le nuove norme, chiamate “Financial Sustainability Regulations”, hanno l’obiettivo di raggiungere la sostenibilità finanziaria attraverso tre punti: solvibilità, stabilità e controllo sui costi di gestione della squadra.

Inoltre, l'art. 92 del nuovo FFP introduce la "*Squad Cost Rule*:" il rapporto tra la somma di:

- spese per i dipendenti in relazione a persone rilevanti;
- ammortamenti/svalutazioni dei costi dei soggetti rilevanti;
- costi di agenti/intermediari/soggetti collegati;

diviso per la somma di:

- ricavi operativi rettificati;
- utile/perdita netta da cessione di registrazioni di persone rilevanti e altri proventi/oneri di trasferimento.

A questi ricavi, inoltre, vanno sommati anche quelli generati dal *Player Trading* che concorrono a pieno titolo nel concetto di *Squad Cost Rule*, oltre ai proventi/oneri derivanti dai trasferimenti a titolo temporaneo. Questo rapporto, secondo l'art. 93, deve attestarsi al 70%.

L'attuale quadro sportivo europeo consente alle squadre che dispongono di mezzi finanziari di investire somme esorbitanti nei contratti dei giocatori dando perciò origine a campionati che mettono in confronto squadre ricche con squadre povere, in cui le possibilità di invertire i rapporti di forza consolidati sono nulle". Un quadro che non promuove l'equilibrio competitivo e comporta diseconomie suggerisce di apportare dei correttivi tra i quali figura potenzialmente, assieme ad altri, il tetto salariale.

Riprendendo le parole della Gazzetta dello Sport del 23 marzo 2022: "*Non è l'equilibrio competitivo il traguardo, come non lo era per le vecchie regole. Vinca il migliore, anche se ha più milioni, a patto che non giochi con le carte truccate*"

Le nuove norme sorprendentemente, sembrano scritte per allargare la forbice tra le squadre; il problema è serio, perché la coesistenza nello stesso sistema di club con capacità di spesa diametralmente asimmetriche produce conseguenze negative sotto l'aspetto economico, prima ancora che sotto quello sportivo. Le responsabilità ricadono più sulle spalle degli imprenditori che non su quelle dei regolatori, per altro avversi più alla mediazione che all'azione.

L'eventuale introduzione del Salary Cap avrebbe effetti diversi e complessi sulla concorrenza e sulle dimensioni dei mercati. Effetti che lo fanno giudicare un progresso da alcuni economisti e un regresso da altri.

Se, e sottolineo se, si giungesse alla conclusione che il *salary cap* potrebbe favorire alla salute economica del settore, porsi la questione senza pregiudizi sarebbe doveroso per tutti a partire dagli attuali regolatori. Lo sport professionistico dovrebbe adottare una strategia di ampio respiro che consenta una visione integrata del problema a discapito di singole e capziose questioni preliminari con o senza *salary cap*.

Nel secondo capitolo mi sono posto l'obiettivo di mettere in luce il metodo di studio utilizzato per analizzare i bilanci delle società di calcio.

Per la costruzione del modello di fair play finanziario ho utilizzato come oggetto di analisi i bilanci delle top 13 squadre a livello europeo. Inizialmente ho deciso di

studiare i dati in modo aggregato andando ad analizzare e confrontare le squadre che competono nello stesso campionato per trovare quali sono le caratteristiche uniche di ogni lega, per poi fare un paragone con i diversi campionati e capire quale sia il giusto criterio che premi la competizione a livello internazionale.

Il mio studio è partito dall'analisi di quelle che sono le componenti principali dei bilanci delle società calcistiche; per fare ciò ho iniziato dalla riclassificazione del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale:

1. Attraverso la riclassificazione del Conto Economico vediamo come sono strutturati i ricavi e i costi per ogni squadra; nello specifico, la riclassificazione, consiste nel raggruppare i ricavi e i costi per far emergere margini e risultati intermedi utili che ci aiutano ad analizzare la redditività e i fattori che la determinano:

- ricavi da gare;
- ricavi tv;
- ricavi commerciali;
- altri ricavi operativi;
- **totale fatturato netto;**
- capitalizzazione costi del vivaio;
- **totale ricavi;**
- costo del personale;
- altri costi operativi;
- **totale costi operativi (EBITDA);**
- risultato netto gestione calciatori;
- ammortamento calciatori;
- **risultato player trading;**
- **risultato operativo (EBIT);**
- gestione finanziaria netta;
- **EBT;**
- Imposte;
- **risultato netto d'esercizio (utile/perdita d'esercizio).**

2. Grazie alla riclassificazione dello Stato Patrimoniale analizziamo le performance finanziarie. Attraverso l'analisi dell'equilibrio finanziario siamo in grado di comprendere la capacità delle società di far fronte ai propri impieghi sia nel breve che nel lungo periodo; nello specifico si studia l'analisi di solvibilità che a sua volta si divide in due tipi di analisi:

- l'analisi di liquidità: si focalizza sull'equilibrio finanziario di breve termine;
- l'analisi di solidità: si focalizza sull'equilibrio finanziario di lungo termine.

ATTIVITÀ:

Dividiamo le attività (o Impieghi) in due macrocategorie:

Attività Non Correnti (tutti i valori liquidabili o esigibili oltre i dodici mesi):

- Immobilizzazioni Immateriali
- Immobilizzazioni materiali
- Immobilizzazioni finanziarie oltre i 12 mesi
- Crediti esigibili oltre i 12 mesi

Attività Correnti (tutti i valori liquidabili o esigibili entro i dodici mesi):

- Disponibilità liquide
- Crediti esigibili entro 12 mesi
- Crediti verso imprese controllate, collegate e controllanti
- Crediti tributari (esclusi quelli per imposte anticipate)
- Crediti verso enti di settore specifico
- Crediti verso altri
- Immobilizzazioni destinate alla vendita
- Rimanenze

- Totale Attività (attività non correnti + attività correnti)

PASSIVITÀ:

Le passività (o Fonti) le possiamo racchiudere in tre aggregati:

Patrimonio netto:

- Non è soggetto ad alcuna riclassificazione

Passività non correnti (debiti con scadenza superiore ai 12 mesi):

- Obbligazioni ordinarie e convertibili
- Debiti verso banche
- Debiti verso altri finanziatori
- Debiti verso fornitori
- Debiti rappresentati da titoli di credito
- Debiti verso controllate, collegate e controllanti
- Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale
- Debiti verso enti del settore specifico
- Altri debiti

Passività correnti (debiti esigibili entro 12 mesi):

- Obbligazioni ordinarie e convertibili
 - Debiti verso soci per finanziamenti (esclusi quelli postergati ed infruttiferi)
 - Debiti verso banche
 - Debiti verso altri finanziatori
 - Acconti
 - Debiti verso fornitori
 - Debiti rappresentati da titoli di credito
 - Debiti verso controllate, collegate e controllanti
 - Debiti tributari
 - Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale
 - Debiti verso enti del settore specifico
 - Altri debiti
 - Canoni di leasing scadenti entro i 12 mesi
-
- Totale passività (Patrimonio Netto + Passività non correnti + Passività correnti).

Superato il primo step, ho calcolato quelli che sono gli indicatori che impattano maggiormente sulla gestione delle società di calcio, come:

- Il “player trading” ovvero il reddito netto derivante dalle campagne trasferimento dei club.

Per calcolare il Player Trading ho preso i proventi lordi di trasferimento e sottratto i valori contabili residui e i costi di trasferimento:

- Ricavo netto da cessione calciatori
- Costo netto da acquisto calciatori
- **Risultato netto da gestione trasferimenti**
- Plusvalenze/Minusvalenze
- Ammortamenti
- **Risultato player trading**

Ho poi calcolato il valore della rosa e quali sono le sue determinanti; ai fini di un'accurata valutazione contabile ho tenuto conto di diverse voci:

- Valore netto iniziale
- Investimenti
- Cessione valore residuo
- Rettifiche
- Ammortamenti
- Valori diritti finali

È stato poi fondamentale esaminare diversi indici di bilancio come:

- L'indice di liquidità totale: $\text{Attività Totali} / \text{Passività Totali}$
- L'indice di liquidità corrente: $\text{Attività Correnti} / \text{Passività Correnti}$
- L'indice di indebitamento: $\text{Passività finanziarie} / \text{Patrimonio Netto}$

- La Posizione Finanziaria Netta:

PFN = Passività Non Operative – Attività Non Operative

Successivamente lo studio è proseguito con il calcolo dei dati più critici che fanno capo ad ogni società operante nel panorama calcistico per poi poterli confrontare tra loro e trovare così un adeguato range di valori che permetta alle società calcistiche di competere a livello internazionale senza che questa “competizione” comporti sgravi economico-finanziari per i club:

- Il fatturato (indicatore di performance finanziaria);
- I costi di ingaggio, ammortamento e agenti;
- Il rapporto tra costi di ingaggio e fatturato;
- Il rapporto tra costi totali e fatturato.

Nel terzo capitolo ho messo in pratica i concetti teorici analizzati durante il capitolo precedente. L’obiettivo del mio elaborato è stato quello di mettere in luce, tramite l’analisi finanziaria delle società calcistiche quelle che sono le componenti più rilevanti da cui derivano le performance finanziarie dei club.

Ho preso come oggetto di studio alcune tra le migliori squadre dei top cinque campionati europei:

- Premier League (Manchester City, Liverpool, Chelsea e Arsenal);
- Liga (Real Madrid, Barcellona e Atletico Madrid);
- Serie A (Juventus, Inter e Milan);
- Bundesliga (Bayern Monaco e Borussia Dortmund);
- Ligue 1 (Paris Saint German).

Ognuno di questi campionati ha caratteristiche differenti rispetto agli altri, per esempio in termini di ricavi e di regole che permettono l’ammissione delle società ai campionati nazionali. Proprio per questo ho fatto prima un’analisi e una comparazione tra i club che appartengono allo stesso campionato, mettendo in risalto quelle che sono le caratteristiche principali di ciascuna lega. In un secondo momento, mi sono soffermato sul confronto tra le società.

I risultati dello studio sono stati i seguenti:

INDICE DI LIQUIDITÀ CORRENTE	2021	2020	2019
BAYERN MONACO	2,60	2,96	2,82
PARIS SAINT GERMAIN	2,20	1,00	1,15
REAL MADRID	1,20	0,77	0,87
MANCHESTER CITY	0,70	0,49	0,96
INTER	0,69	1,03	1,54
LIVERPOOL	0,58	0,77	0,50
CHELSEA	0,57	0,92	0,56
MILAN	0,54	0,42	0,46
JUVENTUS	0,49	0,59	0,46
ARSENAL	0,40	0,90	1,02
BORUSSIA DORTMUND	0,37	0,62	1,02
ATLETICO MADRID	0,36	0,53	1,05
BARCELONA	0,32	0,38	0,59

(Fonte: elaborazione dati personale)

Come possiamo vedere dalla tabella, le squadre che hanno un'ottima solidità e quindi, una stabilità finanziaria a breve termine sono il Bayern Monaco, il Paris Saint German, il Real Madrid, il Manchester City e l'Inter. Tutte le altre squadre analizzate sono al di sotto della soglia minima pari a 0,6.

Tra tutte, quelle che hanno una solidità appena sufficiente e quindi quelle che sono più a rischio nel breve termine sono Arsenal, Borussia Dortmund, Atletico Madrid e Barcellona.

INDICE DI LIQUIDITÀ TOTALE	2021	2020	2019
BAYERN MONACO	3,89	3,60	3,61
BORUSSIA DORTMUND	2,07	2,44	3,45
MANCHESTER CITY	2,02	1,86	2,76
CHELSEA	1,95	2,38	2,12
PARIS SAINT GERMAIN	1,52	1,52	1,90
REAL MADRID	1,51	1,59	1,94
ARSENAL	1,43	1,58	1,74
LIVERPOOL	1,40	1,39	1,50
MILAN	1,20	1,10	1,22
INTER	1,06	0,96	0,99
JUVENTUS	1,03	1,26	1,03
ATLETICO MADRID	0,97	1,08	1,30
BARCELONA	0,70	1,02	1,10

(Fonte: elaborazione dati personale)

Passando ad analizzare la stabilità finanziaria a lungo termine si può notare subito come quasi tutte le società analizzate godono di un'ottima solidità, ciò è evidenziato dall'indice di liquidità totale che deve essere maggiore di 1. Le uniche due società che

sono al di sotto di tale valore sono l'Atletico Madrid e il Barcellona che riportano un valore rispettivamente pari a 0,97 e 0,70.

INDICE DI INDEBITAMENTO	2021	2020	2019
JUVENTUS	14,06	1,66	15,15
INTER	8,99	12,60	112,53
ATLETICO MADRID	5,98	2,69	2,33
MILAN	1,90	3,45	1,17
REAL MADRID	1,61	1,35	0,76
LIVERPOOL	1,38	1,51	1,47
BARCELLONA	1,18	15,56	2,05
CHELSEA	0,95	1,38	1,12
PARIS SAINT GERMAIN	0,61	0,34	0,21
ARSENAL	0,43	0,58	0,74
BORUSSIA DORTMUND	0,38	0,15	0,12
BAYERN MONACO	0,20	0,24	0,22
MANCHESTER CITY	0,10	0,10	0,09

(Fonte: elaborazione dati personale)

Sempre in ambito di equilibrio economico - finanziario un altro indice che ho analizzato è relativo all'indebitamento delle società, cioè in quale proporzione vengono utilizzati i fondi presi in prestito rispetto al capitale proprio. Da questa analisi è emerso che le società maggiormente indebitate sono: la Juventus, l'Inter e l'Atletico Madrid che hanno un indice di indebitamento eccessivamente elevato, di molto superiore a 2; ciò si traduce in una situazione patrimoniale non adeguata. Tutte le altre società analizzate tengono il rapporto di indebitamento in un intervallo che va da 1,90 a 0,10.

PLAYER TRADING	2021	2020	2019	Tot x Club
ARSENAL	- 241.643,00 €	- 115.914,00 €	- 183.585,00 €	- 541.142,00 €
PARIS SAINT GERMAIN	- 236.726,00 €	- 107.691,00 €	- 220.773,00 €	- 565.190,00 €
JUVENTUS	- 232.957,00 €	- 54.576,00 €	- 174.350,00 €	- 461.883,00 €
INTER	- 180.757,00 €	- 183.683,00 €	- 84.803,00 €	- 449.243,00 €
BAYERN MONACO	- 175.050,00 €	- 181.300,00 €	- 3.300,00 €	- 359.650,00 €
CHELSEA	- 148.416,00 €	127.613,00 €	- 232.728,00 €	- 253.531,00 €
BORUSSIA DORTMUND	- 142.793,00 €	- 58.813,00 €	- 26.282,00 €	- 227.888,00 €
MANCHESTER CITY	- 117.852,00 €	- 194.537,00 €	- 108.764,00 €	- 421.153,00 €
LIVERPOOL	- 116.131,00 €	- 136.269,00 €	- 32.221,00 €	- 284.621,00 €
ATLETICO MADRID	- 86.478,00 €	80.192,00 €	- 101.650,00 €	- 107.936,00 €
BARCELLONA	- 61.106,00 €	- 171.620,00 €	14.422,00 €	- 218.304,00 €
MILAN	- 34.133,00 €	- 142.849,00 €	- 173.802,00 €	- 350.784,00 €
REAL MADRID	- 51.991,00 €	- 277.642,00 €	- 36.648,00 €	- 262.299,00 €
Tot x Stagione	- 1.722.051,00 €	- 1.417.089,00 €	- 1.364.484,00 €	- 4.503.624,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Un indicatore della forza economica dei diversi club ci viene fornita dal risultato delle operazioni di "Player Trading"; andando ad analizzare l'ultima stagione sportiva si

nota quanto Arsenal, Paris Saint German e Juventus hanno investito per allestire le proprie rose; la spese superno i 200 milioni di euro. Analizzando l'altro lato della medaglia, si può notare come Atletico Madrid, Barcellona e Milan siano riuscite a spendere meno di 100 milioni di euro. Il Real Madrid è la squadra che ha investito meno ed è l'unico club in positivo tra le squadre analizzate.

RICAVI	2021	2020	2019
REAL MADRID	648.355,00 €	558.833,00 €	755.128,00 €
BAYERN MONACO	597.500,00 €	607.200,00 €	625.500,00 €
BARCELONA	591.489,00 €	730.343,00 €	853.545,00 €
PARIS SAINT GERMAIN	569.695,00 €	559.846,00 €	658.677,00 €
MANCHESTER CITY	569.849,00 €	478.359,00 €	535.169,00 €
LIVERPOOL	487.365,00 €	489.860,00 €	533.022,00 €
JUVENTUS	480.712,00 €	573.425,00 €	621.457,00 €
CHELSEA	447.444,00 €	407.402,00 €	446.741,00 €
ATLETICO MADRID	362.859,00 €	360.269,00 €	389.561,00 €
INTER	356.356,00 €	301.384,00 €	373.152,00 €
ARSENAL	324.519,00 €	339.968,00 €	390.148,00 €
BORUSSIA DORTMUND	334.171,00 €	370.196,00 €	370.256,00 €
MILAN	232.561,00 €	164.105,00 €	215.482,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Una componente sempre più importante per i club è rappresentata dai ricavi operativi, ovvero la fonte di finanziamento primaria. Il Real Madrid si posiziona al primo posto riuscendo a ricavare 648 milioni, al secondo posto troviamo il Bayern Monaco con 597 milioni di euro, seguito da Barcellona, Paris Saint German e Manchester City con ricavi che superano i 560 milioni di euro.

COSTI DI INGAGGIO	2021	2020	2019
PARIS SAINT GERMAIN	517.529,00 €	431.883,00 €	417.171,00 €
BARCELONA	507.790,00 €	503.120,00 €	550.620,00 €
REAL MADRID	402.957,00 €	468.043,00 €	427.721,00 €
MANCHESTER CITY	372.889,00 €	367.412,00 €	323.957,00 €
BAYERN MONACO	368.200,00 €	344.800,00 €	337.700,00 €
CHELSEA	356.205,00 €	288.630,00 €	317.800,00 €
JUVENTUS	342.193,00 €	320.839,00 €	369.751,00 €
LIVERPOOL	320.354,00 €	330.292,00 €	318.717,00 €
ATLETICO MADRID	289.049,00 €	274.590,00 €	274.171,00 €
INTER	281.078,00 €	226.006,00 €	223.847,00 €
ARSENAL	271.938,00 €	248.228,00 €	259.222,00 €
BORUSSIA DORTMUND	222.850,00 €	239.657,00 €	218.554,00 €
MILAN	174.438,00 €	178.128,00 €	211.822,00 €

(Fonte: elaborazione dati personale)

Dopo aver analizzato i ricavi, bisogna valutare attentamente a quanto ammontano i costi di ingaggio per ciascuna società. Il Paris Saint German e il Barcellona hanno costi per il personale tali da superare i 500 milioni di euro. Tra le squadre che tengono i costi più sotto controllo spicca il Milan, seguito dal Borussia Dortmund.

SQAD COST RATIO	2021	2020	2019
PARIS SAINT GERMAIN	90,84%	77,14%	63,33%
BARCELONA	85,85%	68,89%	64,51%
ARSENAL	83,80%	73,02%	66,44%
ATLETICO MADRID	79,66%	76,22%	70,38%
CHELSEA	79,61%	70,85%	71,14%
INTER	78,88%	74,99%	59,99%
MILAN	75,01%	108,55%	98,30%
JUVENTUS	71,18%	55,95%	59,50%
BORUSSIA DORTMUND	66,69%	64,74%	59,03%
LIVERPOOL	65,73%	67,43%	59,79%
MANCHESTER CITY	65,44%	76,81%	60,53%
REAL MADRID	62,15%	83,75%	56,64%
BAYERN MONACO	61,62%	56,79%	53,99%

(Fonte: elaborazione dati personale)

Il nuovo regolamento di *Fair Play Finanziario* ha imposto a tutti i club la regola della “*Squad Cost Ratio*”; tutte le società entro tre stagioni dovranno tenere obbligatoriamente il rapporto tra ricavi e costi di ingaggio al di sotto del 70%. Analizzando i risultati il Paris Saint German ha un indice pari al 90%, il Barcellona e l’Arsenal superiore all’80%, solo Borussia Dortmund, Liverpool, Manchester City, Real Madrid e Bayern Monaco sono allineati con le nuove normative tenendo il rapporto al di sotto del 70%.

I risultati dell'analisi hanno mostrato che esiste un legame ben definito tra la competitività di un campionato e le sue entrate e che una distribuzione più equa dei ricavi può aumentare la competitività e, di conseguenza, può migliorare il livello di intrattenimento per i tifosi e aumentare sia i ricavi del Campionato che quelli delle singole squadre.

Il lavoro della UEFA nei confronti del calcio europeo deve essere rivoluzionario e puntare al futuro; eliminare completamente il regolamento FFP sarebbe in ogni caso un passo indietro, una decisione che il mondo del calcio attuale non potrebbe permettersi sia per motivi etici che finanziari.

Spero e confido nel lavoro della UEFA per ristabilire la competitività, soddisfacendo anche le necessità finanziarie di tutti i club europei e non solo di quelli più grandi come è avvenuto finora.

I provvedimenti che entreranno in vigore con il nuovo regolamento di *Fair Play Finanziario* come il tetto alle spese, la *Luxury Tax* e il numero massimo di trasferimenti in prestito disponibili per ogni stagione sportiva, possono aiutare il movimento calcistico ad uscire dalla crisi finanziaria, ma non a ridurre il divario che si è venuto a creare tra i club di piccola e grande dimensione.

Servirebbe, inoltre, un'ulteriore riforma dell'intero sistema dei diritti televisivi europei, prendendo a modello il campionato inglese e quello tedesco; la situazione attuale, in cui un club che gioca la UEFA Champions League e un altro che non la gioca non è più sostenibile e la UEFA deve capirlo con la creazione di un nuovo sistema di distribuzione che includa anche tutti i club europei e non solo quelli che partecipano alle competizioni europee, e ciò nell'ottica di un equilibrio che con il passare del tempo sta diventando sempre meno presente nel calcio del nostro continente.

L'ambito economico e l'equilibrio competitivo necessario per il giusto sviluppo del calcio, sono i punti focali necessari per il miglioramento futuro di cui ho parlato e mi auguro che la UEFA o qualsiasi altro organo che gestirà il calcio europeo nei prossimi anni prenderanno questi due argomenti come base per qualsiasi soluzione migliorativa che potrà essere messa in atto per appassionare i nuovi tifosi del nostro continente in futuro.