



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

CALCIO ED ECONOMIA: L'IMPATTO DEL FAIR PLAY
FINANZIARIO SULLE STRATEGIE COMPETITIVE DELL' F.C.
INTERNAZIONALE MILANO

RELATORE:

CH.MO PROF. PAIOLA MARCO

LAUREANDO: BERNARDI ANDREA

MATRICOLA N. 1112980

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

CALCIO ED ECONOMIA: L'IMPATTO DEL FAIR PLAY FINANZIARIO SULLE STRATEGIE COMPETITIVE DELL' F.C. INTERNAZIONALE MILANO

INDICE:

INTRODUZIONE ALLA TESI.....	pag 3
CAPITOLO I. IL FINANCIAL FAIR PLAY	pag 3
1) Storia e motivazioni della sua introduzione	pag 3
2) Principali regole e direttive del Regolamenti – Edizione Giugno 2018.....	pag 4
2.1) Part I. General Provisions.....	pag 4
2.2) Part II. UEFA Club licensing	pag 5
2.2.1) Licensor	pag 5
2.2.2) Licence Applicant and licence.....	pag 6
2.2.3) Club Licensing Criteria	pag 6
2.3) Part III. UEFA Club monitoring	pag 9
2.4) Part IV. Final Provisions	pag 12
3) L'organo Per il Controllo Finanziario per club UEFA (CFCB)	pag 12
3.1) Descrizione	pag 12
3.2) La camera Investigativa	pag 13
3.3) La camera Aggiudicativa	pag 14

CAPITOLO II. F.C. INTERNAZIONALE MILANO.....	pag 15
1) La storia dell’Internazionale F.C. dal 1908 ad oggi.....	pag 15
2) La struttura societaria attuale.....	pag 17
3) Il bilancio d’esercizio chiuso il 30 giugno 2017	pag 18
3.1) I Ricavi.....	pag 19
3.2) I Costi	pag 21
CAPITOLO III. LE STRATEGIE DELL’F.C. INTERNAZIONALE MILANO A SEGUITO DELL’INTRODUZIONE DEL FINANCIAL FAIR PLAY.....	pag 23
1) Settlement Agreement e Voluntary Agreement	pag 23
2) Il Settlement Agreement dell’8 maggio 2015	pag 26
3) Le campagne acquisti e vendite degli anni 2017 e 2018: investimento per il presente, ma per il futuro?	pag 27
4) L’importanza economica della Champions League.....	pag 31
5) I provvedimenti del CFCB nei confronti dell’F.C. Internazionale Milano	pag 32
CONCLUSIONI	pag 33
BIBLIOGRAFIA	pag 35

INTRODUZIONE ALLA TESI

Ho scelto questo argomento per la mia tesi con il fine di rendere un po' più accessibile la comprensione del Fair Play Finanziario introdotto dall'UEFA nel 2011 alle persone che seguono il calcio e ne sono appassionate come il sottoscritto o alle persone che vogliono capirne di più delle dinamiche, non solo dal punto di vista sportivo, del "mondo" del calcio. Dopo una spiegazione abbastanza dettagliata del regolamento ho deciso di prendere in esame il caso di una società italiana, l'Internazionale F.C., che negli ultimi anni ha avuto a che fare con questa nuova disciplina economica e finanziaria per poter verificare gli effetti che il Fair play finanziario ha e può avere su tutte le società che intendono partecipare alle competizioni organizzate dall'UEFA.

CAPITOLO I

IL FINANCIAL FAIR PLAY

1) STORIA E MOTIVAZIONI DELLA SUA INTRODUZIONE

Il Financial Fair Play è un insieme di regole e direttive che si propone di migliorare le condizioni finanziarie generali del calcio europeo. È stato approvato nel 2010 dall'UEFA, letteralmente Union of European Football Associations che è l'organo organizzativo, amministrativo e di controllo del calcio europeo, ed è entrato in vigore già nel 2011. Da quel momento, le squadre che si qualificano per le competizioni UEFA devono dimostrare di non avere debiti insoluti verso altri club, giocatori e autorità sociali/fiscali per tutta la stagione.

Dal 2013, i club devono rispettare requisiti di break-even, che richiedono ai club di bilanciare le spese con i ricavi e ridurre i debiti. A supervisionare il rispetto del Fair Play Finanziario c'è l'Organo di Controllo Finanziario del Club indipendente (CFCB) che analizza ogni anno tre bilanci annuali, per tutti i club che si sono qualificati ed intendono partecipare alle competizioni UEFA.

Dal giugno 2015, la UEFA ha aggiornato i suoi regolamenti (cosa che succede di anno in anno anche per gli altri regolamenti dell'organo) per promuovere investimenti più sostenibili mantenendo il controllo delle spese in eccesso. Tra le altre, le situazioni affrontate dal financial fair play includono anche i club che richiedono una ristrutturazione d'impresa, club che affrontano shock economici e club che operano con problemi strutturali nella loro regione di appartenenza. Per la prima volta il lavoro della CFCB è stato ampliato per includere non

solo i club che si sono qualificati per competizioni UEFA per club ma anche quelle che vogliono parteciparvi nel futuro.

2) PRINCIPALI REGOLE E DIRETTIVE DEL REGOLAMENTO – EDIZIONE GIUGNO 2018

Le regole e le direttive dell'UEFA riguardanti la concessione di Licenze ai club e il Fair Play Finanziario sono contenute nel documento “Regolamenti UEFA Licenze per club e Fair Play Finanziario” disponibile direttamente nel sito ufficiale dell'UEFA. Tale documento consta di più di 110 pagine in cui sono contenuti 74 articoli divisi in 4 Parti (I General Provisions; II UEFA club licensing; III UEFA Club monitoring; IV Final Provisions) a loro volta divise in capitoli, e 13 allegati.

2.1) Part I. General Provisions

La prima parte, la più breve del documento, è composta dai primi 3 articoli e parla dello scopo del regolamento, gli obiettivi che questo persegue ed una serie di definizioni di termini specifici che si trovano all'interno del documento.

Lo scopo generale del documento, secondo l'articolo 1, è quello di fornire le regole che governino le competizioni europee secondo gli auspici e le direttive dell'UEFA. In particolare il regolamento definisce i diritti, doveri e responsabilità di tutte le parti coinvolte nel sistema di licenze UEFA (“UEFA Club licensing system”) e nel processo di monitoraggio dell'UEFA (“UEFA Club monitoring process”) come ad esempio i requisiti che devono essere adempiuti da un membro UEFA per diventare “licensor” e le procedure che questo deve seguire, le procedure che deve adempiere chi intende richiedere la licenza UEFA, il ruolo e gli obiettivi dell'Organo per il Controllo Finanziario dell'UEFA (CFCB) ecc.

L'articolo 2 si occupa invece degli obiettivi del regolamento. I principali sono:

- Promuovere e migliorare continuamente tutti gli aspetti del calcio in Europa, dando priorità alla crescita ed al miglioramento dei giovani giocatori;
- Assicurare che i club abbiano un adeguato livello di management ed organizzazione;
- Proteggere l'integrità e la velocità di gestione delle competizioni UEFA;
- Adattare le infrastrutture dei club per fornire giocatori, spettatori e media con strutture eleganti, funzionali e sicure.
- Raggiungere il Financial fair play nelle competizioni UEFA, in particolare aumentare la trasparenza e la credibilità economica e finanziaria dei club che vi partecipano, dare

la necessaria importanza ai creditori del club (altri club, federazioni, lavoratori dipendenti ecc.), introdurre più disciplina e razionalità nella gestione delle finanze del club, incoraggiare i club ad operare con i loro soli profitti, incoraggiare una spesa responsabile a beneficio del calcio e proteggere a lungo termine la vitalità e la sostenibilità dei club europei.

2.2) Part II. UEFA Club licensing

La seconda parte, composta dagli articoli dal numero 4 al 52, tratta gli argomenti relativi alle licenze UEFA che i club devono richiedere ed ottenere per poter partecipare a tutte le competizioni UEFA. La “Part II” è divisa in 3 capitoli: Licensor; Licence applicant and licence; Club licensing Criteria.

2.2.1) LICENSOR

Questo capitolo (che va dall’Art. 5 all’11) tratta i diritti doveri e responsabilità del “Licensor” che è una federazione membro dell’UEFA (in Italia è la FIGC) che opera nel sistema di licenze UEFA, ha delle funzioni anche nel processo di monitoraggio UEFA e deve assicurare che tutte gli adempimenti fissati nella Part II del regolamento siano integrati nel regolamento nazionale per le licenze.

I compiti del Licensor sono:

- Stabilire un’appropriata amministrazione per le licenze le cui funzioni sono tra le altre: preparare, implementare e sviluppare il sistema di licenze del club; dare supporto amministrativo ai “decision-making bodies”; informare l’UEFA di cambiamenti significativi avvenuti presso la federazione del paese in cui opera;
- Stabilire almeno due “decision-making bodies”, il First Instance Body che si occupa della concessione delle licenze in base ai documenti forniti entro i termini stabiliti e l’Appeals Body al quale ci si può rivolgere in caso non sia stata concessa la licenza dal First Instance Body;
- Impostare un elenco delle sanzioni;
- Definire il “core process” per la concessione delle licenze che deve avere almeno questi step: richiesta dei documenti per la licenza ai “licence applicant”, ritorno dei documenti per la licenza, valutazione dei documenti da parte dell’amministrazione, richiesta scritta al Licensor, valutazione e decisione del decision-making body e richiesta della lista delle decisioni sulle licenze all’amministrazione dell’UEFA;

- Definire le procedure di richiesta dei documenti;
- Garantire un trattamento equo ai club richiedenti.

2.2.2) LICENCE APPLICANT AND LICENCE

Gli articoli dal 12 al 15 compongono questo capitolo che parla di chi può fare richiesta per avere la licenza UEFA e le caratteristiche di quest'ultima.

L'articolo 12 chiarisce la figura dell'applicant e ne definisce le caratteristiche: deve essere un club o un'entità legale responsabile per esso, iscritto da almeno tre anni presso una federazione membro dell'UEFA.

L'articolo 13 definisce le responsabilità generali dell'applicant che deve fornire tutte le informazioni necessarie e documenti rilevanti al fine di dimostrare che tutti i doveri sono stati adempiuti e permettere al licensor e al decision-making body di prendere la decisione sulla concessione della licenza nel modo più corretto possibile.

Gli articoli 14 e 15 si occupano della licenza e degli eventuali permessi speciali. In particolare si definiscono le caratteristiche della licenza che:

- Scade alla fine della stagione per cui è stata concessa;
- Non può essere trasferita;
- Può essere ritirata dal decision-making body se anche solo una delle condizioni per la concessione non sono soddisfatte o se il club che già possiede la licenza (licensee) viola una o più delle sue obbligazioni previste dal regolamento.

2.2.3) CLUB LICENSING CRITERIA

Il terzo ed ultimo capitolo della Part II è composto dagli articoli dal 16 al 52 e si occupa dei criteri che devono essere rispettati per ottenere la licenza UEFA e poter così partecipare alle competizioni da questa organizzate. Questi criteri sono suddivisi in 5 gruppi: Sporting Criteria, Infrastructure Criteria, Personnel and Administrative Criteria, Legal Criteria e Financial Criteria.

Gli Sporting Criteria (art. dal n. 17 al 23 bis) specificano i doveri che il club deve adempiere e rispettare in merito a:

- Programma di sviluppo giovanile;

- Squadre del settore giovanile;
- Cura medica e sicurezza dei giocatori;
- Registrazione dei giocatori;
- Contratti scritti con i giocatori professionisti;
- Importanza dell'arbitraggio e regole del gioco;
- Uguaglianza e lotta alla discriminazione;
- Benessere e protezione dei ragazzi.

In merito a questi criteri, hanno particolare importanza e rilevanza quelli riguardanti il settore giovanile. Infatti l'applicant deve avere un programma scritto per lo sviluppo dei giovani e del settore giovanile approvato dal licensor che deve contenere tra l'altro gli obbiettivi e la filosofia del club riguardo lo sviluppo dei giovani, l'organizzazione del settore giovanile, il personale ed i requisiti che deve avere, le infrastrutture messe a disposizione dal club per il settore giovanile, le risorse finanziarie ad esso destinato, l'educazione sia a livello calcistico che generale (regole del calcio, anti-doping, integrità e lotta al razzismo). Inoltre l'applicant deve assicurare tutti i giovani giocatori facenti parte del club abbiano la possibilità di seguire il percorso scolastico obbligatorio previsto dalla legge specifica dello stato in cui il club si trova.

Gli Infrastructure Criteria (art. n. 24, 25, 26) riguardano appunto, le infrastrutture del club quali lo stadio e le strutture di allenamento. Lo stadio deve rispettare i requisiti minimi stabiliti dall'UEFA, deve trovarsi nel territorio di una federazione membro dell'UEFA e il suo uso deve essere giustificato da un contratto di proprietà o di concessione da parte del proprietario.

Le strutture di allenamento devono essere fruibili durante tutto l'anno da parte della società e devono rispettare i criteri fissati dalla federazione di cui il club fa parte come ad esempio le caratteristiche degli spogliatoi, delle strutture, delle sale mediche e il suo equipaggiamento ecc.

Per quanto riguarda i Personnel and Administrative Criteria (art. dal n. 27 al 42), questi trattano argomenti riguardanti l'organizzazione e l'amministrazione ed il personale della società come la segreteria, il general manager, il finance officer, il media officer, il dottore del club, il fisioterapista, i medici del settore giovanile, il security officer, gli stewards, l'allenatore ed i suoi assistenti, gli allenatori del settore giovanile ecc.

Gli articoli dal numero 43 al 46 si occupano dei Legal Criteria. Il club che intende richiedere la licenza deve presentare una dichiarazione valida legalmente che: riconosca come vincolante statuti, regolamenti e direttive della FIFA dell'UEFA e della federazione a cui è iscritto; che competerà a livello nazionale ed internazionale secondo le regole della federazione e dell'UEFA o della FIFA; che osserverà le regole riguardanti la licenza UEFA e il fair play finanziario; che sarà responsabile di tutte le conseguenze riguardanti il reporting perimeter (definito nell'articolo 46bis); che tutti i documenti consegnati sono corretti e completi.

Il club deve fornire delle informazioni legali di base: statuto, nome legale completo, indirizzo forma legale ecc. Inoltre deve fornire la prova di un contratto con un membro registrato all'UEFA. L'articolo 46 prevede altresì la predisposizione da parte dell'applicant di un documento che rappresenti la struttura legale del gruppo (ed anche eventuali modifiche che accadano nei mesi in cui la licenza è valida).

Gli ultimi articoli della Part II (dal n. 46bis al 52) entrano nel merito dei Financial Criteria. L'articolo 46bis definisce il concetto di "reporting perimeter", l'entità o la combinazione di entità rispetto alle quali le informazioni finanziarie (ad esempio, singola entità, bilancio consolidato o combinato) devono essere fornite e comprende il licence applicant, ogni sua entità sussidiaria ed ogni altra entità appartenente al legal group che genera ricavi o comporta costi. Le attività da includere sono: l'ingaggio e la contrattazione di giocatori incluse tutte le forme di pagamento previste; compravendita di giocatori (inclusi i prestiti); biglietti; sponsor e pubblicità; broadcasting; merchandisign e ospitalità; operazioni inerenti all'organizzazione del club; finanza; uso e amministrazione dello stadio e delle strutture di allenamento; calcio femminile; settore giovanile.

Secondo l'articolo 47 il club applicant deve preparare e consegnare il bilancio di esercizio che è composto da:

- Lo Stato patrimoniale;
- Il conto economico;
- Il prospetto dei flussi di cassa;
- La nota integrativa;
- Una relazione finanziaria compilata dal management.

I requisiti minimi sono esplicitati nell'allegato XII del regolamento. Nel caso il Bilancio d'esercizio sia precedente di sei mesi alla data ultima prevista per la consegna dei documenti il regolamento prevede l'obbligo di predisporre un bilancio ad interim riguardante il periodo

che va dal giorno successivo alla chiusura del precedente bilancio ad un giorno entro i sei mesi previsti dalla UEFA.

Inoltre, l'applicant deve dimostrare al 31 marzo che precede la data di consegna dei documenti non ci siano stati debiti scaduti verso altre società calcistiche. Debiti che possono riguardare trasferimenti, compensi per gli allenamenti, contributi di solidarietà e buona uscita per i calciatori in scadenza di contratto. Per questo il club deve predisporre una tabella dei trasferimenti della società e divulgare tutti nuovi giocatori (inclusi i prestiti) acquistati e venduti nei 12 mesi fino al 31 dicembre, tutti i trasferimenti il cui ammontare deve essere pagato entro il 31 dicembre e tutti trasferimenti soggetti a richiamo da parte di autorità competenti in merito. La tabella dei trasferimenti deve includere tutte le informazioni riguardanti i trasferimenti stessi (dettagli dei giocatori, dettagli del trasferimento, del club creditore e del metodo di pagamento).

In aggiunta, il club che richiede la licenza deve dimostrare di non avere debiti scaduti verso i lavoratori che secondo il regolamento sono tutti i giocatori professionisti e tutto il personale tecnico, medico, amministrativo (il cui elenco è presente negli articoli precedenti). Per questo l'UEFA prevede l'obbligo di preparare una tabella dei lavoratori con tutte le informazioni che li riguardano (tipo di contratto, stipendio, generalità ecc.). Altri debiti che la società deve dimostrare non essere scaduti sono quelli verso le autorità statali e federali (es. tasse).

L'ultimo articolo dei Financial Criteria concerne le informazioni finanziarie future. I documenti che il club deve preparare secondo l'articolo 52 sono budget riguardanti i flussi di cassa futuri, i ricavi e costi futuri e una nota integrativa per spiegarne la funzionalità e la credibilità. L'allegato VII spiega le informazioni che devono contenere questi documenti per essere accettati dal decision-making body.

2.3) Part III. UEFA Club monitoring

La Part III del documento è composta dagli articoli dal numero 53 al numero 68 (divisi in due capitoli) e sviluppa l'argomento relativo al monitoraggio dei club che richiedono la licenza UEFA. Dopo una breve definizione dell'organo per il controllo finanziario per club UEFA (CFCB) la Part II affronta il processo e le fasi in cui si divide che sono:

- Emissione della richiesta dei documenti di monitoraggio al licensor e al licensee;
- Ritorno dei documenti richiesti dal licensee al licensor;
- Conferma della completezza dei documenti del licensee fatta dal licensor;
- Consegna della documentazione confermata dal licensor all'amministrazione UEFA;

- Valutazione da parte dell'Organo finanziario per club UEFA;
- Se la documentazione è appropriata si possono richiedere ulteriori informazioni altrimenti viene presa la decisione definitiva come specificato nel regolamento del CFCB.

Come visto, le responsabilità del licensor sono quelle di richiedere, raccogliere e controllare la completezza della documentazione dei licensee, consegnarla e cooperare con l'amministrazione UEFA e l'Organo per il controllo finanziario del Club. Mentre per i licensee c'è l'obbligo di consegnare i documenti richiesti nelle tempistiche pattuite, controllare e confermare con una dichiarazione che sono completi ed esatti (art. 55 e 56.)

Ogni licensee che si è qualificato per le competizioni UEFA deve soddisfare i requisiti di break-even (art. dal n. 58 al 64) e gli altri requisiti di monitoraggio (art. dal n. 65 al 68). Per i primi si prendono in considerazione le entrate e le uscite rilevanti (da riportare in euro), definite nell'allegato X del regolamento, che devono essere rappresentate nel bilancio di esercizio della società. Questi dati devono essere presentati da tutti i licensee, a meno che non venga dimostrato che la loro entità è inferiore ai 5 milioni nel periodo attuale e nei due periodi precedenti. In tal caso il licensee è esentato dai requisiti di break-even.

L'articolo 59 si occupa del periodo di monitoraggio che è composto non solo dall'anno in corso ma altresì dai due anni precedenti a questo (T, T-1, T-2).

Per risultato di break-even si intende la differenza tra entrate ed uscite rilevanti (deve essere calcolato sia per i singoli anni, sia aggregato per i tre anni del periodo di monitoraggio), se positivo da origine ad un surplus se negativo ad un deficit. Nel caso di deficit aggregato il licensee può dimostrare che negli anni T-3 e T-4 ci sia stato un surplus in grado di colmare il deficit aggregato esistente.

Un altro concetto molto importante riguardo il fair play finanziario è quello di "acceptable deviation" del risultato di break-even che può essere di 5 milioni di euro o 30 milioni di euro se questo eccesso è interamente coperto da contributi dei partecipanti al capitale sociale. Questi contributi sono presi in considerazione se sono accaduti e riconosciuti in uno dei tre periodi che compongono il periodo di monitoraggio.

Entro la scadenza e con la forma richiesta il licensee deve consegnare le informazioni di break-even relative al periodo T-2, T-1 e T che devono rispettare il reporting perimeter come definito nel 46bis ed essere approvate dal management.

Per valutare le informazioni di break-even sono stati istituiti degli indicatori che, se riscontrati, mostrano una infrazione dei requisiti del financial fair play. Questi indicatori sono:

1. Going concern: la relazione del revisore dei conti sui bilanci di esercizio del periodo di monitoraggio consegnato in conformità con gli art. numero 47 e 48 riscontra delle violazioni;
2. Negative equity: il bilancio di esercizio mostra un deterioramento del patrimonio rispetto all'anno precedente;
3. Break-even result: la relazione evidenzia un deficit;
4. Sustainable debt for T-1: se il "relevant debt" è superiore ai 30 milioni e superiore a 7 volte i profitti riscontrati in T-2 e T-3 allora il "relevant debt" è calcolato togliendo al debito netto le spese sostenute per il miglioramento dello stadio o delle strutture di allenamento mentre le "relevant earnings" vengono calcolate sommando al totale dei profitti il risultato netto dei trasferimenti dei giocatori meno i costi sopportati per tali operazioni;
5. Sustainable debt for T: stesso discorso fatto per l'indicatore numero 4 valido però per l'anno T;
6. Player transfer balance: Se il licensee riporta un deficit nei trasferimenti dei giocatori superiore ai 100 milioni in tutte i periodi allora la "player transfer balance" viene calcolata come la differenza tra l'aggregato di tutti i costi sostenuti e da sostenere per il trasferimento dei giocatori e l'aggregato di tutte le somme ricevute o da ricevere per la vendita di giocatori. Se la differenza risulta positiva allora la società ha un deficit nella "player transfer balance";

Il licensee deve provvedere anche alla redazione di una "projected break-even information" che deve coprire i 12 mesi successivi alla chiusura del bilancio relativo all'anno T. La relazione deve comprendere una serie di budget (es. budget flussi di cassa, budget di stato patrimoniale, budget di conto economico ecc.) che spieghino in maniera esauriente la visione futura della dimensione economica del club.

Come descritto precedentemente inoltre il licensee deve dimostrare di non avere debiti scaduti verso altre società calcistiche, verso il personale (calciatori professionisti, manager ecc.) e verso le autorità (art. dal n. 65 al 68).

2.4) Part IV. Final Provisions

L'ultima parte è breve (dall'art. 69 al 73) e si occupa di alcuni dettagli come ad esempio la data in cui è entrato in vigore il regolamento in tale forma (1 giugno 2018) e la prevalenza, in caso di difformità, della versione in lingua inglese rispetto a quella in altre lingue (francese e tedesco).

Il prosieguo del documento è riservato ai tredici allegati che sono stati inseriti per specificare ed aiutare a capire gli articoli presenti nel regolamento. Ad esempio gli allegati VI e VII specificano le voci che il bilancio di esercizio deve contenere ed i principi che questo deve rispettare (es. la valutazione dei giocatori professionisti, le regole dell'ammortamento ecc.). Altro allegato importante è sicuramente il numero X che si occupa nello specifico delle voci da tenere in considerazione per il break-even result, cioè le "relevant income" e i "relevant expenses" e quelle voci da non includere invece nel suddetto calcolo (come i costi o proventi da imposte e tasse, il deprezzamento o apprezzamento di immobilizzazioni materiali ed immateriali).

Gli allegati XI e XII infine, trattano gli argomenti riguardanti il "Settlement Agreement" ed il "Voluntary Agreement", termini che verranno specificati nel Capitolo 3 e che sono molto importanti ed usati quando si fa riferimento al Fair Play Finanziario ai giorni nostri.

3) L'ORGANO PER IL CONTROLLO FINANZIARIO PER CLUB UEFA (CFCB)

3.1) Descrizione

L'Organo di Controllo Finanziario per Club UEFA (CFCB) ha l'importante compito di sovrintendere l'applicazione dei Regolamenti per le Licenze per Club UEFA e il Fair Play Finanziario.

Il CFCB è un Organo per l'Amministrazione della Giustizia e può stabilire sanzioni disciplinari nel caso di mancato raggiungimento dei requisiti stabiliti nei Regolamenti UEFA Licenze per Club UEFA e Fair Play Finanziario. Al CFCB inoltre compete determinare quali fornitori di licenze (le federazioni nazionali) e quali richiedenti (i club) abbiano soddisfatto i requisiti per il fair play finanziario o i criteri per le licenze e di decidere nei casi riguardanti l'ammissibilità alle competizioni UEFA per club. Il ricorso contro le sue decisioni finali può essere presentato esclusivamente presso il Tribunale per gli Arbitrati Sportivi (TAS) di Losanna.

Il CFCB è assistito da una Camera di Investigazione, guidata dal responsabile inquirente del CFCB, per le fasi di monitoraggio e di indagine dei procedimenti, e da una Camera Aggiudicativa per la fase di giudizio dei procedimenti, guidata dal presidente del CFCB. Nel maggio 2016, il Comitato Esecutivo UEFA ha riletto i membri del CFCB per il periodo tra il 2016 e il 2020.

Il CFCB è presieduto da José Narciso da Cunha Rodrigues. Ex procuratore generale della Repubblica portoghese, il Signor Cunha Rodrigues è stato, tra le altre cariche che ha ricoperto, giudice presso la Corte di Giustizia dell'Unione Europea (CJEU) a partire dal 2000 e si è insediato ufficialmente l'8 ottobre 2012, dopo aver lasciato il CJEU.

3.2) La camera Investigativa

Il lavoro dell'Organo di Controllo Finanziario per Club (CFCB) è sostenuto da una Camera di Investigazione, guidata dal responsabile inquirente del CFCB, adesso si tratta del belga Yves Leterme, per le fasi di monitoraggio e di indagine dei procedimenti.

La Camera Investigativa è composta dal responsabile inquirente del CFCB, che guida la camera investigativa del CFCB e organizza e avvia le misure necessarie per garantire il suo miglior funzionamento, e da tre altri membri, incluso in vice-capo investigatore del CFCB.

Un'indagine può essere aperta d'ufficio o su richiesta. Il responsabile inquirente del CFCB verifica i fatti e raccoglie ogni elemento che può avere rilevanza nel caso trattato, guidando le procedure di indagine personalmente o assegnando il compito a un altro membro della camera di investigazione.

Al termine dell'indagine, il responsabile inquirente del CFCB, dopo essersi consultato con gli altri membri della camera di investigazione, può decidere se:

- archiviare il caso;
- cercare, con il consenso dell'imputato, un accordo d'intesa;
- applicare, con il consenso dell'imputato, misure disciplinari limitate a un ammonimento, a un richiamo ufficiale o a una sanzione fino a un massimo di 100.000 euro;
- oppure rivolgersi alla Camera Aggiudicativa.

3.3) La camera Aggiudicativa

La Camera Aggiudicativa dell'Organo di Controllo Finanziario per Club UEFA (CFCB) accoglie e giudica i casi inoltrati dal responsabile inquirente del CFCB, dal presidente CFCB o su richiesta di una parte direttamente coinvolta.

La Camera Aggiudicativa è formata dal presidente del CFCB, che dirige la camera aggiudicativa del CFCB e supervisiona il funzionamento del CFCB, e almeno tre altri membri, inclusi due presidenti del CFCB.

I procedimenti vengono condotti dal presidente del CFCB, che è tenuto ad informare l'imputato in merito all'apertura della fase di giudizio.

La camera aggiudicativa emette la sua decisione finale alla presenza di almeno tre dei suoi membri, incluso il presidente CFCB, che deve aver assistito alla discussione. La decisione finale inoltre deve essere presa con la formula della maggioranza semplice. La camera aggiudicativa può assumere le seguenti decisioni finali:

- archiviare il caso;
- accettare o respingere l'iscrizione del club alle competizioni UEFA per Club;
- imporre provvedimenti disciplinari;
- confermare, annullare o cambiare una decisione del Responsabile Inquirente del CFCB.

I provvedimenti disciplinari includono, fra gli altri:

- ammonimento;
- richiamo formale;
- multa, deduzione di punti, congelamento delle entrate provenienti dalle competizioni UEFA;
- divieto di iscrivere nuovi giocatori per le competizioni UEFA;
- restrizione del numero di giocatori iscrivibili da un club per la partecipazione alle competizioni UEFA, compreso un limite finanziario al tetto dei costi per i benefici ai dipendenti dei giocatori registrati nella lista A allo scopo della partecipazione alle competizioni UEFA;
- squalifica dalle competizioni in corso e/o esclusione dalle competizioni future;
- revoca di un premio o di un titolo.

CAPITOLO II

F.C. INTERNAZIONALE MILANO

1) La storia dell'Internazionale F.C. dal 1908 ad oggi

Secondo quanto riportato dal sito Wikipedia, l'F.C. Internazionale venne fondata il 9 marzo 1908 da un gruppo di quarantaquattro persone dissidenti del sodalizio del Milan Football and Cricket Club. Durante la sua esistenza, giunta ai 110 anni, l'Inter ha collezionato ben 39 titoli ufficiali, rimanendo sempre nella massima serie italiana (unica squadra a riuscirci).

Alla costituzione della società, Giovanni Paramithiotti, uno dei soci fondatori, fu scelto come presidente, mentre lo svizzero Hernst Marktl passò invece alla storia come il primo capitano dei nerazzurri.

Nel 1928, per venire incontro alle direttive del regime fascista, la società nerazzurra fu costretta a fondersi con l'Unione Sportiva Milanese e cambiare denominazione in Società Sportiva Ambrosiana per ragioni politiche.

Nel 1955 la società fu acquistata dal petroliere Angelo Moratti che, dopo i primi risultati non all'altezza delle aspettative, nella stagione 1960-61 scelse di affidare la panchina all'argentino Helenio Herrera: fu l'inizio dell'epopea della Grande Inter, una formazione leggendaria che nel giro di quattro anni vinse tre scudetti, due Coppe dei Campioni e due Coppe Intercontinentali.

Il 1968 segnò la fine di un ciclo, con Moratti che decise di passare la mano ad Ivano Fraizzoli. Sotto la sua presidenza, l'Inter tornò a vincere lo scudetto nella stagione 1970-71, guidata in panchina da Giovanni Invernizzi che divenne il primo tecnico nerazzurro a conquistare il titolo nazionale da subentrante.

Nel 1984 la società fu acquistata da Ernesto Pellegrini, che resterà in carica per poco più di un decennio.

Nel 1995 si verificò una svolta epocale per la storia dell'Inter, quando Massimo Moratti decise di rilevare il club da Pellegrini, riportando, a distanza di 27 anni dal padre Angelo, un membro della famiglia Moratti al timone della società. Tuttavia, nonostante gli ingenti investimenti, i primi anni di presidenza Moratti regalarono poche soddisfazioni, se si eccettua il terzo successo in Coppa UEFA nella stagione 1997-98 contro la Lazio. Il club dovette attendere fino al 2004 per tornare a primeggiare in Italia, con l'arrivo in panchina di Roberto Mancini che aprì un nuovo ciclo di vittorie.

Chiusa l'esperienza di Mancini, Moratti ingaggiò il portoghese José Mourinho, con il quale si raggiunse l'apice della storia odierna dell'F.C. Internazionale con la conquista nella stagione 2009-10 del "Triplete": la vittoria nella stessa stagione di Scudetto, Coppa Italia e Champions League.

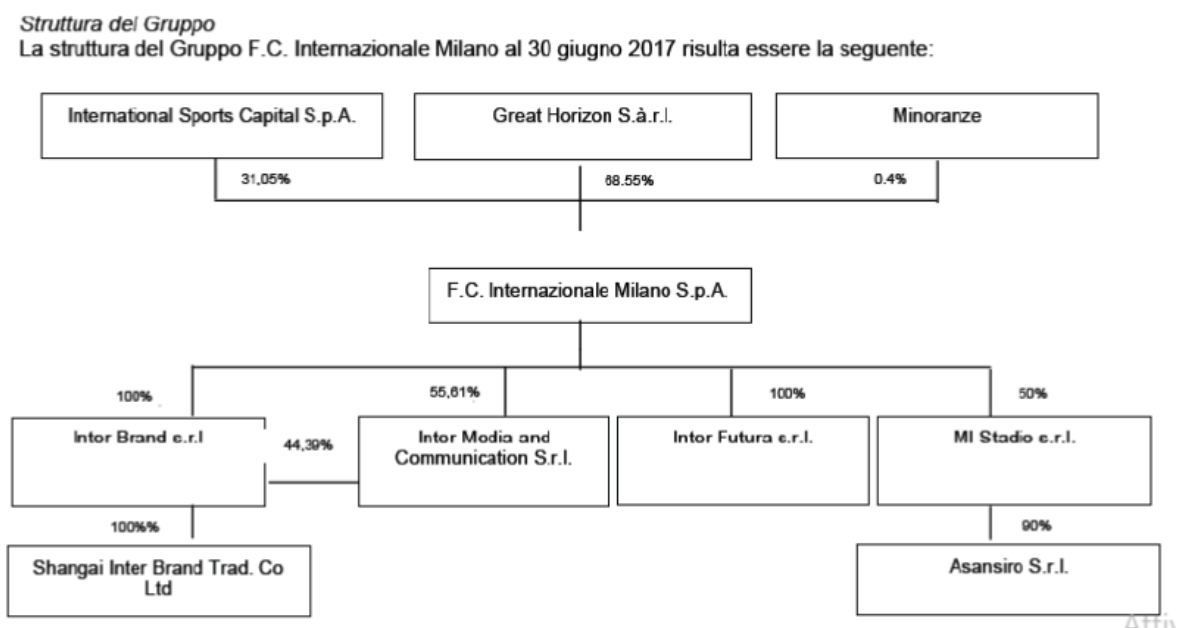
Nel 2013, dopo diciotto anni di gestione Moratti, la società fu acquistata dall'imprenditore indonesiano Erick Thohir, che divenne così il primo presidente straniero della storia nerazzurra. Tuttavia la nuova proprietà non fu in grado di risollevare la società da una crisi di risultati nata al tramonto della precedente gestione e sostanzialmente proseguita nelle stagioni successive.

Dal 28 giugno 2016, il nuovo azionista di maggioranza della società è il Suning Holdings Group, multinazionale cinese che opera nel mercato al dettaglio dell'elettronica, di proprietà di Zhang Jindong, che possiede il 68,55% delle quote. L'azionariato della società è completato dal precedente azionista di maggioranza Erick Thohir, che ha una quota del 31,05%, e dagli azionisti di minoranza, che detengono in tutto lo 0,40%. Il 26 ottobre 2018 con la pubblicazione del bilancio 2017-2018, chiuso con una perdita di 17,7 milioni di euro, Steven Zhang, figlio ventisettenne del proprietario di Suning, è divenuto il presidente più giovane dell'Inter rilevando la posizione di Erik Thohir, del quale entro fine anno sarà rilevata anche la restante quota (31,05%) che l'imprenditore indonesiano detiene.

Secondo KPMG Football benchmark (dati relativi alla stagione 16/17) l'Inter è la quarta squadra italiana (ventesima al mondo) per valore (491 milioni di euro) dietro a Juventus, prima per distacco con 1302 milioni di euro, Napoli e Milan distanziati di poco dai nerazzurri con un valore rispettivamente di 518 e 514 milioni di euro. Sempre secondo la banca dati sul calcio è terza in Italia per valore di mercato della rosa dei calciatori (348 milioni), si trova dietro alla superpotenza Juventus (564 milioni) ed alla squadra campana (404 milioni). Importante il dato che si riferisce al fatturato operativo ("operating revenue", dato composto da entrate derivanti dalle partite, dagli accordi coi media e commerciali) in cui è seconda in Italia (263 milioni) dietro all'inarrivabile, almeno dal punto di vista economico, squadra bianconera (412 milioni). Questo dato è molto importante in quanto in costante ascesa negli ultimi tre anni: infatti nella stagione 14/15 il dato si fermava sui 168 milioni di euro, con una crescita di 15 milioni nella stagione successiva 15/16 ed una crescita di 80 milioni (segnando un significativo +43,7%).

2) La struttura societaria attuale

Immagine 1: Struttura societaria del gruppo al 30 giugno 2017



Fonte: Bilancio di esercizio F.C. Internazionale Milano S.p.a. al 30 giugno 2017

All’F.C. Internazionale Milano S.p.a., la cui proprietà è suddivisa come è riportato sopra, fanno capo anche società quali la Inter Brand s.r.l., l’Inter Media and Communication s.r.l., l’Inter Futura s.r.l. e la MI stadio s.r.l.

La prima, della quale la S.p.a. ha la proprietà del 100% delle quote, svolge un’attività limitata relativa al recupero dei crediti residui e la maggior parte delle sue “attività” è composta dalla partecipazione che essa ha in Inter Media and Communication s.r.l.

La proprietà di quest’ultima è suddivisa tra Inter Brand appunto, che ne detiene il 44,39%, e F.C. Internazionale Milano S.p.a. la quale ha il restante 55,61%. Questa società è discretamente importante, il bilancio di esercizio in inglese si può trovare nel sito ufficiale dell’Inter, e si occupa della gestione e dello sviluppo dei business di commercializzazione materiale audiovisivo storico, del canale televisivo Inter Channel e delle sponsorizzazioni, precedentemente in capo a Inter, e delle sponsorizzazioni e utilizzo del marchio Inter attraverso internet e altri media precedentemente in capo a Inter Brand. Nel 2016 ha stipulato un contratto di sponsorizzazione con la neoentrante proprietà Suning, riguardante, tra le altre cose, la concessione di diritti relazionati alla denominazione del centro sportivo di Appiano Gentile, delle divise di allenamento. Questa società genera un discreto livello di profitti, nel 2017 ha chiuso con un utile al netto delle tasse e delle spese finanziarie superiore ai 50 milioni e nei primi 9 mesi dal 30 giugno 2017 un utile sempre al netto delle tasse e delle spese

finanziarie superiore ai 47 milioni. Le entrate di questa società sono composte per la maggior parte dai profitti provenienti da sponsor e dagli accordi con i media (sia della Serie A che della UEFA).

Inter Futura opera nel settore dei servizi ed, in particolare, svolge attività di organizzazione con fini sociali, culturali e ricreativi; uno delle iniziative più importanti facenti capo a questa società è l'organizzazione di Inter Campus a sostegno di bambini bisognosi (di età compresa tra i 6 ed i 13 anni) di tutto il mondo, è condotta in 29 differenti paesi di tutto il mondo. Nel 2017 ha chiuso con un utile di circa 5 migliaia di euro.

M-I Stadio s.r.l., controllata al 50% dall'F.C. Internazionale Milano S.p.a., si occupa della gestione dello stadio Giuseppe Meazza con gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria. I proventi di questa società derivano dalle sponsorizzazioni, dall'affitto dello stadio per eventi anche extra calcistici, dal museo dello stadio e dal tour. Questa società evidenzia una perdita, dovuta ad un aumento dei costi pari a 783 migliaia di euro.

3) Il bilancio d'esercizio chiuso il 30 giugno 2017

Il bilancio che tratta i giorni compresi tra il 1 luglio 2016 ed il 30 giugno 2017 è il primo che è riferibile alla proprietà di Zhang Jindong, anche se il presidente risulta essere ancora Erik Tohir. L'ingresso del nuovo azionista di maggioranza ha portato nuove risorse economiche e finanziarie alla causa interista: si è operato infatti un aumento di capitale di 142 milioni di euro (compreso il sovrapprezzo) e c'è stato una concessione di finanziamento soci di 298 milioni di euro, corrisposti in 3 tranches diverse, la prima di 40 milioni il 29 giugno 2016, la seconda durante l'esercizio di 177 milioni e la terza ed ultima nei mesi tra giugno ed agosto 2017 per i restanti 81 milioni. Queste nuove risorse finanziarie sono state adoperate per rimborsare finanziamenti, pagare debiti e finanziare le campagne acquisti dell'esercizio.

La tabella n. 1 sottostante riassume gli ultimi 5 anni di Conto Economico abbreviato dell'Inter intesa come società sportiva comprendente anche le società da essa controllate, e non sono l'F.C. Internazionale Milano S.p.a. nel quale singolo bilancio mancano voci importanti come i "Ricavi commerciali" della quale si occupa come spiegato pocanzi Inter Media and Communication s.r.l.

Tabella n. 1 – Conto economico abbreviato per le stagioni dal 2012/13 al 2016/17 (dati in migliaia di euro).

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Ricavi da gare	19,6	18,8	21,4	26,3	28,0
Ricavi commerciali	27,6	36,2	39,3	47,6	110,4
Ricavi da diritti tv	81,4	76,4	77,8	79,0	83,8
di cui UEFA	6,7	0,0	6,1	0,0	7,6
Altri ricavi	38,6	27,8	34,3	49,3	46,5
RICAVI OPERATIVI	167,3	159,2	172,7	202,3	268,6
Plusvalenze e incasso prestiti	33,9	8,6	25,8	39,1	49,6
RICAVI TOTALI	201,2	167,8	198,6	241,4	318,2
Costo del personale	-127,9	-116,2	-116,5	-124,2	-151,3
Ammortamenti imm. Immateriali	-59,5	-72,9	-70,0	-49,6	-83,2
Ammortamenti imm. Materiali	-1,3	-6,8	-0,7	-0,9	-2,4
Altri costi	-79,8	-71,2	-112,2	-69,2	-64,5
Minusvalenze e costo prestiti	-7,4	-0,9	-16,8	-16,4	-0,7
Proventi/oneri finanziari	-4,6	-5,9	-19,0	-28,0	-32,2
Rettifiche di valore attività finanziarie	-0,1	-0,2	-2,3	-2,8	-0,4
Imposte	0,0	0,4	-1,4	-3,9	-8,1
COSTI TOTALI	-280,5	-273,7	-338,8	-295,0	-342,8
RICAVI - COSTI	-79,3	-105,9	-140,2	-53,6	-24,6
Proventi/oneri straordinari	-0,5	139,2	-0,3	-6,0	0,0
RISULTATO NETTO	-79,8	33,3	-140,5	-59,6	-24,6

Fonte: www.Calciofinanza.it

3.1) I Ricavi

Come si può vedere dalla tabella n. 1 i ricavi, in netta ascesa negli anni, sono composti da Ricavi da gare, in crescita proporzionale, così come i ricavi da diritti tv (la parte UEFA di questi dipende dalla partecipazione o meno a competizioni europee, nel caso l'Europa League). La voce altri ricavi comprende invece voci come la capitalizzazione costi del vivaio per la quota di quasi 5 milioni, quote derivanti dagli Inter club, ricavi da Inter channel e tra le più importanti ed in crescita i ricavi da Inter academies sulle quali l'Inter sta investendo molto e che hanno portato più di 10 milioni alla voce ricavi.

La voce più importante però, riguarda i Ricavi commerciali che si articolano come rappresentato dalla tabella n. 2:

Tabella n. 2: Ricavi diritti tv e commerciali (dati in migliaia di euro)

<i>Ricavi diritti tv e commerciali</i>			
	<i>2015/16</i>	<i>2016/17</i>	<i>Differenza %</i>
Diritti tv	79.016	76.113	-4%
Diritti tv Uefa	0	7.647	/
TOTALE RICAVI DIRITTI TV	79.016	83.760	6%
Ricavi sponsor tecnico (Nike)	12.500	9.375	-25%
Ricavi sponsor ufficiale (Pirelli)	17.700	9.167	-48%
Proventi commerciali e royalties	2.156	2.057	-5%
Regional Sponsor	351	74.808	21213%
Sponsorship Infront	14.443	14.962	4%
TOTALE RICAVI COMMERCIALI	47.150	110.369	134%

dati in migliaia di euro

Fonte: www.Calciofinanza.it

Come si può notare nella tabella n. 2 c'è stata una netta diminuzione dei ricavi provenienti dai due sponsor principali (Nike e Pirelli) a causa della mancata qualificazione a competizioni europee nella stagione 2016/2017. Diminuzione però più che compensata dalla crescita esponenziale dei Regional Sponsor, quasi del tutto assenti nella stagione 2015/2016. Nella voce Regional Sponsor sono inseriti i contratti di sponsorizzazione sottoscritti durante l'esercizio 2016-2017 con la società Jiangsu Suning Sport Industry Co. Ltd, che prevedono la concessione su base esclusiva di determinati diritti in relazione alla denominazione dei centri sportivi dell'Inter, alle divise di allenamento dei giocatori, di co-branding e sfruttamento commerciale. A questi si aggiunge un nuovo contratto di sponsorizzazione con una società che non fa capo al gruppo Suning che prevede la concessione di determinati diritti media e di sponsorizzazione del marchio F.C. Internazionale Milano nella regione asiatica (Cina, Malesia, Singapore, Indonesia, Giappone e Corea). L'entrata del gruppo Suning perciò oltre ad avere un impatto sulla proprietà e sugli investimenti ha anche portato un aumento importante di una voce di Conto Economico che prima era marginale (ora corrisponde al 23,5% dei Ricavi Totali).

Altro ricavo importante è quello riportato alla voce plusvalenze delle quali ci occuperemo nel prossimo capitolo dell'elaborato.

3.2) I Costi

Tra i costi invece, i più importanti e rilevanti sono quelli relativi ai “Costi del Personale” (151,3 milioni in aumento del 21,8% rispetto all’anno 2015/2016) che si articolano nelle seguenti voci:

Tabella n.3: Costo del personale (dati in migliaia di euro)

<i>Costo del personale</i>			
	<i>2015/16</i>	<i>2016/17</i>	<i>Differenza %</i>
Compensi contrattuali giocatori	77.625	95.263	23%
Compensi contrattuali allenatori e tecnici	13.452	12.452	-7%
Premi di rendimento	5.154	5.262	2%
Diritti d'immagine	3.423	4.502	32%
Salari e stipendi non tesserati	11.978	13.652	14%
Oneri sociali	5.784	6.831	18%
Trattamento di fine rapporto	1.262	1.607	27%
Altri costi	5.555	11.694	111%
TOTALE	124.233	151.263	22%

dati in migliaia di euro

Fonte: www.Calcioefinanza.it

L’incidenza maggiore come si può osservare nella tabella n. 3 ce l’hanno i Compensi contrattuali dei giocatori, che raggiungono quasi un terzo del totale, in aumento rispetto al 2015/16. Aumento dovuto al rafforzamento della rosa operato dalla società, che portando giocatori già affermati nel panorama europeo ed internazionale, si è vista costretta ad aumentare il monte ingaggi della squadra. I compensi contrattuali di allenatori e tecnici negli ultimi anni è rimasto alto rispetto alla media (un allenatore di una squadra importante come l’Inter arriva a prendere al massimo 4/5 milioni di euro a stagione a meno che non si chiami José Mourinho, Pep Guardiola o Carlo Ancelotti). L’esborso di 13,452 milioni nel 2015/2016 e di 12,452 milioni nel 2016/2017 è dovuto al continuo avvicendamento di allenatori che si è verificato sulla panchina dell’Inter negli ultimi anni: nelle ultime stagioni la società nerazzurra ha dovuto pagare comunque la risoluzione del contratto, seguita all’esonero, che aveva fatto con Roberto Mancini, Stefano Pioli e Frank De Boer che avendo contratti pluriennali avevano il diritto di vedersi corrisposto lo stipendio pattuito nel loro contratto. I premi di rendimento riguardano le somme corrisposte ai giocatori e staff per il raggiungimento di determinati obiettivi mentre con la voce Salari e stipendi non tesserati si comprendono tutte le persone che lavorano per l’Inter ma non sono tesserati presso la FIGC (magazzinieri, manager, addetti alla manutenzione di campi ed impianti ecc.).

Voce importante dei costi, come riportato dalla tabella n.1, è quella degli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali che sono composte per la maggior parte, oltre che da marchi ed immobilizzazioni in corso, dai Diritti pluriennali alla prestazione dei calciatori, voce che racchiude il valore iscritto a bilancio dei giocatori di proprietà dell'Inter. Le società di calcio in generale devono iscrivere a bilancio il valore dei calciatori, che può essere il semplice prezzo di acquisto nel caso di giocatori acquisiti nel mercato o stime nel caso si tratti di calciatori provenienti dal vivaio, ed applicare su di questo le quote di ammortamento che corrispondono agli anni di permanenza previsti nel contratto che il giocatore stipula con la società. Nel caso ci sia un rinnovo di contratto negli anni il piano di ammortamento va adeguato alla nuova durata del documento che attesta il diritto della società alla prestazione del calciatore.

La voce Altri Costi mette insieme una serie di costi standard per una società sportiva come materie prime, materie di consumo, costi pubblicitari, vitto alloggio e locomozione, costi amministrativi, oneri di gestione ecc. e registra una diminuzione rispetto all'esercizio 2015/2016 di più 11 milioni di euro (pari ad un 15% in meno)

Tutto ciò ha contribuito a formare un Conto economico che da un EBIT (la differenza tra Valore della produzione e ricavi della produzione senza tenere conto della parte finanziaria e delle imposte) positivo, pari a 16,064 milioni, al contrario dell'esercizio precedente in cui era negativo (-26,599 milioni) il che ha permesso di rispettare i vincoli del Fair Play Finanziario che non tiene conto di determinati costi per investimenti futuri e altri costi come spiegato nel capitolo precedente e che tollera una perdita se sanata direttamente dai soci. Anche il risultato finale è in netto miglioramento rispetto alle due stagioni precedenti (soli -24,6 milioni rispetto ai quasi 60 milioni di risultato negativo del 2015/2016)

CAPITOLO III

LE STRATEGIE DELL'F.C. INTERNAZIONALE MILANO A SEGUITO DELL'INTRODUZIONE DEL FINANCIAL FAIR PLAY

1) Settlement Agreement e Voluntary Agreement

Secondo quanto riportato dal sito Blasting News, Massimo Moratti era ancora il presidente dell'Inter nel 2014, quando venne concordato con l'Uefa il “Settlement agreement”, sottoscritto poi nel 2015 dal successivo proprietario di maggioranza, subentrato a Moratti, Eric Thohir.

Il Regolamento del Fair Play Finanziario dal 2015 ha introdotto l'istituto del “Voluntary Agreement”, che è diverso dal “Settlement Agreement”, già previsto nel regolamento UEFA precedentemente. L'ultima fattispecie sopracitata ha già dato alla luce gli accordi transattivi siglati col Paris Saint Germain, il Manchester City, il Galatasaray e con squadre italiane come Inter e Roma.

La differenza principale, tra le due tipologie di accordo, riguarda il soggetto proponente l'accordo stesso:

- per l'accordo “transattivo” o “Settlement Agreement” è l'Organismo UEFA;
- per l'accordo “volontario” o “Voluntary agreement” invece, è il club richiedente la licenza.

L'Articolo 68 del Regolamento del Fair Play Finanziario, nella formulazione dell'edizione 2018 ma anche in quelle precedenti, del 2015 e 2012, ha stabilito che, nel caso in cui un club richiedente la licenza (“applicant”), non soddisfi i requisiti visti nel Capitolo 1, nel periodo di monitoraggio preso in esame, l'UEFA Club Financial Control Body può anche prendere la decisione di concludere un accordo transattivo con il licenziatario, prendendo in considerazione altri fattori definiti nell'allegato XI (“Other factors to be considered in respect of the monitoring Requirements”) e adottando i provvedimenti appropriati secondo quanto stabilito dal regolamento che viene applicato dal UEFA Club Financial Control Body. Gli altri fattori da considerare dall'UEFA Club Financial Control Body, ai sensi dell'articolo 68 e dell'Allegato XI, per adottare i relativi provvedimenti previsti, sono i seguenti:

- l'entità e l'andamento del break-even result;

- la proiezione aggregata del break-even result;
- l'incidenza del cambio in euro;
- la situazione del debito;
- le cause di forza maggiore, come eventi straordinari;
- i cambiamenti imprevisi nel contesto economico generale in cui si opera (“extraordinary national economic events”);
- l'operare in un mercato strutturalmente inefficiente;
- la limitazione numerica della Rosa.

All'articolo 57 riguardante lo scopo, l'applicazione e le esenzioni, nell'edizione del 2015, è stato aggiunto il comma 5.

Il comma 5 dell'articolo 57, che è rimasto invariato nell'edizione del 2018, stabilisce che in determinate circostanze, un licenziatario può richiedere la stipula di un accordo “volontario” con l'UEFA Club Financial Control Body, per adempiere all'obbligo del pareggio, rinviando il dettaglio normativo al nuovo Allegato XII.

L'allegato XII, riguardante gli accordi volontari, stabilisce che una società sportiva può rivolgersi alla Camera Investigativa dell'UEFA Club Financial Control Body per richiedere di stipulare, rispettando determinati requisiti, un accordo volontario con l'obiettivo di rispettare il requisito di pareggio.

Tale diritto è esercitabile a condizione che vengano rispettati determinati requisiti:

- al club sia stata concessa una licenza valida per partecipare alle competizioni UEFA per club dall'organo competente nazionale, ma lo stesso club non si sia qualificato per una competizione UEFA per club nella stagione precedente l'entrata in vigore dell'accordo volontario;
- il club richiedente si sia qualificato per una competizione UEFA per club e abbia rispettato il requisito di pareggio nel periodo di monitoraggio precedente l'entrata in vigore dell'accordo volontario;
- il club richiedente sia stato oggetto di un significativo cambiamento nella proprietà e/o partecipazioni di controllo nei 12 mesi precedenti la scadenza per le domande.

Per fare la proposta, il club licenziatario, negli ultimi tre esercizi oggetto di monitoraggio, non deve essere stato parte di un accordo volontario (come definito dall'Allegato XII) o non deve aver ricevuto un provvedimento disciplinare o non deve aver stipulato un accordo transattivo.

L'accordo volontario che il club intende proporre, può estendere la sua efficacia al massimo fino a quattro esercizi.

Inoltre, l'accordo volontario da proporre deve includere un insieme strutturato di obblighi su misura per la situazione del club, gli obiettivi di pareggio del bilancio, che devono essere ben definiti, sia annualmente che in forma aggregata per ciascun periodo di riferimento coperto dall'accordo, e altri obblighi da assumere, come concordato con l'Ufficio Investigativo dell'UEFA Club Financial Control Body.

La documentazione e la richiesta di "Voluntary Agreement" devono essere presentate entro il 31 dicembre che precede la stagione in cui l'accordo volontario entrerà in vigore.

Secondo l'allegato XII del regolamento UEFA sul Fair Play Finanziario, per applicare un accordo volontario il club deve:

- presentare un piano aziendale a lungo termine, costituito da stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario. Tale Piano deve basarsi su ipotesi ragionevoli e discrete, deve essere redatto nella forma comunicata dall'amministrazione UEFA e deve includere informazioni circa il pareggio di bilancio fino al periodo di riferimento di oltre quattro anni;
- dimostrare la sua capacità di continuare come impresa in attività almeno fino al termine del periodo coperto dall'accordo volontario;
- dimostrare la propria capacità di raggiungere gli obiettivi e gli obblighi concordati con l'Ufficio Indagine dell'UEFA Club Financial Control Body;
- presentare un impegno irrevocabile da parte di un azionista, di un socio o di una parte correlata a sostenere finanziariamente il club per un importo almeno pari al deficit previsto per tutti i periodi di riferimento oggetto dell'accordo volontario. Questo impegno irrevocabile deve essere provato per mezzo di un accordo giuridicamente vincolante tra l'applicant e l'azionista, socio o parte correlata e, se richiesto dall'Ufficio Investigativo dell'UEFA Club Financial Control Body, questo accordo deve essere garantito con la presenza di:
 - versamenti su un conto vincolato, oppure;
 - una garanzia da un'altra società nella struttura del gruppo legale al di fuori del perimetro di rendicontazione oppure;
 - ogni altra forma di garanzia, che l'Ufficio Investigativo del CFCB ritenga valida.

La possibilità di stipulare il relativo accordo volontario o meno è riservata solo all'Ufficio

Indagine dell'UEFA CFCB che oltre a questo è tenuto a controllare la corretta e pronta attuazione dei "Voluntary agreement".

Infine, i club che stipulano un accordo volontario, si obbligano a:

- a) impegnarsi a fornire all'amministrazione UEFA, in modo tempestivo, informazioni o documenti che dimostrano la loro conformità a tutti gli obblighi che compongono l'accordo volontario;
- b) può essere sottoposto a controlli ed a successivi provvedimenti disciplinari da parte di indagine dell'UEFA CFCB o dalla Camera Arbitrale, come previsto dalle Norme di Procedura che disciplinano l'UEFA CFCB se non riescono a rispettare i termini del loro accordo volontario.

2) Il Settlement Agreement dell'8 Maggio 2015

L'8 maggio 2015 è stato pubblicato dall'UEFA un documento contenente diversi Settlement Agreement stipulati con le società AS Monaco FC, AS Roma, Beşiktaş JK, FC Krasnodar, FC Lokomotiv Moskva, Sporting Clube de Portugal, FC Rostov, Kardemir Karabükspor e PFC CSKA Sofia e FC Internazionale Milano.

Per quanto riguarda l'Inter l'accordo transattivo è articolato su questi punti:

- Il settlement agreement copre le stagioni sportive 2015/16, 2016/17, 2017/18 e 2018/2019;
- L'Inter si impegna a raggiungere la piena conformità al pareggio per il periodo di monitoraggio 2018/19 (ovvero periodi di rendicontazione 2016, 2017 e 2018);
- L'Inter concorda che per l'esercizio finanziario che si conclude nel 2016 e per l'esercizio finanziario che termina nel 2017 il rapporto tra le spese per i dipendenti e le entrate deve essere controllato e che l'ammortamento dei costi di acquisizione delle registrazioni dei giocatori deve essere ristretto;
- L'Inter si impegna a pagare un importo totale fino a 20 milioni di euro, che sarà trattenuto da eventuali proventi derivanti dalla partecipazione alle competizioni UEFA a partire dalla stagione 2014/15. Di tale importo, 6 milioni di euro dovranno essere versati per intero, indipendentemente dall'uscita anticipata dal regime imposto dal settlement agreement, e saranno trattenuti in tre rate uguali. Il pagamento dei restanti 14 milioni di euro è condizionale e può essere trattenuto in determinate circostanze, a

seconda della conformità del club alle misure operative e finanziarie imposte nell'accordo transattivo;

- L'Inter si impegna a riportare un disavanzo (“break-even deficit) massimo di 30 milioni di euro per l'esercizio finanziario che si conclude nel 2016 e nessun deficit per l'esercizio finanziario che si concluderà nel 2017;
- L'Inter accetta che sarà soggetta a una limitazione del numero di giocatori che potrebbe includere nella lista A ai fini della partecipazione alle competizioni UEFA. In particolare, per la stagione 2015/2016, l'Inter può registrare solo un massimo di 21 giocatori nella lista A, invece del potenziale massimo di 25 come previsto dai relativi regolamenti di gara, e 22 giocatori per la stagione 2016/17. Tale restrizione verrà revocata a partire dalla stagione 2017/18 se il club adempie alle misure operative e finanziarie concordate con il CFCB UEFA;
- L'Inter accetta, per la durata dell'accordo transattivo, una limitazione sul numero di nuove registrazioni che può includere nella sua lista A ai fini della partecipazione alle competizioni UEFA. Questo calcolo si basa sulla bilancia dei trasferimenti del club in ciascun periodo di registrazione coperto dall'accordo. Tali restrizioni saranno revocate a partire dalla stagione 2017/18 se i club adempiranno alle misure operative e finanziarie concordate con il CFCB UEFA.

3) Le campagne acquisti e vendite degli anni 2017 e 2018: Investimento per il presente, ma per il futuro?

A causa del settlement agreement stipulato con il CFCB nel maggio 2015 l'Inter si è trovata a fronteggiare numerosi problemi nel conciliare gli obiettivi sportivi della società con i vincoli imposti dal Fair Play Finanziario.

Dopo l'exploit del 2010 con il “Triplete” l'Inter ha incontrato numerose difficoltà testimoniate dai risultati non eclatanti rispetto agli anni dal 2006 al 2010 (mai sopra il 4° posto a partire dalla stagione 2011-2012) e dal continuo turnover (da intendere nel significato economico e non calcistico) che ha affrontato la posizione dell'allenatore della prima squadra con addirittura 11 allenatori che si sono avvicendati finora da quando Josè Mourinho ha lasciato la guida della squadra nel 2010.

Già con la proprietà di Massimo Moratti ed Erik Tohir, ma ancor più con l'arrivo di Zhang Jindong ed il gruppo Suning nel 2016, il ritorno in Champions League (massima competizione UEFA) è divenuto obiettivo principale e necessario sia a livello sportivo che

economico per sostenere il mercato societario e gli investimenti del club milanese e soddisfare i vincoli dettati dal Fair Play Finanziario.

Se da un lato il Settlement Agreement imponeva una restrizione degli acquisti e degli investimenti se questi non fossero stati compensati dai profitti, dall'altro la situazione della squadra non era delle più rosee ed implicava un rafforzamento in tutti i reparti della formazione a disposizione di Roberto Mancini e dei suoi successori tra i quali Luciano Spalletti.

Le campagne acquisti e vendita degli anni successivi al 2015, amministrata dal Direttore sportivo Piero Ausilio e dai suoi collaboratori, hanno dovuto soddisfare entrambi i requisiti sopracitati mantenendosi su di un equilibrio molto labile.

In particolare quelle delle stagioni 2016/2017 e 2017/2018 si sono svolte in maniera quasi speculare. Anzitutto le finestre in cui si possono fare compravendite sono definite dalla FIGC e dalla Lega Serie A e comunemente sono due: una invernale che occupa il mese di gennaio e la principale, quella estiva che va dai primi giorni di giugno alla metà/fine di agosto. Per ovviare ai problemi che l'obbligo di rispettare l'accordo transattivo porta con se e contemporaneamente fornire una rosa all'allenatore in grado di competere per le prime posizioni, la dirigenza interista ha dovuto compiere una serie di operazioni sul mercato a partire dal 2016/2017 che si sono palesate specialmente nelle due stagioni seguenti in maniera praticamente identica.

Nei mesi seguenti alla chiusura dell'esercizio (30 giugno) del 2016 e del 2017 l'Inter ha compiuto una serie di acquisti per rafforzare la rosa, quasi sempre con metodi di compravendita che prevedono l'uscita vera e propria di denaro "spalmata" negli anni successivi a quella dell'effettivo acquisto. Esempi di questo può essere l'ormai abusato prestito con diritto di riscatto, formula con il quale il club si riserva la possibilità di esercitare il diritto di acquisto l'anno seguente facendo così ricadere il peso economico dell'operazione nell'anno successivo, o il prestito con obbligo di riscatto a determinate condizioni (spesso facili da raggiungere come presenze, minuti giocati ecc.).

Nella finestra di mercato di gennaio invece l'Inter ha sempre operato in modo accorto senza sborsare somme nell'immediato e agendo nella maggior parte dei casi con formule come il prestito con diritto di riscatto (poi non esercitato) per rafforzare la squadra per i soli sei mesi seguenti senza un grosso esborso economico. Esempio di questo comportamento sono in particolare due acquisti di gennaio, uno del 2017 ed uno del 2018:

- Nel gennaio 2017 l'Inter prende in prestito di 2 milioni per 18 mesi con obbligo di riscatto alla fine del prestito (fissato a 20 milioni più bonus), che scattava prima presenza con l'Inter (condizione irrisoria), Roberto Gagliardini dall'Atalanta posticipando così di due esercizi l'esborso economico del club;
- Nel gennaio 2018 l'Inter prende in prestito gratuito con diritto di riscatto a 38 milioni Rafinha dal Barcellona. Diritto di riscatto mai esercitato a causa dei paletti del Financial Fair Play ma acquisto funzionale alla squadra che conquisterà l'accesso in Champions League a maggio.

Nel mese di giugno del 2017 e del 2018 infine l'Inter per soddisfare il Settlement agreement e ripianare le spese sostenute ad inizio stagione si è trovata nella situazione di dover generare delle ingenti plusvalenze (vicine ai 50 milioni di euro). Plusvalenze che sono, come riportato da Edoardo Marcarini nel suo articolo presente sul sito di Sky Sport:” la differenza (se positiva) tra il valore di una cessione di un calciatore e l'impatto del giocatore stesso sul bilancio della stagione sportiva in cui viene effettuata la transazione”. La dirigenza interista in questi due anni si è trovata a fronteggiare una corsa contro il tempo per generare plusvalenze senza spendere niente entro il 30 giugno 2017 e 2018, data di chiusura del bilancio da consegnare, tra gli altri, all'UEFA e alla CFCB.

Corsa contro il tempo che è riuscita in entrambe le stagioni.

La tabella n. 4 riporta il resoconto, sotto la voce “Plusvalenze” di Conto Economico del Bilancio di esercizio dell'F.C. Internazionale Milano, delle plusvalenze ottenute nel 2017:

Tabella n. 4: Plusvalenze della stagione 2016/17 (dati in migliaia di euro)

Calciatore	Società cessionaria	Netto contabile	Valore di cessione	Attualizzazione credito	Plusvalenza
Caprari Gianluca	Sampdoria	4.309	15.000	(1.357)	9.334
Nunes Jesus Juan	Roma	791	8.000	(409)	6.800
Eguelfi Fabio	Atalanta	223	6.000	(966)	4.811
Biraghi Cristiano	Delfino Pescara	610	5.400	(275)	4.515
Laxalt Diego	Genoa	911	5.800	(552)	4.337
Banega Ever	Siviglia	3.012	7.700	(796)	3.892
Gravillon Andreaw	Benevento	28	4.000	(634)	3.338
Dimarco Federico	Sion	1	3.910	(631)	3.278
Mangue Senna	Cagliari	89	3.200	(293)	2.818
Bessa Daniel	Hellas Verona	42	1.200		1.158
Gyamfi Bright	Benevento	41	230		189
Popa Stefan Razvan	Real Zaragoza	63	90		27
Braidich Fabio Dario	Torino	-	5		5
Totale					44.502

Fonte: Bilancio di esercizio F.C. Internazionale Milano S.p.a. al 30 giugno 2017

Mentre la tabella n. 5 riporta il riepilogo delle plusvalenze fatte nel giugno 2018 (Fonte: Calcio e Finanza, Valore in migliaia di euro):

Tabella n. 5: Plusvalenze della stagione 2017/18 (dati in migliaia di euro)

Calciatore	Società cessionaria	Netto contabile	Valore di cessione	Attualizzazione credito	Plus valenza
Santon Davide	Roma	1.249	9.500	(124)	8.127
Radu Ionut Andrei	Genoa	61	8.000	(176)	7.763
Bettella Davide	Atalanta B.C. S.p.A.	51	7.000		6.949
Valietti Federico	Genoa	2	6.000	(48)	5.950
Murillo Ceron Jeison	Valencia	5.199	11.938	(1.399)	5.340
Carraro Marco	Atalanta B.C. S.p.A.	406	5.000	(139)	4.455
Odgaard Jens	Sassuolo	994	4.620	(91)	3.535
Zaniolo Nicolò	Roma	1.528	4.230	(58)	2.643
Nagatomo Y uto	Galatasaray	515	2.500	(140)	1.845
Manaj Rei	Albacete Balompie S.A.D.	340	1.975	(410)	1.225
Bardi Francesco	Frosinone Calcio	265	1.000	(13)	721
Kondogbia Geoffrey	Valencia	19.358	21.893	(1.994)	541
Sgarbi Filippo Lorenzo	Perugia	25	300		275
Medel Soto Gary Alexis	Besiktas	2.270	2.500	(40)	191
Jovetic Stevan	Monaco	10.075	10.500	(296)	129
Capone Marco	Crotone	5	20		16
Totale					49.704

Fonte: www.Calciofinanza.it

In tutte e due le tabelle (n. 4 e n. 5) si può riscontrare la presenza numerosa di ragazzi del Settore Giovanile che nelle ultime due stagioni ha conquistato il campionato Primavera (categoria che precede la prima squadra) che sono stati “sacrificati” dalla società per soddisfare il settlement agreement e per poter rafforzare la rosa nel presente a scapito del futuro: molti di loro infatti, come già successo in passato e come dimostrano i loro risultati, sono giocatori dotati di talento che se ben “coltivati” potrebbero arrivare a dare un apporto decisivo alla prima squadra e moltiplicare il loro valore attuale negli anni permettendo così al club milanese di generare plusvalenze molto più grandi di quelle che è costretto a generare ora. Questo problema rischia di presentarsi ogni anno generando una specie di “spirale” dalla quale risulterebbe difficile uscire, che indebolirebbe sia il settore giovanile molto promettente dell’Inter sia la prospettiva futura della prima squadra se non fosse contrastato nell’immediato.

4) L'importanza economica della Champions League

Tutto questo insieme di operazioni di mercato e non solo portate avanti dall'Inter negli ultimi anni è stato finalizzato alla qualificazione alla Champions League, obiettivo raggiunto nel maggio del 2018 all'ultima giornata di campionato con la classificazione al quarto posto in serie A che dalla stagione 2017/2018 garantisce l'accesso alla competizione europea più importante.

La qualificazione in Champions League garantisce una serie di entrate molto importanti.

Entrate che provengono:

- Dagli sponsor tecnici (Nike, Pirelli i principali) che hanno fissato dei bonus, pari a circa 13 milioni, se l'Inter avesse raggiunto la Champions League. Bonus dovuti alla visibilità che questa competizione ha a livello europeo ed internazionale;
- Dal gruppo Suning che garantisce i bonus riportati dalla tabella n. 6:

Tabella n.6: Bonus garantiti dal gruppo Suning per la Champions League

<i>Champions League</i>	
Zona Champions prima della pausa invernale	3.500.000
Qualificazione fase eliminazione diretta	1.500.000
Quarti di finale	1.000.000
Semifinale	2.000.000
Finale	5.000.000
Vittoria Champions League	2.500.000

Fonte: www.Calcioefinanza.it

- Dalla UEFA che garantisce le entrate più elevate a seconda anche del percorso che la squadra riuscirà a compiere e dai risultati ottenuti (la qualificazione agli ottavi vale 9,5 milioni di euro che crescono fino alla vittoria finale che ne vale 19) oltre alla qualificazione ottenuta a maggio che da sola vale 15 milioni di euro;
- Dalla biglietteria, dato che la Champions crea grande attrazione verso i tifosi che possono arrivare a generare incassi che arrivano vicini ai 5 milioni di euro se si tratta di una partita di "cartello" (l'Inter nella fase a gironi affronterà club importanti come il PSV, il Tottenham e soprattutto il Barcellona).

5) I provvedimenti del CFCB nei confronti dell'F.C. Internazionale Milano

Con la qualificazione alla Champions League però l'Inter ha dovuto fare i conti con le restrizioni previste dal Settlement Agreement e dall'UEFA per quanto riguarda la lista di giocatori utilizzabili nella competizione.

Il regolamento sulle liste UEFA infatti prevede che il valore dei 25 giocatori (ridotti a 22 nel caso dell'Inter come previsto nel Settlement Agreement sopracitato) della lista presente risulti in pareggio con la precedente lista UEFA dell'Inter, risalente alla stagione 2016/2017 nella quale l'Inter si qualificò in Europa League, al fine di evitare che il club indebitato possa trarre vantaggio dagli acquisti effettuati oltre le norme del Financial Fair Play. Così l'Inter è stata costretta a settembre a rinunciare a diversi nomi, abbastanza importanti, della sua rosa per i quali la società aveva speso cifre importanti: Gagliardini, pagato tra riscatti e bonus circa 27 milioni di euro; Dalbert, pagato 20 milioni di euro; e Joao Mario per il quale sono stati sborsati nel 2016 circa 40 milioni di euro.

CONCLUSIONI

Dopo anni duri seguiti ai successi del primo decennio degli anni 2000, culminato con l'apoteosi del Triplete, il futuro dell'Inter si prospetta roseo grazie ad una serie di fattori che confortano i tifosi della società nerazzurra.

Tra questi sicuramente la rinnovata solidità societaria, con una proprietà facente capo ad un colosso economico che da sicuramente sicurezza ed è una garanzia di sostegno ed investimento anche in futuro non solo per quanto riguarda il mercato dei calciatori ma anche delle infrastrutture (la dirigenza Suning ha già parlato della possibilità di costruire un nuovo stadio di proprietà ed ha già rinnovato il centro sportivo di Appiano Gentile), cosa che con la proprietà di Erik Tohir non sembrava essere possibile. Oltre a questo sembra essere passato anche il periodo buio dal punto di vista dei risultati, infatti la conquista della qualificazione ai gironi di Champions per la nuova proprietà non è che il primo gradino di una scala che porterà a poter ambire ad obiettivi come lo scudetto, la Coppa Italia ed i quarti di Champions League a partire dalla prossima stagione se non già da quella in corso.

Con l'avvento del 2019 poi terminerà il regime del Settlement Agreement, il che darà un'ulteriore spinta economica, sempre nel rispetto del regolamento UEFA sul Fair Play Finanziario, che potrà essere molto importante per la società milanese che sta già lavorando per rendere sempre più competitiva la rosa a disposizione di mister Luciano Spalletti.

Da tenere sotto controllo però, c'è sicuramente la situazione del settore giovanile che va tutelato e curato in quanto fonte di giocatori talentuosi in grado di dare una mano al club sia dal punto di vista calcistico che economico: oltre alla possibilità di essere generatori di plusvalenze importanti, i giovani del vivaio non hanno grosso peso nel bilancio in quanto i loro ingaggi sono nettamente inferiori a quelli dei giocatori "maturi" comprati dalla società. Con numerosi punti a favore e ancora qualche problema da risolvere il futuro societario dell'Inter, se coadiuvato da scelte sportive, economiche e finanziarie adeguate, si prospetta promettente ed interessante e questo va a favore di tutti gli stakeholder della società nerazzurra: dai tifosi, ai giocatori fino alla nuova proprietà che sembra aver preso seriamente questa vera e propria impresa.

D'altro canto il ruolo del Fair Play Finanziario risulta essere sempre più importante e decisivo nelle strategie delle società calcistiche di oggi, che sono passate da decenni in cui si potevano permettere di "sperperare" soldi e generare perdite ingenti per colpa di proprietà non sempre attente al benessere economico del club agli ultimi anni in cui la maggior parte di esse riesce a generare profitti che coprono quasi completamente se non del tutto i costi senza dover ricorrere ad indebitamenti e rifinanziamenti. Il percorso è ancora lungo, perché alcune società

riescono ancora a passare oltre a certi paletti (si parla negli ultimi mesi di raggiri operati da società importanti come il Paris Saint Germain ed il Manchester City), ma è ben tracciato dall'UEFA che sta operando per il bene sportivo, economico e finanziario di un mondo non sempre attento agli ultimi due aspetti come quello del Calcio.

BIBLIOGRAFIA

Capitolo I. Financial fair play

- Michele Caltagirone, 2018. Inter, Fair Play Finanziario: come funziona e quando scade [online]. Blasting News. Disponibile su <<https://it.blastingnews.com/calcio/2018/05/inter-fair-play-finanziario-come-funziona-e-quando-scade-002599197.html>> [Data di accesso: 20/09/2018];
- UEFA, 1 giugno 2018. Uefa Club licensing Financial Fair Play Regulations [online] Svizzera: UEFA. Disponibile su <https://it.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/15/2562015_DOWNLOAD.pdf> [Data di accesso: Luglio, Agosto, Settembre, Ottobre 2018];
- UEFA, (2017). Disciplinare. Disponibile su <<https://it.uefa.com/insideuefa/disciplinary/club-financial-controlling-body/index.html>> [Data di accesso: 22/09/2018].

Capitolo II. F.C. Internazionale Milano

- Wikipedia, 2018. Football Club Internazionale Milano. Disponibile su <https://it.wikipedia.org/wiki/Football_Club_Internazionale_Milano, ultima modifica 22 ottobre 2018> [Data di accesso: 28 Settembre 2018];
- KPMG Football Benchmark 2018. Club and Finance Operations. Disponibile su <https://www.footballbenchmark.com/data_analytics> [Data di accesso: 19 Ottobre 2018];
- F.C. Internazionale S.p.a., 12 Ottobre 2017. Bilancio ordinario d'esercizio;
- Calcio e Finanza, 2017. Inter, approvato il bilancio 2017: fatturato in crescita a 318 milioni e rosso di 24,6 milioni. Disponibile su <<https://www.calcioefinanza.it/2017/10/27/inter-bilancio-2017-fatturato-ricavi-rosso/>> [Data di accesso: 10 Ottobre 2018]; id., 2017. Inter, i numeri del bilancio 2017: tutti i ricavi e i costi della stagione 2016/17. Disponibile su <<https://www.calcioefinanza.it/2017/10/28/inter-bilancio-2017-ricavi-costi-conto-economico/>> [Data di accesso: 11 Ottobre 2018]; id., 2017. Inter, da Suning e amici cinesi 86 mln di ricavi in più: il 27% di tutto il fatturato. Disponibile su <<https://www.calcioefinanza.it/2017/10/27/quanto-pesa-suning-sui-ricavi-dellinter/>> [Data di accesso: 17 Ottobre 2018]; id., 2018. Inter, il mercato a bilancio: plusvalenze da 49 milioni, 34 milioni per Skriniar. Disponibile su <<https://www.calcioefinanza.it/2018/10/26/inter-costi-calciomercato-2018-plusvalenze/>> [Data di accesso: 26 Ottobre 2018];

- Inter Media and Communication S.p.A., 2018. Financial Results of Inter Media and Communication S.p.A For the nine months ended 31 March 2018. Disponibile su https://www.inter.it/media/downloads/2018/Inter_Media_and_Communication_SpA_Q3_Results_29_May_2018.pdf [Data di accesso: 09 Ottobre 2018];

Capitolo III. Le strategie dell’F.C. Internazionale Milano a seguito dell’introduzione del Financial fair play

- Luca Marotta, 2017. Voluntary Agreements e Settlement Agreements nel Fair Play Finanziario. Sport Business Management. Disponibile su <https://www.sportbusinessmanagement.it/2015/07/voluntary-agreements-fair-play.html> [Data di accesso: 1 Ottobre 2018];

- UEFA, 2015. Settlement Agreements: details. Disponibile su <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2244685.html> [Data di accesso: 2 Ottobre 2018];

- Qui Finanza, 2018. I piani dell’Inter per far quadrare i conti per il fair play finanziario Disponibile su <https://quifinanza.it/lifestyle/piani-inter-conti-fair-play-finanziario/192994/> [Data di accesso: 2 Ottobre 2018];

- F.C. Internazionale S.p.a. ,12 Ottobre 2017. Bilancio ordinario d’esercizio;

- Calcio e Finanza, 2018. L’Inter vola in Champions League: ecco quanto può valere la qualificazione. Disponibile su <https://www.calcioefinanza.it/2018/05/21/inter-quanto-vale-qualificazione-champions/> [Data di accesso: 12 Ottobre 2018];

- Edoardo Marcarini, 2018. Calciomercato Inter, raggiunti i 45 milioni in plusvalenze entro il 30 giugno: tutti i numeri. Sky Sport. Disponibile su <https://sport.sky.it/calciomercato/serie-a/2018/07/01/calciomercato-inter-raggiunti-45-milioni-plusvalenze.html> [Data di accesso: 17 Ottobre 2018];