

UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE

Facoltà di Economia

Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio

Tesi di laurea triennale

**Analisi di bilancio: il caso A.C. Milan e i problemi
col Fair Play Finanziario**

**Budget analysis: the A.C. Milan case and the
problems with Financial Fair Play**



Relatore

Prof. Guido Paolucci

Candidato

Luciano Porreca

Anno accademico 2019/2020

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO PRIMO.....	6
FINANCIAL FAIR PLAY: INTRODUZIONE E DESCRIZIONE DEI PARAMETRI ECONOMICO-FINANZIARI E PATRIMONIALI DA RISPETTARE	6
1.1 I motivi dell'introduzione del FFP	6
1.2 Vincoli imposti ai club dal Fair Play Finanziario	7
1.3 Rispetto dei vincoli imposti dal Fair Play Finanziario	7
CAPITOLO SECONDO	10
A.C. MILAN: PRESENTAZIONE E ANALISI DEI REQUISITI RICHIESTI DAL FFP	10
2.1 Presentazione del club	10
2.2 Analisi del BER.....	11
2.3 Considerazioni sull'analisi del BER	22
2.4 Analisi degli indicatori	22
2.4.1 Analisi del "Going Concern"	22
2.4.2 Analisi del "Negative Equity"	23
2.4.3 Analisi del "Break-even Result"	23
2.4.4 Analisi dell'"Overdue Payables"	23
2.5 Conclusioni	24
CAPITOLO TERZO	25
ESCLUSIONE DALLE COMPETIZIONI UEFA NELLA STAGIONE 2019/2020.....	25
3.1 Analisi del BER.....	25
3.2 Conclusioni	26
CONSIDERAZIONI FINALI	27
ALLEGATI.....	28
Allegato n.1.....	28
Allegato n.2.....	29
BIBLIOGRAFIA	31
DOCUMENTAZIONI E SITOGRAFIA	31
RINGRAZIAMENTI	33

INTRODUZIONE

Il calcio è con tutta probabilità lo sport più seguito e praticato al mondo. Dalla sua nascita, che risale circa alla prima metà dell'800 in Inghilterra, il calcio moderno ha subito numerose riforme che in alcune situazioni lo hanno stravolto e indirizzato verso situazioni di mercato non perfetto (oligopolio) a favore dei club più ricchi.

Gli eventi che hanno maggiormente segnato la storia del calcio sono:

- il passaggio delle squadre da associazioni a società di capitali, che ha determinato una sempre minor attenzione dei club verso i costi, andando a sfociare in alcune situazioni di indebitamento insostenibile o fallimento societario;
- l'aumento del potere contrattuale dei calciatori, che trova la sua massima espressione nella "Legge Bosman" con la quale i giocatori a fine contratto possono muoversi liberamente da un club all'altro accordandosi solo sullo stipendio (giocatori dal maggior talento danno vita a volte a vere e proprie aste tra i club che cercano di acquisirne le prestazioni offrendo loro salari stellari);
- avvento delle partite in pay-per-view (dietro pagamento di un canone televisivo). Questo fattore oggi ha un impatto sempre maggiore all'interno dei bilanci di alcuni club, che aumenta il gap economico tra club più ricchi e meno ricchi. È bene tener presente comunque che i ricavi da diritti TV riguardano un complesso normativo più ampio, portato avanti principalmente dalla politica distributiva degli stessi dei singoli Paesi (si pensi che l'Huddersfield, il club che ha minori introiti per diritti TV in Premier League inglese, ha ricavi derivanti dagli stessi maggiori di quelli della Juventus, prima in Italia. Il dato è relativo alla stagione 2018/2019).

Questi eventi unitamente ad altri hanno portato l'UEFA ad intraprendere alcune azioni che contenessero il potere di alcuni club derivante da situazioni economiche. Ad oggi il provvedimento che ha il maggior rilievo nel calcio europeo è il rispetto del Fair Play Finanziario (Financial Fair Play), un insieme di regole che impone ai club di conseguire una situazione economica che sia in grado di garantire stabilità finanziaria di lungo periodo e allo stesso tempo dimostrare l'equilibrio tra entrate e uscite di denaro.

Nel presente lavoro si andrà ad analizzare come il Fair Play Finanziario abbia impattato sulla gestione economico-finanziaria della società italiana di calcio dell'A.C Milan degli ultimi anni portando alla luce le cause di quegli eventi che hanno avuto un impatto significativo sulla recente storia del club, in particolare la mancata possibilità di partecipazione alle competizioni europee e il cambio di proprietà avvenuto nel luglio 2018. L'analisi verrà portata avanti applicando i dati che emergono dal bilancio della società alle regole e ai vincoli del Fair Play Finanziario mediante il calcolo di indicatori significativi della solidità finanziaria del club. Non è tuttavia oggetto di questa tesi entrare nel dettaglio del Fair Play Finanziario e trarre giudizi sulla sua efficace applicazione al calcio europeo. È comunque utile dedicare a questa normativa una parte del lavoro in modo da capire i parametri da rispettare e quali di essi non sono rispettati dalla società in questione.

CAPITOLO PRIMO

FINANCIAL FAIR PLAY: INTRODUZIONE E DESCRIZIONE DEI PARAMETRI ECONOMICO-FINANZIARI E PATRIMONIALI DA RISPETTARE

1.1 I motivi dell'introduzione del FFP

In Europa, luogo in cui il calcio è nato, si trovano i club che hanno maggiormente fatto la storia di questo sport, le più importanti leghe calcistiche e alcuni tra i migliori giocatori di tutto il mondo, attratti da salari imponenti, oltre che dalla qualità del gioco espresso dalle squadre del continente. Il passaggio delle squadre di calcio da associazioni a società di capitali e i numerosi introiti derivanti dai diritti TV (assieme ad altri fattori) hanno fatto sì che le disponibilità economiche dei vari club aumentassero in maniera significativa. Nonostante ciò in molti casi la solidità economica, patrimoniale e finanziaria di molte società calcistiche fatica a restare in piedi e in alcuni casi viene completamente a mancare. Ciò è determinato dal fatto che ogni squadra voglia disporre di una rosa con un talento maggiore rispetto alle altre in modo da aumentare le proprie probabilità di vincere sia nelle rispettive leghe nazionali sia nelle competizioni europee in cui è coinvolta (è bene tener presente che nelle competizioni europee si necessita di un talento complessivo della rosa ancora maggiore che nelle leghe nazionali per poter vincere). Ogni squadra che vuole quindi vincere tutte le competizioni a cui partecipa necessita di crearsi una vera e propria “super rosa” e ciò comporta delle spese sempre maggiori che devono essere sostenute dai vari club, dovute anche all’aumento del potere contrattuale dei calciatori, ma anche un sempre maggiore squilibrio competitivo, essendoci squadre molto ricche che possono permettersi i più grandi talenti e squadre meno ricche che lottano per la salvezza nei rispettivi campionati o gareggiano in campionati “minori”. Questo problema della competitività delle leghe apparentemente non ha molto a che fare con le finanze dei club ma è in realtà molto legata alle quantità di introiti che i club ricevono dalla distribuzione dei diritti TV, che oggi rappresentano una delle voci di bilancio più significative per i club in termini di ricavi (una lega più competitiva e divertente attrae un maggiore pubblico rispetto ad una che lo è in minor parte, quindi ottiene anche maggior seguito televisivo). Sempre di più negli ultimi anni si è quindi assistito al fallimento o alla vendita di alcuni club che non riuscivano più ad adempiere alle loro obbligazioni derivanti dagli eccessivi debiti contratti.

Nel 2009/2010 il calcio europeo contava circa 7 miliardi di debiti e le società italiane (e non solo) arrivavano ad avere dei deficit che andavano anche oltre i 500 milioni di euro. L’eccessivo aumento delle posizioni debitorie dei vari club europei (ad eccezione dei club tedeschi che avevano bilanci in ordine e un campionato estremamente più competitivo rispetto agli altri) hanno gettato le basi per promulgare una riforma che sarebbe stata in grado di controllare la preoccupante situazione finanziaria del calcio europeo nel suo complesso.

Partendo da questi presupposti nel 2010 l'UEFA introduce una serie di regolamenti noti come "Fair Play Finanziario" con l'obiettivo di disciplinare e controllare le finanze dei club. Mediante questo provvedimento l'allora presidente dell'UEFA Michel Platini ha ritenuto di poter riuscire a creare un calcio competitivo a livello europeo e stabile nel lungo periodo costringendo i club a raggiungere nel tempo il pareggio di bilancio contenendo le spese per il calciomercato e il livello dei salari offerti ai calciatori.

1.2 Vincoli imposti ai club dal Fair Play Finanziario

Non tutti i club sono soggetti al FFP: la normativa riguarda infatti solo quelle squadre che prendono parte a competizioni di livello europeo (ad esempio Champions League o Europa League) e, pertanto, solamente 235 delle circa 700 che militano in campionati nazionali di massima divisione.

Per poter partecipare a queste competizioni europee i club devono ottenere una licenza a dimostrazione del rispetto di due vincoli principali:

- Assenza di debiti insoluti verso altri club, giocatori e autorità sociali/fiscali durante tutta la stagione. Si tratta in realtà di un punto compreso nel seguente vincolo ma che tratteremo a parte molto brevemente in quanto meritevole di alcune considerazioni specifiche imposte da norme;
- Break-even requirement: dimostrazione che esista equilibrio tra entrate e spese "rilevanti".

La licenza viene assegnata da un'associazione nazionale posta sotto la vigilanza del CFCB (organo di controllo finanziario dei club UEFA) che svolge la funzione di controllare che le cifre presentate dalle squadre corrispondano a valori veritieri e corretti. I club che non rispettano questi vincoli possono essere sanzionati o esclusi dalla competizione. La squalifica dell'A.C. Milan dalle competizioni europee sentenziata nel 2018 è stato il primo caso di esclusione di una grande squadra. Ed è proprio questo caso di esclusione che più avanti verrà analizzato a partire dai dati presenti nel bilancio della società oggi di proprietà americana.

1.3 Rispetto dei vincoli imposti dal Fair Play Finanziario

Per quanto riguarda il rispetto del primo parametro ovvero l'assenza di debiti insoluti esso è disciplinato negli articoli dal 65 al 68 dell'Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations: i club non devono avere debiti insoluti al 30 giugno e al 30 settembre (se sono presenti debiti al 30 giugno la società deve dimostrare di averli eliminati entro il 30 settembre) nei confronti di altre società (art.65), dipendenti (art.66), fisco ed enti previdenziali (art.66 bis). È possibile avere debiti scaduti oltre le date stabilite dimostrando di aver raggiunto un accordo col creditore che stabilisce che i debiti verranno pagati oltre la scadenza oppure compiendo ricorso per il debito non pagato, purché si dimostri la non colpevolezza del mancato pagamento.

Prima di passare all'analisi del break-even requirement è opportuno accordarsi sulla terminologia che verrà usata da questo momento in poi: indichiamo con "T" il periodo che termina nell'anno di inizio delle competizioni UEFA, con "T-1" l'anno immediatamente precedente a T, con "T-2" l'anno immediatamente

precedente a T-1 e così via... (se la competizione Uefa per cui si richiede licenza è quella della stagione 2018/2019, "T" è il periodo riferito al bilancio della stagione 2017/2018).

Il break-even requirement (BER) è la regola fondamentale che sorregge l'intera normativa del FFP ed è disciplinato negli articoli dal 58 al 64 dell'Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Proprio da questo indicatore partirà la nostra analisi per capire le cause della squalifica dell'A.C. Milan dalle competizioni Uefa. Essa impone l'equilibrio tra ricavi e spese rilevanti della società.

Per giudicare quali sono le spese e i ricavi "rilevanti" facciamo riferimento all'articolo 58 dell'Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations:

RICAVI RILEVANTI	SPESE RILEVANTI
Ricavi da gare	Costo del venduto/dei materiali
Ricavi da sponsor e pubblicità	Costo dei dipendenti
Diritti televisivi	Altre spese operative
Ricavi da attività commerciali	Ammortamenti e svalutazioni dei calciatori
Ricavi provenienti da solidarietà e premi Uefa	Minusvalenze da trasferimenti dei giocatori
Altri proventi operativi	Oneri finanziari e dividendi
Plusvalenze da trasferimenti dei giocatori	
Ricavi da cessione di immobilizzazioni materiali	
Ricavi finanziari riconducibili al club	

Per valutare se il club richiedente la licenza rispetta la regola del BER si considerano costi e ricavi rilevanti presenti nel conto economico di tre anni consecutivi (art.59), che diventano cinque qualora la società non riuscisse a soddisfare il BER nei tre anni considerati (art.60), e se ne fa la somma algebrica. L'Uefa permette comunque ai club di avere un deficit massimo di 5 milioni tra ricavi e spese rilevanti, espandibile a 30 se questa deviazione è coperta mediante apporti da parte dei soci o parti correlate (art.61). La regola del break-even requirement tuttavia non termina qui; all'art.62 è infatti spiegato che per ottenere la licenza i club devono rispettare altri 4 indicatori:

1. **Going Concern:** impone l'assenza di richiami da parte dei soggetti revisori a causa di incertezze sulla continuità aziendale;
2. **Negative Equity:** impone l'assenza di un peggioramento della situazione patrimoniale di un certo anno rispetto al precedente;
3. **Break-Even Result:** impone l'assenza di risultati d'esercizio negativi nei periodi T-1 e/o T-2;
4. **Overdue Payables:** impone l'assenza di debiti scaduti al 30 giugno dell'anno d'inizio della competizione a cui il club richiede di partecipare (si rimanda al primo vincolo descritto in precedenza).

In aggiunta di questi indicatori il CFCB può richiedere informazioni riguardo il punto di pareggio nell'anno T e può chiedere ancora maggiori informazioni se: il costo del personale è maggiore del 70% dei ricavi e/o l'indebitamento derivante dalle sole operazioni finanziarie è maggiore del totale dei ricavi del club.

In conclusione ottengono quindi la licenza quei club che:

- Non violano nessun indicatore e presentano una situazione economica in attivo o in pareggio, o al limite nella deviazione accettabile, nei periodi T-1 e T-2;
- Violano uno degli indicatori ma presentano una situazione economica attiva o in pareggio, o al limite nella deviazione accettabile, nei periodi da T-2 a T;
- Violano un indicatore e hanno una situazione economica in deficit nel periodo da T-2 a T, ma questa diventa positiva o in pareggio, o al limite nella deviazione accettabile, se sommata algebricamente ai risultati economici conseguiti negli anni T-3 e T-4.

Se il deficit del club considerando l'aggregato di T, T-1 e T-2 è minore di 30 milioni di € ma maggiore di 5 milioni di € i soci devono procedere ad una ricapitalizzazione che contenga il deficit ad un massimo di 5 milioni di €; se il deficit derivante dall'aggregato è maggiore di 30 milioni di € si considerano anche i periodi T-3 e T-4;

se considerando l'aggregato da T-4 a T il deficit è superiore a 30 milioni di € verranno applicate sanzioni (la sanzione meno grave è l'avvertimento; le sanzioni più gravi sono la squalifica dalle competizioni europee in corso o future e la revoca di un titolo o di un premio);

se considerando l'aggregato da T-4 a T il deficit è compreso tra 5 e 30 milioni di € si procede ad una ricapitalizzazione che contenga il deficit ad un massimo di 5 milioni di €.

È detto "Settlement Agreement" un patteggiamento proposto al club dal CFCB dovuto al fatto che il club non soddisfa i requisiti del punto di pareggio. Il CFCB chiede al club di dichiararsi colpevole e gli concede un certo numero di anni per risanare i propri conti.

È invece detto "Voluntary Agreement" un patteggiamento richiesto dal club, consapevole che infrangerà i vincoli imposti dal FFP, che promette di risanare la propria situazione economica entro un certo periodo (in genere di medio termine).

Conclusa questa panoramica sui principali limiti imposti ai club dal Financial Fair Play possiamo entrare nel merito dell'analisi dei motivi che hanno portato l'Uefa ad escludere dall'Europa League un club glorioso come il Milan e che l'hanno poi portata a revocare la sentenza stessa, promulgata nell'estate 2018.

CAPITOLO SECONDO

A.C. MILAN: PRESENTAZIONE E ANALISI DEI REQUISITI RICHIESTI DAL FFP



Logo A.C. Milan Fonte: Cittaceleste.it

2.1 Presentazione del club

Dal punto di vista sportivo il Milan è uno dei club più gloriosi al mondo. Ad oggi è il terzo club più titolato al mondo per trofei internazionali (18, a pari merito con l'Independiente e il Boca Juniors, entrambe argentine) alle spalle di Real Madrid (27) e Al-Ahly (20). Viene fondato nel 1899 a Milano con il nome *Milan Football & Cricket Club* per opera di un gruppo di amici italiani e inglesi tra i quali spiccano il primo presidente del club, Alfred Edwards e il primo allenatore e capitano, Herbert Kilpin. Il nome definitivo *Associazione Calcio Milan* viene adottato nel 2003. Dalla sua fondazione si sono affacciati a Milano, sponda rossonera, allenatori del calibro di Nereo Rocco, Arrigo Sacchi, Fabio Capello, Carlo Ancelotti ecc... e giocatori tra i più forti di tutti i tempi quali Giuseppe Meazza, Gianni Rivera, Marco Van Basten, Franco Baresi, Paolo Maldini, Ronaldo ecc... L'A.C. Milan vive i suoi anni di storia migliori sotto la presidenza trentennale dell'imprenditore milanese Silvio Berlusconi, affiancato dallo storico A.D. Adriano Galliani, che dal 20 febbraio 1986 al 13 aprile 2017 (data in cui il club passa ufficialmente nelle mani di Li Yonghong) porterà nelle bacheche del club ben 29 trofei tra cui 5 delle 7 Champions League/Coppe dei campioni attualmente detenute, diventando il secondo club per numero di vittorie in questa competizione dietro al Real Madrid (13).

Da un punto di vista economico l'A.C. Milan s.p.a. è ad oggi una società di capitali con sede sociale in Via Aldo Rossi a Milano, iscritta nel registro delle imprese di Milano, Monza e Brianza e Lodi. Il Gruppo Milan si compone di *A.C. Milan s.p.a.* (di cui verrà analizzato il bilancio) che controlla il 100% di *Milan Entertainment s.r.l.*, *Milan Real Estate s.p.a.* e *Fondazione Milan – Onlus*; è inoltre proprietaria del 50% delle quote di *M-I Stadio s.r.l.* L'A.C. Milan s.p.a. è di proprietà della *Project RedBlack*, una società finanziaria con sede in Lussemburgo creata da *Elliot Management Corporation*, il fondo americano che finanzia il Milan avendone rilevato il 99.93% delle quote dalla *Rossoneri Sport Investement Luxembourg S.à.r.l.* nel luglio 2018. L'attuale presidente è Paolo Scaroni. A differenza di Juventus, Roma e Lazio il Milan non è quotato in alcun mercato regolamentato.

Possiamo ora passare alla vera e propria analisi dei requisiti imposti dal FFP e non rispettati dal Milan. In questo capitolo ci concentreremo sui motivi della squalifica del Milan dall'Uefa Europa League (poi revocata) per la stagione 2018/2019 analizzando anche il ruolo che la nuova proprietà ha avuto in merito alla revoca della sentenza, per poi concludere il lavoro parlando dell'effettiva esclusione del Milan dall'Uefa Europa League per la stagione 2019/2020.

2.2 Analisi del BER¹

Il bilancio di A.C. Milan s.p.a. è redatto in linea con i principi contabili nazionali (OIC) e rispettando le disposizioni del codice civile (art.2423 e seguenti) e le raccomandazioni contabili della FIGC. È necessario puntualizzare che a seguito del cambio di proprietà le voci di conto economico del 2017 (dallo 01/01/2017 al 30/06/2017) non sono direttamente comparabili con quelle dell'esercizio precedente, per cui per capire l'andamento si farà riferimento alla situazione al 31/12/2016 anziché a quella del 30/06/2017: verranno quindi comparati, almeno inizialmente, il bilancio al 30/06/2018, che sarà il nostro anno di riferimento T, (riporta dati ed informazioni relative al periodo compreso tra il 30/06/2017 e il 30/06/2018) con quello al 31/12/2016, che sarà l'anno di riferimento T-1, e quello al 31/12/2015, che sarà quindi l'anno di riferimento T-2; risulta quindi una mancanza di informazioni per i 6 mesi compresi tra lo 01/01/2017 e il 30/06/2017 ma ciò non va a ledere in alcun modo la nostra analisi. Le informazioni complessive relative alla stagione 2016/2017 verranno comunque esposte a parte, in allegato (in modo da poter effettuare comparazioni con la stagione 2017/2018 e 2018/2019); stesso discorso per le informazioni relative ai 6 mesi compresi tra lo 01/01/2017 e il 30/06/2017 che verranno però esposte solo a titolo informativo in quanto non paragonabili a nessun altro periodo.

Inizialmente si prendono in considerazione solamente i periodi T-1 e T-2; si considera anche il periodo T solamente nel caso in cui la regola non sia rispettata considerando solamente i periodi T-1 e T-2.

¹ Fonte: A.C. Milan, informazioni finanziarie. Tutti i valori sono in €.

Nell'anno T-1 le voci di conto economico riclassificate in base alle categorie cui fa riferimento il FFP presenta la seguente struttura:

RICAVI RILEVANTI T-1		
<i>1. Ricavi da gare</i>		
	1a. Ricavi da gare	16.363.565
	1b. Abbonamenti	5.855.137
	1c. Ricavi da altre competizioni	3.748.786
	Totale 1.	25.967.488
<i>2. Ricavi da sponsor e pubblicità</i>		
	5b. Proventi da sponsorizzazioni	39.521.055
	Totale 2.	39.521.055
<i>3. Diritti televisivi</i>		
	5e. Proventi da cessione diritti audiovisivi	87.911.888
	5f. Proventi vari	9.416.578
	Totale 3.	97.328.466
<i>4. Ricavi da attività commerciali</i>		
	5d. Proventi commerciali e royalties	9.302.800
	Totale 4.	9.302.800
<i>5. Altri proventi operativi</i>		
	5i. Ricavi e proventi diversi	23.202.605
	Totale 5.	23.202.605
<i>6. Plusvalenze da trasferimenti giocatori</i>		
	5g. Ricavi da cessioni temporanee calciatori	1.510.000
	5h. Plusvalenze da cessioni diritti pluriennali prestazioni calciatori	12.185.077
	5i. Altri proventi da gestione calciatori	2.221.573
	Totale 6.	15.916.650
<i>7. Ricavi finanziari riconducibili al club</i>		
	16d. Altri proventi finanziari	260.772
	Totale 7.	260.772
Totale ricavi rilevanti T-1		211.499.836

SPESE RILEVANTI T-1		
1. Costo del venduto/dei materiali		
	B6. Per mat. prime, suss., di cons. e merci	2.433.663
	Totale 1.	2.433.663
2. Costo dei dipendenti		
	9a. Salari e stipendi	144.550.658
	9b. Oneri sociali	4.439.185
	9c. TFR	1.052.409
	9e. Altri costi	197.240
	Totale 2.	150.239.492
3. Altri costi operativi		
	B7. Per servizi	51.150.556
	B8. Per godimento beni di terzi	9.314.112
	14a. Spese varie organizzazione gare	22.092
	14b. Tasse iscrizione gare	1.990
	14f. Altri oneri diversi di gestione	6.509.343
	Totale 3.	66.998.093
4. Amm.ti e svalutazioni calciatori		
	10a. Amm.ti immobilizzazioni immateriali	43.544.000
	10b. Altre svalutazioni immobilizzazioni	9.870.151
	Totale 4.	53.414.151
5. Minusvalenze da trasferimento calciatori		
	14c. costi di acquisizione temporanea calciatori	580.000
	14d. Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	1.891.939
	14e. Altri oneri da gestione calciatori	3.960
	Totale 5.	2.475.899
6. Oneri finanziari e dividendi		
	17a. Interessi e oneri finanziari v/ controllate	1.487.119
	17c. Interessi e oneri finanziari v/ controllanti	155.165
	17d. Altri oneri finanziari	4.475.226
	17e. Oneri da partecipazioni ex. Art. 102 bis N.O.I.F.	0
	Totale 6.	6.117.511
Totale spese rilevanti T-1		281.678.809

Dunque A.C. Milan presenta nell'anno T-1 un evidente gap negativo tra spese rilevanti e ricavi rilevanti pari a: **211.499.836** - **281.678.809** = **-70.178.973**.

Nell'anno T-2 invece si presenta la seguente situazione:

RICAVI RILEVANTI T-2		
<i>1. Ricavi da gare</i>		
	1a. Ricavi da gare	5.673.163
	1b. Abbonamenti	6.819.920
	1c. Ricavi da altre competizioni	5.067.900
	Totale 1.	17.560.983
<i>2. Ricavi da sponsor e pubblicità</i>		
	5b. Proventi da sponsorizzazioni	36.293.245
	Totale 2.	36.293.245
<i>3. Diritti televisivi</i>		
	5e. Proventi da cessione diritti audiovisivi	84.019.736
	5f. Proventi vari	9.815.901
	Totale 3.	93.835.637
<i>4. Ricavi da attività commerciali</i>		
	5d. Proventi commerciali e royalties	10.083.771
	Totale 4.	10.083.771
<i>5. Altri proventi operativi</i>		
	5l. Ricavi e proventi diversi	11.983.800
	Totale 5.	11.983.800
<i>6. Plusvalenze da trasferimenti giocatori</i>		
	5g. Ricavi da cessioni temporanee calciatori	2.500.000
	5h. Plusvalenze da cessioni diritti pluriennali prestazioni calciatori	1.298.911
	5i. Altri proventi da gestione calciatori	498.412
	Totale 6.	4.297.323
<i>7. Ricavi finanziari riconducibili al club</i>		
	16d. Altri proventi finanziari	169.389
	Totale 7.	169.389
Totale ricavi rilevanti T-2		174.224.148

SPESE RILEVANTI T-1		
1. Costo del venduto/dei materiali		
	B6. Per mat. prime, suss., di cons. e merci	2.751.017
	Totale 1.	2.751.017
2. Costo dei dipendenti		
	9a. Salari e stipendi	149.237.763
	9b. Oneri sociali	4.661.343
	9c. TFR	1.114.208
	9e. Altri costi	241.740
	Totale 2.	155.255.054
3. Altri costi operativi		
	B7. Per servizi	49.381.079
	B8. Per godimento beni di terzi	10.542.944
	14a. Spese varie organizzazione gare	158.239
	14b. Tasse iscrizione gare	500
	14f. Altri oneri diversi di gestione	8.796.373
	Totale 3.	68.879.135
4. Amm.ti e svalutazioni calciatori		
	10a. Amm.ti immobilizzazioni immateriali	42.706.797
	10b. Altre svalutazioni immobilizzazioni	3.257.514
	Totale 4.	45.964.311
5. Minusvalenze da trasferimento calciatori		
	14c. costi di acquisizione temporanea calciatori	992.500
	14d. Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	3.376.477
	14e. Altri oneri da gestione calciatori	25.000
	Totale 5.	4.393.977
6. Oneri finanziari e dividendi		
	17a. Interessi e oneri finanziari v/ controllate	2.079.766
	17c. Interessi e oneri finanziari v/ controllanti	0
	17d. Altri oneri finanziari	2.050.000
	17e. Oneri da partecipazioni ex. Art. 102 bis N.O.I.F.	5.405.058
	Totale 6.	9.534.824
Totale spese rilevanti T-1		286.778.318

Nel periodo T-2 quindi il gap negativo tra ricavi e spese rilevanti è ancora maggiore che nell'anno T-1:

$$174.224.148 - 286.778.318 = -112.554.170.$$

Non essendoci quindi equilibrio considerando i singoli periodi T-1 e T-2 viene considerato anche il periodo T (nel nostro caso la stagione 2017/2018) che presenta la seguente struttura:

RICAVI RILEVANTI I		
1. Ricavi da gare		
	1a. Ricavi da gare	23.198.573
	1b. Abbonamenti	9.940.457
	1c. Ricavi da altre competizioni	2.723.390
	Totale 1.	35.862.420
2. Ricavi da sponsor e pubblicità		
	5b. Proventi da sponsorizzazioni	31.512.075
	Totale 2.	31.512.075
3. Diritti televisivi		
	5e. Proventi da cessione diritti audiovisivi	88.713.418
	5f. Proventi vari	8.926.582
	Totale 3.	97.640.000
4. Ricavi da attività commerciali		
	5d. Proventi commerciali e royalties	6.504.810
	Totale 4.	6.504.810
5. Altri proventi operativi		
	5l. Ricavi e proventi diversi	10.897.888
	Totale 5.	10.897.888
6. Plusvalenze da trasferimenti giocatori		
	5g. Ricavi da cessioni temporanee calciatori	2.453.836
	5h. Plusvalenze da cessioni diritti pluriennali prestazioni calciatori	35.955.806
	5i. Altri proventi da gestione calciatori	3.652.156
	Totale 6.	42.061.798
7. Ricavi finanziari riconducibili al club		
	16d. Altri proventi finanziari	1.627.506
	Totale 7.	1.627.506
Totale ricavi rilevanti I		226.106.497

SPESE RILEVANTI I		
<i>1. Costo del venduto/dei materiali</i>		
	B6. Per mat. prime, suss., di cons. e merci	2.494.864
	Totale 1.	2.494.864
<i>2. Costo dei dipendenti</i>		
	9a. Salari e stipendi	136.331.937
	9b. Oneri sociali	5.128.703
	9c. TFR	1.186.289
	9e. Altri costi	165.439
	Totale 2.	142.812.368
<i>3. Altri costi operativi</i>		
	B7. Per servizi	55.288.055
	B8. Per godimento beni di terzi	9.291.337
	14a. Spese varie organizzazione gare	110.609
	14b. Tasse iscrizione gare	2.240
	14c. % su incassi gare a ospiti	964.847
	14f. Altri oneri diversi di gestione	4.798.416
	Totale 3.	70.455.504
<i>4. Amm.ti e svalutazioni calciatori</i>		
	10a. Amm.ti immobilizzazioni immateriali	81.954.000
	10b. Altre svalutazioni immobilizzazioni	21.822.371
	Totale 4.	103.776.371
<i>5. Minusvalenze da trasf. calciatori</i>		
	14c. costi di acquisizione temporanea calciatori	107.500
	14d. Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	1.289.994
	14e. Altri oneri da gestione calciatori	1.332.152
	Totale 5.	2.729.646
<i>6. Oneri finanziari e dividendi</i>		
	17a. Interessi e oneri finanziari v/ controllate	1.354.508
	17c. Interessi e oneri finanziari v/ controllanti	0
	17d. Altri oneri finanziari	23.843.589
	17e. Oneri da partecipazioni ex. Art. 102 bis N.O.I.F.	0
	Totale 6.	25.198.097
Totale spese rilevanti I		347.466.850

Sommando i risultati di tutti i periodi considerati finora (T, T-1 e T-2) si ottiene che:

- Le entrate rilevanti ammontano a **611.830.481**;
- Le spese rilevanti ammontano a **915.923.977**;

La differenza tra entrate e spese rilevanti è pari ad un valore negativo di **-304.093.496**.

Non riuscendo a rispettare il vincolo sul BER imposto dal FFP negli ultimi tre anni si considerano anche i due precedenti ovvero T-3 (2014) e T-4 (2013). I dati sono i seguenti:

RICAVI RILEVANTI T-3		
<i>1. Ricavi da gare</i>		
	1a. Ricavi da gare	14.728.252
	1b. Abbonamenti	7.452.538
	1c. Ricavi da altre competizioni	8.875.984
	Totale 1.	26.056.774
<i>2. Ricavi da sponsor e pubblicità</i>		
	5b. Proventi da sponsorizzazioni	34.487.463
	Totale 2.	34.487.463
<i>3. Diritti televisivi</i>		
	5e. Proventi da cessione diritti audiovisivi	89.828.386
	5f. Proventi vari	10.546.644
	Totale 3.	100.375.030
<i>4. Ricavi da attività commerciali</i>		
	5d. Proventi commerciali e royalties	9.823.270
	Totale 4.	9.823.270
<i>5. Altri proventi operativi</i>		
	5l. Ricavi e proventi diversi	9.891.717
	Totale 5.	9.891.717
<i>6. Plusvalenze da trasferimenti giocatori</i>		
	5g. Ricavi da cessioni temporanee calciatori	1.887.566
	5h. Plusvalenze da cessioni diritti pluriennali prestazioni calciatori	9.677.090
	5i. Altri proventi da gestione calciatori	11.607
	Totale 6.	11.576.263
<i>7. Ricavi finanziari riconducibili al club</i>		
	16d. Altri proventi finanziari	167.875
	16e. Proventi da partecipazioni ex art. 102 bis N.O.I.F.	5.894.500
	Totale 7.	6.062.375
Totale ricavi rilevanti T-3		198.272.892

SPESE RILEVANTI T-3		
1. Costo del venduto/dei materiali		
	B6. Per mat. prime, suss., di cons. e merci	2.979.218
	Totale 1.	2.979.218
2. Costo dei dipendenti		
	9a. Salari e stipendi	141.405.454
	9b. Oneri sociali	4.569.434
	9c. TFR	1.035.955
	9e. Altri costi	135.674
	Totale 2.	147.146.517
3. Altri costi operativi		
	B7. Per servizi	50.109.638
	B8. Per godimento beni di terzi	18.277.925
	14a. Spese varie organizzazione gare	259.028
	14b. Tasse iscrizione gare	2.990
	14f. Altri oneri diversi di gestione	10.248.583
	Totale 3.	78.898.164
4. Amm.ti e svalutazioni calciatori		
	10a. Amm.ti immobilizzazioni immateriali	40.612.000
	10b. Altre svalutazioni immobilizzazioni	333.987
	Totale 4.	40.945.987
5. Minusvalenze da trasferimento calciatori		
	14c. costi di acquisizione temporanea calciatori	1.252.500
	14d. Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	3.901.753
	14e. Altri oneri da gestione calciatori	52.342
	Totale 5.	5.206.595
6. Oneri finanziari e dividendi		
	17a. Interessi e oneri finanziari v/ controllate	2.258.438
	17d. Altri oneri finanziari	7.369.462
	17e. Oneri da partecipazioni ex. Art. 102 bis N.O.I.F.	1.500.000
	Totale 6.	11.397.900
Totale spese rilevanti T-3		286.574.381

RICAVI RILEVANTI T-4		
<i>1. Ricavi da gare</i>		
	1a. Ricavi da gare	14.299.307
	1b. Abbonamenti	11.768.270
	1c. Ricavi da altre competizioni	4.209.031
	Totale 1.	30.276.608
<i>2. Ricavi da sponsor e pubblicità</i>		
	5b. Proventi da sponsorizzazioni	34.725.779
	Totale 2.	34.725.779
<i>3. Diritti televisivi</i>		
	5e. Proventi da cessione diritti audiovisivi	119.546.615
	5f. Proventi vari	9.387.433
	Totale 3.	128.934.048
<i>4. Ricavi da attività commerciali</i>		
	5d. Proventi commerciali e royalties	9.961.012
	Totale 4.	9.961.012
<i>5. Altri proventi operativi</i>		
	5i. Ricavi e proventi diversi	6.731.771
	Totale 5.	6.731.771
<i>6. Plusvalenze da trasferimenti giocatori</i>		
	5g. Ricavi da cessioni temporanee calciatori	500.000
	5h. Plusvalenze da cessioni diritti pluriennali prestazioni calciatori	24.147.479
	5i. Altri proventi da gestione calciatori	126.498
	Totale 6.	24.773.977
<i>7. Ricavi finanziari riconducibili al club</i>		
	16d. Altri proventi finanziari	239.331
	16e. Proventi da partecipazioni ex Art. 102 bis N.O.I.F.	30.000
	Totale 7.	269.331
Totale ricavi rilevanti T-4		235.672.526

SPESE RILEVANTI T-4		
<i>1. Costo del venduto/dei materiali</i>		
	B6. Per mat. prime, suss., di cons. e merci	3.004.685
	Totale 1.	3.004.685
<i>2. Costo dei dipendenti</i>		
	9a. Salari e stipendi	138.757.359
	9b. Oneri sociali	3.949.199
	9c. TFR	951.606
	9e. Altri costi	44.750
	Totale 2.	143.702.733
<i>3. Altri costi operativi</i>		
	B7. Per servizi	53.695.640
	B8. Per godimento beni di terzi	16.079.202
	14a. Spese varie organizzazione gare	39.745
	14b. Tasse iscrizione gare	3.205
	14f. Altri oneri diversi di gestione	8.139.257
	Totale 3.	77.957.049
<i>4. Amm.ti e svalutazioni calciatori</i>		
	10a. Amm.ti immobilizzazioni immateriali	40.697.000
	10b. Altre svalutazioni immobilizzazioni	85.857
	Totale 4.	40.782.857
<i>5. Minusvalenze da trasferimenti calciatori</i>		
	14c. costi di acquisizione temporanea calciatori	775.000
	14d. Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	769.662
	14e. Altri oneri da gestione calciatori	0
	Totale 5.	1.544.662
<i>6. Oneri finanziari e dividendi</i>		
	17a. Interessi e oneri finanziari v/ controllate	1.813.566
	17c. Interessi e oneri finanziari v/ controllanti	0
	17d. Altri oneri finanziari	7.501.904
	17e. Oneri da partecipazioni ex. Art. 102 bis N.O.I.F.	4.488.600
	Totale 6.	13.804.070
Totale spese rilevanti T-4		280.496.056

2.3 Considerazioni sull'analisi del BER

Come già visto considerando solamente i periodi T, T-1 e T-2 A.C. Milan non riesce a raggiungere l'equilibrio tra entrate e uscite rilevanti per cui vanno considerati anche i periodi T-3 e T-4.

Considerando il periodo T-3 risulta che:

- Le entrate rilevanti ammontano a **198.272.892**;
- Le uscite rilevanti ammontano a **286.574.381**.

Il risultato è quindi che nel periodo T-3 si ha ancora una volta un gap negativo tra entrate e uscite rilevanti pari a **-88.301.489**.

Considerando il periodo T-4 risulta che:

- Le entrate rilevanti ammontano a **235.672.526**;
- Le uscite rilevanti ammontano a **280.496.056**.

Il risultato quindi, pur essendo "migliore" del precedente, presenta una differenza tra entrate e uscite ancora negativa e pari a **-44.823.530**.

Ne deriva quindi che il Milan, considerando anche i periodi T-3 e T-4 non riesce a rispettare l'equilibrio imposto dal FFP tra entrate e uscite rilevanti; per di più, considerando anche questi ultimi due periodi, questa differenza negativa tra entrate e uscite rilevanti si fa ancora maggiore.

2.4 Analisi degli indicatori

Abbiamo detto che all'analisi del BER deve seguire quella di ulteriori 4 indicatori. I quattro indicatori da analizzare sono:

1. **Going Concern**;
2. **Negative Equity**;
3. **Break-even Result**;
4. **Overdue Payables**;

2.4.1 Analisi del "Going Concern"

Il "Going Concern" si sintetizza nell'assenza di richiami da parte dei revisori a seguito di riscontro di incertezze sulla continuità aziendale. Il bilancio di A.C. Milan s.p.a. è soggetto alla revisione della società "EY s.p.a." la quale in un richiamo d'informativa dichiara che, nonostante la perdita conseguita nell'esercizio 2017/2018 di 135.6 milioni, gli amministratori hanno redatto il bilancio in una prospettiva di continuità aziendale, riguardo la quale non viene formulato un giudizio con rilievi grazie ai versamenti effettuati nei mesi di agosto e settembre 2018 da parte dell'azionista di maggioranza per una quota totale pari a 170.5

milioni di €, al fine di ricapitalizzare la società, e del suo impegno a sostenere finanziariamente la società per un periodo non inferiore ai 12 mesi dalla data di approvazione del bilancio. **Il primo indicatore è quindi rispettato dalla società.**

2.4.2 Analisi del "Negative Equity"

Si sintetizza con la valutazione del patrimonio netto da T a T-2, verificando l'eventuale presenza di una riduzione dello stesso:

PN al 31/12/2015: **1.332.394;**

PN al 31/12/2016: **4.412.190;**

PN al 30/06/2018: **14.255.904.**

Il patrimonio netto nei periodi considerati è costantemente cresciuto (grazie anche ai versamenti a titolo di capitale effettuati per coprire le perdite) quindi si può dire che anche **il secondo indicatore è rispettato.**

Se consideriamo anche il Patrimonio netto al 30/06/2017 (considerando l'intera stagione e non i soli mesi dallo 01/01/2017 al 30/06/2017) esso ammontava a **89.911.203€**. Dal 30/06/2017 al 30/06/2018 si è assistiti ad un netto peggioramento del patrimonio netto aziendale.

2.4.3 Analisi del "Break-even Result"

Si sostanzia nell'assenza di risultati d'esercizio negativi nei periodi T-1 e T-2:

- In T-1 il risultato di esercizio è stato di **-71.920.204;**
- In T-2 il risultato di esercizio è stato di **-93.737.307.**

C'è quindi un **mancato rispetto del terzo indicatore.**

2.4.4 Analisi dell'"Overdue Payables"

L'"Overdue Payables" si sostanzia principalmente nell'assenza di debiti scaduti al 30 giugno dell'anno di inizio della competizione europea. Nel bilancio non vengono menzionati debiti scaduti per cui **il quarto indicatore è rispettato.**

2.5 Conclusioni

Come si evince dall'analisi del BER e degli indicatori il Milan non riesce a rispettare l'equilibrio tra entrate e uscite rilevanti producendo un enorme deficit che va ben oltre il limite consentito dal Fair Play Finanziario ma rispetta 3 indicatori su 4 (se si considerasse anche il 2017 nell'analisi del "Negative Equity" abbiamo visto che in realtà dal 2017 al 2018 si assiste ad un peggioramento del PN), anche se questi non sono sufficienti a colmare le lacune derivanti dal mancato rispetto del BER.

Nella stagione 2018/2019 A.C. Milan non avrebbe quindi dovuto ottenere la licenza per partecipare alla competizione europea denominata come "UEFA Europa League" per la quale si era qualificato nel campionato 2017/2018. Nel corso dell'esercizio 2017/2018 è stato presentato al CFCB la domanda per il voluntary agreement in virtù delle violazioni poste in essere soprattutto per quanto riguarda il rispetto della Break-even Rule. Il Milan ha quindi presentato al CFCB un piano per rientrare nel rispetto dei parametri finanziari imposti dal FFP negli anni compresi tra la stagione 2017/2018 e la stagione 2020/2021; tuttavia il 15 dicembre 2017 la Camera Investigativa del CFCB ha ravvisato l'insussistenza di alcune condizioni per l'adesione del club al V.A. rimandando la decisione alla Camera Giudicante del CFCB, che nell'estate 2018 si è pronunciata in merito alla violazione del BER, condannando la società all'esclusione dalle competizioni UEFA (per le quali si sarebbe qualificata) nelle stagioni 2018/2019 e 2019/2020, con possibilità comunque di presentare ricorso al Tribunale Arbitrale dello Sport di Losanna (TAS).

Il 4 luglio 2018 il Milan deposita un appello presso il TAS chiedendo l'annullamento della decisione presa dalla Camera Giudicante del CFCB. L'istanza viene accolta solo in parte, nel senso che viene riconosciuto il mancato rispetto del BER ma la condanna viene revocata perché non proporzionata. In particolare il TAS ha ritenuto estremamente significativi alcuni eventi accaduti dopo la decisione della Camera Giudicante del CFCB: la posizione finanziaria del club infatti era notevolmente migliorata grazie al cambio di proprietà avvenuto nel corso del mese di luglio 2018. Il Milan ha quindi partecipato regolarmente all'edizione dell'Europa League della stagione 2018/2019

Il caso è stato comunque rimesso dal TAS nelle mani della Camera Giudicante del CFCB ritenendolo in una posizione migliore per decretare una sanzione proporzionata agli inadempimenti posti in essere dal club.

CAPITOLO TERZO

ESCLUSIONE DALLE COMPETIZIONI UEFA NELLA STAGIONE 2019/2020

Come già evidenziato il Milan ha partecipato regolarmente alla competizione UEFA Europa League nella stagione 2018/2019 grazie alla migliore situazione finanziaria determinata dal cambio di proprietà avvenuto nel corso di luglio 2018. Procediamo quindi nell'analisi del BER per la stagione 2018/2019 per capire i motivi dell'esclusione del Milan dalla competizione UEFA per la stagione 2019/2020 essendo stata revocata la precedente sentenza che lo vedeva escluso.

Non essendo l'argomento centrale di questa tesi verrà dedicata a questa parte un minore spazio rispetto alla precedente analisi del BER.

3.1 Analisi del BER

RICAVI RILEVANTI	2018/2019
1. RICAVI DA GARE	34.407.387
2. RICAVI DA SPONSOR	25.333.693
3. DIRITTI TELEVISIVI	114.139.662
4. RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALI	5.880.257
5. ALTRI PROVENTI OPERATIVI	15.279.295
6. PLUSVALENZE DA TRASFERIMENTO CALCIATORI	25.536.839
7. RICAVI FINANZIARI RICONDUCIBILI AL CLUB	762.724
TOTALE RICAVI RILEVANTI	221.339.857

COSTI RILEVANTI	2018/2019
1. COSTO DEL VENDUTO/DEI MATERIALI	2.972.713
2. COSTO DEI DIPENDENTI	178.099.962
3. ALTRI COSTI OPERATIVI	74.116.945
4. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI CALCIATORI	82.237.898
5. MINUSVALENZE DA TRASFERIMENTO CALCIATORI	13.486.332
6. ONERI FINANZIARI E DIVIDENDI	13.372.766
TOTALE COSTI RILEVANTI	364.286.611

Dunque anche nella stagione 2018/2019 il Milan vede una differenza tra costi rilevanti e ricavi rilevanti ancora negativa e pari a **-142.946.754€** che sommata alle precedenti peggiora ancora di più la situazione del club nei confronti dei vincoli imposti dal Fair Play Finanziario.

3.2 Conclusioni

Dopo che il TAS ha rimesso nelle mani del CFCB il caso A.C. Milan, il quale ha decretato l'esclusione della società dalle competizioni UEFA qualora non fosse rispettata la regola imposta dal BER entro giugno 2021 e ha disposto in via precauzionale l'interruzione dei pagamenti al club dei ricavi derivanti dalla partecipazione alla UEFA Europa League 2018/2019, esso ha inoltre stabilito che il Milan non potesse inserire più di 19 giocatori nelle liste delle competizioni UEFA per le quali si sarebbe qualificato nelle stagioni 2019/2020 e 2020/2021, ovviamente con possibilità di presentare ricorso da parte della società al TAS di Losanna.

La società deposita due ricorsi (uno nel dicembre 2018 e uno nel marzo 2019) chiedendo l'annullamento delle decisioni prese dal CFCB e la pronuncia di misure equiparabili a quelle di un *Settlement Agreement*, probabilmente considerando l'andamento del primo anno di gestione di proprietà americana che non ha prodotto i risultati desiderati. Nel giugno 2019 il TAS accoglie il ricorso del Milan annullando le decisioni prese dal CFCB e condannando la società alla non partecipazione all'edizione 2019/2020 dell'UEFA Europa League, per la quale il Milan si era qualificato grazie al quinto posto in classifica ottenuto nella stagione 2018/2019, a seguito delle violazioni degli obblighi di pareggio di bilancio negli anni di monitoraggio 2015/2016/2017 e 2016/2017/2018. Al posto del Milan all'UEFA Europa League è ammesso il Torino F.C.

CONSIDERAZIONI FINALI

Abbiamo dunque considerato che il Milan vive i suoi migliori anni di storia sotto la presidenza di Silvio Berlusconi, la quale rischia di essere però anche la presidenza che ha dato origine al crollo di questa gloriosa società; dal punto di vista economico abbiamo infatti visto come a partire dal 2013 (in realtà ci sono dei bilanci in rosso anche prima), ovvero il primo anno dopo l'addio dei famosi "senatori" avvenuto nel maggio 2012, il Milan abbia continuamente prodotto risultati economici negativi molto pesanti che negli ultimi anni stanno macchiando indelebilmente la storia di questo club, soprattutto a causa degli scarsi risultati sportivi ottenuti. Gli anni dell'esclusione dalle coppe e i due cambi di proprietà consecutivi rischiano infatti di passare alla storia come i peggiori del club. Una cosa è certa: se la società non torna a produrre risultati positivi (aumentando soprattutto i proventi derivanti dai risultati "sul campo") quella del 2019/2020 rischia di non essere l'unica edizione di una competizione UEFA da cui il Milan viene squalificato. Ma non è finita qui, infatti se il club continuasse a produrre delle perdite molto pesanti e crescenti di anno in anno, prima o poi rischierebbe di cadere nel fallimento societario, anche se nell'ultimo giudizio della società di revisione sul bilancio della stagione 2018/2019 non sono stati riscontrati problemi significativi riguardo la continuità aziendale.

L'obiettivo di Elliot comunque è sempre stato chiaro: riportare il Milan dove merita di stare, ovvero nei piani alti delle classifiche dei club europei e mondiali in modo da poter rivendere la società ad un valore maggiore di quello a cui è stata acquistata. Per i tifosi, ma anche per il mondo del calcio in generale, Elliot può essere una risorsa molto importante per rilanciare il club; è infatti poco probabile che una squadra di calcio riesca ad accrescere il suo valore senza ottenere dei risultati sportivi importanti.

Tuttavia il primo anno di gestione da parte del fondo americano non ha portato, come visto, ai risultati che ci si aspettava, producendo un risultato maggiormente negativo del precedente.

Che negli anni a seguire si assista ad una svolta economica del club? Se lo augurano tutti i tifosi e tutti gli amanti del calcio.

ALLEGATI

Allegato n.1

RICAVI RILEVANTI	2016/2017 (dallo 01/07/2016 al 30/06/2017)
1. RICAVI DA GARE	22.243.460
2. RICAVI DA SPONSOR	38.771.200
3. DIRITTI TELEVISIVI	99.006.242
4. RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALI	9.314.451
5. ALTRI PROVENTI OPERATIVI	18.964.799
6. PLUSVALENZE DA TRASFERIMENTO CALCIATORI	6.066.776
7. RICAVI FINANZIARI RICONDUCIBILI AL CLUB	1.627.506
TOTALE RICAVI RILEVANTI	195.994.434
COSTI RILEVANTI	2016/2017 (dallo 01/07/2016 al 30/06/2017)
1. COSTO DEL VENDUTO/DEI MATERIALI	2.322.702
2. COSTO DEI DIPENDENTI	127.469.309
3. ALTRI COSTI OPERATIVI	61.037.581
4. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI CALCIATORI	58.298.070
5. MINUSVALENZE DA TRASFERIMENTO CALCIATORI	2.747.623
6. ONERI FINANZIARI E DIVIDENDI	4.151.094
TOTALE COSTI RILEVANTI	256.026.379
DIFFERENZA RICAVI – COSTI	-60.031.945

Allegato n.2

RICAVI RILEVANTI	2017 (dallo 01/01 al 30/06)
1. RICAVI DA GARE	8.537.185
2. RICAVI DA SPONSOR	19.147.291
3. DIRITTI TELEVISIVI	48.879.458
4. RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALI	4.801.877
5. ALTRI PROVENTI OPERATIVI	11.566.542
6. PLUSVALENZE DA TRASFERIMENTO CALCIATORI	1.730.576
7. RICAVI FINANZIARI RICONDUCIBILI AL CLUB	137.798
TOTALE RICAVI RILEVANTI	94.800.727
COSTI RILEVANTI	2017 (dallo 01/01 al 30/06)
1. COSTO DEL VENDUTO/DEI MATERIALI	1.184.486
2. COSTO DEI DIPENDENTI	63.308.822
3. ALTRI COSTI OPERATIVI	29.518.374
4. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI CALCIATORI	24.978.633
5. MINUSVALENZE DA TRASFERIMENTO CALCIATORI	2.747.623
6. ONERI FINANZIARI E DIVIDENDI	4.151.094
TOTALE COSTI RILEVANTI	125.889.032
DIFFERENZA RICAVI - COSTI	31.088.305

BIBLIOGRAFIA

Deloitte & Touche, Sistema delle Licenze Uefa, *Manuale per l'ottenimento della Licenza da parte dei club*,
Versione italiana 1.2.

Thomas Peeters, Stefan Szymanski, *Financial Fair Play in European football*.

UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Edizione 2018

Carlo Pellegatti, *Sempre Milan 1899-2019*.

Carlo Petrini, *Le corna del diavolo. Il Milan di Berlusconi*.

Sergio Taccone, *Milan Story. La leggenda rossonera dal 1899 ad oggi*.

Felice Raimondo, *Fair Play Finanziario. Normativa e approfondimenti*.

DOCUMENTAZIONI E SITOGRAFIA

A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio Consolidato*, 30 giugno 2019.

A.C. Milan, *Documenti ed Informazioni relative al Bilancio Consolidato*, 30 giugno 2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

<https://www.calcioefinanza.it/2019/12/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-europa/>

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

[https://sport.sky.it/calcio-estero/2011/10/06/che cosa e la legge bosman spiegazione.html](https://sport.sky.it/calcio-estero/2011/10/06/che_cosa_e_la_legge_bosman_spiegazione.html)

<https://www.calcioefinanza.it/2019/06/10/fair-play-finanziario-come-funziona/>

RINGRAZIAMENTI

Alla fine di questo cammino, durato tre anni, sento il dovere di dover scrivere delle frasi di ringraziamento verso quelle persone che in questo tempo hanno contribuito alla mia crescita sia personale che culturale.

Prima di tutto voglio ringraziare il mio relatore, il Professor Guido Paolucci, per l'aiuto, la disponibilità e la professionalità dimostrati durante questo periodo di elaborazione del presente rapporto finale e la passione verso questa materia che mi ha trasmesso durante lo svolgimento del corso di studio.

È doveroso spendere qualche parola per ringraziare la mia famiglia per il sostegno che mi ha dato in questi anni di formazione, sia dal punto di vista economico che morale. Un ringraziamento speciale va ai miei genitori, per la loro capacità di ascoltarmi e i loro consigli utili ad affrontare il mio cammino (oltre che l'aver sopportato le mie continue lamentele!). Senza di loro tutto questo non sarebbe stato possibile.

Per ultimi, non meno importanti, vorrei ringraziare tutti i miei amici (sia "vecchi" che "nuovi") per il sostegno che mi hanno mostrato nei periodi di maggiore difficoltà, ma anche nei momenti di gioia e soddisfazione verso il raggiungimento di questo traguardo che, senza di loro, sarebbe stato sicuramente più difficile da raggiungere.

Un sincero e sentito grazie a tutti!

Luciano Porreca