

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KRŠITVE FINANČNIH PRAVIL EVROPSKE NOGOMETNE
ZVEZE NA IZBRANIH PRIMERIH NOGOMETNIH KLUBOV**

Ljubljana, september 2025

KLEMEN NARAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Narat, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Kršitve finančnih pravil Evropske nogometne zveze na izbranih primerih nogometnih klubov, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 16. 9. 2025

Podpis študenta:



REPUBLIKA SLOVENIJA
SI-PASS

Podpisnik: Klemen Narat
Izdajatelj: SI-PASS-CA
Št. potrdila: e864a51c000000005757d9fb
Potrdilo veljavno od: 08.09.2025 do 08.09.2030
Čas podpisa: 20:12 11.10.2025

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava finančni razvoj evropskega nogometa, kjer rast prihodkov spremljajo tudi vse večje razlike med klubi in ligami, kar povzroča neenakost in finančna tveganja. Poudarek je na pravilih finančnega fair playa in finančne vzdržnosti, ki jih je uvedla UEFA, da bi omejila pretirano zadolževanje in zagotovila bolj stabilno poslovanje klubov. Analizirani so primeri kršitev evropskih nogometnih klubov (Manchester City, Paris Saint-Germain in AC Milan), ki razkrivajo pomanjkljivosti obstoječih pravil in težave pri njihovem nadzoru. Na podlagi empiričnega dela in intervjuja z Alešem Zavrlom so podana priporočila za izboljšanje transparentnosti, pravičnosti in dolgoročne trajnosti evropskega nogometa.

KLJUČNE BESEDE: finančni fair play, kršitve pravil UEFA, neenakost med klubi, trajnostni razvoj nogometa

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis explores the financial development of European football, where revenue growth is accompanied by widening gaps between clubs and leagues, leading to inequality and financial risks. The focus is on UEFA's Financial Fair Play and financial sustainability rules, introduced to limit excessive indebtedness and ensure more stable club operations. Case studies of European football clubs (Manchester City, Paris Saint-Germain, and AC Milan) are analyzed, revealing weaknesses in the existing regulations and challenges in their enforcement. Based on empirical research and an interview with Aleš Zavrl, recommendations are presented to enhance transparency, fairness, and the long-term sustainability of European football.

KEYWORDS: Financial Fair Play, UEFA rule violations, inequality between clubs, sustainable development of football

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	EVROPSKI NOGOMET	2
2.1	Finančni razvoj evropskega nogometa.....	2
2.1.1	Rast prihodkov klubov pod okriljem Evropske nogometne zveze	3
2.1.2	Rast odhodkov za prestopne igralcev podpira ekosistem	4
2.1.3	Podvojitev operativnih stroškov	5
2.1.4	Polovica klubov v najboljših evropskih ligah posluje z izgubo.....	6
2.1.5	Pozitiven trend bilance stanja, a poslovni modeli še vedno tvegani.....	6
2.2	Finančni modeli v evropskem nogometu	8
2.2.1	Lastništvo s strani bogatih posameznikov ali družin	8
2.2.2	Model lastništva navijačev.....	9
2.2.3	Model korporativnega lastništva.....	10
2.2.4	Lastništvo s strani investicijskih skladov.....	11
2.2.5	Državni model.....	12
2.2.6	Model samozadostnosti.....	13
2.2.7	Trženjski model	13
2.2.8	Model prodaje igralcev	14
3	FINANČNA PRAVILA V EVROPSKEM NOGOMETU.....	15
3.1	Razvoj finančnega nadzora v evropskem nogometu	15
3.2	Finančne zahteve in nadzor	17
3.2.1	Finančni fair play	18
3.2.2	Pravila finančne vzdržnosti.....	19
3.2.2.1	Solventnost.....	20
3.2.2.2	Finančna stabilnost	22
3.2.2.3	Nadzor stroškov	23
3.3	Pomembni roki za poročanje podatkov za namen monitoringa.....	24
3.4	Revizija	27
3.5	Vpliv vzpostavitve pravil finančnega fair playa in finančne vzdržnosti Evropske nogometne zveze na evropski nogomet	28
4	KRŠITVE FINANČNIH PRAVIL NA PRIMERIH KLUBOV	32
4.1	Manchester City	32

4.1.1	Kršitev finančnega fair playa s sponzorskimi sredstvi	32
4.1.2	Kršitev z dvojno pogodbo trenerja Roberta Mancinija	34
4.2	Paris Saint-Germain	35
4.2.1	Kršitve pri sponzorstvu s Qatar Sports Investments	35
4.2.2	Pogodba o poravnavi.....	36
4.3	AC Milan.....	36
4.3.1	Kršitev	37
4.3.2	Razlogi za sankcije z vidika Evropske nogometne zveze	37
4.3.3	Pritožba in odločitev na Mednarodno arbitražno sodišče za šport.....	38
5	INTERVJU Z GOSPODOM ALEŠEM ZAVRLOM.....	38
5.1	Predstavitev gospoda Aleša Zavrla	39
5.2	Izzivi in pogled v prihodnost	40
6	UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	40
7	SKLEP	41
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	43
	LITERATURA IN VIRI	43
	PRILOGA	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Roki za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključi pred ali na dan 31. julija	24
Tabela 2: Roki za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključi po 31. juliju.....	26
Tabela 3: Pomanjkljivosti predhodnih pravil finančnega fair playa in rešitve z uvedbo pravil finančne vzdržnosti	31
Tabela 4: Številne kršitve Manchester City-a v različnih obdobjih	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodki v 55 evropskih prvih ligah.....	4
Slika 2: Prihodki od transferjev in izdatki za transferje v 55 evropskih prvih ligah.....	5
Slika 3: Operativni stroški v 55 evropskih prvih ligah.....	5
Slika 4: Čisti dobiček/izguba v obdobju med letoma 2009 in 2018 za več kot 700 klubov iz evropskih prvih lig.....	6

Slika 5: Skupna sredstva v obdobju med letoma 2009 in 2018 za več kot 700 klubov iz evropskih prvih lig	7
Slika 6: Prikaz finančnih pravil v letih med 2011 in 2023 v primerjavi z nadgradnjo finančnih pravil v letu 2024	20
Slika 7: Prihodki klubov v najboljših 20 evropskih ligah med letoma 2009 in 2023	29
Slika 8: Prihodki najmočnejših petih evropskih nogometnih lig v letih med 2012 in 2022	30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z g. Alešem Zavrlom	1
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

ADUG – (angl. Abu Dhabi United Group)

CAGR – (angl. Compound Annual Growth Rate), letna stopnja rasti

CAS – (angl. Court of Arbitration of Sport); Mednarodno arbitražno sodišče za šport

CFCB – (angl. Club Financial Control Body); komisija, ki skrbi za nadzor nad nogometnimi klubi

ECA – (angl. European Club Association), Evropsko združenje klubov

NZS – Nogometna zveza Slovenije

PSG – Paris Saint Germain

UEFA – (angl. The Union of European Football Associations); Evropska nogometna zveza

1 UVOD

Nogomet je šport, s katerim se ukvarja in ga spremlja večji del prebivalstva. Igrati ga je mogoče praktično povsod po svetu ter zanj ni potrebna kakšna posebna oprema, saj potrebujemo le žogo. V Sloveniji je nogomet precej priljubljen, čeprav v njem ne dosegamo rezultatov, primerljivih z drugimi športi. Pozornost na nogomet se poveča ob derbijih med Olimpijo in Mariborom, ter ob reprezentančnih zborih, ko si najboljši slovenski nogometaši nadenejo dres z državnim grbom. Tako se ljubitelji nogometa tedensko zbirajo na stadionih, kjer navijajo najpogosteje za lokalni klub, nekajkrat letno pa tudi za reprezentanco. Šport, ki ga spremlja tolikšen del populacije, je vsekakor zaželen za investitorje, ki zaradi množične gledanosti na stadionih ali po televizijskih sprejemnikih, radi vlagajo v nogomet, zato je nogomet zaradi vedno večjih vložkov težje nadzorovati.

Problematika magistrskega dela se bo na navezovala na finančna pravila Evropske nogometne zveze (angl. The Union of European Football Associations, v nadaljevanju UEFA), z izpolnjevanjem katerih, imajo težave tudi večji klubi, ki so v zadnjih desetletjih preko sponzorjev iz Bližnjega vzhoda in Azije pridobili precej visoka sponzorska sredstva. Omenjena sponzorstva so lahko resna težava za regulatorje, saj se preko njih pogosto prikriva dejansko finančno stanje kluba (Fieldsend, 2017).

Težave se pojavljajo tudi glede konkurenčnosti v nogometnem svetu. Evropska nogometna zveza kot regulatorni organ skrbi, da bi se razkorak med finančno stabilnejšimi in finančno manj stabilnimi klubi zmanjšal. Za rešitev na tem področju se sprejemajo ukrepi, s katerimi regulator opredeli predpise finančnega fair playa. Zakonsko omejevanje in usmerjanje klubov k stabilnejšemu in bolj transparentnemu finančnemu poslovanju bi lahko trenutno situacijo izboljšala. Za napredek bo potrebno sodelovanje vseh deležnikov, s čimer bi se lahko nogometno okolje bolj približalo idealnim razmeram, kot je pošten in konkurenčen trg. Pri njem v ospredju ni le vidik finančne moči, temveč tudi sam nogometni razvoj (Stroucken, 2013).

Namen magistrskega dela je s pomočjo znanstvene literature in drugih uporabnih virov, pridobiti vpogled v načine kršitev finančnih pravil, ki se pojavljajo v evropskem nogometu. Cilj magistrskega dela je analizirati kršitve finančnih pravil v evropskem nogometu, ter prikazati problematiko učinkovitega finančnega nadzora nad klubi. Poleg finančnih pravil je cilj magistrskega dela tudi pregled celotne strukture nadzornih organov, ki sprejemajo finančna pravila. Z analizo posameznih deležnikov bi želel pridobiti vpogled v proces, ki spremlja nogometne klube pri finančnem poročanju. Med cilji magistrskega dela je tudi vprašanje glede razvoja nadzora v prihodnosti in rešitve, ki bi še izboljšale trenutno stanje finančne transparentnosti v evropskem nogometu.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu sem uporabil deskriptivno metodo, s pomočjo katere sem preko sekundarnih virov opisal trenutno stanje evropskega nogometa in finančna pravila. V teoretičnem delu sem uporabil tujo literaturo. Medtem ko sem v empiričnem delu magistrske naloge uporabil kvalitativno metodo, saj sem z gospodom Alešem Zavrlom opravil globinski intervju. Aleš Zavrl opravlja delo vodje oddelka za licenciranje, tako je lahko iz prve roke predstavil svoj pogled na finančna pravila ter prihodnje izzive s področja evropskega nogometa. Pridobljene informacije so bile izjemo pomembne za zaključek magistrske naloge, saj sem z njegovo pomočjo izvedel strateške poglede, ki bodo v prihodnosti krojili evropski nogomet.

2 EVROPSKI NOGOMET

2.1 Finančni razvoj evropskega nogometa

V zadnjem desetletju je evropski nogomet doživel impresivno rast prihodkov, vendar pa se ob tem povečujejo finančne razlike tako med ligami kot tudi znotraj njih. V ospredju te rasti je koncentracija finančnih sredstev v vrhunskih klubih, kar je povzročilo še večjo neenakost. Čeprav tovrstna neenakost ni nov pojav, se je hitrost rasti teh razlik občutno povečala, kar predstavlja zaskrbljujoč trend za prihodnost evropskega nogometa. To neenakost je mogoče opaziti predvsem v ligah, kjer so višji prihodki, kot na primer v angleški Premier League, španski La Ligi, nemški Bundesligi in italijanski Serie A, medtem ko manjše in šibkeje lige v drugih državah trpijo zaradi pomanjkanja virov.

Eden od ključnih razlogov za to povečanje razlik so prihodki iz televizijskih pravic, ki so večinoma v korist večjih lig, kjer so izvedeni strateški dolgoročni načrti za izboljšanje tržnega položaja. Vse večji delež prihodkov prihaja iz globalnih medijev in digitalnih platform, ki omogočajo širše dosege in večjo monetizacijo vsebin. To pomeni, da so veliki klubi z visoko medijsko prepoznavnostjo v boljši poziciji za privabljanje sponzorstev in komercialnih partnerstev, kar še dodatno poglobi vrzel med njimi in manj prepoznavnimi klubi.

Kljub naraščajočim prihodkom številni klubi še vedno delujejo z negativnimi finančnimi izidi. Razlike v dobičkonosnosti so posledica različnih ravni profesionalnosti in organizacije lig in klubov, vendar tudi vpliv zakonodaje in finančnih predpisov krepi potrebo po bolj trajnostnih poslovnih modelih. Uveljavitev pravil za finančni fair play je bila namenjena zmanjšanju tveganja, ki ga predstavljajo pretirani dolgovi klubov, vendar so ti predpisi tudi povzročili nekaj neenakosti, saj večji in bolj stabilni klubi lažje izpolnjujejo pogoje, medtem ko manjši klubi težje ohranjajo finančno ravnovesje (UEFA, 2024b).

Čeprav postaja evropski nogomet vse bolj dobičkonosen, ostaja vprašanje, kako preprečiti, da bi se finančne razlike še naprej širile. Ključnega pomena bo razvoj novih finančnih modelov, ki bodo omogočili večjo uravnoteženost med ligami in klubskimi strukturami, hkrati pa ohranili konkurenčnost tega športa. To bi lahko vključevalo uvedbo novih mehanizmov za porazdelitev prihodkov iz televizijskih pravic, s čimer bi zagotovili, da tudi manjši klubi dobijo pošten delež sredstev za razvoj in izboljšanje svojih ekip. Dodatno bi lahko bilo koristno oblikovati regulacije, ki bi omejevale možnosti večjih klubov za nepravilno povečanje svojih proračunov, s čimer bi prispevali k večji stabilnosti in trajnostnemu razvoju nogometne industrije v Evropi.

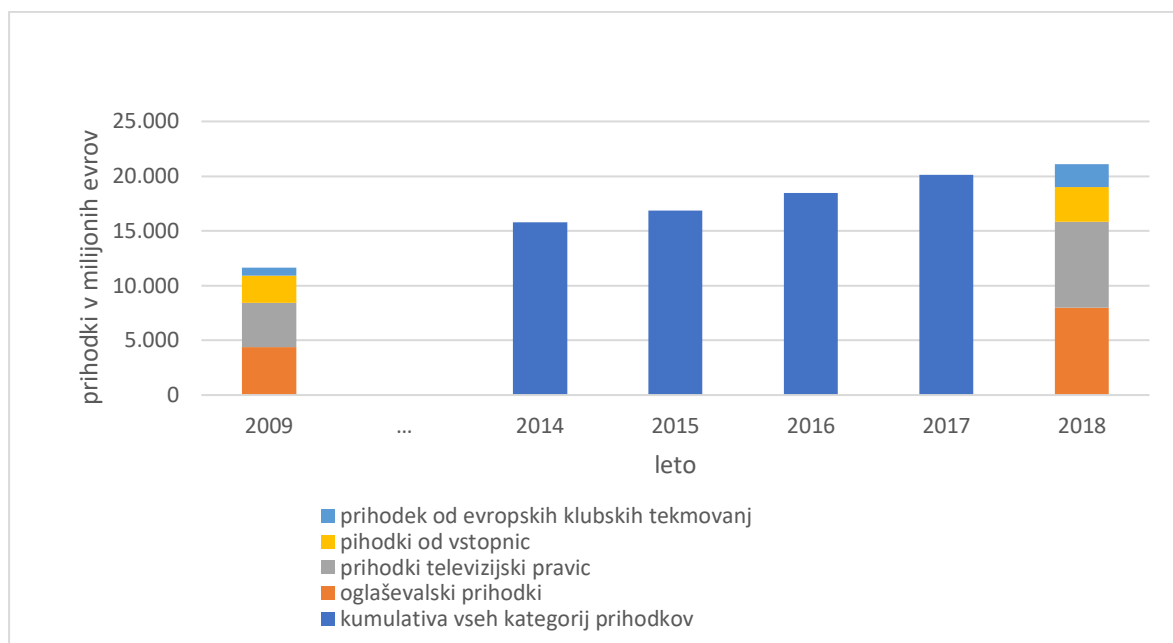
Poleg tega je potrebna tudi večja podpora mladim nogometašem in razvoju mladinskih akademij, kar bo omogočilo širšo razpršitev talentov po različnih ligah. To bi lahko pripomoglo k zmanjšanju koncentracije talentov v le nekaj elitnih klubih in omogočilo večjo konkurenčnost celotnega evropskega nogometa. Širša distribucija talentov bo prav tako pripomogla k večji ekonomski stabilnosti manjših klubov, ki bi lahko postali prava konkurenčna sila na evropski sceni. Z nadaljnjim prilagajanjem zakonodaje in poslovnih modelov bi evropski nogomet lahko ustvaril okolje, ki bo spodbujalo tako rast kot poštenost, kar bi prispevalo k bolj uravnoteženi in trajnostni prihodnosti tega priljubljenega športa.

2.1.1 Rast prihodkov klubov pod okriljem Evropske nogometne zveze

Celotni prihodki nogometnih klubov so sestavljeni iz centraliziranih (televizijski prenosi, UEFA klubska tekmovanja) in individualnih virov (klubsko oglaševanje, vstopnice in prestopi igralcev). V obdobju med letoma 2009 in 2018 so se prihodki v 55 evropskih ligah povečali z 11,7 milijarde evrov na približno 21 milijard evrov, kar je prikazano na sliki 1. Največ so k tej rasti prispevale televizijske pravice (94% rast) in klubsko oglaševanje (82% rast), poleg tega velja omeniti, da sta ta dva prihodkovna vira skupaj prispevala kar 75% delež.

Zanimivo je dejstvo, da se je delež prihodkov od prodaje vstopnic z 21% zmanjšal na 15%, kar nakazuje, da so cene vstopnic precej stabilne – morebitna rast bi namreč pomenila manjšo udeležbo na tekmah. Prihodek od evropskih klubskih tekmovanj se je v obdobju med leti 2009 in 2018 povečal za 13,1%, kar pomeni za več kot 700 milijonov evrov. Omeniti velja, da gre za prihodek, ki je močno povezan z uspehom kluba v tekmovanjih, kar pomeni da se nanaša le na ožji krog evropskih klubov (European Leagues, 2020).

Slika 1: Prihodki v 55 evropskih prvih ligah



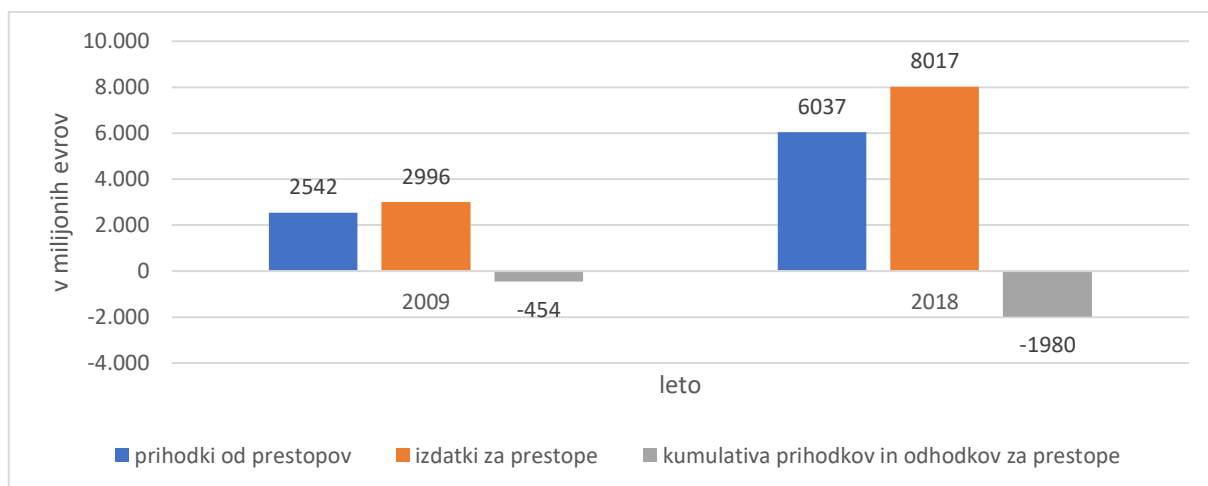
Vir: prirejeno po European Leagues (2020).

2.1.2 Rast odhodkov za prestopne igralcev podpira ekosistem

Višina prihodkov in odhodkov za prestopne igralcev se razlikuje med posameznimi nacionalnimi ligami. Predvsem je pomembna delitev na tiste, ki igralce pogosteje kupujejo (kakovostnejše lige) in tiste, ki igralce pogosteje prodajajo. Torej govorimo o neto kupcih (nakupi presegajo prodajo) in neto prodajalcih (prodaja presega nakupe). Tovrstna delitev je odvisna od več dejavnikov, vsekakor prevladuje kakovost in finančno stanje nogometne lige. Na drugi strani je pomembna tudi strategija klubov, kjer gre večkrat le za posledično prilagajanje in stabiliziranje finančnega stanja v klubu.

Ugotovimo lahko, da so se v obdobju med letoma 2009 in 2018 odhodki za prestopne povečali za več kot 2,5-kratnik, kar je seveda ugodno za neto prodajalce, torej klube, ki želijo od prestopov zaslužiti. Pomemben je tudi podatek, da se je izguba od prestopov igralcev v desetih letih povečala kar 4-krat, kar lahko razložimo z visokimi zneski, ki so jih kakovostnejši oz. finančno zmogljivejši nogometni klubi pripravljeni plačati za igralce na trgu, vse skupaj je prikazano na sliki 2. Nogometni ekosistem torej s prestopi igralcev na nek način povečuje finančno konkurenčnost, saj so finančno zmogljivejši klubi manj racionalni pri financah, ki jih namenijo za igralce, medtem ko manj uveljavljeni klubi na ta račun lahko zaslužijo (European Leagues, 2020).

Slika 2: Prihodki od transferjev in izdatki za transferje v 55 evropskih prvih ligah

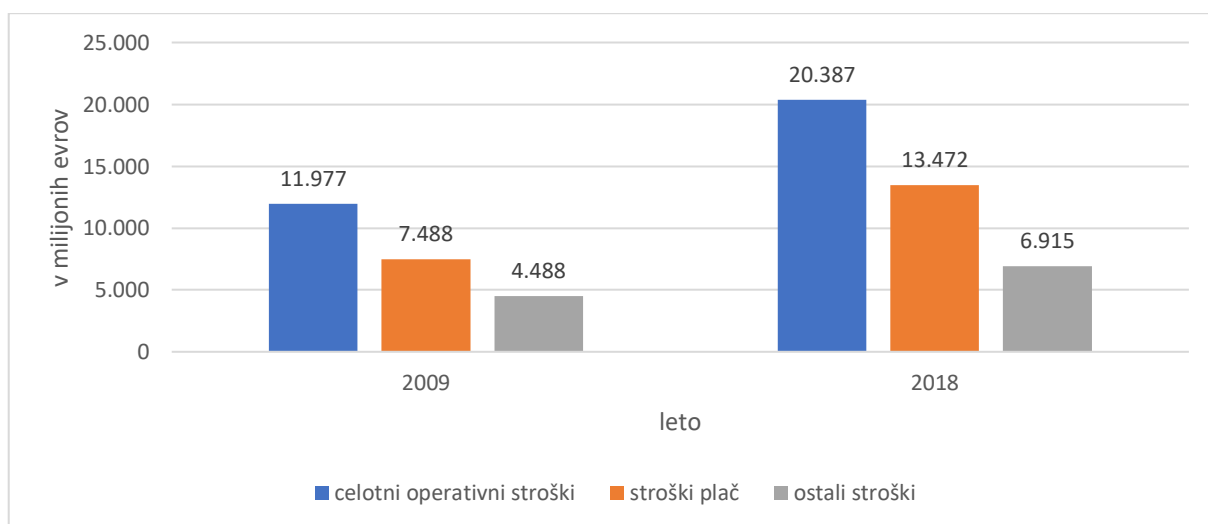


Vir: prirejeno po European Leagues (2020).

2.1.3 Podvojitev operativnih stroškov

Povezano z neracionalnimi odškodninami za prestopa v evropskem nogometu, so se povišale tudi pogodbe z igralci. Za rast operativnih stroškov, ki so se resda podvojili, lahko razlog najdemo v plačah igralcev. Plače igralcev so se v desetletju povečale za približno 6 milijard evrov, a kar 5,5 milijard je rast plač v najboljših desetih ligah, medtem ko je v ostalih ligah rast bila precej nižja, spremembe so prikazane na sliki 3. Klubi se soočajo s težavami zaradi visokih plač, saj so prihodki lahko na dolgi rok precej nestabilni. Relativno visoki operativni stroški lahko ob nihanju prihodkov pomenijo finančno tveganje. Omeniti velja obdobje med krizo koronavirusa, ko so imeli klubi podpisane pogodbe, a so izostali prihodki od prodaje vstopnic (European Leagues, 2020).

Slika 3: Operativni stroški v 55 evropskih prvih ligah

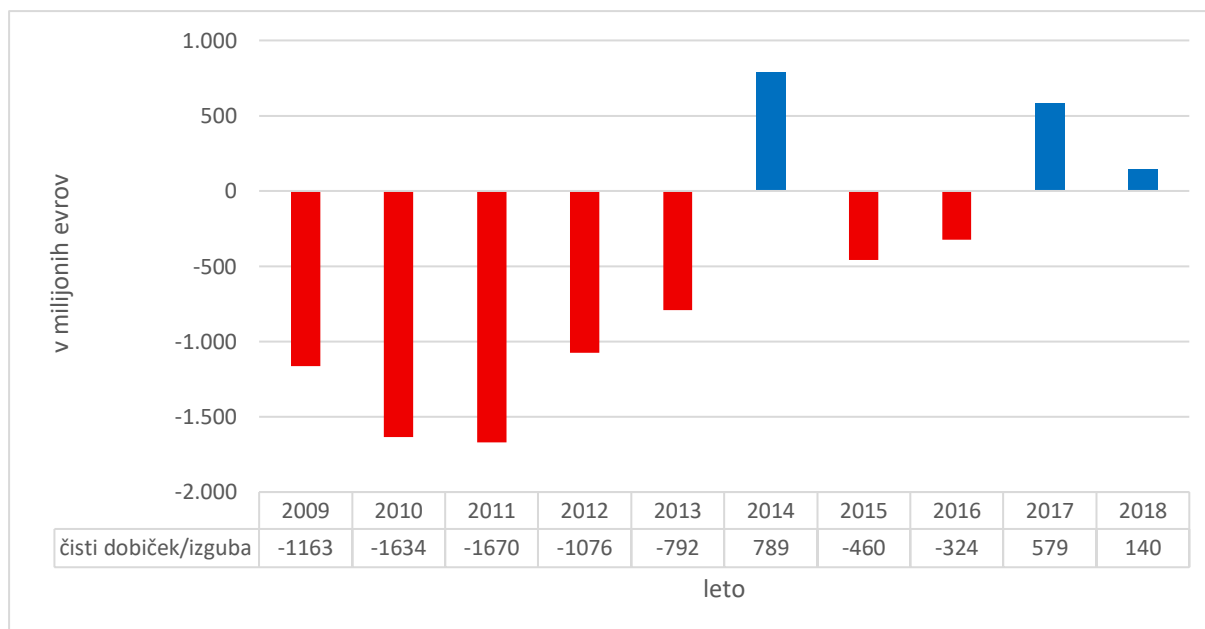


Vir: prirejeno po European Leagues (2020).

2.1.4 Polovica klubov v najboljših evropskih ligah posluje z izgubo

UEFA je leta 2011 uvedla predpise finančnega fair playa, ki so skupaj z nadzorom nacionalnih zvez vzpostavili mehanizem kontrole izdatkov v nogometnih klubih. Leto, ki priča o težavah glede dobičkonosnosti klubov je 2017, takrat je evropski nogomet prvič kot celota postal dobičkonosen. V omenjenem letu je bil zasluček klubov 579 milijonov evrov, prikazano na sliki 4. Kljub temu pa velja dodati, da je bilo dobičkonosnih le 54% vseh klubov, kar še vedno opozarja na problematiko prekomernih izdatkov in zadolževanja. Vsekakor so razlike med in znotraj lig razlog, da težave niso prisotne med vsemi klubi, saj jih kot rečeno več kot polovica posluje z dobičkom. Razloge za slabše poslovanje lahko najdemo med prekomernimi izdatki, saj se v kakovostnejših ligah, z velikimi sponzorskimi sredstvi, kupuje igralce ter se jih plačuje za višje zneske kot so sicer tržne cene. Drugi razlog je ta, da se na nihanje nogometnega trga nekateri klubi težje prilagajajo, saj težje dvignejo raven prihodkov. Kot zadnji razlog se pojavlja trajnostni finančni vidik, kjer klubi med uspešnim poslovanjem ne ustvarjajo dovoljšnjih rezerv, ki bi jih lahko rešile med krizo (UEFA, 2024b).

Slika 4: Čisti dobiček/izguba v obdobju med letoma 2009 in 2018 za več kot 700 klubov iz evropskih prvih lig



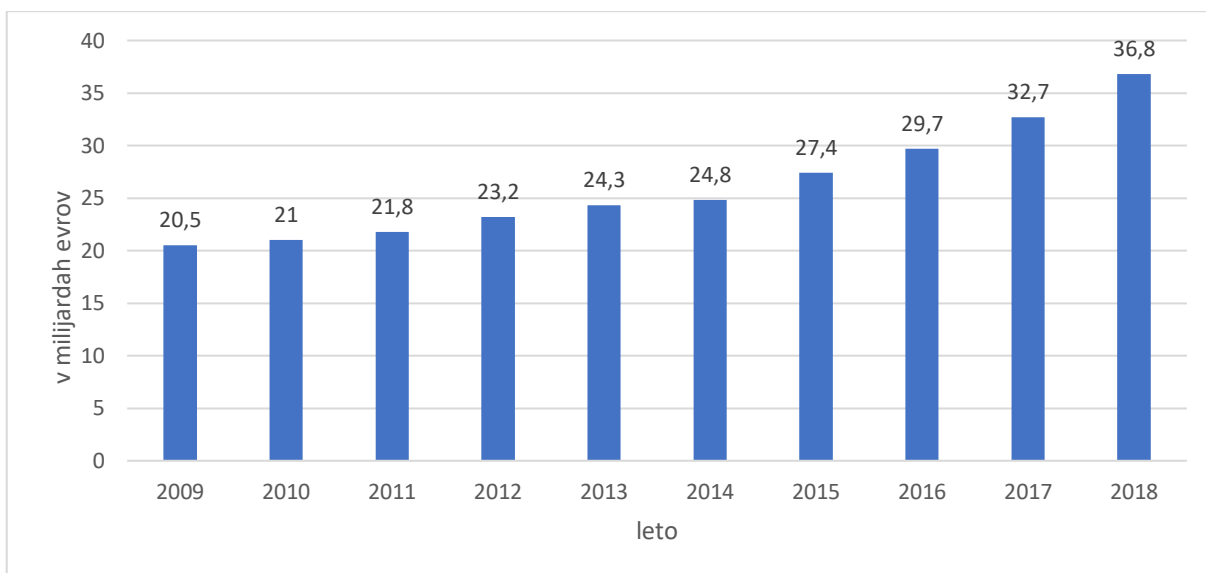
Vir: Prirejeno po UEFA (2024b).

2.1.5 Pozitiven trend balance stanja, a poslovni modeli še vedno tvegani

Poslovanje nogometnih klubov je v zadnjih letih pokazalo pozitiven trend, vendar pa nezdravi poslovni modeli še vedno predstavljajo izziv. Uvedba finančnega fairplaya je imela koristen vpliv na finančno stabilnost klubov, saj je zaščitila upnike, spodbujala večjo samostojnost pri ustvarjanju prihodkov ter omogočila odgovorno porabo sredstev.

V spodnjem grafu je prikazano, kako so se v obdobju med 2009 do 2018 skupna sredstva, torej neopredmetena sredstva (plače igralcev) in osnovna sredstva (npr. trening center, klubski prostori, stadion), klubov povečala za 80%, s 20,5 milijarde evrov na 36,8 milijarde evrov, kar predstavlja letno stopnjo rasti (angl. Compound Annual Growth Rate – CAGR) 6,7%, slednje je prikazano na sliki 5. Takšna rast nakazuje, da se industrija razvija, pritegne več investicij in ustvarja več prihodkov, to je običajno dobro za klube in njihov nadaljnji razvoj (UEFA, 2024b).

Slika 5: Skupna sredstva v obdobju med letoma 2009 in 2018 za več kot 700 klubov iz evropskih prvih lig



Vir: prirejeno po European leagues, (2020).

Klubi so uspeli povečati svoje finančne vire, kot so npr. prihodki od televizijskih pravic, sponzorstev, prodaje vstopnic, prestopov igralcev itd. Omenjeno daje klubom večjo stabilnost in več možnosti za vlaganje v prihodnost, kot so izboljšanje infrastrukture, nakupi igralcev in razvoj mladih talentov.

Z večanjem izdatkov za prestopne je naraščala tudi knjigovodska vrednost igralcev, ki se je povzpela z 4,9 milijarde evrov na 10,8 milijarde evrov, pri čemer je presegla vrednost materialnih sredstev, kot so trening centri in stadioni, ki je narasla z 5,6 milijarde evrov na 9,6 milijarde evrov.

Obveznosti so se povečale za 49%, medtem ko je lastniški kapital v letu 2018 narasel za 400%, na skupno 9 milijard evrov. To kaže, da se klubi vse bolj zanašajo na vlaganja lastnikov kot na dolžniško financiranje. Razmerje med sredstvi in obveznostmi je bilo v letu 2018 1,32, kar kaže na pozitivno sliko, vendar še vedno pomeni relativno nizko likvidnost klubov, saj se razmerje med temi številkami v različnih evropskih ligah zelo razlikuje, od 0,32 do 2,3.

V primeru, da pride do padca prihodkov ali zmanjšanja vrednosti igralcev, se lahko klubi hitro znajdejo v finančnih težavah, saj dolgoročni stroški, npr. plače, pogosto presegajo kratkoročne denarne prilive. Osredotočiti se je treba na učinkovito obvladovanje stroškov in izboljšanje denarnega toka, namesto da bi se preveč zanašali na kapital lastnikov ali zunanje finančne vloške.

Finančni fair play je pomagal omejiti velike finančne izgube in zmanjšati dolgove, vendar polovica klubov kljub temu še vedno posluje z negativnimi finančnimi rezultati, kar kaže, da nezdravi poslovni modeli ogrožajo celotno nogometno industrijo (European leagues, 2020).

2.2 Finančni modeli v evropskem nogometu

Finančni modeli v evropskem nogometu so izjemno kompleksni in se nenehno prilagajajo hitro spreminjajočim se razmeram na trgu. Evropski klubi se soočajo z različnimi izzivi, kot so naraščajoče plače igralcev, visoki stroški transferjev in intenzivno rivalstvo za pridobitev sponzorskih pogodb ter televizijskih pravic, kar vse zahteva natančno in premišljeno načrtovanje. Nogomet je danes mnogo več kot le šport, in sicer gre predvsem za obsežen globalni posel, v katerem se vrti ogromno denarja, zato je učinkovito upravljanje financ v klubih ključno, da lahko klubi ohranijo svojo konkurenčnost in zagotovijo dolgoročno stabilnost na tem dinamičnem trgu. V tem poglavju bomo podrobneje raziskali različne finančne modele, ki jih uporabljajo evropski nogometni klubi

2.2.1 Lastništvo s strani bogatih posameznikov ali družin

Eden izmed finančnih modelov, ki se pogosto uporablja v evropskem nogometu, je lastništvo klubov s strani bogatih posameznikov ali družin. Ta model temelji na privabljanju zunanjih investorjev, ki so pripravljeni vložiti svoja sredstva v klube v zameno za deleže prihodkov, dolgoročno rast vrednosti kluba in potencialne dobičke. Takšen pristop lahko klubom zagotovi nujna sredstva za ključne naložbe, kot so izboljšave ekipe, posodobitev infrastrukture ali širitev globalne prepoznavnosti blagovne znamke.

Lastništvo bogatih posameznikov omogoča tudi hiter dostop do kapitala, ki ga klubi sami pogosto ne morejo zagotoviti. Poleg finančne podpore ti investitorji pogosto prinesejo poslovne izkušnje in mrežo stikov, kar lahko klubu pomaga pri odpiranju novih poslovnih priložnosti, iskanju sponzorskih partnerjev ter vstopu na nove trge.

Vendar pa ima ta model tudi svoje izzive. Če investitorji prevzamejo ključno vlogo pri upravljanju kluba, lahko njihovi kratkoročni interesi nasprotujejo dolgoročnim ciljem kluba, kar lahko povzroči konflikte in ogrozi stabilnost kluba. Poleg tega lahko tveganje

izgube lokalne identitete in povezanosti z navijači povzroči nezadovoljstvo znotraj skupnosti, zlasti če investitorji niso tesno povezani z regijo ali kulturo kluba.

Kljub tem tveganjem je ta model že prinesel uspešne rezultate v nekaterih delih Evrope. Primeri iz Premier League kažejo, kako lahko strateško sodelovanje z bogatimi lastniki klubom omogoči doseganje novih uspehov, večjo prepoznavnost na globalni ravni in posledično višje prihodke. Pomembno je, da klubi ohranijo premišljen pristop k izbiri in upravljanju odnosov z vlagatelji, da zagotovijo trajnostni razvoj in dolgoročno rast

2.2.2 Model lastništva navijačev

Model lastništva navijačev je model, pri katerem imajo navijači pomembno vlogo pri upravljanju s klubom. Evropski klubi uporabljajo model lastništva navijačev z namenom, da bi klub in skupnost bili bolj povezani, poleg tega pa se s takšno vezjo, torej med klubom in navijači, lahko pripomore k uspešnejšemu dolgoročnemu poslovanju kluba. Model v ospredje postavlja dolgoročno stabilno poslovanje. Pri omenjenem modelu je klubu pomembna tudi športna konkurenčnost, ki jo želijo ohraniti (Giulianotti, 2002).

Navijači imajo neposreden vpliv na ključne odločitve in strategijo kluba. Lahko imajo skupen lastniški delež ali pa imajo na voljo glasovalno pravico, ter z njo vpliv na odločitve znotraj kluba. Navijači lahko odločajo o imenovanju uprave kluba, odločajo o finančnem upravljanju kluba in reinvestiranju dobička v razvoj, glasujejo o strateških odločitvah in viziji kluba (Old Football, 2024).

Sistem članstva igra ključno vlogo, saj zagotavlja stabilne prihodke in aktivno participacijo navijačev v delovanju kluba. Klubi, ki uporabljajo ta model, običajno ponujajo različne vrste članstev, ki prinašajo ugodnosti, kot so glasovalne pravice, ekskluziven dostop do klubskih vsebin in popusti pri nakupu vstopnic ter navijaških izdelkov. Članstvo krepi pripadnost navijačev in jim omogoča, da se čutijo kot del kluba, kar lahko vodi k večji lojalnosti in dolgoročni finančni podpori.

Volilne pravice so ključni element demokratičnega upravljanja, saj omogočajo članom, da neposredno sodelujejo pri imenovanju predsednika kluba, upravnega odbora in drugih strateških odločitvah. Ta model povečuje transparentnost in zmanjšuje tveganje nestabilnosti zaradi neodgovornega lastništva. Klubi z večinskim lastništvom navijačev pogosto sledijo dolgoročnim ciljem namesto kratkoročnih finančnih interesov, kar jim omogoča stabilno rast in razvoj brez nepotrebnih tveganj (DW, 2025).

Finančna transparentnost in reinvestiranje dobička sta pomembni značilnosti tega modela. Namesto da bi se dobiček delil med zasebne investitorje, se sredstva običajno vlagajo v izboljšanje infrastrukture, razvoj mladih talentov in krepitev športne ekipe. To zagotavlja trajnostni razvoj in preprečuje finančno izčrpavanje kluba. Poleg tega klubi s tovrstnim

modelom pogosto sodelujejo z lokalno skupnostjo pri različnih družbeno odgovornih projektih, kar dodatno utrjuje njihovo povezanost z navijači.

V zadnjih letih se je model lastništva navijačev izkazal kot učinkovita alternativa tradicionalnim lastniškim modelom, še posebej v časih finančnih kriz in negotovosti. Primeri, kot so FC Barcelona, Bayern München in številni klubi v Nemčiji ter na Švedskem, dokazujejo, da lahko ta pristop vodi k dolgoročni stabilnosti, športnim uspehom in močnejšemu občutku pripadnosti navijačev (Sloane, 2006).

2.2.3 Model korporativnega lastništva

Model korporativnega lastništva je eden izmed prevladujočih upravljavskih modelov v sodobnem nogometu, pri katerem so klubi v lasti zasebnih investorjev, podjetij ali finančnih skupin. Ta model omogoča profesionalno upravljanje klubov s poudarkom na finančni vzdržnosti, povečanju tržne vrednosti in maksimiranju prihodkov. Ključni elementi vključujejo centralizirano upravljanje, iskanje donosnih poslovnih priložnosti in optimizacijo stroškov. Ta pristop klubom omogoča agresivne investicije v igralski kader, infrastrukturo in globalno širitev, hkrati povečuje njihov tržni potencial. Ključna značilnost tega modela je lastništvo zasebnih investorjev ali podjetij, ki pogosto delujejo v skladu s strategijami maksimiranja dobička. Lastniki imajo popoln nadzor nad klubom in sprejemajo ključne poslovne in športne odločitve, ki so usmerjene v dolgoročno finančno rast. Korporativni lastniki uporabljajo klub kot del širše poslovne strategije, ki lahko vključuje sinergije z drugimi poslovnimi dejavnostmi, kot so mediji, nepremičnine in zabavna industrija (Wilson in drugi, 2013).

Prihodkovni model korporativnega lastništva temelji na diverzifikaciji virov prihodkov, kot so sponzorske pogodbe, prodaja televizijskih pravic, prodaja navijaških izdelkov in komercialne dejavnosti, kot so stadionska infrastruktura in digitalne platforme. Finančna strategija je pogosto osredotočena na povečanje vrednosti kluba prek uspešnih športnih rezultatov, tržnega širjenja in večjega globalnega dosega. Klubi s korporativnim lastništvom imajo pogosto večjo finančno moč, kar jim omogoča privabljanje najboljših igralcev in trenerjev.

Ena izmed prednosti tega modela je hitrost in učinkovitost pri sprejemanju odločitev, saj so lastniki ali upravni odbori neposredno odgovorni za upravljanje brez vpletanja navijačev ali demokratičnih postopkov. To omogoča hitre reakcije na tržne in športne razmere, kar je ključno v konkurenčnem okolju sodobnega nogometa. Vendar lahko ta model povzroči nezadovoljstvo med navijači, saj lastniki pogosto prioritizirajo poslovne interese pred športnimi ali skupnostnimi vrednotami.

Model korporativnega lastništva je še posebej razširjen v angleški Premier League, italijanski Serie A in francoski Ligue 1, kjer številni klubi delujejo kot zasebna podjetja. Primeri, kot so Manchester United, Paris Saint-Germain in Chelsea, kažejo, da lahko ta

model prinese športne uspehe, če je dobro voden, vendar hkrati prinaša tveganja, npr. prekomerno zadolževanje, nestabilnost lastništva in pomanjkanje povezave z lokalnimi skupnostmi (Football Benchmark Group. 2024).

2.2.4 Lastništvo s strani investicijskih skladov

Model lastništva investicijskih skladov je eden izmed finančno najbolj usmerjenih upravljaljskih modelov v sodobnem nogometu, pri katerem klube kupijo investicijski skladi, zasebni kapital ali hedge skladi z namenom ustvarjanja dobička. Ta model se osredotoča na maksimizacijo vrednosti kluba prek strateških naložb, racionalizacije stroškov in optimizacije prihodkov. Investicijski skladi pogosto obravnavajo nogometne klube kot del širšega portfelja naložb in jih upravljajo na podlagi finančnih kazalnikov, kar lahko vodi do kratkoročnih ali dolgoročnih strateških odločitev.

Ključna značilnost tega modela je prevzem kluba s strani investicijskega sklada, ki nato implementira poslovne strategije za povečanje donosnosti. To pogosto vključuje racionalizacijo stroškov, optimizacijo igralskega kadra in iskanje novih komercialnih priložnosti. Investicijski skladi so običajno osredotočeni na dvig tržne vrednosti kluba v določenem obdobju, po katerem klub prodajo z dobičkom. Ta model lahko vodi do kratkoročnih uspehov, zato lahko ogrozi dolgoročno stabilnost, če so prioritete izključno finančne narave (Student Lawyer, 2025).

Prihodkovni model temelji na povečevanju vrednosti kluba prek komercialnih aktivnosti, vključno s sponzorstvi, prodajo televizijskih pravic, prodajo igralcev in globalno širitvijo blagovne znamke. Klubi v lasti investicijskih skladov uporabljajo strategijo agresivnih naložb v igralce, ki imajo visoko tržno vrednost, z namenom kasnejše prodaje z dobičkom. Poleg tega investicijski skladi prestrukturirajo finančno strukturo kluba, kar lahko vključuje zadolževanje za povečanje investicijskih možnosti.

Prednost tega modela je finančna disciplina in strokovno upravljanje kluba s strani investicijskih strokovnjakov, ki prinašajo znanje iz poslovnega sveta. Ti lastniki uporabljajo podatkovno analitiko in sodobne tržne strategije za povečanje učinkovitosti kluba. Vendar lahko prevelik poudarek na finančnih rezultatih povzroči nestabilnost, če klub ne doseže zastavljenih poslovnih ciljev ali če lastniki v določenem trenutku izstopijo iz naložbe.

Model lastništva investicijskih skladov je še posebej razširjen v ameriških športnih ligah in postaja vse bolj prisoten v evropskem nogometu. Primeri, kot so nakupi AC Milana s strani RedBird Capital, nakup Manchester Uniteda s strani Glazerjeve družine prek finančnih vzvodov ter lastništvo francoskega Toulouse FC s strani RedBird Capital Partners, kažejo, da lahko ta model prinese poslovno rast, vendar povzroča napetosti med navijači zaradi občutka, da je klub zgolj finančni instrument (Modina, 2024).

2.2.5 Državni model

Državni model lastništva je upravljavski model, pri katerem je nogometni klub v celoti ali delno v lasti države, regionalnih oblasti ali državnih podjetij. Ta model se pogosto uporablja kot sredstvo za promocijo nacionalne identitete, krepitev mehke moči in izboljšanje mednarodnega ugleda države. Poleg tega lahko vlade vidijo nogometne klube kot strateško orodje za gospodarski razvoj, turizem in diplomatske odnose.

V tem modelu država zagotavlja finančno stabilnost kluba prek neposrednih subvencij, davčnih olajšav ali investicij državnih podjetij. Pogosto so takšni klubi del širših infrastrukturnih in gospodarskih strategij, ki vključujejo gradnjo sodobnih stadionov, organizacijo velikih športnih dogodkov in razvoj športne industrije. Državno lastništvo omogoča dolgoročno stabilnost, saj klub ni odvisen od posameznih investitorjev ali tržnih nihanj

Prihodkovni model klubov v državnem lastništvu temelji na kombinaciji državnih investicij, sponzorskih pogodb z državnimi podjetji, mednarodnih komercialnih partnerstev in uspešnosti na igrišču. Pogosto takšni klubi vlagajo velike vsote denarja v prestopne igralcev, da bi povečali konkurenčnost in globalni vpliv. Primeri, kot so Paris Saint-Germain (v lasti katarskega državnega investicijskega sklada), Manchester City (v lasti Abu Dhabi United Group) in Newcastle United (v lasti Savdske državne investicijske skupine), kažejo, kako lahko ta model pripomore k hitremu športnemu in komercialnemu uspehu (TopScorersFootabll, 2024).

Ena izmed ključnih prednosti tega modela je finančna moč, ki omogoča klubom, da tekmujejo na najvišji ravni brez omejitev, ki jih imajo zasebni investitorji. Poleg tega lahko državno lastništvo zagotavlja stabilno dolgoročno strategijo brez tveganja prodaje kluba v primeru finančnih težav. Vendar pa obstajajo tudi kritike, predvsem v zvezi s športno pravičnostjo, finančnim fair playem in morebitno politično instrumentalizacijo klubov. Kritiki trdijo, da državno lastništvo izkrivlja konkurenčno ravnovesje v nogometu, saj imajo takšni klubi dostop do skoraj neomejenih sredstev, ki jih zasebni lastniki ne morejo zagotoviti.

Državni model lastništva postaja vse bolj prisoten v evropskem nogometu, še posebej s strani držav z močnimi suverenimi premoženjskimi skladi, kot so Katar, Savdska Arabija in Združeni arabski emirati. Poleg komercialnih interesov se ta model pogosto povezuje s širšimi geopolitičnimi strategijami, kot so izboljšanje mednarodnega ugleda, pridobivanje političnega vpliva in diverzifikacija nacionalnih gospodarstev (TopScorersFootball, 2024).

2.2.6 Model samozadostnosti

Model samozadostnosti je finančni in upravljavski model, pri katerem nogometni klub deluje brez zunanjih investicij ter se financira izključno iz lastnih prihodkov. Ta pristop temelji na odgovornem finančnem upravljanju, dolgoročni vzdržnosti in reinvestiranju dobičkov v klub. Klubi, ki sledijo temu modelu, običajno močno vlagajo v razvoj mladih igralcev, v optimizacijo poslovanja in v povečanje komercialnih prihodkov.

Glavna značilnost tega modela je stroga finančna disciplina, ki preprečuje pretirano zadolževanje in odvisnost od zunanjih vlagateljev. Klubi delujejo v okviru lastnih sredstev, kar pomeni, da so naložbe v igralski kader in infrastrukturo skrbno načrtovane glede na dosegljive prihodke. Ta model pogosto zahteva močan skavtski sistem in akademijo, saj se klubi osredotočajo na razvoj talentov, namesto na drage nakupe zvezdnikov.

Prihodkovni model samozadostnih klubov temelji na več stebrih, kot so prihodki od prodaje igralcev, sponzorski dogovori, televizijske pravice in prodaja navijaških izdelkov. Klubi, ki sledijo temu modelu, pogosto sklepajo dolgoročne sponzorske pogodbe in vzpostavljajo stabilne komercialne strategije, ki zagotavljajo neprekinjen dotok sredstev. Zmerna politika plač in racionalizacija stroškov sta ključna dejavnika pri zagotavljanju finančne stabilnosti (Footy Times, 2025).

Prednost tega modela je finančna stabilnost in neodvisnost od zunanjih dejavnikov, kot so spremembe v lastništvu ali nihanja na finančnih trgih. Klubi so zaščiteni pred tveganji prekomernega zadolževanja in morebitnega finančnega zloma. Vendar lahko ta model omeji športne ambicije, saj klubi težje konkurirajo tistim, ki imajo močne zunanje investicije. Pogosto so bolj osredotočeni na dolgoročno rast kot na takojšnje uspehe (Football Benchmark Group. 2024).

Primeri uspešnih klubov, ki uporabljajo model samozadostnosti, vključujejo Athletic Bilbao, ki se zanaša na razvoj domačih igralcev, Bayern München, ki kljub finančni moči ohranja strogo fiskalno disciplino, ter Ajax, ki s pametnim poslovanjem in prodajo talentov ostaja konkurenčen na evropski ravni. Ta model postaja vse bolj priljubljen tudi zaradi UEFA finančnega fair playa, ki spodbuja klube k odgovornemu finančnemu upravljanju (Medium, 2020).

2.2.7 Trženjski model

Trženjski model je eden izmed ključnih finančnih modelov, ki jih evropski nogometni klubi uporabljajo za zagotavljanje stabilnih prihodkov in dolgoročne rasti. Osredotoča se na ustvarjanje prihodkov z izkoriščanjem prepoznavnosti kluba, njegove blagovne znamke in baze navijačev. Ključni elementi tega modela vključujejo sponzorske pogodbe, prodajo televizijskih pravic, prodajo navijaških izdelkov (angl. merchandise) in druge

oblike komercialnih dejavnosti. Ta pristop omogoča klubom ne le financiranje operativnih stroškov, temveč tudi vlaganje v razvoj ekipe, infrastrukture in širjenje globalnega vpliva. S premišljenim upravljanjem trženjskih virov lahko klubi ohranjajo konkurenčnost tako na igrišču kot zunaj njega.

Sponzorska partnerstva igrajo ključno vlogo, saj zagotavljajo stabilne prihodke, ki so potrebni za delovanje in rast. Klubi aktivno iščejo dolgoročne sponzorske pogodbe z blagovnimi znamkami, ki jim lahko prinesejo dodaten denar in povečajo prepoznavnost. Dobre sponzorske strategije vključujejo razvoj ekskluzivnih promocij, ki vključujejo blagovne znamke sponzorjev, kar dodatno krepi vezi med klubom in njegovimi podporniki. Klubi, ki uspejo zgraditi močne sponzorske odnose, lahko izkoristijo te priložnosti za širitev svoje blagovne znamke in izboljšanje svojih finančnih rezultatov. Povezovanje s sponzorji omogoča klubom tudi širšo promocijo svojih aktivnosti in povečanje števila navijačev (Vale in drugi, 2009).

Televizijske pravice so pomemben element tega finančnega modela, saj predstavljajo znaten vir prihodkov. Klubi sodelujejo v ligah, kjer so televizijski prenosi izredno gledani, kar povečuje njihov potencial za zaslužek. Dodeljevanje pravic omogoča enakomernejšo porazdelitev prihodkov med klubi, kar pripomore k večji konkurenčnosti v ligi. Klubi, ki se uspešno prilagajajo trendom in potrebam gledalcev, lahko izkoristijo to priložnost za dodatne prihodke, bodisi preko prodaje pravic bodisi prek oglasnih prostorov med prenosi. Z naraščanjem digitalnih platform in spremembo načinov gledanja nogometa se pojavljajo nove možnosti, ki klube spodbujajo k inovativnim pristopom k pridobivanju prihodkov iz televizijskih pravic (Solberg in Gratton, 2000).

Zadnji ključen element tega finančnega modela je prodaja (angl. merchandise), ki vključuje različne izdelke, kot so dresi, šali, kape, zapestnice in drugi spominki, povezani s klubom. Predstavlja dodaten vir prihodkov, ki se še posebej povečuje v uspešnih sezonah, sorazmerno z zanimanjem navijačev. Klubi izkoriščajo svojo prepoznavnost in zgodovino, da privabijo kupce in ustvarijo posebne kolekcije ob pomembnih dogodkih, kot so tekme za naslov ali posebne obletnice. S prehodom v digitalno dobo so klubi začeli razvijati spletne trgovine, kar omogoča širši dostop do njihovih izdelkov tako lokalnim kot mednarodnim navijačem. Spletna prodaja povečuje možnosti za zaslužek, saj navijači po vsem svetu lahko enostavno kupijo izdelke svojega najljubšega kluba. Poleg tega nakup tovrstnih izdelkov navijače spodbuja k izražanju svoje zvestobe in podpore klubu, kar krepi občutek pripadnosti. Uspešna prodaja izdelkov postaja tako ključni del strategije kluba za povečanje prihodkov in ohranjanje zvestih navijačev (Rockland County Times, 2021).

2.2.8 Model prodaje igralcev

Model prodaje igralcev je eden ključnih finančnih mehanizmov v evropskem nogometu, ki omogoča klubom doseganje finančne stabilnosti in trajnostnega razvoja. Ta pristop

temelji na vlaganju v razvoj mladih igralcev, ki jih klubi vzgajajo v svojih akademijah in nato prodajajo za visoke odškodnine. S tem ne le zmanjšajo odvisnost od dragih nakupov igralcev, temveč tudi ustvarjajo pomemben vir prihodkov.

Klubi, ki uspešno uporabljajo ta model, pogosto vlagajo v kakovostno infrastrukturo, kot so moderni trening centri in stadioni, ki omogočajo optimalen razvoj talentov. Razvojni programi, osredotočeni na vzgojo igralcev, ne le krepijo klubske identiteto, temveč tudi privabljajo mlade talente, ki vidijo priložnost za napredek in preboj v profesionalni nogomet.

Prodaja igralcev, vzgojenih znotraj kluba, ima številne prednosti. Poleg ustvarjanja prihodkov ta model povečuje tudi ugled kluba, saj ga vzpostavlja kot pomembno izobraževalno središče za vrhunske nogometaše. To pa posledično privablja nove sponzorje, vlagatelje in navijače, kar prispeva k dolgoročni finančni stabilnosti.

Čeprav je model prodaje igralcev lahko izjemno donosen, zahteva premišljeno upravljanje. Klubi morajo paziti, da ne prodajajo ključnih igralcev prehitro ali preveč pogosto, saj to lahko negativno vpliva na uspešnost ekipe na igrišču. Pravilno ravnanje med razvojem, prodajo in zadržanjem talentov je ključnega pomena za dolgoročni uspeh kluba. Na ta način model prodaje igralcev prispeva k stabilnosti in trajnostni rasti klubov, hkrati pa omogoča, da se ti prilagodijo dinamičnemu okolju evropskega nogometa (Franceschi, in drugi, 2023).

3 FINANČNA PRAVILA V EVROPSKEM NOGOMETU

3.1 Razvoj finančnega nadzora v evropskem nogometu

Začetki finančnega nadzora v evropskem nogometu so tesno povezani z začetki licenciranja klubov, s katerim je UEFA poizkusila leta 2001. V »pilotnem« projektu, s katerim je želela evropska nogometna zveza pridobiti povratne informacije za nadaljnji razvoj licenciranja, je sodelovalo osem nacionalnih zvez, med katerimi je bila tudi slovenska nogometna zveza. Na dvodnevem zasedanju so informirali nacionalne zveze o vsebini in terminskemu načrtu za uvedbo licenciranja klubov. Poudarili so, da gre za pomemben projekt za nogometno prihodnost. Namen je bil dvig standardov evropskega nogometa, in sicer v več pogledih, kot so šport, infrastruktura, administracija, zakonodaja in finance. Vseh osem nacionalnih zvez je podprlo idejo UEFA, da bodo sledili zahtevam in sodelovali z ostalimi nacionalnimi zvezami v želji po izpolnitvi ciljev dolgoročnega projekta licenciranja klubov (Sportcal, brez datuma).

Kronološki pregled razvoja licenciranja (UEFA, 2024c):

- Zasedanje osmih nacionalnih zvez in UEFA.
- V letu 2002 je bil formalno sprejet prvi priročnik za licenciranje klubov UEFA.

- Sprejem odločitve, da bo licenciranje pogoj za evropska tekmovanja v sezoni 2004/2005 (478 klubov pridobi licenco).
- V letu 2008 izdan priročnik o licenciranju nadomestijo predpisi o licenciranju klubov UEFA.
- V letu 2010 se k obstoječim predpisom doda finančni fair play, z željo po izboljšanju finančnega stanja evropskih klubov.
- Leta 2018 se uvede licenciranje tudi v ženskem nogometu.
- V letu 2022 se obnovi licenčni sistem UEFA, ki reformira model finančnega fair playa in uvede pravila finančne vzdržnosti.

Od začetka licenciranja klubov je UEFA izdala skupno že več kot 10.480 licenc, ki danes služijo kot ključni pogoj za igranje v evropskih tekmovanjih, kot so Liga prvakov, Liga Evropa, Konferenčna liga in ženska Liga prvakinj. UEFA je z uvedbo licenciranja dosegla izboljšanje okolja evropskega klubskega nogometa in pripravo le tega na prihajajoče izzive. Velja omeniti tudi podatek, da UEFA vlaga kar 97% dobička nazaj v evropski nogomet, s čimer še dodatno investira v razvoj nogometa.

Licenčni sistem s svojimi standardi ne naslavlja le klubov, temveč tudi nacionalne zveze in njihova tekmovanja, saj jih UEFA s svojimi standardi želi usmeriti k primerljivim pravilom, ki bodo pomagali pri izboljšanju stanja v klubskem nogometu. Licenciranje se je v dvajsetih letih razvilo do točke, ko je sistem sposoben prilagajanja na spremembe v okolju, s čimer je zagotovljena stabilnost in vzdržnost nogometnih klubov. (UEFA, 2024c)

UEFA se je na finančni del nogometa resneje osredotočila leta 2010, ko je sprejela pravila finančnega fair playa. Dotedanjim predpisom licenciranja, ki so skrbeli za skladnost klubov s predpisi na mnogih področjih, je bil dodan dokument, ki je velik pomen usmeril na finančno poslovanje klubov. Pred letom 2022 so bila pravila finančnega fair playa še dopolnjena, novost so pravila finančne vzdržnosti.

UEFA je s finančnimi predpisi od leta 2010 poskrbela za precejšnje izboljšanje finančnega stanja evropskih klubov. Pomemben podatek, ki navedeno potrjuje, je zmanjšanje čistih izgub klubov najvišjih evropskih lig, ki so leta 2009 znašale 1,6 milijarde evrov, leta 2018 pa so izboljšave na finančnem področju prinesle celo 140 milijonov evrov dobička.

Kasneje težko govorimo o kakšnem ugodnem trendu, saj je obdobje korona krize negativno vplivalo na evropski nogomet. Čeprav lahko govorimo o enkratnem dogodku, s katerim ne moremo posploševati ali resneje primerjati finančnih kazalnikov, je za evropski nogomet obdobje pomenilo pomembno izgubo v višini 7 milijard evrov. UEFA je po soočenju s korona krizo morala poiskati rešitve, ki pa niso bile povezane le z reševanjem posledic, temveč tudi s prilagajanjem na globalizacijo in na tehnološke inovacije v zadnjem desetletju pred izbruhom epidemije.

Z novimi predpisi sprejetimi leta 2022 je želela UEFA zagotoviti, da bi bili evropski klubi stabilni, plačilno sposobni in da bi imeli svoje stroške pod nadzorom. Pravila finančne vzdržnosti so bila pripravljena v sodelovanju z nacionalnimi zvezami, Evropskim združenjem klubov (angl. European Club Association – ECA), evropskimi ligami, FIFpro navijači, Evropsko komisijo, Evropskim parlamentom in Svetom Evrope. Razprave z vsemi omenjenimi deležniki so pokazale upravičeno potrebo po vzpostavitvi predpisov o finančni vzdržnosti v evropskem nogometu. Z novimi ukrepi je UEFA želela spodbuditi nogometne klube k stabilnejši finančni situaciji na račun lastniškega kapitala, vlaganju v infrastrukturo ter v razvoj mladih nogometašev.

Pravila finančne vzdržnosti so razdelili na tri stebre, in sicer (UEFA, 2022):

- Pravilo o odsotnosti zapadlih obveznosti.
- Pravilo o nogometnih zaslužkih.
- Pravilo o stroških ekipe.

3.2 Finančne zahteve in nadzor

UEFA ima za nadziranje in kontrolo uporabe predpisov o licenciranju in finančni vzdržnosti klubov vzpostavljen poseben organ, komisijo, ki skrbi za nadzor nad nogometnimi klubi (angl. Club Financial Control Body, v nadaljevanju CFCB). Omenjeni organ ima lastnosti pravosodnega organa znotraj UEFA, kar pomeni, da lahko sprejme disciplinske ukrepe zoper kršitev oziroma neizpolnjevanja zahtev opredeljenih v Pravilniku UEFA o licenciranju klubov in finančni vzdržnosti. S sodnega vidika je formalno pristojnejše le še Mednarodno arbitražno sodišče za šport (angl. Court of Arbitration of Sport, v nadaljevanju CAS) v Lozani, ki je edino, na katerega se lahko klubi s tožbo še obrnejo, v primeru, da jim UEFA očita kršitev in jih obsodi.

Organ za finančni nadzor je sestavljen iz dveh delov, in sicer iz prvega senata in pritožbenega senata, za oba velja, da ju vodi predsednik, vendar sta neodvisna drug od drugega. Trenutna sestava članov obeh senatov ima mandat od 1. julija 2023 do 30. junija 2027.

Prvi senat je pristojen za nadzor izpolnjevanja licenčnih meril in obveznosti v skladu s Pravilnikom UEFA o licenciranju klubov in finančni vzdržnosti ali Pravilnikom UEFA o licenciranju ženskih klubov. Poleg tega je njegova naloga kontrola nadaljnjega skladnega izpolnjevanja obveznosti že licenciranih klubov. Med nalogami prvega senata je tudi sklepanje sporazumov o poravnavi in sprejemanje disciplinskih ukrepov zoper kršitve pravilnika. V skladu s predpisi odloča upravičenosti klubov do udeležbe v evropskih tekmovanjih. Med pristojnostmi prvega senata je tudi opredeljevanje glede izjem kot sta triletno in dvoletno pravilo.

Prvi senat lahko odloča z navadno večino ob navzočnosti predsednika prvega senata in najmanj treh preostalih članov, vključno s podpredsednikom. Omeniti velja, da podpredsednica prvega senata prihaja iz Slovenije.

Sestava prvega senata (UEFA, brez datuma):

- Predsednik: Sunil Gulati.
- Podpredsednica: Petra Stanonik Bošnjak.
- Ostali člani: Jacobo Beltran, Michael Bolingbroke, Marco di Siena, Egon Franck in Helmut Schwärzler.

Pritožbeni senat je pristojen za pritožbe zoper prvega senata. Ob tem velja omeniti, da določene odločitve prvega senata veljajo za dokončne, torej jih ni možno izpodbijati. Med dokončne odločitve spadajo opozorila, opomini, globe do 10.000 evrov, odločitve o izjemah in posebno nujnih primerih.

Pritožbeni senat odloča prav tako z navadno večino in z enakimi zahtevami glede navzočnosti.

Sestava pritožbenega senata (UEFA, brez datuma):

- Predsednik: Didier Poracchia.
- Podpredsednik: Stephen Sampson.
- Ostali člani: Burkhard Balz, Luca Beffa, Giovanni Facci, Despina Mavromati.

3.2.1 Finančni fair play

Pravila finančnega fair playa so stopila v veljavo leta 2010, saj se je v predhodnih sezonah pri evropskih nogometnih klubih začel pojavljati trend visokih vlaganj s strani investitorjev in poslovanje klubov, v pretežni meri z izgubami. UEFA je s pravili želela stabilizirati evropski nogomet, saj je začelo prihajati, ne le do težav pri poslovanju, temveč so se začele povečevati tudi razlike med finančnimi zmožnostmi klubov.

S točko preloma (angl. break-even point) je UEFA dosegla uveljavitev stabilnega poslovanja klubov. Izpolnjevanje pravila glede točke preloma je bilo obvezno od sezone 2013/2014. Točka preloma pomeni raven poslovanja, kjer klub posluje z dobičkom oz. posluje tako, da priznani stroški ne presegajo prihodkov.

Namen vzpostavitve pravila je bilo poslovanje na način, kjer klub porabi toliko kolikor zasluži s prihodki, s čimer se klubi izognejo finančnim težavam ter ostanejo dolgoročno stabilni. UEFA je s pravilom točke preloma želela, da bi klubi delovali v skladu s svojimi zmožnostmi. Izračun točke preloma je v splošnem razlika med prihodki in odhodki, vendar so v izračun zajeti le priznani prihodki in odhodki.

Priznani prihodki vključeni v izračun točke preloma:

- Prihodki od vstopnic, članarin navijačev.
- Sponzorski in oglaševalski prihodki.
- Televizijske pravice, medijski prihodki (izključena je prodaja pravic za tekmovanja pod okriljem UEFA).
- Prihodki od prodaje hrane, pijače in drugih izdelkov.
- Prihodki s strani UEFA.
- Subvencije in nepovratna sredstva.
- Prihodki od prodaje igralcev.
- Finančni prihodki.

Priznani odhodki:

- Stroški zdravstvene oskrbe, prehrane in športne opreme.
- Stroki plač za zaposlene.
- Drugi operativni stroški (npr. amortizacija, najemnine, organizacija tekem).
- Finančni odhodki.

Omeniti velja, da so iz izračuna izvzeti stroški povezani z mladinskim akademijami, investicijami v infrastrukturo, delovanjem ženskih ekip, ter stroški, ki nastanejo pri aktivnostih povezovanja kluba s skupnostjo. Na ta način je UEFA omogočila klubom, da se razvijajo v smeri, ki jih UEFA v veliki meri spodbuja še danes.

3.2.2 Pravila finančne vzdržnosti

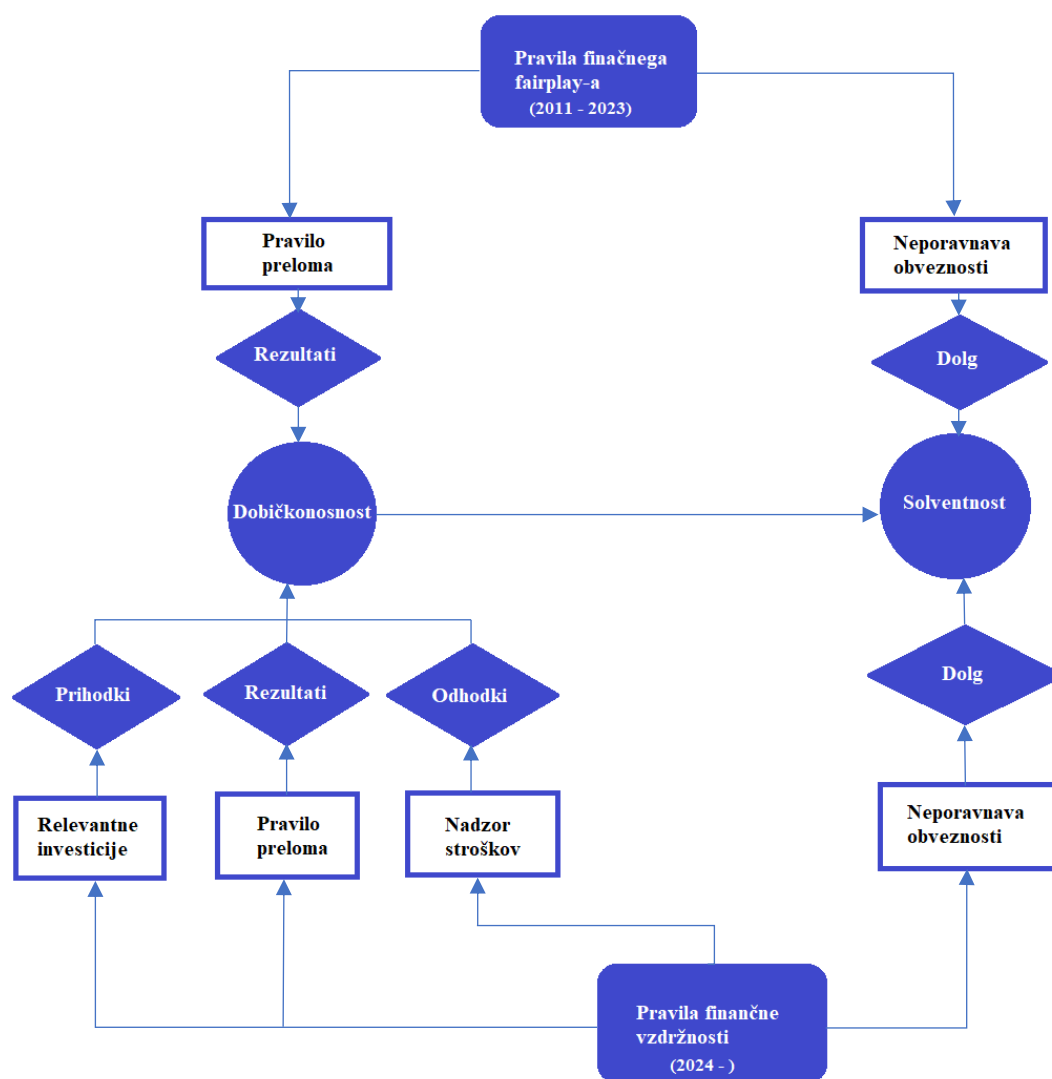
Po dobrem desetletju veljave pravil finančnega fair playa, ki je bil v letih 2012, 2015 in 2018 spremenjen oz. dopolnjen, je UEFA z letom 2022 predstavila pravila finančne vzdržnosti. Predhodna pravila so bila z novim paketom ukrepov le nadgrajena, pomanjkljivosti pa odpravljene.

Vsi nogometni klubi, ki so uvrščeni v eno od evropskih tekmovanj (Liga prvakov, Evropska liga ali Evropska konferenčna liga), morajo izpolnjevati številne zahteve, ki jih UEFA z monitoringom nadzoruje. Zahteve glede monitoringa lahko razdelimo v tri sklope prikazane na sliki 6, in sicer na zahteve o solventnosti, zahteve glede stabilnosti in zahteve glede nadzora stroškov.

Plačilna sposobnost oziroma solventnost je zahtevana od vseh licenciranih klubov, medtem ko sta druga dva sklopa odvisna od višine odhodkov kluba, s čimer so manjši klubi izvzeti. Pri zahtevah glede stabilnosti so oproščeni izpolnjevanja zahtev klubi, ki imajo odhodke z naslova plač zaposlenih nižje od 5 milijonov evrov v zadnjih dveh končanih koledarskih letih pred začetkom sezone evropskega tekmovanja. Pri nadzoru stroškov so izvzeti vsi klubi, ki imajo odhodke za plače zaposlenih nižje od 30 milijonov

evrov v poročevalskem obdobju koledarskega leta v katerem se evropsko tekmovanje odvija (Caglio in drugi, 2023).

Slika 6: Prikaz finančnih pravil v letih med 2011 in 2023 v primerjavi z nadgradnjo finančnih pravil v letu 2024



Vir: prirejeno po Martín-Magdalena in drugi (2024).

3.2.2.1 Solventnost

UEFA solventnost deli na zapadle obveznosti do drugih klubov, do zaposlenih, do socialnih oz. davčnih organov in do UEFA. Tako se razlikujejo tudi obveze, ki jih morajo ob predpisih solventnosti imetniki licence upoštevati.

Pri poslovanju brez zapadlih obveznosti do drugih nogometnih klubov mora imetnik licence na tri presečne datume - 15. julija, 15. oktobra in 15. januarja izkazovati poravnane celotne obveznosti do drugih klubov, ki so povezani s prestopi igralcev, ki so

sicer omejeni z roki, in sicer 30. junij in september ter 31. december. Obveznost glede informiranja glede prestopov je potrebno izpolniti do roka in v obliki, ki je zahtevan s strani UEFA, četudi do prestopov v obdobju ni prišlo. Klub mora poročati o vseh novih registracijah igralcev, vključno s posojami igralcev, ki so preko pogodb sklenjene v 12-mesečnem obdobju, in sicer do 30. junija, 30. septembra ali 31. decembra, tudi v primeru, da pogodbeni zneski niso poravnani. Poročani morajo biti vsi prihodi in odhodi ne glede na časovni okvir prestopa. Imetnik licence pa mora poročati tudi sporne zneske, vključno z opisom stališč vpletenih deležnikov.

Vsebina poročila o prestopu (UEFA, 2024a):

- Ime in datum rojstva igralca.
- Datum prestopne pogodbe.
- Ime kluba, ki bo plačal pogodbeni znesek.
- Prestopna provizija.
- Drugi neposredni stroški registracije igralca.
- Drugo nadomestilo v okviru prestopne pogodbe.
- Višina poravnanih zneskov pogodbe na presečni dan.
- Preostali znesek pogodbe na presečni dan.
- Znesek pogodbe, ki je zapadel na presečni dan.
- Odloženi zneski po pogodbi na presečni dan.
- Sporni zneski po pogodbi na presečni dan.

Pri poslovanju brez zapadlih obveznosti do zaposlenih mora imetnik licence trikrat v licenčni sezoni izkazati v celoti poravnano obveznosti do svojih zaposlenih. Presečni dnevi v katerih morajo biti zneski obveznosti poravnani so 30. junij in september ter 31. december. Vsak imetnik licence mora pripraviti dokument, v katerem potrjuje skupne obveznosti do zaposlenih, tako v primeru njihovega obstoja ali že poravnanih zneskov omenjenih obveznosti. Imetnik licence mora prav tako navesti celoten seznam zaposlenih ter opredeliti vrsto zneska, torej ali gre za zapadlo, odloženo ali sporno obveznost do zaposlenega.

Vsebina poročila o obveznostih do zaposlenih (UEFA, 2024a):

- Ime in položaj/funkcija zaposlenega v klubu.
- Znesek zapadlih obveznosti, vključno z datumom zapadlosti.
- Znesek odloženih obveznosti, vključno s prvotnim in novim datumom zapadlosti podpisanim s sporazumom med klubom in zaposlenim.
- Znesek spornih obveznosti, vključno s kratkim opisom primera ter pozicije obeh strani, torej kluba in zaposlenega.

Imetnik licence mora imeti svoje obveznosti do zaposlenih usklajene z računovodskimi izkazi. Potrebno je pridobiti dokazilo o popolnosti in skladnosti obveznosti do zaposlenih

s predpisi. Izjavo mora podpisati izvršni organ ali pooblaščenec imetnika licence (UEFA, 2024a).

Pri poslovanju brez zapadlih obveznosti do socialnih oz. davčnih organov so datumi poročanja enaki kot pri obveznostih do klubov in zaposlenih. Tako mora imetnik licence pripraviti izjavo, v kateri opredeli skupne obveznosti do omenjenih organov, in se opredeliti glede vrste teh obveznosti, enako kot pri obveznostih do klubov ali zaposlenih. Imetnik licence mora enako kot pri ostalih primerih predložiti podpisano izjavo, da so informacije popolne in skladne s predpisi.

Vsebina poročila o obveznostih do socialnih oz. davčnih organov (UEFA, 2024a):

- Ime upnika, torej socialnega oz. davčnega organa.
- Znesek zapadlih obveznosti, vključno z datumom zapadlosti.
- Znesek odloženih obveznosti, vključno s prvotnim in novim datumom zapadlosti podpisanim s sporazumom med klubom in zaposlenim.
- Znesek spornih obveznosti, vključno s kratkim opisom primera ter pozicije obeh strani, torej kluba in zaposlenega.

Pri poslovanju brez zapadlih obveznosti do UEFA mora imeti licencirani klub do Evropske nogometne zveze urejene in poravnane obveznosti, kar mora prikazovati prav tako na tri presečne datume v licenčni sezoni. Obveznosti do UEFA vključujejo prispevke za licenciranje, finančni nadzor in poročanje, plačila za tržno in komercialno sodelovanje in denarne kazni za morebitne disciplinske in ostale prekrške (UEFA, 2024a).

3.2.2.2 *Finančna stabilnost*

Nogometni klubi morajo relevantne prihodke in odhodke uskladiti z revidiranimi računovodskimi izkazi oziroma evidencami. Prihodke in odhodke je potrebno prilagoditi na raven, ki odraža pošteno vrednost izvedenih transakcij. V primeru, da klub uporablja za poročanje različno valuto od evra, je potrebno valuto pretvoriti po povprečnem menjalnem tečaju poročevalskega obdobja, ki je objavljen na strani Evropske centralne banke.

Obdobje poročanja se razlikuje od obdobja monitoringa, in sicer se poroča za eno poslovno leto, medtem ko se monitoring izvaja tri zaporedna obdobja poročanja. Torej monitoring se izvede za tekoče leto poročanja ter še za dva predhodna poročevalska obdobja pred igranjem v evropskem tekmovanju.

Nogometni klubi lahko poslujejo z dobičkom ali izgubo, tako kot vsak drug poslovni subjekt. Dobiček ali izguba se izračuna na podlagi razlike med relevantnimi prihodki in odhodki. Prav omenjen dobiček ali izguba je predmet monitoringa. UEFA nadzoruje tri poročevalska obdobja. Veljajo tudi omejitve glede še sprejemljivega odstopanja pri

primanjkljaju kluba, in sicer je ta meja postavljena na 5 milijonov evrov oziroma se meja premakne na 60 milijonov evrov, če je tak primanjkljaj v celoti pokrit s prispevki ali lastnim kapitalom v zadnjem poročevalskem obdobju. V določenih primerih se višina še skladnega primanjkljaja poveča še za 10 milijonov evrov, v primerih, da imetnik licence ni v disciplinskem postopku in ne v poravnavi s CFCB ter izpolnjuje dodatne finančne pogoje, kot so pozitiven kapital, ugoden kratkoročni koeficient, vzdržan dolg in pogoj, da je družba delujoča. V primeru spremljanja kluba v krajšem ali daljšem obdobju kot je dvanajst mesecev, se višina še sprejemljivega odstopanja prilagodi.

Prispevki, s katerimi klub lahko pokriva primanjkljaj, so lahko prispevki z lastniškimi instrumenti, denarjem prejetim z donacijami ali odpustom obveznosti ter z dohodkovnimi transakcijami. Med prispevke ne spadajo prispevki iz naslova prevrednotenja sredstev, ustvarjanje ali povečanja rezerv, kjer ni prispevkov lastnikov kapitala, transakcije pri katerih ima klub obveznost oziroma pogojno obveznost, da ravna po določenemu načinu, ter prejeti zneski ali terjatve do lastnikov, ki so bile razporejene med obveznosti. Imetnik licence je zavezan k dokazilu o plačanem prispevku, ki je lahko v obliki denarja ali denarnih ustreznikov. Le namen ali zaveza, da se prispevek poplačal, ne zadošča.

Stroški, ki se štejejo za dolgoročno koristne naložbe, in se posledično lahko vključijo med relevantne odhodke, so stroški neposredno povezani z dejavnostmi razvoja mladih nogometašev, in stroški neposredno povezani z nenogometnimi posli kluba, finančni stroški povezani z gradnjo ali pomembnejšo spremembo opredmetenih sredstev (UEFA, 2024a).

3.2.2.3 *Nadzor stroškov*

Zadnji steber novih predpisov finančne vzdržnosti so zahteve po nadzoru stroškov. UEFA stroške ekip nadzira preko količnika stroška na ekipo, kot je prikazano v enačbi (1). Kalkulacija je sestavljena iz stroškov zaposlenih, relevantnih oseb, agentov oz. posrednikov deljeno z vsoto operativnih prihodkov in čistega dobička oziroma izgube. Med relevantne osebe se štejejo registrirani igralci in trenerji.

$$\text{količnik stroškov ekipe} = \frac{\text{stroški zaposlenih relevantnih oseb, agentov in posrednikov}}{\text{operativni prihodki} + \text{čisti dobiček ali izguba}} \quad (1)$$

Med vključene stroške se štejejo (UEFA, 2024a):

- Bruto plača.
- Nefinančne ugodnosti za zaposlenega (zasebna zdravstvena oskrba, stanovanje, avtomobil, itd.).
- Dodatki za dosežke
- Ugodnosti za bivše člane vključno s prispevki za pokojnino in izplačili ob upokojitvi.
- Druge ugodnosti (plačane odsotnosti, jubilejne nagrade, delitev dobička, itd.).

- Odpravnine.
- Stroški pogodb in odpravnine.
- Vsi stroški s tretjimi osebami za nastope in sponzorstva (potrebna dokazljivost o pošteni vrednosti pogodb).
- Amortizacija, ki je izračunana iz računovodskih izkazov.

Med prihodke so vključeni (UEFA, 2024a):

- Prihodki od vstopnic.
- Prihodki od komercialnih dejavnosti (televizijske pravice, oglaševanje).
- Sponzorska sredstva (poštena vrednost).
- Nagradni in solidarnostni skladi UEFA.
- Operativni prihodki.

Zgoraj naštetih prihodkov je v primeru precenjenosti potrebno zmanjšati na pošteno vrednost, prav tako velja pravilo, da je potrebno izločiti prihodki, ki so nešportne narave, torej ne vključujejo blagovne znamke kluba ali so na drug način povezane z nogometno dejavnostjo (klubske konferenčne dvorane, restavracije, zdravstveni center), torej so del primarne dejavnosti kluba (UEFA, 2024a).

3.3 Pomembni roki za poročanje podatkov za namen monitoringa

UEFA mora za namene monitoringa pridobiti vse potrebne podatke, na podlagi katerih lahko nadzoruje imetnike licenc. Klubi morajo podatke poslati v skladu z razpisanimi roki, ki jih UEFA sporoči pred aktualno sezono.

Za lažjo predstavitev rokov in dodatnih zahtev se bo za primer uporabila sezona 2024/2025, za katero je klube UEFA že obvestila o ključnih rokih monitoringa. Roki so bili razpisani 10. junija 2024. Roki za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključí pred ali na dan 31. julija so prikazani v tabeli 1. Ločnica za razdelitev klubov glede na obračunsko obdobje je zadnji dan v mesecu juliju.

Tabela 1: Roki za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključí pred ali na dan 31. julija

Rok	Obveze poročanja
16. julij 2024	Obvezno za vse klube, ki sodelujejo v tekmovanjih pod okriljem UEFA. • Osnovne informacije o klubu in lastniški strukturi za pretekli dve leti.

se nadaljuje

Tabela 1: Roki za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključi pred ali na dan 31. julija (nad.)

Rok	Obveze poročanja
	- Solventnost – klub mora poročati o zapadlih obveznostih do klubov, do zaposlenih, socialno davčnih organov in UEFA, na dan 15. julija, katerih rok plačila je bil 30. junija. - Finančna stabilnost – revidirani letni finančni izkazi za predhodni dve leti.
16. oktober 2024	Obvezno za vse klube, ki sodelujejo v tekmovanjih pod okriljem UEFA. - Osnove informacije o klubu in lastniški strukturi za pretekli dve leti. - Zahteve glede solventnosti – klub mora poročati o zapadlih obveznostih do klubov, zaposlenih, socialno davčnih organov in UEFA, na dan 15. julija, katerih rok plačila je bil 30. junij. Dodatno obvezno za klube, katerih izdatki za zaposlene so enaki oz. presegajo 5 milijonov evrov v letih 2022 in 2023. - Finančna stabilnost - revidirani letni finančni izkazi za predhodni dve leti. Dodatno obvezno za klube, katerih izdatki za zaposlene so enaki oz. večji od 30 milijonov evrov v letih 2023 ali v letu 2024, za klube kvalificirane skupinski del tekmovanj UEFA. - Zahteve za nadzor stroškov – podatki o stroških ekipe, za 12 mesečno obdobje pred datumom 31. december 2024, ki so bili predloženi tudi v finančnih poročilih ter revidiranih izkazih za pretekla 3 leta, torej 2021, 2022 in 2023.
16. januar 2025	Obvezno za klube, ki imajo zapadle obveznosti na dan 15. julij ali 15. november, ter za klube z odloženimi obveznostmi na dan 15. oktobra ali pa so bili zahtevani za poročanje s strani CFCB. Zahteve glede solventnosti – podatki o zapadlih obveznostih na dan 15. januarja z zneski, ki bi morali biti 31. decembra 2024 poravnani do klubov, zaposlenih, socialno-davčnih organov in do UEFA.
13. marec 2025	Obvezno za vse klube, ki sodelujejo v tekmovanjih pod okriljem UEFA. Spremembe osnovnih informacij ali lastniških struktur po poročanju za leto 2024.

se nadaljuje

Tabela 1: Roki za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključi pred ali na dan 31. julija (nad.)

Rok	Obveze poročanja
	Dodatno obvezno za klube, katerih izdatki za zaposlene so enaki oz. večji od 30 milijonov evrov v letih 2023 ali v letu 2024, za klube kvalificirane skupinski del tekmovanj UEFA. Zahteve za nadzor stroškov – podatki o stroških ekipe, za 12 mesečno obdobje pred datumom 31. december 2024, ki so bili predloženi tudi v finančnih poročilih in revidiranih izkazih za preteklo leto 2024.

Vir: prirejeno po UEFA (2024d).

UEFA z ločevanjem klubov glede na poročevalsko obdobje skrbi za pošten in enakopraven nadzor nad klubi. V tabeli 2 so prikazani roki za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključi po 31. juliju.

Tabela 2: Roki za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključi po 31. juliju

Rok	Obveze poročanja
16. julij 2024	Enako kot pri poročanju za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključi pred ali na dan 31. julija.
16. oktober 2024	Obvezno za vse klube, ki sodelujejo v tekmovanjih pod okriljem UEFA. - Nedokončne osnove informacije o klubu in lastniški strukturi za pretekli dve leti. - Zahteve glede solventnosti – klub mora poročati o zapadlih obveznostih do klubov, zaposlenih, socialno davčnih organov in UEFA, na dan 15. oktober, katerih rok plačila je bil 30. september. Dodatno obvezno za klube, katerih izdatki za zaposlene so enaki oz. presegajo 5 milijonov evrov v letih 2022 in 2023. - Finančna stabilnost - nedokončni letni finančni izkazi za leto 2024. Dodatno obvezno za klube, katerih izdatki za zaposlene so enaki oz. večji od 30 milijonov evrov v letih 2023 ali v letu 2024, za klube kvalificirane skupinski del tekmovanj UEFA. - Zahteve za nadzor stroškov – nedokončni podatki o stroških ekipe, za 12 mesečno obdobje pred datumom 31. december 2024, ki so bili predloženi tudi v finančnih poročilih ter revidiranih izkazih za pretekla 3 leta, torej 2021, 2022 in 2023.

se nadaljuje

Tabela 2: Roki za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključi po 31. juliju (nad.)

Rok	Obveze poročanja
16. januar 2025	Enako kot pri poročanju za klube, ki se jim poročevalsko obdobje zaključi pred ali na dan 31. julija.
13. marec 2025	Obvezno za vse klube, ki sodelujejo v tekmovanjih pod okriljem UEFA. - Končne osnovne informacije ali lastniške strukture po poročanju za leto 2024. Dodatno obvezno za klube, katerih izdatki za zaposlene so enaki oz. presegajo 5 milijonov evrov v letih 2022 in 2023. - Finančna stabilnost - revidirani letni finančni izkazi za leto 2024. Dodatno obvezno za klube, katerih izdatki za zaposlene so enaki oz. večji od 30 milijonov evrov v letih 2023 ali v letu 2024, za klube kvalificirane skupinski del tekmovanj UEFA. - Zahteve za nadzor stroškov – podatki o stroških ekipe, za 12 mesečno obdobje pred datumom 31. december 2024, ki so bili predloženi tudi v finančnih poročilih in revidiranih izkazih za preteklo leto 2024.

Vir: prirejeno po UEFA (2024d).

Ugotovimo lahko, da se datumi ne razlikujejo za oba tipa poročevalskih obdobj, temveč se razlikuje vsebina zahtevanih podatkov, ki jih morajo ob danih rokih klubi predložiti za namene monitoringa.

3.4 Revizija

Revizijo nogometnega kluba opravlja neodvisni zunanji revizor. Z revizijo se oceni poštenost in točnost navedenih podatkov v finančnih poročilih. Revizor ima nalogo da preveri sposobnost poslovanja kluba in dajalcu licence, torej UEFA, predloži vse potrebne informacije. Od revizijskega poročila je odvisno, ali bo klub prejel licenco. V primeru, da revizor odda negativno mnenje ali mnenje s pridržkom, lahko UEFA zavrne podelitev licence klubu. Ob delnih nepopolnostih ali dvomih lahko UEFA zahteva dodatne informacije, ki lahko razkrijejo dejansko stanje, na podlagi katerega se sprejme pravilna odločitev. Klubi lahko sami izberejo revizijsko družbo, vendar mora biti le ta popolnoma neodvisna, saj bi v nasprotnem primeru bili vsi predpisi in okviri UEFA neučinkoviti.

Revizijske družbe se med seboj razlikujejo tako po znanju kot tudi po ugledu. Tako imenovane velike štiri (angl. big four) torej KPMG, Deloitte, PwC in Ernst&Young, so znane po strokovnosti in imajo tudi večji ugled. S tem pa je povezana tudi možna napačna presoja ali namerno prikrivanje s strani revizijskih družb, da bi se ugodilo nogometnim

klubom. Večje revizijske družbe so v teh primerih pripravljene žrtvovati precej manj, saj bi se lahko ogrozil njihov ugled, ki je v tej panogi eden pomembnejših kriterijev za pridobivanje strank.

Ob uvedbi pravil finančnega fair playa se je z vidika klubov spremenilo marsikaj. Tudi pogled na izbor revizijske družbe. Iz študije Panagiotisa Dimitropoulosa, ki je analizirala vpliv uvedbe finančnih predpisov na izbor revizorja, lahko razberemo naslednje rezultate. Klubi, ki so bili v stanju visoke zadolženosti, so posegali po manjših in manj uglednih revizijskih družbah, z namenom, da bi prikriji sporne podatke.

Tisti klubi, ki poslujejo z nižjimi dobički se odločajo za uglednejše in kakovostnejše revizijske družbe, saj jim le-te nudijo pomoč pri doseganju skladnosti z regulatnimi predpisi. Razlog za izbiro najkakovostnejših revizijskih družb je tudi finančni ugled kluba, ki preko izbora npr. velike štiri (angl. big four) revizorja, navzven prikaže finančno stabilnost in skladnost z regulativami. Ugotovimo lahko, da se klubi prilagajajo okvirom UEFA, vendar izbirajo različne poti za doseg skladnosti (Dimitropoulos, 2016).

3.5 Vpliv vzpostavitve pravil finančnega fair playa in finančne vzdržnosti Evropske nogometne zveze na evropski nogomet

UEFA je z uvedbo predpisov glede finančnega poslovanja klubov poskrbela za konkretno finančno stabilizacijo nogometnega okolja. Učinki na finančno stanje evropskega nogometa so se začeli kazati že kmalu po vzpostavitvi pravil v letu 2010. Predsednik UEFA Aleksander Čeferin je finančni nadzor UEFA opisal kot uspešen okvir za rast, investiranje in dobičkonosnost.

UEFA (2009) je v svojih poročilih navedla sedem dejstev, ki so kazali očitne znake finančne krize:

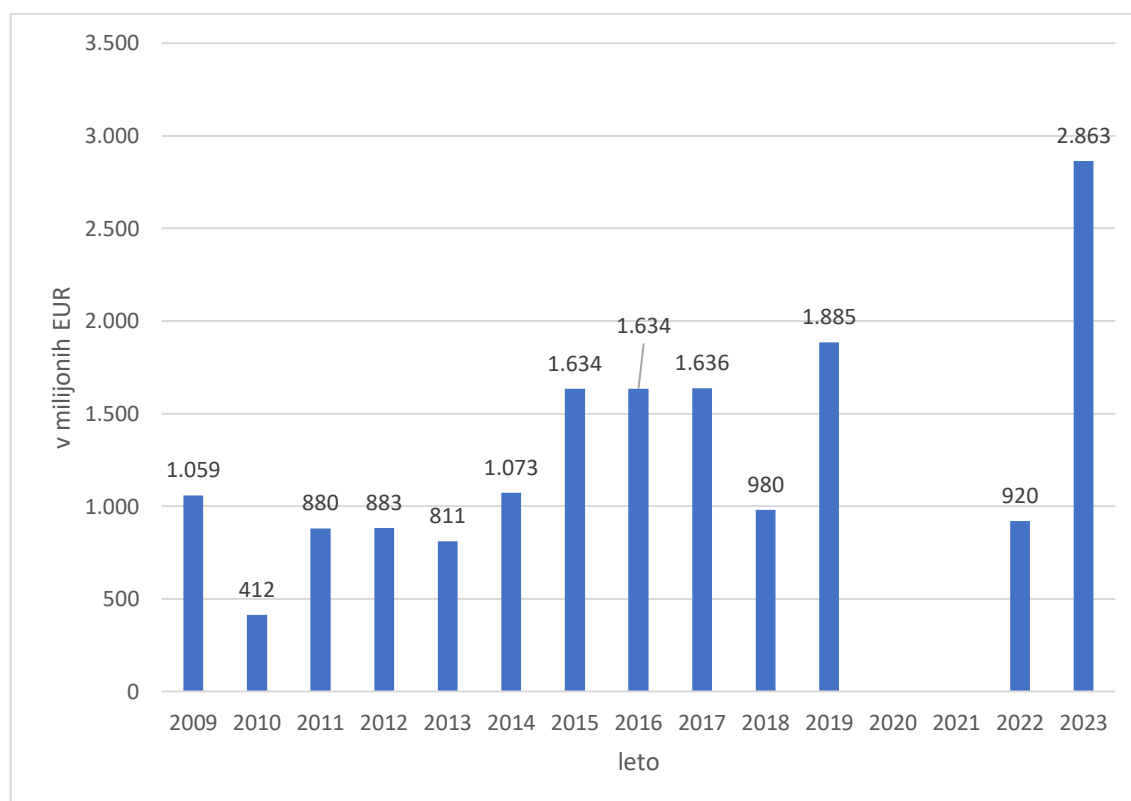
- 13,7% vseh revizorjev je ob pregledih poročalo, da obstaja dvom o obstoju kluba.
- Rast prihodkov se je prepolovila.
- Razmerje med plačami in prihodki se je povečalo z 61% na 64%, od tega se je strošek plač povečal za kar 8%.
- Kapitalski vložki lastnikov so pokrili le 25% izgube.
- Obisk nogometnih tekem se je zmanjšal, rast obiska sta beležili le dve od desetih najbolj obiskanih lig.
- Padec prihodkov od prodaje igralcev za okoli 180 milijonov evrov.
- Izgube v najboljših nogometnih ligah so se povečale za kar 85%.

Ob navedenih podatkih je bilo jasno, da je evropski nogomet v obdobju, ko bo potrebno sprejeti določene ukrepe. Prizadevanja so morala iti v smer izboljšanja finančnih kazalnikov (UEFA, 2009).

Obdobje po letu 2010 je pokazalo številne pozitivne učinke. Z uvedbo pravil finančnega fair playa in finančne vzdržnosti se je ekstremno povečala dobičkonosnost evropskega nogometa. Podatek, ki priča o izboljšanju stanja v nogometu v obdobju po uvedbi predpisov, je rast čistega dobička. Leta 2009 je UEFA beležila neto izgubo med najboljšimi evropskimi ligami v višini približno 1,6 milijarde evrov, v naslednjih desetih letih so klubi izničili izgubo ter delovali z okoli 140 milijoni evrov čistega dobička, ob tem pa so poravnali tudi pretekle zapadle obveznosti.

Spremembe so pozitivno vplivale na odločitve klubov, ki so z delovanjem znotraj okvirov in skladno s predpisi UEFA ustvarili varno in stabilno okolje za poslovanje kluba. Pozitivne spremembe so pomenile rast letnih prihodkov evropskih nogometnih klubov, kjer je povprečna letna rast v obdobju med 2009 in 2023 znašala 1,1 milijardo evrov, prikazano na sliki 7.

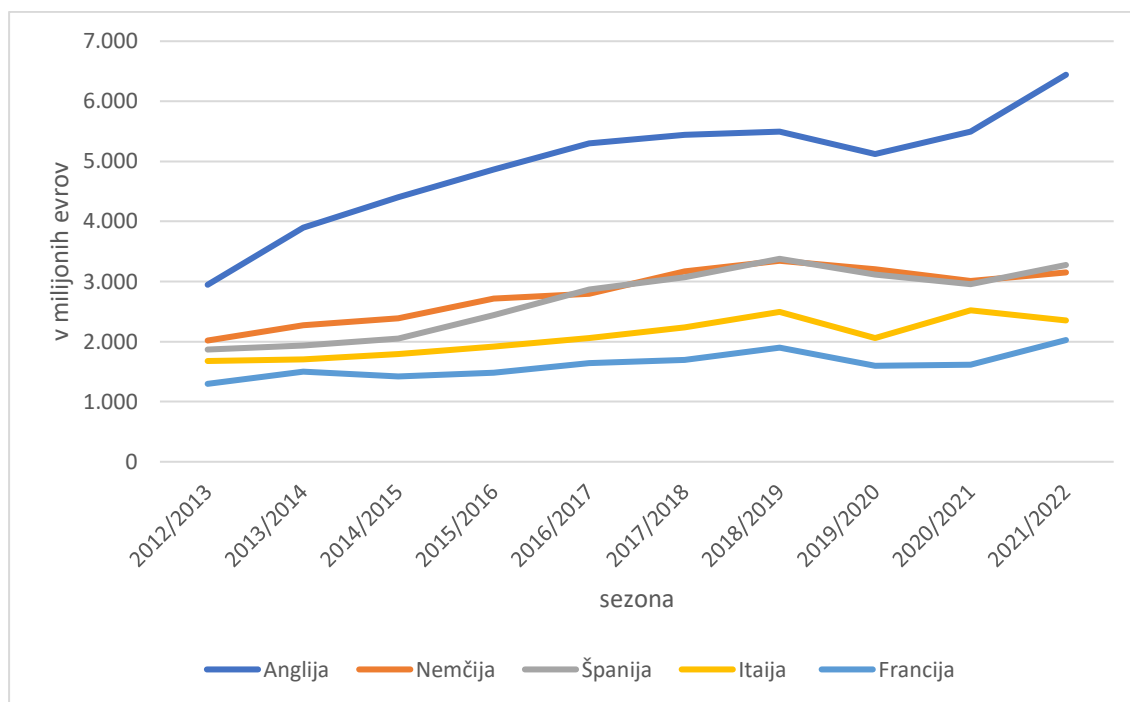
Slika 7: Prihodki klubov v najboljših 20 evropskih ligah med letoma 2009 in 2023



Vir: prirejeno po UEFA (2024b).

Podoben trend opazimo tudi ob analizi najkakovostnejših evropskih lig. Na sliki 8 lahko vidimo letne prihodke najmočnejših petih nogometnih lig.

Slika 8: Prihodki najmočnejših petih evropskih nogometnih lig v letih med 2012 in 2022



Vir: prirejeno po Deloitte (2023).

Po desetletju pozitivnega trenda gibanja finančnega poslovanja klubov je, kljub delujočim in dokazano uspešnim okvirom poslovanja, ki jih je predpisala UEFA, prišlo do nenadnega šoka. Obdobje korona krize je bilo tako kot za vse ostale družbe zahtevno tudi za nogometne klube, saj je nogometni trg utrpel velike izgube. Izpad prihodkov in visoki stroški so pripeljali do izgube v višini 7 milijard evrov. Dejstvo je, da je šlo pri omenjenem obdobju le za enkratni dogodek ter da izgube niso bile posledice načina poslovanja klubov. Takrat je bila nogometna postavljen pred številne težke izzive.

Težave, ki so se pojavile s korona krizo so bile večje, kot tiste z obdobja finančne krize med letoma 2007 in 2008. Nogomet se je srečal z izzivom, ki ni bil premostljiv. Vpliv je bil največji predvsem na enega od treh ključnih prihodkov, in sicer na prihodek od nakupa vstopnic, saj so bili stadioni v tistem obdobju zaprti. Ob analizah finančnega stanja nogometa se je pokazalo, da so bile finance preveč odvisne od vira prihodkov s strani obiskovalcev tekem. Na stroškovni strani so težave predstavljali fiksni stroški, torej stroški plač, vzdrževanja, itd., ki jih ni bilo mogoče zmanjšati, da bi se izpad prihodkov le nekoliko omilil. Klubi so v tem obdobju spoznali, da je za lažje preživetje obdobja kriz ključna opora na raznolike finančne vire ter vzpostavljanje finančnih rezerv, ki so lahko tudi ključne za obstoj kluba.

Sistem pravil finančnega fair playa je imel tudi določene pomanjkljivosti, saj so se skozi desetletno pokazale določene težave. Primeri pomanjkljivosti na primerih klubov:

- Težave s preprečevanjem rasti dolgov (Barcelona in Inter).

- Umetno napihnjena in prikrita sponzorstva (Manchester City in PSG).
- Razveljavitev in omilitev kazni (Manchester City).

UEFA se je na prihajajoče izzive, tudi za reševanje posledic korona krize, odzvala z dodatnimi predpisi, z že omenjenimi predpisi finančne vzdržnosti, ki jih je uvedla v letu 2023. Slednje sem prikazal v tabeli 3.

Tabela 3: Pomanjkljivosti predhodnih pravil finančnega fair playa in rešitve z uvedbo pravil finančne vzdržnosti

Pomanjkljivosti pravil finančnega fair playa	Posodobitev finančnih pravil s predpisi o finančni vzdržnosti – rešitve pomanjkljivosti.
Neučinkovit nadzor nad rastjo dolga	Pravilo čistega kapitala (angl. net equity rule), preprečitev posojanja finančnih sredstev za nabavo igralcev, v primeru, da klub nima enakovrednega kapitala.
Nepravočasno plačevanje obveznosti	Pravilo o poravnavi obveznosti (angl. no overdue payables), ki od kluba zahteva, da pravočasno pokrije obveznosti (davki, socialni prispevki, obveznosti do UEFA), v nasprotnem primeru sledi izključitev iz tekmovanj.
Neučinkovit nadzor nad stroški ekipe (poraba za plače, prestopne in provizije)	Postopno zmanjševanje deleža prihodkov namenjenih za stroške ekipe. (angl. squad cost rule) je najprej znašal 90% prihodkov, v sezoni 2024/2025 znaša 80%, zmanjševanje deleža pa se bo zaključilo v sezoni 2025/2026 pri 70%.
Pomanjkanje dolgoročnih naložb	Stabilna in dolgoročna vlaganje v infrastrukturo, mladinske pogone in ženski nogomet, ob izključitvi tovrstnih izdatkov med zneske, ki je omejen s predpisi o omejitvi stroškov ekipe.
Slabša transparentnost	Polletno poročanje, večja transparentnost zaradi poštene tržne vrednosti sponzorskih pogodb.
Prikriti posli s povezanimi osebami	UEFA je s strožjimi in poenotenimi pravili finančne vzdržnosti zmanjšala možnosti za manipulacije, ter ob enem krepi zaupanje na straneh investorjev in navijačev.

Vir: lastno delo.

4 KRŠITVE FINANČNIH PRAVIL NA PRIMERIH KLUBOV

4.1 Manchester City

Klub je bil ustanovljen leta 1880, sprva kot ekipa St Mark's Church ter kasneje kot Ardwick AFC. V letu 1894 so se preimenovali v Manchester City Football Club, saj so želeli predstavljati mesto Manchester. Na začetku so tekme igrali na zelenici stadiona Hyde Road, po požaru leta 1923 pa so se preselili na Main Road, ki je takrat lahko sprejel 85.000 gledalcev. Od leta 2003 domujejo na stadionu Etihad.

Prelomno leto je bilo vsekakor leto 1928, ko se je klub iz druge lige prebil v prvo ligo. V tako imenovano First Division League, danes Premier League. Prvič so ligaško tekmovanje osvojili leta 1937. Leto kasneje so izpadli iz prve lige in se uvrstili v drugo ligo, v Championship. Med drugo svetovno vojno je stadion mestnega rivala Uniteda utrpel škodo, tako so domače tekme igrali kar na stadionu Manchester Citya, na Maine Road. Ob tem velja dodati, da Manchester City ob medsebojnih srečanjih ni dovolil uporabe domače garderobe, kar le potrjuje pomen rivalstva med kluboma. Kasneje so se vrnili v prvo ligaško tekmovanje in v sezoni 1966/67 ponovno osvojili naslov v Premier League. Dve leti kasneje, leta 1969 so osvojili tudi FA Cup. V Letu 1970 so osvojili dvojček in sicer, Evropski pokal, v katerem so igrali zmagovalci nacionalnih prvenstev ter osvojili Ligaški pokal.

Nov začetek je predstavljalo leto 2008, ko se je v klubu začelo financiranje z Bližnjega vzhoda, ki zaznamuje nogomet še danes. Lastnik kluba je postal The Abu Dhabi United Group. Z neomejenimi finančnimi sredstvi se je začelo kadrovanje superzveznikov, prvi med njimi je bil vsekakor Robinho, za katerega je klub takrat odštél neverjetnih 32,5 milijonov dolarjev. Dodatno financiranje je prvi rezultatski uspeh doseglo leta 2011, ko so osvojili FA Cup ter se prvič uvrstili v Ligo prvakov. Leta 2012 so v zaključku tekme po 44-ih letih osvojili Premier League . Sledil je prihod trenerja Pepa Guardiolo, ki je klub popeljal na vrh, saj je od svojega prihoda v Manchester osvojil šest naslovov v Premier League, dvakrat FA Cup in štirikrat Ligaški pokal (Manchester City, brez datuma).

4.1.1 Kršitev finančnega fair playa s sponzorskimi sredstvi

Govorice o kršitvah kluba so v javnost prišle preko nemškega časopisa Der Spiegel, ki je objavil izsledke, ki jih je z vdorom v klubski računalniški sistem uspel pridobiti portugalski heker Rui Pinto. Med pridobljeno dokumentacijo so bila elektronska sporočila med več klubi in agenti. Omenjeni dokazi o morebitnih kršitvah so bili povod za preiskavo UEFA.

Pravila finančnega fair playa UEFA zahtevajo od nogometnih klubov, da poslujejo z uravnoveženim proračunom, kar imenujejo točka preloma (angl. break-even). Uravnovežen proračun pomeni, da stroški plač nogometašev in poslovanja kluba, ne smejo presegati prihodkov pridobljenih iz nogometne dejavnosti, med katero spadajo tudi sponzorska sredstva. Prav prikrita sponzorska sredstva so namreč lahko način za neregularno financiranje kluba.

Kasneje je UEFA preko oddelka za finančni nadzor klubov začela primer preiskovati. Mednarodno športno razsodišče CAS v Lozani je v primeru Manchester Cityja ugotovila kršitev. V preiskavi so ugotovili kršitev pri poročanju, saj je klub lastniško financiranje prikazoval kot sponzorska sredstva, kar se je prikrivalo v računovodskih izkazih in ni bilo v skladu s pravilom točke preloma.

Manchester City je v lasti Abu Dhabi United Group (v nadaljevanju ADUG), sicer v lasti šejka Mansour bin Zayed Al Nahyana. Omenjena družba pa je dokazano imela povezave z več klubskimi sponzorji. Sponzorske pogodbe naj bi se sklepale med klubom in neodvisnimi sponzorji, v konkretnem primeru pa je bilo razkrito, da so bile zagotovljene preko družbe ADUG, ki je prikrito financirala lasten klub preko sponzorskih sredstev. Med razkritimi informacijami, ki so prišle v javnost, so tudi dokumenti, v katerih je zapisano, da je v določenem sponzorskem nakazilu družbe Etihad omenjena družba plačala le 8 milijonov funtov, preostanek sponzorske pogodbe v višini 68,5 milijonov funtov pa je plačal ADUG. Lastnik se je s sponzorji tako dogovarjal o prenosu sredstev v klub, z namenom, da bi sponzorska sredstva predstavljala legitimen prihodek. V finančnih izkazih je torej klub prikazoval bistveno višje prihodke iz naslova nogometnega poslovanja, v resnici so bili prihodki precej nižji. Tako je klub lahko prikazoval finančno stanje v skladu s pravili finančnega fair playa. Razlogov za tovrstne poteze klubov je lahko več, poleg že omenjenega izpolnjevanja pravil UEFA glede uravnoveženega proračuna, klubi z visokimi sponzorskimi sredstvi krepijo tržno vrednost in kredibilnost kluba (New York Times, 2024).

Manchester City velja za klub, ki je bil tekom svojega delovanja večkrat v navzkrižju s predpisi, tako UEFA, kot tudi domače Premier lige. Omenjene kršitve so navedene v tabeli 4.

Tabela 4: Številne kršitve Manchester Cityja v različnih obdobjih

Kršitev	Obdobje kršitve	Število obtožb
neposredovanje točnih in posodobljenih finančnih informacij	2009-2018	54

se nadaljuje

Tabela 4: Številne kršitve Manchester Citya v različnih obdobjih (nad.)

Kršitev	Obdobje kršitve	Število obtožb
nepredložitev natančnih finančnih poročil za nadomestila igralcev in menedžerjev	2009-2018	14
neupoštevanje predpisov UEFA, vključno s predpisi o finančnem fair playu	-	5
kršitev predpisov Premier League o dobičkonosnosti in vzdržnosti	2015-2018	7
nesodelovanje v preiskavah s strani Premier League	2018-2023	35

Vir: prirejeno po Skysports (2025).

4.1.2 Kršitev z dvojno pogodbo trenerja Roberta Mancinija

Med letoma 2009 in 2013 je Manchester City vodil trener Roberto Mancini. UEFA je v preiskavi ugotovila prikrivanje pri izplačilu njegove plače. Mancini je imel s klubom sklenjeni dve pogodbi, in sicer prvo, uradno za opravljanje trenerskega dela, ter drugo, ki je bila sklenjena za svetovalne storitve, vendar s klubom Al Jazira. Trenerska pogodba je bila po vseh kriterijih v skladu z angleškimi in UEFA pravili, poleg tega je bila ustrezno registrirana in prikazana v finančnih izkazih kluba. S pogodbo za svetovanje, ki je bila podpisana s klubom iz Abu Dhabija, a pravno ni bila povezana z delom trenerja, je Manchester City Manciniju plačeval pretežni del celotne plače. Torej je večji del plače Roberto Mancini prejemal preko svetovalne pogodbe, in ne preko uradne trenerske pogodbe. Klub teh izplačil ni prikazoval v finančnih izkazih in s tem je prikrival dejanske stroške plač, ter s tem izigral finančni fair play.

UEFA je klub obtožila, da ni razkrival popolnih informacij o pogodbah in plačilih. Poleg tega je manipuliral z dokumentacijo, ki je bila sicer s pomočjo prikrivanja skladna s pravili UEFA, ter s svojimi posli pridobil nepošteno finančno prednost.

Športno arbitražno sodišče CAS ni potrdilo vseh omenjenih obtožb, ki jih je sicer zahtevala UEFA, vendar je klubu vseeno dosodilo kazen za nesodelovanje z UEFA v preiskavi. Višina kazni je bila zmanjšana iz globe 30 milijonov na 10 milijonov, obenem pa je bila razveljavljena tudi prepoved nastopanja v evropskih tekmovanjih (Court of Arbitration for Sport, 2020).

4.2 Paris Saint-Germain

Pariški nogometni klub Paris Saint-Germain (v nadaljevanju PSG) je bil ustanovljen 28. julija 1970. Nogometne tekme je klub že od samega začetka igral v zahodnem delu Pariza, in sicer na stadionu Parc Des Princes. Klub je nizal številne uspehe, med katere lahko do leta 2011 naštejemo kar 18 trofejev, vključno z UEFA Evropskim pokalom leta 1996.

Z letom 2011 se je tudi v Parizu pojavil vpliv Bližnjega vzhoda na evropski nogometni trg, saj je sponzorstvo podpisal Qatar Sports Investments. S predsednikom Nasserjem Al-Khelaifijem je klub postal najpremožnejši klub na svetu. Po tej prelomnici lahko govorimo o najuspešnejšem obdobju v francoskem nogometu. Parižani so z velikimi vložki v klub ciljali na osvojitve Lige prvakov, vendar jim tudi igralci kot so Zlatan Ibrahimović, Neymar in navsezadnje Lionel Messi niso mogli zagotoviti tako zelene trofeje (Paris Saint-Germain, brez datuma).

4.2.1 Kršitve pri sponzorstvu s Qatar Sports Investments

S prihodom katarskega sponzorja v Pariz se je v klubu pričela sestava ekipe, ki bi dosegala evropski vrh. Zneski, ki so bili potrebni za nakup vrhunskih nogometašev, so veljali za rekordne. S sponzorsko pogodbo, ki bi klubu letno prinesla 100 milijonov evrov, so želeli pokriti odhodke zaradi nakupov nogometašev.

Podpisana pogodba od kluba ni zahtevala omembe na dresih, poimenovanje stadiona ali oglaševanja na klubski spletni strani. Glavni razlog za visoka sponzorska sredstva je bila želja, da bi PSG pomagal sponzorju, na čelu s predsednikom Nasserjem Al-Khelaifijem, vstopiti v športni svet. Klub je pogodbo obrazložil ne kot sponzorsko, temveč pogodbo o promociji države z Bližnjega vzhoda.

UEFA je leta 2014 začela preiskavo, v kateri je želela preveriti skladnost poslovanja kluba. V preiskavi je bilo v ospredju financiranje kluba, zaradi katerega si je klub lahko omogočil grajenje ekipe polne zvezdnikov. Finančna sredstva, ki jih je namenil sponzor, bi pokrila stroške igralcev, ter tako zadostila pravilom finančnega fair playa.

Preiskovalci so se osredotočili na vire sponzorskih prihodkov, ki so prihajali od katarskih podjetij, ki so bile nadzorovane s strani istih oseb, ki imajo tudi lastništvo nad samim klubom. Klubsko poslovanje je po napotitvi preiskovalcev pregledala revizijska družba Deloitte, ki je ugotovila, da so bili dvomi o povezanosti pravilni. Sponzorska pogodba je bila opredeljena kot pogodba med dvema povezanima strankama. Katarski sponzor in pariški klub sta bila preveč kadrovske oz. organizacijsko povezana. Preiskava je tako pokazala, da je šlo, pod pretvezo sponzorske pogodbe, v resnici za prikrito finančno pomoč klubu. Deloitte ni bil edini revizor, ki je pregledal finančno stanje, saj je do enake ugotovitve prišlo tudi pet drugih revizijskih družb.

Omeniti velja tudi oceno Octagona, agencije za športni marketing, ki je pošteno vrednost sponzorske pogodbe ocenila na le 2,78 milijona evrov, kar je osemdesetkrat manj kot je znašala podpisana pogodba. Posel so označili za neracionalen, saj v praksi noben sponzor ne bi plačal takšnega zneska za omenjeno promocijo (Spiegel International, 2018).

V preiskavi je UEFA sponzorsko pogodbo ocenila kot precenjeno za večkratnik izkazanega zneska. S tem je povezana tudi kršitev pravila točke preloma, saj je bilo v resnici zadolževanje precej večje od zakonsko dovoljenega.

4.2.2 Pogodba o poravnavi

UEFA je leta s pariškim klubom sklenila pogodbo o poravnavi, s katero se je klub izognil strožjim sankcijam zoper številne kršitve v zvezi s financiranjem in prikrivanjem poštenih vrednosti finančnih izkazov. S podpisom pogodbe se je klub izognil izključitvi iz tekmovanj pod okriljem UEFA. V zameno za omilitev kazni, se je klub zavezal k strožjim omejitvam pri poslovanju in rednemu nadzoru.

Zahteve, ki jih je moral PSG izpolniti:

- Zmanjšanje finančnega primanjkljaja na 30 milijonov evrov v letu 2015, ter do leta 2016 vzpostavitev uravnovešenega poslovanja brez finančnega primanjkljaja.
- Zmanjšanje števila registracij igralcev za sezono 2014/2015 s 25 na le 21 igralcev.
- Finančna kazen v višini 60 milijonov evrov, pri čemer je 40 milijonov vračljivih v primeru spoštovanja zahtev poravnave.
- Omejitev stroškov z prestopi igralcev v sezonah od 2014/2015 do 2015/2016.

Poleg zahtev je UEFA vzpostavila tudi strožji nadzor nad klubom, ki je moral predložiti ob polletju poročila o napredku pri izboljševanju finančnega poslovanja. Klub je moral spremeniti tudi finančno strategijo, s katero je zmanjšal odvisnost od sponzorskih sredstev in precenjene vrednosti prihodkov. Primer velja za pomembnejšega z vidika vzpostavitve sistema finančnega fair playa, saj je bil klub ob sankcijah svarilo za ostale nogometne klube, da se ob kršitvah predpisov zadeve ne bodo spregledale, temveč bo klub visoko kaznovan (Spiegel International, 2018).

4.3 AC Milan

Klub je bil ustanovljen konec leta 1899. Ekipa v rdeče-črnih dresih je svoj prvi naslov osvojila že dobro leto kasneje po ustanovitvi, kar pa je bil le začetek uspehov enega najtrofejnějšíh evropskih klubov v zgodovini. Med največje uspehe lahko štejemo sedemkratno osvojitve Lige prvakov, petkratni UEFA superpokal in devetnajstkratno osvojitve italijanskega državnega prvenstva (AC Milan, brez datuma).

Uspešni sta bili dve obdobji, in sicer prvo pod lastništvom Silvia Berlusconija, ko sta ekipo vodila Arrigo Sacchi in kasneje Fabio Capello. V drugem prav tako uspešnem obdobju je ekipo vodil Carlo Ancelotti, ki je uspel v obdobju desetih let osvojiti kar dva naslova v Ligi prvakov.

4.3.1 Kršitev

Klub je po letu 2011 zašel v težave, saj so po uspešnem obdobju prišli slabši rezultati, kar je botrovalo k menjavam trenerjev in lastnikov kluba. Po obdobju dolgem več kot 31 let, se je s svojim podjetjem Fininvesta, kot lastnik, leta 2017 umaknil Silvio Berlusconi. Klub je prodal podjetju Sino-Europe Sports Investment Management Changxing Co. Ltd. kitajskega poslovneža Li Yonghonga, ki je za lastništvo kluba odštel 740 milijonov evrov, s čimer je pridobil 99,93 odstotni delež lastništva kluba. Posel je bil sklenjen s pomočjo podjetja Project Redblack pod okriljem sklada Elliott Management, ki je klub sofinanciral s 300 milijonskim posojilom. Po sezoni 2016/2017 se je v klubu začelo preoblikovanje ekipe in precejšnja vlaganja v kakovostne igralce. Lastniku Li Yonghongu ni uspelo odplačati dolga, ki ga je imel do ameriškega finančnega sklada, zato je sklad po neplačilih prevzel lastništvo nad klubom. Z novim lastništvom se je spremenila strategija poslovanja, saj so se osredotočili na zmanjševanje izgub in vzgoji lastnih mladih nogometašev. Sklad dolgoročne želje po lastništvu ni imel, zato je leta 2022 klub prodal prav tako ameriškemu skladu RedBird Capital za približno 1,2 milijarde evrov (Court of Arbitration for Sport, 2018a).

Zaradi kršitve finančnega fair playa je bil klub leta 2019 kaznovan s strani UEFA. Sankcije so bile uvedene, saj so v obdobju med letoma 2015 in 2017 poslovali v neskladju s pravili UEFA. Klub je bil 19. junija 2018 izključen iz igranja v naslednjem UEFA klubskem tekmovanju, v katerem bi po kvalifikaciji lahko zaigral.

4.3.2 Razlogi za sankcije z vidika Evropske nogometne zveze

UEFA je v poročilu navedla, da je klub v treh periodah nadzora kršil pravilo točke preloma ter z njim odstopal od maksimalne še sprejemljive izgube. Pravilo točke preloma tako omogoča poslovanje z izgubo, vendar v omejenem znesku. Znesek se razlikuje glede na trajanje monitoringa kluba. V primeru monitoringa v obdobju 30 mesecev je lahko izguba 25 milijonov evrov, v obdobju 36 mesecev pa se meja poviša na 30 milijonov evrov. UEFA je z monitoringom kluba AC Milan ugotovila, da so v treh poročevalskih obdobjih med letoma 2015 in 2017 poslovali s kumulativnim zneskom izgube v višini 147 milijonov, kar za 121 milijonov evrov presega dovoljeni znesek po predpisih UEFA finančnega fair playa.

4.3.3 Pritožba in odločitev na Mednarodno arbitražno sodišče za šport

Klub se je na odločitev UEFE pritožil na mednarodno športno razsodišče, saj se ni strinjal s sodbo. Med razlogi so navedli predvsem nesorazmernost višine kazni, hkrati pa, po njihovem mnenju UEFA ni upoštevala lastniških sprememb v klubu in prihodkovnega potenciala, ki naj bi ga klub imel. AC Milan je, v svojem odzivu na sodbo, priznal kršitev pravil finančnega fair playa, vendar pa je omenil nepoštenost kaznovanja trenutnega lastnika, torej Elliott Management, ki je klub prevzel, po tem ko predhodni lastnik ni poplačal svojega dolga.

Kaznovanje takratnih lastnikov naj ne bi bilo pravično, saj pri odločitvah za pretekle posle niso imeli nobenega vpliva. Klub je omenil tudi potencial, ki naj bi ga imeli po prevzemu s strani sklada Elliott Management, saj da naj bi že imeli kakovosten načrt za finančno stabilizacijo. Sprejeli so številne ukrepe, med katerimi so bili zmanjšanje stroškov, izboljšanje poslovanja in refinanciranje dolgov. Ob pritožbi so priložili tudi načrt za poslovno leto 2018, ki je prikazoval nadomeščanje prihodkov, ki so bili problematika v preteklosti. Pritožili so se tudi na način kaznovanja, saj so bili v klubu mnjenja, da je izključitev kluba iz vseh evropskih tekmovanj za naslednja leta neupravičena. Izpostavili so, da bi druge vrste kazni, kot so denarne globe ali omejitve registracije igralcev, bile prav tako učinkovite, a ne bi škodile klubu v takšni meri, kot mu škodi dvoletna izključitev. Klub je pokazal nestrinjanje z navedbo, da se položaj kluba od kršitve do sojenja ni spremenil, saj so izboljšali poslovanje in postali stroškovno učinkovitejši. Zavrnilo so tudi očitke, da naj bi ob projekcijah spregledali dejstva in naj ne bi upoštevali negativnih scenarijev. Med obtožbami UEFA so izrazili nestrinjanje z očitkom insolventnosti, saj so bili ves čas finančno preskrbljeni preko podjetja Redblack, ki se je zavezal, da bi ob prenosu lastništva še naprej financiral klub. Omenjena zaveza se je kasneje uresničila, saj je klub po neuspelem odplačilu dolga prevzelo podjetje Redblack. Le-to je s pomočjo sklada Elliott Management skušalo finančno okrepiti klub. Po vrsti navedenih dejstev s strani kluba je bilo več kot očitno, da si želi klub sorazmernejše kazni, saj sedanje lastništvo kluba ni bilo odgovorno za nezakonito poslovanje prejšnjega lastnika (Court of Arbitration for Sport, 2018b).

Po pritožbi je CAS razsodil o sodbi UEFA pri čemer je potrdil obtožbe glede kršitve pravil finančnega fair playa, a zavrnil sankcije zoper klub, ki da naj bi bile nesorazmerne. Izključitev iz evropskih tekmovanj je bila torej razveljavljena. UEFA je primer dobila v ponovno obravnavo, da bi se ponovno določile sankcije, ki naj bi na primernejši način kaznovale klub (Court of Arbitration for Sport, 2020).

5 INTERVJU Z GOSPODOM ALEŠEM ZAVRLOM

Teoretični del magistrske naloge in primere iz prakse sem želel nadgraditi z globinskim intervjujem, z osebo, ki ne bi morala biti bolj primerna za izbrano tematiko. V želji po

vpogledu v preteklo delovanje finančnega nadzora na UEFA in izzivih v prihodnosti sem kontaktiral strokovnjaka na tovrstnem področju, g. Aleša Zavrla, ki mi je zaupal številne zanimive informacije. Intervju sem izvedel na daljavo, in sicer preko aplikacije Teams, kjer sem sogovorniku postavil vprašanja, ki so navedena v prilogi.

5.1 Predstavitev gospoda Aleša Zavrla

Aleš Zavrl je z nogometom povezan že dolga leta. Na začetku se je preizkušal kot nogometaš, kasneje pa je svojo kariero nadaljeval na različnih funkcijah, tako na slovenski nogometni zvezi, kot na evropski nogometni zvezi, kjer trenutno vodi oddelek licenciranja in finančnega fair playa.

Dosedanje funkcije (NZS, 2017):

- Član licenčnega oddelka na Nogometni zvezi Slovenije (v nadaljevanju NZS) 2001.
- Vodja administracije reprezentance na svetovnem prvenstvu 2002.
- Član komisije za licenciranje klubov UEFA (2006-2007).
- Član delovnih skupin UEFA (2006-2010).
- Član odbora za izdajanje licenc (2007-2017).
- Generalni sekretar NZS (2010-2017).
- Delegat tekem pod okriljem UEFA (2015-2017).

Dosežki v obdobju dela na NZS (2017):

- Organizacija projekta Južna Afrika 2010.
- Evropsko prvenstvo do 17 let 2012.
- Evropsko prvenstvo v futsalu 2018.
- Selitev sedeža NZS v Nacionalni nogometni center na Brdo pri Kranju.
- Pobudnik priprave strategije razvoja slovenskega nogometa in NZS do 2020.

Dosežki v obdobju dela na UEFA (LinkedIn, brez datuma):

- Vodenje programa klubskega licenciranja.
- Vključitev ženskega nogometa v licenciranje.
- Delavnice s področja licenčnih postopkov.
- Predaval na FIFA Master programu v Neuchatelu o modelu klubskega licenciranja kot ključa trajnostnega razvoja evropskega nogometa.

Funkcijo vodenja oddelka je prevzel leta 2017, po odstopu z mesta generalnega sekretarja NZS. Delo generalnega sekretarja je opravljal od leta 2010, a kasneje sprejel odgovorno funkcijo na UEFA, kjer lahko s svojih znanjem in izkušnjami skrbi za razvoj finančnega nadzora (NZS, 2017).

5.2 Izzivi in pogled v prihodnost

G. Zavrl je v intervjuju izpostavil nekatere ključne izzive s katerimi se pri UEFA trenutno srečujejo. Ob tem je orisal tudi nadaljnjo pot, po kateri bo UEFA skrbela za finančni nadzor nad nogometnimi klubi.

Glede problematike kršitev finančnih pravil je kot osrednjo kršitev izpostavil neporavnavanje obveznosti. Dodal je tudi, da finančna pravila na vseh področjih motivirajo klube k njihovem upoštevanju, vendar se razumljivo, kršitve vseeno dogajajo. Klubi so na začetku v postopku pridobitve licence, kjer morajo predpisom zadostiti, kasneje pa ob vstopu v evropska tekmovanja sledi finančni monitoring, kar pomeni, da je nadzor reden, ter s tem onemogoča večje kršitve pri poslovanju klubov.

Med vprašanji, ki sem mu jih zastavil, je bil tudi razkorak med finančnimi predpisi UEFA s predpisi v angleški Premier League. Razlike so pomembne v trenutku, ko se klub iz Premier lige uvrsti v evropsko tekmovanje, ter preide pod UEFA finančni monitoring, kjer so omejitve strožje. UEFA lahko spodbuja in svetuje nacionalnim zvezam, vendar ne sme posegati v njihove predpise. Situacija se spremeni šele ob uvrstitvi v evropsko tekmovanje, v tistem trenutku pa lahko pride do težav. G. Zavrl je ob tem omenil, da so težave manj pogoste, saj se klubi situacije zavedajo, ter se že vnaprej pripravijo na strožjo zakonodajo. Na koncu je sogovornik omenil, da je želja UEFA, da se predpisi uskladijo, vendar je tovrsten korak težje izvedljiv, saj nacionalne zakonodaje niso na isti ravni, prav slednje pa je razlog, da UEFA skrbi za tako imenovan skupni imenovalac, na katerem se poskrbi za enako obravnavo vseh nadzorovanih klubov.

Med izzive seveda spada tudi problematika višine porabe v primerjavi z relevantnimi prihodki. G. Zavrl je omenil, da gre za trenutno največjo težavo pri poslovanju evropskih klubov, ter da se je trend po obdobju pandemije še poslabšal. UEFA je z nadgradnjo finančnih pravil, ob sprejemu pravil finančne vzdržnosti, uvedla omejitve glede porabe. Omejitev porabe tako znaša 70% relevantnih prihodkov, velja pa dodati, da se je delež zmanjševal postopoma, da so se lahko klubi lažje prilagodili. Slednje je tudi eden od ključnih omemb sogovornika, saj je povedal, da je prvoten namen UEFA, da klubom pomaga in jim s pravili ter omejitvami ne škodi.

V prihodnosti se bo tako UEFA v prvi vrsti osredotočila na implementacijo veljavnih predpisov ter na njihov nadzor. Klubi tako trenutno ne potrebujejo bistvenih sprememb zakonodaje, saj naj bi bila trenutno veljavna pravila dovolj dodelana, da so klubi ob skladnosti s predpisi, v položaju, ko je njihovo poslovanje lahko vzdržno in stabilno.

6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

S preučevanjem kršitev finančnih pravil v Evropskem nogometu sem prišel do naslednjih ugotovitev:

- Finančna pravila pozitivno vplivajo na razvoj nogometa ter skrbijo, da je poslovanje znotraj vzdržnih mej, ki prinašajo stabilnost klubom.
- Pogosto se krši pravilo točke preloma, saj klubi s prikritimi sponzorskimi sredstvi presegajo dovoljene meje, v želji, da bi zadostili predpisom UEFA.
- Regulatorji bi lahko izboljšali nadzor nad nogometnimi klubi z dodatnim izobraževanjem revizorjev.

Evropski nogometni klubi so predvsem po zaslugi dodelanih pravil glede finančnega poslovanja prišli do ustreznega in stabilnega finančnega položaja. Ob hitrih spremembah v nogometnem svetu v zadnjih 15-ih letih se je ponekod ohranila, drugod pa celo izboljšala konkurenčnost nogometa, ki je bil zaradi bogatih investorjev na točki, kjer bi se lahko razlike med klubi izjemno povečale. UEFA je tovrstne težave odpravila ter omejila sporna vlaganja. Pravila se vsekakor še vedno kršijo, saj je nadzor nad prikritimi metodami poslovanja precej zahteven. Klubi si želijo na vse mogoče načine zagotoviti finančna sredstva za nakup kvalitetnega moštva, tako da se ob razvoju nadzora nad nogometnimi klubi razvijajo tudi metode, s katerimi klubi zaobidejo pravila.

Med pozitivne ugotovitve vsekakor spada prehod iz obdobja, ko so klubi poslovali z izgubo, do obdobja, ko so razen izvezetega obdobja korona krize, klubi poslovali z rekordnimi dobički. Ugotovimo lahko, da so klubi v precejšnji meri spoznali koristi stabilnega poslovanja, ki ga želi UEFA s pravili predati klubom.

V želji po boljšem in učinkovitejšem nadzoru nad nogometnimi klubi bi nadzornim organom priporočil izobraževanja za revizijske družbe, ki skrbijo za preglede finančnega poslovanja. Morda bi bilo smiselno, da bi moral revizor, ki revidira klub, opraviti določen tečaj, s katerim bi se spoznal s specifičnostjo revizije nogometnega kluba ter spoznal najpogostejše kršitve in prevare. Omeniti velja, da mora biti revizor neodvisen, saj se le tako zagotovi nepristranskost, tako da ni mogoče, da bi UEFA kot institucija skrbela za lastno izvedbo revizije.

Priporočila bi sklenil z željo, da bi klubi še naprej poslovali z namenom, da se dolgoročno razvijajo, torej da skrbijo za razvoj mladih nogometašev in poslujejo stabilno. Tovrstni razvoj v celoti podpira tudi UEFA, ki je v veliki meri zaslužna, da se v Evropi še vedno igra nogomet, kjer domači igralci dobivajo priložnost za razvoj v domačih klubih.

7 SKLEP

Evropski nogomet je v zadnjih dveh desetletjih doživel kar nekaj sprememb, od menjav lastništva klubov, kjer so vlagatelji predvsem iz Bližnjega vzhoda in Azije poskrbeli za velike premike pri zneskih plač in prestopov, do strožjega nadzora UEFA nad poslovanjem evropskih klubov. UEFA je sprejela odločitve s katerimi je poskrbela za stabilnost in konkurenčnost evropskega nogometa.

Prihodki evropskega nogometa so se v letih med 2009 in 2023 v povprečju povečevali za kar 1,1 milijarde evrov letno. Rast prihodkov v omenjenem obdobju je rezultat predpisov, ki jih je v sklopu finančnega fair playa vzpostavila UEFA. Številne analize so prikazale, da je evropski nogomet postal dobičkonosen, ter s tem še bolj zanimiv za vlagatelje. Z visokimi finančnimi vložki se je povečalo tudi število kršitev. V intervjuju, ki sem ga opravil z Alešem Zavrlom, ki vodi oddelek za licenciranje in finančni fair play na UEFA, sem izvedel, da se najpogosteje krši pravilo glede poravnave obveznosti do različnih deležnikov na nogometnem trgu.

Poleg omenjenih kršitev je pogosta težava tudi prekomerna poraba. Prav slednja je po obdobju pandemije prisilila UEFA k spremembam na dotičnem področju, saj rast prihodkov ni pomenila brezskrbnega in stabilnega poslovanja klubov. UEFA je uvidela, da bi z omejitvijo porabe sredstev glede na prihodke v deležu 70%, do katerega naj bi prišli v letošnjem letu 2025, poskrbela za finančno vzdržnost. Namen omejitve porabe ni le konkurenčnost klubov, predvsem se UEFA s pravili trudi motivirati klube k stabilnejšemu in dolgoročnejšemu poslovanju. Želja UEFA je trenutno le implementacija novih pravil ter njihova dosledna uporaba, medtem ko v bližnji prihodnosti ne razmišljajo o dodatnih spremembah pravil.

Analiziral sem kršitve na primerih klubov, in sicer Manchester Cityja, Paris Saint-Germain-a in AC Milana. Spoznal sem, da je podobne kršitve dogajajo tudi v ostalih evropskih klubih, vendar medijsko niso tako odmevne. V ospredje se pogosto postavijo zgodbe, kjer se omenja visoke denarne vloške, ki so v klub pripeljani preko sponzorjev. Pojavljajo se tudi primeri, ko si bogati investitorji lastijo več različnih klubov ali podjetij, kar privede do zapletenejših preiskav izvora finančnih sredstev. V preteklosti je bilo takih primerov manj, danes pa se ob vplivu tujega kapitala spreminja tudi samo lastništvo, kar pomeni, da morajo nadzorni organi osredotočiti, ne le na klub, temveč tudi na širše poslovanje kluba, saj se lahko z različnimi posli prikriva kršitve predpisov.

Sogovornika g. Zavrla sem povprašal tudi glede samih revizij finančnih poročil klubov, kjer se kršitve lahko dostikrat odkrijejo. Med odgovorom je omenil specifičnost finančnih pravil v nogometu, ki so včasih za neizkušene revizorje lahko problematični. UEFA ima glede izbire revizorjev jasno izdelane pogoje, tako da večjih težav z opravljanjem revizij ni. V prihodnje bi bilo smiselno izvesti dodatna izobraževanje, kjer bi se revizorji lahko spoznali s specifikami nogometnega trga.

Kršitve so pogosto del poslovanja pravnih subjektov, včasih do njih pride zaradi malomarnosti, včasih pa namerno. UEFA se po najboljših močeh trudi, da bi evropski nogomet popeljala na raven, ko bi vsi klubi iz različnih delov Evrope imeli stabilno poslovanje, ki bi bilo finančno vzdržno.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Dimitropoulos, P. (2016). Audit Selection in the European Football Industry under Union of European Football Associations Financial Fair Play. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 6(3), 901 – 906.
2. Fieldsend, D. (2017). *The European Game: The Secrets of European Football Success* (1. izd.). Arena Sport.
3. Union of European Football Associations. (2024a). *UEFA Club Monitoring*. <https://documents.uefa.com/r/UEFA-Club-Licensing-and-Financial-Sustainability-Regulations-2024/III-UEFA-Club-Monitoring-Online>
4. Union of European Football Associations. (brez datuma). *Club Financial Control Body*. <https://www.uefa.com/running-competitions/integrity/club-financial-control-body/>
5. European Leagues. (2020, november). *The financial landscape of European football*. <https://europeanleagues.com/wp-content/uploads/REPORT-THE-FINANCIAL-LANDSCAPE-OF-EUROPEAN-FOOTBALL.pdf>
6. Union of European Football Associations. (2022, 7. april). *Explainer: UEFA's new Financial Sustainability regulations*. <https://www.uefa.com/news-media/news/0274-14da0ce4535d-fa5b130ae9b6-1000--explainer-uefa-s-new-financial-sustainability-regulations/>

LITERATURA IN VIRI

1. AC Milan. (brez datuma). *History*. <https://www.acmilan.com/en/club/history>
2. Caglio, A., Laffitte, S. in Masciandaro, G. (2023). *Has financial fair play changed European football?* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773161823000113>
3. Court of Arbitration for Sport. (2018a). *AC Milan v. UEFA arbitral award*. https://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/Award_Final_5808.pdf
4. Court of Arbitration for Sport. (2018b). *AC Milan v. UEFA consent award*. https://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/CAS_Consent_Award_6083_6261.pdf
5. Court of Arbitration for Sport. (2020). *Manchester City v. UEFA arbitral award*. https://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/CAS_Award_6785__internet__.pdf
6. Deloitte. (2023). *Annual Review of Football Finance 2023* (32. izd.). Deloitte.
7. Deutsche Welle. (2025, 18. junij). *The 50+1 rule in German football: What you need to know*. <https://www.dw.com/en/the-501-rule-in-german-football-what-you-need-to-know/a-72952820>
8. Football Benchmark Group. (2024, 13. oktober). *Private equity's expanding footprint in football: Risks, rewards and the future*. <https://footballbenchmark.com/w/private-equity-s-expanding-footprint-in-football-risks-rewards-and-the-future>

9. Footy Times. (2025, 7. februar). *How Football Academies Are Becoming Big Money Machines In Europe*. <https://footytimes.com/how-football-academies-are-becoming-big-money-machines-in-european-football/>
10. Franceschi, M., Brocard, J.-F., Follert, F. in Gouguet, J.-J. (2023). Football players in light of economic value theory: Critical review and conceptualisation. *Managerial and decision economics*, 45(2), 896 – 920.
11. Giulianotti, R. (2002, februar) Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of Sport and Social Issues*. 26(1), 25 – 46.
12. LinkedIn. (brez datuma). *Aleš Zavrl – profil*. Pridobljeno 5. avgusta 2025 s <https://ch.linkedin.com/in/ales-zavrl-a75146b0>
13. Manchester City. (brez datuma). *History*. <https://www.mancity.com/club/manchester-city-history>
14. Martín-Magdalena, J., De los Ríos-Sastre, S., Redondo, R. in Alaminos, D. (2024). Effectiveness of UEFA's regulation for European football financial management: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Heliyon*. 10(20), 18 – 20.
15. Medium. (2020, 28. september). *The Ajax Business Model*. <https://brannan27.medium.com/the-ajax-business-model-4b923a9b6ce0>
16. Modina, L. (2024, 25. marec). Private equity in football: How the arrival of funds has impacted the industry. *FrancoAngeli*, str. 107 – 117
17. New York Times. (2024, 6. februar). *Manchester City's FFP case explained – one year on from Premier League financial charges*. <https://www.nytimes.com/athletic/5252107/2024/02/06/manchester-city-premier-league-charges-financial/?redirected=1>
18. Nogometna zveza Slovenije – NZS. (2017, 16. februar). *Aleš Zavrl bo znanje in izkušnje prinesel na UEFA*. https://www.nzs.si/novica/Ales_Zavrl_bo_znanje_in_izkusnje_prenesel_na_UEFO?id=44153
19. Old Football. (2024, 11. oktober). *Fan-Owned Clubs: How Supporters are Revolutionizing Football Ownership*. <https://old-football.com/fan-owned-clubs/>
20. Paris Saint-Germain. (brez datuma). *Identity*. <https://en.psg.fr/club/identity>
21. Rockland Country Times. (2021, 15. februar). *Merchandising for sport and why is important*. <https://rocklandtimes.com/2021/02/15/merchandising-for-sport-and-why-it-is-important/>
22. Skysports. (2025, 19. marec). *Man City Premier League charges explained: What are they? What could punishment be? What's the timescale?* <https://www.skysports.com/football/news/11679/12804623/man-city-premier-league-charges-explained-what-are-they-what-could-punishment-be-whats-the-timescale>
23. Sloane, P. J. (2006). The European model of sport. V Andreff, W. in Szymanski, S. (ur.), *Handbook on the economics of sport* (str. 299 – 303). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.30950/jcer.v3i3.73>

24. Solberg, H. A., in Gratton, C. (2000). The Economics of TV Sports Rights: The Case of European Football. *European Journal for Sport Management*. 7(1), 68 – 98.
25. Spiegel International. (2018, 11. februar). *How Oil Money Distorts Global Football*. <https://www.spiegel.de/international/world/financial-fair-play-manchester-city-and-psg-pact-with-the-sheikhs-a-1236414.html>
26. Sportcal. (brez datuma). *Uefa launches pilot club licensing scheme in eight countries*. <https://www.sportcal.com/pressreleases/uefa-launches-pilot-club-licensing-scheme-in-eight-countries/>
27. Stroucken, A. (2013). *UEFA Financial Fair Play: the savior of football or the road to the next Bosman-rulling?* Lund University.
28. Student Lawyer. (2025, 16. februar). *The Rise of Private Capital Investment into European Football*. <https://thestudentlawyer.com/2025/02/16/rise-of-private-capital-investment-into-european-football/>
29. TopScorersFootabll. (2024, 9. avgust). *Footabll clubs that are owned by states*. <https://www.topscorersfootball.com/football-clubs-that-are-owned-by-states>
30. Union of European Football Associations. (2009). *Club Licensing Benchmarking Report* *Financial* *Year* 2009. https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/58/53/46/1585346_DOWNLOAD.pdf
31. Union of European Football Associations. (2024b). *The European Club Finance and Investment Landscape*. <https://cdn.vew.design/private/aTCxVXgBbmVvmw45NvpIseApVuy2/1kgtc5-uefa-benchmkaring-ecfil-report-2024.pdf>
32. Union of European Football Associations. (2024c, 28. maj). *Celebrating 20 years of the UEFA club licensing system*. <https://www.uefa.com/news-media/news/028d-1afec9165f94-21112b1aa729-1000--celebrating-20-years-of-the-uefa-club-licensing-system/>
33. Union of European Football Associations. (2024d, 10. junij). *UEFA Club Monitoring – Key deadlines for the 2024/25 monitoring process*. UEFA. https://editorial.uefa.com/resources/028f-1b4bd073ea10-5898b135723d-1000/20240610_key_deadlines_for_2024-25_monitoring_process.pdf
34. Vale, J., Serra, E. M., Teixeira Vale, V., in Carvalho Vieira, J. (2009, junij). The impact of sponsorship on a football team's brand equity. *Journal of Sponsorship*, 2(2), 267 – 280.
35. Wilson, R., Plumley, D. in Ramchandani, G. (2013, 15. marec) The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 3(1), 19 – 36.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju z g. Alešem Zavrlom

1. Pravila finančnega fair-play-a in kasneje pravila finančne vzdržnosti so pripomogla k izboljšanju razmer na nogometnem trgu. Nogometni klubi so bili primorani vzpostaviti dolgoročno in vzdržno poslovanje, ki je koristno za vse deležnike v nogometnem svetu. Vendar se kljub temu še vedno pojavljajo določene kršitve finančnih pravil, nam lahko zaupate katere so najpogostejše in navedete razloge zakaj do njih prihaja?

Nadzor finančnega poslovanja klubov je razdeljen na licenciranje in redni finančni monitoring. Licenciranje se izvaja pred vstopom v UEFA tekmovanja, za katera klubi potrebujejo pridobiti licenco. Redni finančni monitoring pa se izvaja ob dejanskem igranju v UEFA tekmovanju. Pravila so se posodobila oz. nadgradila v letu 2022, ko so se pravila finančnega fair playa preimenovala v pravila finančne vzdržnosti. Tako v licenciranju kot v finančnem monitoringu so najpogostejše kršitve povezane z neporavnavo obveznosti do igralcev, zaposlenih, tehničnega osebja, davkov in dajatev ali z naslova prestopnih dejavnosti. Potrebno je omeniti, da vsa omenjena pravila silijo klube, tako na področju licenciranja, kot kasneje tudi na področju finančnega monitoringa, da do tovrstnih kršitev ne prihaja. Predvsem zato, ker morajo biti vsi zahtevani kriteriji izpolnjeni že ob pridobitvi licence, ter kasneje tudi ob rednem finančnem monitoringu. Vseeno so neporavnane obveznosti najpogostejša kršitev do katere prihaja. Na drugi strani bi omenil, razloge za nadgradnjo pravil, s pravili finančne vzdržnosti. Eden glavnih razlogov je prekomerna poraba sredstev, glede na prihodke, kar je tudi osrednji problem evropskega nogometa, ne glede na to da v zadnjih 20-ih letih beležimo pomemben porast prihodkov. Korona kriza je trend malenkost zaustavila, vendar se je rast po pandemiji celo povečala. Večina klubov, ki zaidejo v finančne težave, se sooča s prekomerno porabo glede na prihodke. Kršitve se pogosto tudi povsem računovodske narave, saj so npr. nepravilno prikazani prihodki ali stroški. Do tovrstnih kršitev prihaja, saj imajo, klubi na najvišji ravni, precej razvejane pravne strukture, saj so vključene različne pravne osebe, zato prihaja včasih namenoma ali nenamenoma do določenih nepravilnosti pri prikazovanju tako imenovanih nogometno relevantnih prihodkov in odhodkov.

2. Revidiranje nogometnih klubov je kompleksnejše od revidiranja drugih pravnih oseb, saj so finančni okviri specifični za nogometno panogo. Za revizorje bi bilo lahko, zaradi pomanjkanja znanja iz nogometnega poslovanja, tovrstno revidiranje prezahtevno. Kako se na UEFA soočate s tovrstnimi izzivi?

Znotraj pravil licenciranja finančnega monitoringa je jasno opredeljeno, kdo lahko opravlja revizijo klubov na podlagi mednarodnih računovodskih standardov, prav tako pa so podrobno določena pravila računovodenja. Slednje je pomembno, saj ima UEFA, kar 55 članic. Raznolikost ekonomskih in pravnih sistemov članic je potrebno postaviti na isti t.i. »imenovalec«. Pravila so pogosto širša in podrobnejša kot je ponavadi veljavna zakonodaja v posameznih državah, ter so jo nogometni klubi primorani izpolnjevati.

Revizorji se v delu, ki se lahko razlikuje glede na zakonodajo, soočajo z določenimi prilagoditvami. Težave se lahko pojavljajo pri novih revizorjih, ki so jim dodatna nogometna pravila nepoznana. Na drugi strani pa je predvsem pri velikih revizijskih družbah, kot so velike štiri (angl. big four), potrebno preveriti ali imajo sami revizorji kakšne konflikte interesov, zaradi katerih ne bi bilo mogoče zagotoviti objektivnosti pri revidiranju.

3. Angleška *Premier liga* ima v primerjavi z UEFA manj stroga finančna pravila. Pomembna je razlika v višini maksimalne izgube, kjer je UEFA postavila precej nizko mejo dovoljene izgube. Zanimivo je dejstvo, da gre za najmočnejšo evropsko ligo, iz katere se je v letošnjem letu v evropska tekmovanja uvrstilo kar devet klubov, s čimer preidejo pod finančni nadzor UEFA. Ob tem lahko pride do težav pri izpolnitvi strožjih pravil. Zakaj se tovrstna pravila ne uskladijo in kakšne težave lahko prinesejo navedene razlike v pravilih?

Razlike v finančnih pravilih nacionalnih zvez in UEFA so dejanski problem, s katerim se soočamo. Problem nastane, ko klub preide na UEFA raven, kjer je podvržen dodatnemu finančnemu monitoringu. Omenjen problem je tudi eden izmed večjih izzivov za UEFA v bodoče, saj se prepogosto dogaja, da prihaja do nekonsistentnosti. Velja omeniti, da ima UEFA, kar se pravnih okvirov tiče, zelo jasno jurisdikcijo. Tako imajo nacionalne zveze nadzor nad svojimi tekmovanji, UEFA pa nad tistimi, ki so pod njenim okriljem. Zato lahko pri UEFA licenciranju klubov omenimo, da gre v prvi vrsti za nadzor pri vstopu klubov v evropska tekmovanja. Med tem pa lahko nacionalne zveze izvajajo svoja licenciranja za vstop v nacionalne lige. Slednje je tudi razlog za nekonsistentnost finančnih pravil, saj se kriteriji za igranje v določenem tekmovanju razlikujejo. Eden izmed primerov je višina dovoljenih tujih investicij, npr. v Nemčiji so okviri glede tega precej strogi, v nekaterih drugih državah pa precej ohlapni. Vsekakor se klubi, ki jih igranje v evropskih tekmovanjih zanima oz. so v položaju, ko se lahko uvrstijo vanje, že vnaprej usklajujejo z UEFA finančnimi pravili. Težave imajo predvsem klubi, ki niso redni udeleženci UEFA tekmovanj, saj se z UEFA pravili ne srečujejo redno, ter s tem povezano njihovo poslovanje ni skladno z zahtevami UEFA. V pristojnosti UEFA tako ni, da posega v zakonodaje nacionalnih zvez, lahko le spodbuja in svetuje. Kar se tiče UEFA tekmovanj, pa ima popolno pristojnost evropska nogometna zveza, ki ob sodelovanju z nacionalnimi zvezami vodi in usmerja finančne okvire.

4. Glede na dinamiko nogometnega sveta v zadnjih desetletjih, se UEFA sooča z različnimi izzivi. Bi izpostavili kakšen izziv, ki je trenutno najbolj pereč?

Z nadgradnjo finančnih pravil v preteklih letih sedaj prihajamo v obdobje polne implementacije le teh pravil. Obstoječim pravilom se je dodalo tretje pravilo, in sicer pravilo stroškov prvega moštva. Pravilo omejuje stroške glede na relevantne prihodke, sedaj s polno implementacijo je delež teh stroškov prišel na 70% vseh relevantnih stroškov. Vključene so plače igralcev, glavnega trenerja in tudi vse prestopne dejavnosti.

Namen pravila je omejevanje klubov pri trošenju, saj je to ena glavnih težav v evropskem nogometu. Težava niso prihodki, ki rastejo, ampak poraba sredstev, to so plače igralcev ter sedaj tudi že plače glavnih trenerjev in ostalega osebja. Na drugi strani je izziv tudi sprememba narave vlagateljev v evropski nogomet. Klubi iz rok lokalnih vlagateljev prehajajo v tuje lastništvo, torej med mednarodne investitorje in tudi sklade. Prihaja tudi do situacij, ko imajo skladi lahko v lasti več nogometnih klubov hkrati, kar dodaja kompleksnost pri finančnem monitoringu ter pri implementaciji finančnih pravil. Hkrati je težje zagotoviti prvotni cilj, vzdržnost oz. trajnost. Klubi se pogosto odločajo za kratkoročne strategije, ko se vizije spreminjajo celo pol letno, kar pa UEFA želi spremeniti v želji po dolgoročnejši viziji.