

# LUISS



Cattedra

---

RELATORE

---

CORRELATORE

---

CANDIDATO

Anno Accademico

## **L'evoluzione del bilancio delle società calcistiche: i casi Juve e Inter**

Introduzione.

Pag. 4

### **Capitolo I**

#### **LA STORIA DEL CALCIO E LA SUA EVOLUZIONE**

1. Premessa.

Pag. 7

2. Il calcio: uno sport senza fine.

Pag. 7

3. Lo sviluppo delle società calcistiche a livello nazionale ed internazionale.

Pag. 14

3.1. Il report calcio FIGC.

Pag. 15

3.2. Il report calcio UEFA.

Pag. 21

4. Le società calcistiche: la legge 91 del 1981 e l'evoluzione della disciplina.

Pag. 24

4.1. (segue) la situazione attuale.

Pag. 27

4.2. L'assetto istituzionale ed il personale delle squadre di calcio.

Pag. 32

5. I sistemi di controllo.

Pag. 37

### **Capitolo II**

#### **I BILANCI DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE**

1. Premessa.

Pag. 41

2. Gli aspetti economici e il calcio-mercato.

Pag. 41

2.1. La nota operativa dell'Accademia Romana di Ragioneria n. 2/2022.

Pag. 50

3. Le fonti e gli schemi di bilancio.

Pag. 53

3.1. (segue) il bilancio consolidato dei club calcistici.

Pag. 55

3.2. Gli stakeholders delle società di calcio.

Pag. 58

4. Le voci tipiche dello Stato Patrimoniale dei bilanci calcistici.

Pag. 60

4.1 Un focus sulla capitalizzazione dei costi del vivaio.

Pag. 64

5. Le voci tipiche del Conto Economico dei bilanci calcistici.

Pag. 67

6. Focus sul valore del marchio e della library.

Pag. 70

### **Capitolo III**

## **IL RUOLO DI FIGC E UEFA E L'APPLICAZIONE DEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI**

1. Premessa.

Pag. 74

2. Standard IAS/IFRS nei bilanci delle società calcistiche.

Pag. 74

3. Il ruolo della FIGC e il piano dei conti.

Pag. 78

4. Il monitoraggio della UEFA sui club calcistici italiani.

Pag. 82

5. L'impatto del Covid-19 sulle società di calcio italiane e sui loro bilanci.

Pag. 86

## **Capitolo IV**

### **JUVENTUS E INTER: ANALISI COMPARATA**

1. Premessa.

Pag. 97

2. Lo schema di bilancio della Juventus F.C.

Pag. 97

2.1. L'operazione Prisma e il caso delle plusvalenze.

Pag. 106

3. Lo schema di bilancio dell'Inter.

Pag. 108

4. La performance delle *Big Five*: un'analisi del panorama europeo.

Pag. 116

Conclusioni.

Pag. 122

Bibliografia.

Pag. 124

## INTRODUZIONE

L'argomento che ho deciso di affrontare nella tesi ha suscitato la mia curiosità durante una lezione del mio Relatore, il Prof. Fabio Fortuna in collaborazione con il Dott. Claudio Miglio.

Ho per questo deciso di analizzare il mondo delle società calcistiche, focalizzandomi sui bilanci delle stesse.

La decisione di addentrarmi in questo mondo, a me poco conosciuto, è stata mossa dalla voglia di crescere a livello didattico, provando ad aprire una porta in quello che sembra un ambiente "chiuso".

Analizzare queste tematiche mi ha permesso di conoscere nuovi aspetti con tutti i risvolti positivi e negativi collegati a questa tematica.

Nel primo capitolo dopo una breve introduzione storica sull'evoluzione di questo sport, sono state analizzate le differenze e le analogie tra la situazione nazionale e quella internazionale, andando a mettere in risalto gli elementi emersi a seguito della pandemia da Covid-19. Quello che viene evidenziato è sicuramente una perdita sia in termini di tesserati che di guadagni.

I successivi paragrafi analizzano il quadro normativo mettendo in risalto l'importanza che ebbe la Legge 91 del 1981, la quale rappresentò la guida per una sana evoluzione delle società di calcio professionistiche. Tuttavia, come vedremo, l'evolversi della situazione socioeconomica ha richiesto anche un'evoluzione normativa che ha portato, a seguito della sentenza Bosman del 1995, all'emanazione in Italia della Legge 586 del 1996 che, a sua volta ha attuato il D.lg. 485/1996 che si era ispirato alla sentenza sopracitata.

L'ultimo paragrafo del primo capitolo ha affrontato tutto il sistema di controlli a cui le società calcistiche sono soggette, andando nello specifico ad analizzare le NOIF, ovvero le Norme Organizzative Interne della FIGC, che sappiamo essere la principale Federazione a livello nazionale presso cui si affiliano le diverse squadre di calcio, che a sua volta fa parte di un sistema istituzionale più grande al cui vertice troviamo a livello nazionale il CONI e, a livello europeo la UEFA: il compito a livello Nazionale è svolto dalla FIGC, a livello europeo viene svolto dalla UEFA.

Il secondo capitolo verterà sugli aspetti economici, vero cuore della mia tesi. Nello specifico affronterò l'intrinseca natura del calcio, specie quello professionistico, ovvero gli aspetti economici.

Il calcio oggi non è solo uno sport dilettantistico ma è anche una “macchina economica” e come tale svolge particolari attività che hanno richiesto l’intervento del Legislatore e dei tecnici, affinché la stessa possa svolgere la sua funzione nel modo più equilibrato possibile. Dapprima si sono analizzate le caratteristiche delle società calcistiche che, a seguito del D.lg. 485/1996 sono diventate delle vere e proprie società di capitali e in quanto tali le stesse perseguono un fine lucrativo.

L’analisi si è poi spostata sulla Nota operativa dell’Accademia Romana di Ragioneria n.2 del 2022 la quale fornisce una visione d’insieme su quelli che sono gli aspetti economici, organizzativi e amministrativi delle società di calcio: nello specifico sono state enunciate tutte le fonti su cui si basa il funzionamento dei club calcistici e le varie tipologie di documenti che, entro specifiche date, devono essere depositate presso gli organi addetti a ciò.

Il terzo paragrafo si è occupato dell’analisi degli schemi di bilancio, con un focus anche sul bilancio consolidato e degli stakeholders che intrecciano dei rapporti con i diversi club calcistici, senza dimenticare che in tema di bilanci i club calcistici viaggiano su un doppio binario costituito da un lato dalle norme civilistiche e dall’altro dalle norme federali: per questo è importante che le stesse si raccordino tra di loro, andando a sanare eventuali punti di contrasto.

Successivamente l’analisi ha poi analizzato le voci presenti nello Stato Patrimoniale dei club calcistici, focalizzandosi sulla capitalizzazione dei costi del vivaio, in quanto quest’ultimo rappresenta una delle leve fondamentali delle squadre di calcio.

Il penultimo paragrafo ha riguardato le voci presenti nel Conto Economico data la peculiarità del “prodotto” offerto da queste società.

Da ultimo è stato fatto un approfondimento sul valore del marchio e della library, oggi elementi molto importanti correlati alla diffusione mediatica che questo sport ha avuto negli ultimi decenni.

L’analisi, nel terzo capitolo, si è soffermata sul ruolo della FIGC e della UEFA e sull’applicazione dei principi contabili internazionali.

In particolare per quanto riguarda il secondo aspetto, nel paragrafo ad esso dedicato ho evidenziato la differenza tra club “IAS adopter” e club “no IAS adopter”. Tra i primi, nel panorama nazionale troviamo la SS Lazio, l’AS Roma e la Juventus FC.

L'analisi ha riguardato alcune voci quali i costi del vivaio, le compartecipazioni ai sensi dell'art.102 bis delle NOIF e i diritti alle prestazioni sportive dei calciatori che erano state precedentemente analizzate per le società professionistiche che redigono il bilancio secondo i principi contabili nazionali.

Il paragrafo successivo ha spostato l'analisi sul ruolo della FIGC in particolare fornendone sia un breve focus sulla composizione e sulle Norme Organizzative Interne di cui si serve sia sul suo ruolo: la FIGC per l'appunto è produttrice di due importanti documenti quali il Piano dei conti unificato e le Raccomandazioni contabili che possono considerarsi dei veri e propri principi guida per i redattori del bilancio.

Nel penultimo paragrafo ho invece approfondito il ruolo che la UEFA svolge sui bilanci dei club calcistici italiani, analizzando il Financial Fair Play Concept contenente i principi guida e i parametri che devono essere monitorati per una corretta valutazione dei bilanci calcistici. Da ultimo, ma non per importanza, è estato necessario soffermarsi su uno dei capitoli più tristi dell'economia italiana che non ha lasciato indenne neppure il settore calcistico, ovvero la pandemia causata dal Covid-19. Seppur un settore particolarmente "acciaccato" gli impatti diretti ed indiretti che si sono avuti in termini di bilanci non sono stati del tutto indifferenti, richiedendo l'intervento sia del Governo italiano al fine di fornire delle misure adeguate a contrastare la nuova situazione che si è presentata, sia della UEFA che ha modificato il Financial Fair Play pur di venire incontro ai club calcistici.

Si spera tuttavia che in un prossimo futuro la situazione possa tornare ai livelli pre-Covid, come sta già avvenendo in alcune "fette" del settore calcistico.

Infine l'ultimo capitolo si occuperà di un'analisi comparatistica tra due società appartenenti al campionato di Seria A, ovvero Juventus e Inter.

Ci si può accorgere di alcune differenze sostanziali nei loro bilanci, in quanto la prima società, essendo quotata in Borsa, al pari di altre due società italiane quale la SS Lazio e l'AS Roma, redige il bilancio secondo i principi contabili internazionali, mentre l'Inter si rifà ai principi contabili nazionali.

Data la particolare situazione attuale che in questo momento sta vivendo la Juventus, ho dedicato una parte del capitolo per un focus sull'operazione Prisma e sul caso "plusvalenze". L'ultimo paragrafo, infine, si occuperà poi dell'analisi della performance delle società calcistiche europee, andando ad analizzare il panorama europeo in cui operano le *Big Five*, ovvero le principali Leghe europee: Bundesliga, Premier League, Liga, Serie A e Ligue 1.

## CAPITOLO I

### LA STORIA DEL CALCIO E LA SUA EVOLUZIONE

**SOMMARIO:** *1. Premessa 2. Il calcio: uno sport senza fine 3. Lo sviluppo delle società calcistiche a livello nazionale ed internazionale 3.1. Il report calcio FIGC 3.2 Il report calcio UEFA 4. La disciplina delle società calcistiche: la legge 91 del 1981 e l'evoluzione della disciplina 4.1. (segue) la situazione attuale 4.2. L'assetto istituzionale ed il personale delle squadre di calcio 5. I sistemi di controllo*

#### **1. Premessa**

In questo primo capitolo andremo a delineare i caratteri salienti dello sport del calcio. Dapprima affronteremo l'evoluzione storica di uno sport che dal principio ad oggi è stato in continua crescita, registrando sempre un successo positivo tra il suo "pubblico"<sup>1</sup>. Il calcio ha conosciuto la sua fortuna in quasi tutte le parti del mondo, caratterizzandosi per diversi aspetti peculiari, passando da pratica necessaria per l'avviamento alle armi a pratica ludica. Nel paragrafo successivo mi sono addentrata nell'analisi dello sviluppo delle società calcistiche, analizzando tanto la situazione a livello nazionale quanto la situazione a livello internazionale: il tutto è stato possibile analizzando gli ultimi report presentati da FIGC e UEFA per l'anno 2022.

Nel quarto paragrafo ho analizzato la disciplina delle società calcistiche ed in particolare la legge 91 del 1981, importante guida per l'evoluzione delle società calcistiche come le conosciamo noi oggi, passando per la legge 586 del 1996. In questo paragrafo ho anche analizzato i sistemi di governance e le strutture delle società calcistiche.

Infine nel quinto e ultimo paragrafo mi sono occupata dell'analisi dei sistemi di controllo a cui sono soggette le società calcistiche.

#### **2. Il calcio: uno sport senza fine**

Lo sport del calcio affonda le sue radici già nell'antichità. Le prime manifestazioni<sup>2</sup> si rintracciano in Estremo Oriente; questa notizia è giunta sino a noi grazie al francese Jules Rimet, promotore nel 1930 del primo campionato mondiale<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Per pubblico possiamo intendere sia il reale pubblico che giorno per giorno assiste alle partite, sia un pubblico fittizio composto da tutti quei soggetti terzi i cui rapporti si intrecciano all'interno di questa vasta trama. Un esempio possono essere allenatori, giocatori, investitori etc.

<sup>2</sup> Definite come "protocalcio", cit. A. Bortolotti, *Calcio – La storia del calcio in Enciclopedia dello sport*, Treccani, 2002.

<sup>3</sup> Cit. A. Bortolotti, *op.cit.*

Tracce della nascita di questo sport provengono da tutte le parti del mondo: in Cina nel XXV secolo a.C. l'imperatore Xeng Ti considerava questo sport, chiamato *Tsu-Chu*, un avviamento alle armi, necessario per affrontare al meglio la vita che gli uomini dovevano svolgere in comunità; in Giappone si diffuse un millennio dopo un'altra forma di "calcio", che al contrario di quanto avveniva in Cina, era invece volta al diletto delle classi più agiate e prendeva il nome di *Kemari*; in Grecia nel 1000 a.C. si diffuse l'*episkyros*; da ultimo, la presenza di altre forme di "protocalcio" si rintracciano nelle comunità maya<sup>4</sup>.

Il calcio tuttavia, conobbe anche una fase di decadenza, in particolare durante il Medioevo, periodo noto per una generale denigrazione delle attività ludiche, in quanto le stesse erano considerate dannose per la comunità che invece doveva concentrarsi su altri valori; da ultimo, prima di arrivare ai giorni nostri, la fase di "rinascimento" di questo sport si ha in Europa durante il periodo rinascimentale<sup>5</sup>.

Come sappiamo, Firenze divenne la capitale di questo "splendore" e nel 1410 un poeta fiorentino, narrando la vita della città, accennava anche ad una forma di divertimento, chiamata appunto "*gioco del calcio*"; questa tipologia di calcio, esaminata successivamente dagli studiosi, tuttavia, presentava delle caratteristiche vicine al calcio ed altre vicine al rugby<sup>6</sup>. Andando un po' avanti col tempo, è giusto dare dei cenni su quello che poi sarà il calcio moderno, ovvero lo sport a noi noto oggi.

Il principale Paese, promotore di quello che possiamo definire il calcio moderno, è l'Inghilterra: è in particolare durante il XIX sec. che il "calcio moderno" fa la sua apparizione, sullo sfondo della rivoluzione industriale e del progresso tecnico-scientifico<sup>7</sup>.

Inizialmente il calcio (o football) presentava dei caratteri violenti ed iniziò ad essere ben visto tra le classi superiori, seguendo la gerarchia dell'epoca: per gli intellettuali e i nobili questo diventò una competizione di alto livello che si diffuse specialmente all'interno dei college; ciò comportò una differenza di regole fra i diversi istituti in cui lo stesso veniva praticato; nel Trinity College di Cambridge venne redatto il primo codice calcistico e nel 1857 nacque il primo club non universitario: lo Sheffield Club<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Cfr. A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>5</sup> Si veda A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>6</sup> Cfr. A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nasce l'ormai diffuso e conosciuto *football*; prima diffuso tra le classi popolari, iniziò a svilupparsi anche tra le classi più agiate, specialmente all'interno dei college inglesi, cfr. A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>8</sup> Si veda A. Bortolotti, *op. cit.*

Se vogliamo parlare di date, quella della nascita del calcio moderno può farsi risalire al 26 ottobre 1863; l'importanza di questa data è dovuta a un evento particolare: quel giorno si riunirono 11 club dell'area di Londra affinché si potesse procedere all'uniformazione dei loro regolamenti che presentavano due tendenze diverse; la prima tendenza prevedeva l'uso di mani e piedi, rendendo questo sport uno vero e proprio "scontro fisico", mentre la seconda tendenza prevedeva solo l'uso dei piedi e un'impostazione meno violenta; fu quest'ultima a prevalere ed i suoi fautori confluirono nella *FA (Football Association)*<sup>9</sup>; a partire da questa data il calcio si diffuse dall'Europa sino alle coste sudamericane dell'Oceano Atlantico<sup>10</sup>.

La Gran Bretagna è stata fautrice di altri passi importanti per lo sviluppo di questo sport come lo conosciamo oggi quali *il professionismo* e *l'international board*<sup>11</sup>.

Quanto alla prima tappa, quella del *professionismo*, nel 1885 alla luce del crescente diffondersi di questa pratica, la FA diede la possibilità ad ogni calciatore di ricevere un compenso per la prestazione agonistica svolta; questo compenso si aggiungeva a quello che lo stesso percepiva con la sua mansione abituale (che poteva dunque essere diversa da quella del calciatore, al contrario di quanto avviene oggi); ulteriore passo verso questa direzione si ebbe nel 1897, data che segnò la nascita della prima associazione di giocatori britannici, un vero e proprio sindacato che nel 1907 si trasformò nella *PFA (Professional footballer's association)*<sup>12</sup>.

L'altra tappa fondamentale firmata Gran Bretagna si ebbe nel 1886 quando fu creata l'*IFAB (International football association board)* al cui interno operavano le quattro federazioni calcistiche britanniche: la stessa aveva il compito di redigere un regolamento comune che tramite un unico testo potesse mettere in luce le diverse specificità dei vari movimenti nazionali; la sua funzione di "sacro custode e giudice supremo delle regole" persiste ancora oggi dopo più di un secolo<sup>13</sup>.

Da ultimo si ricollega al calcio inglese anche il perché degli undici giocatori presenti in ogni squadra: ciò rimanda alla pratica calcistica svolta nei collage dove a giocare erano per ogni squadra, dieci studenti ed un precettore<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Che altro non fu che la prima federazione calcistica, cfr. A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>10</sup> Si veda A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>11</sup> Si veda a tal proposito A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>12</sup> Cfr. A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>13</sup> Si veda per l'analisi A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>14</sup> Si veda A. Bortolotti, *op. cit.*

Data l'importanza e la diffusione di questo sport, specie come abbiamo ampiamente visto in Inghilterra, Paese precursore di questa diffusione, vi si sviluppa un campionato che veniva svolto dalle quattro federazioni britanniche, chiamato *Home Championship*; successivamente, nel Maggio del 1904, grazie al pretesto di un match internazionale che si sarebbe dovuto svolgere tra Francia e Belgio, si recarono a Parigi i delegati di otto federazioni calcistiche e precisamente di Francia, Olanda, Belgio, Germania, Svezia, Svizzera, Spagna e Danimarca; in questa occasione, con la collaborazione del giornalista francese Robert Guèrin, fu fondata la FIFA (*Fédération internationale de football association*)<sup>15</sup>.

Possiamo definire questo sport come un vero e proprio fenomeno “sociale”, al quale si deve anche la nascita del *calciatore professionista*<sup>16</sup>, vero motore di quelli che sono gli aspetti economici di questo sport che affronteremo più avanti<sup>17</sup>.

Per quanto riguarda gli aspetti giuridici e la disciplina interna delle varie squadre di calcio, possiamo soffermarci su quello che è avvenuto nel nostro Paese, dove il passaggio da una fase “eroica” a una fase “economica” di questo sport, ha comportato il venir meno dell'assimilazione delle attività sportive agli enti culturali, con la conseguenza che si sono rese necessarie delle norme di riferimento a sostegno di questa nuova realtà; tutti i rapporti sportivi riconducibili alla FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) venivano identificati come *associazioni non riconosciute* senza obbligo per le stesse di redigere il bilancio d'esercizio (inizialmente le stesse si limitavano a redigere un rendiconto finanziario)<sup>18</sup>.

Sarà la Delibera del Consiglio Federale del 16 settembre 1966 a dare più “peso” a queste nascenti realtà, andando a responsabilizzare gli amministratori, introducendo la disciplina civilistica del bilancio; il tutto perché quest'ultime, in occasione dell'emanazione di questa delibera passarono da associazioni calcistiche a società per azioni (compito quest'ultimo affidato ad un commissario straordinario)<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Cfr. A. Bortolotti, *op. cit.*

<sup>16</sup> Questo comporterà anche lo sviluppo e la ricerca, per le società sportive, di nuove forme di guadagno (si vedano per esempio le sponsorizzazioni) che porteranno al passaggio dalla fase “eroica” alla fase “economica” di questo sport, cfr. L. Gelmini, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda – Modelli di bilancio e valore economico dei club*, Giuffrè Editore, 2014, p. 3.

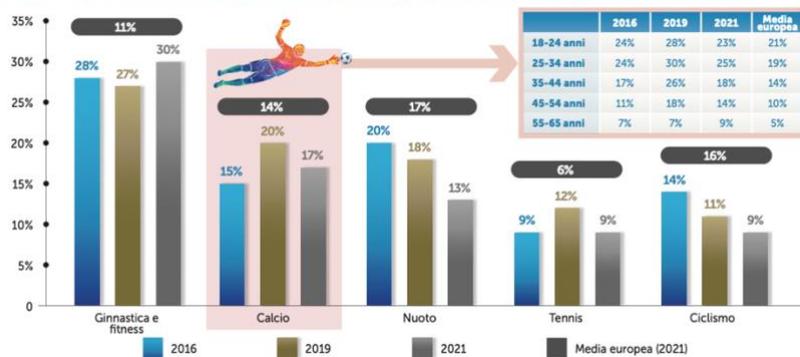
<sup>17</sup> Si veda L. Gelmini, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda – Modelli di bilancio e valore economico dei club*, Giuffrè Editore, 2014, pp. 1-2.

<sup>18</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 3.

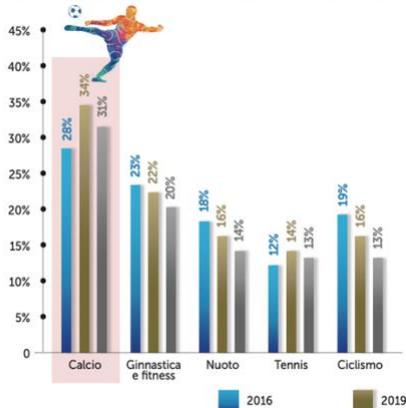
<sup>19</sup> Si prenda a riferimento L. Gelmini, *op. cit.*, p. 4.

Lo sviluppo della pratica calcistica in Italia per gli over 18, attualmente, si presenta come segue:

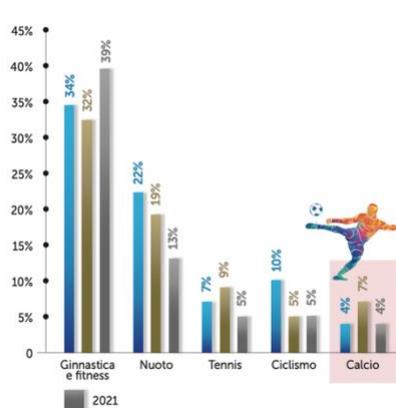
**Confronto pratica sportiva in Italia - Top 5 sport (popolazione over 18)**



**Pratica sportiva maschile over 18 (top 5 sport)**



**Pratica sportiva femminile over 18 (top 5 sport)**

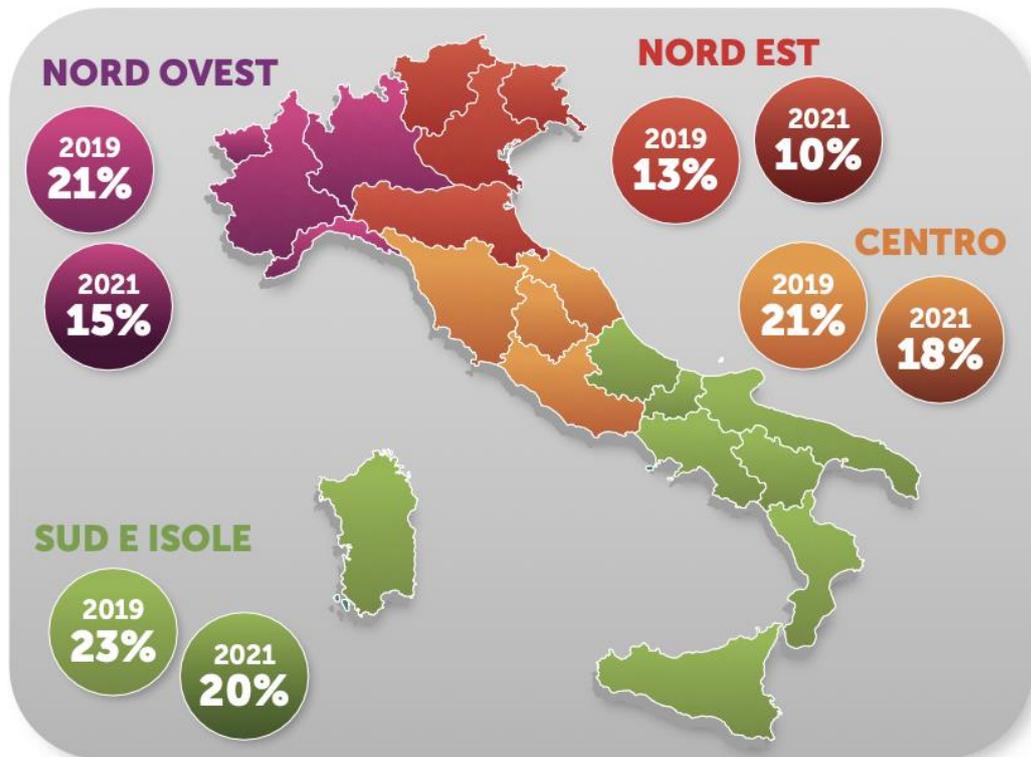


20,

<sup>20</sup> Immagine estrapolata da *Report Calcio 2022*, FIGC, AREL e PwC, 2022, p. 48.

se vogliamo esaminare lo sviluppo dei praticanti in base all'area geografica la situazione si presenta come segue:

### Praticanti attività calcistica over 18 - suddivisione per area geografica

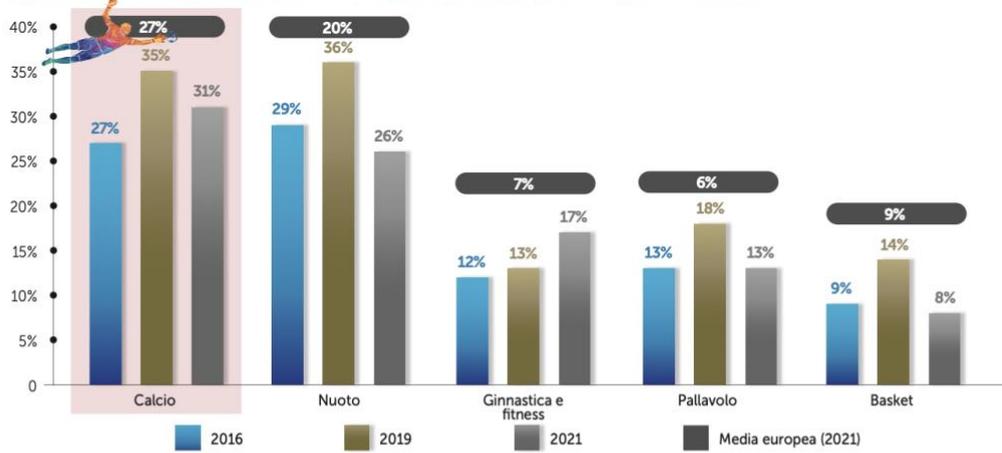


21.

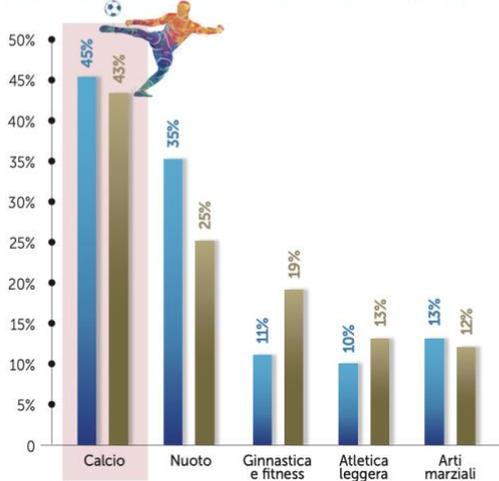
<sup>21</sup> Ciò emerge dal *Report FIGC, op. cit.*, p. 48.

Per quanto riguarda gli stessi dati, riferiti agli under 18, lo sviluppo e la diffusione in ambito territoriale appare così:

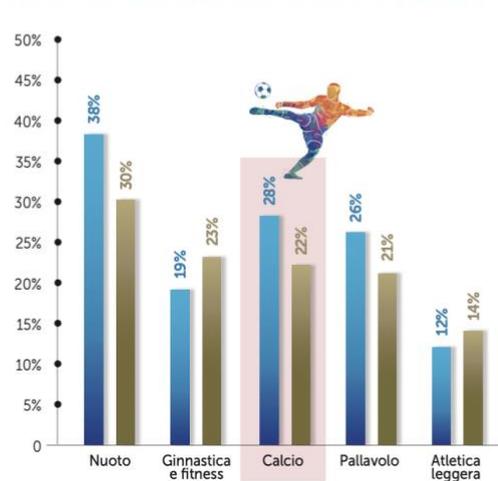
**Confronto pratica sportiva in Italia - Top 5 sport (popolazione under 18)**



**Pratica sportiva maschile under 18 (top 5 sport)**

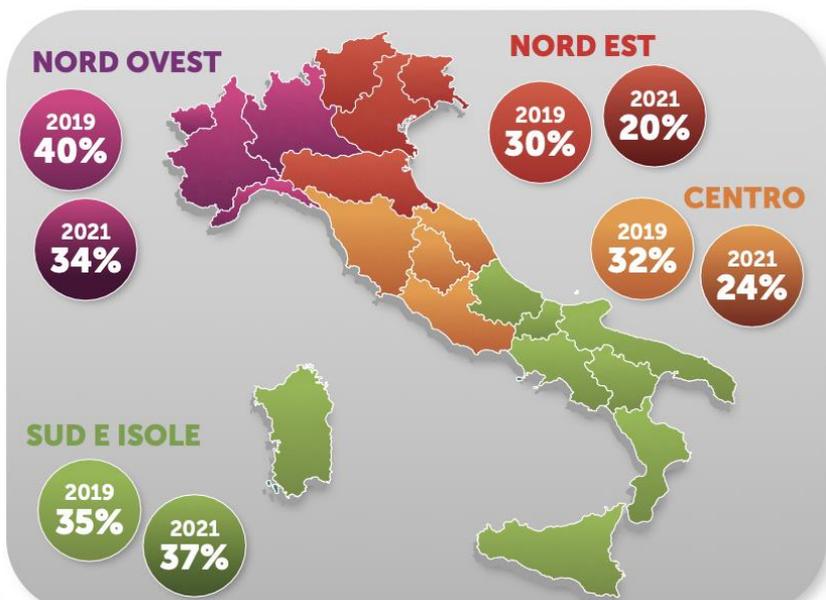


**Pratica sportiva femminile under 18 (top 5 sport)**



<sup>22</sup> Fonte Report FIGC, op. cit., p. 49.

### Praticanti attività calcistica under 18 - suddivisione per area geografica



23

### 3. Lo sviluppo delle società calcistiche a livello nazionale ed internazionale

Le società di calcio non sono nate come società ma, inizialmente si presentavano come delle associazioni non riconosciute ex. artt. 36, 37 e 38 del c.c.

Questo implicava che, ai sensi del primo articolo sopracitato, l'ordinamento interno e l'amministrazione delle stesse veniva stabilita dagli associati e le stesse potevano *"stare in giudizio nella persona di coloro i quali, secondo questi accordi, è conferita la residenza o la direzione"*<sup>24</sup>.

Per quanto riguarda l'art. 37 c.c., i contributi che gli associati versavano andavano a confluire in un fondo comune del quale non poteva essere richiesta la divisione né la restituzione della quota in caso di recesso, fintantoché l'associazione fosse rimasta in vita. Infine, per quanto riguarda l'art. 38 c.c., nel caso in cui le persone che avessero rappresentato l'associazione assumessero delle obbligazioni in nome di quest'ultima, sarebbe stato possibile per i terzi rivalersi sul fondo comune e dell'obbligazioni avrebbero risposto singolarmente ed in solido le persone che avevano agito in nome e per conto della stessa.

La sopracitata Delibera del 16 settembre 1966 porta allo scioglimento delle associazioni operanti nei campionati di Serie A e di Serie B con la conseguente nascita della nuova

<sup>23</sup> Immagine estrapolata da *Report FIGC, op. cit.*, p. 49.

<sup>24</sup> Ex. art. 36 c.c.

“forma” organizzativa, ovvero quella di società; così presentate, le stesse si andavano a dotare di uno statuto dal quale si andavano ad evincere le linee-guida che le “governavano” e dal quale doveva essere ben chiara l’assenza dello scopo di lucro (inteso come suddivisione ai soci degli utili realizzati).

Il D.lg. 485/1996 stabilì la possibilità per queste società di quotarsi in Borsa<sup>25</sup> e di perseguire uno scopo lucrativo; la novità dello stesso fu però quella di estendere l’oggetto sociale delle stesse non solo all’attività sportiva, bensì alle attività collaterali e strumentali alla stessa.

Per avere un miglior confronto tra quelle che sono le società calcistiche a livello nazionale ed internazionale, ritengo opportuno fare riferimento agli ultimi report presentati da FIGC e UEFA nel 2022 per la stagione 2020-2021.

Questi report presentano le variazioni percentuali avute nella stagione precedente a quella “macchiata” dalla pandemia di Covid-19, ovvero la stagione 2018-2019.

In primis, possiamo osservare come entrambi i report, presentano la situazione calcistica a seguito di quella che è stata la più grande pandemia dal 1918 ad oggi, evento che ha impattato su tutti i settori, compreso quello calcistico.

### **3.1. Il report calcio FIGC**

Per quanto riguarda il report presentato dalla FIGC in collaborazione con PwC e AREL, secondo quanto sostenuto da Alberto Biancardi (per AREL), ci troviamo di fronte a un quadro parecchio indebolito che ha avuto delle ripercussioni a livello economico e non solo, a cui hanno contribuito anche altre problematiche di questo sistema quali i livelli di indebitamento eccessivi, costi di ingaggio, obsolescenza delle infrastrutture, una scarsa capacità delle società sportive di diversificare i ricavi, etc.<sup>26</sup>.

Gli effetti della pandemia hanno comportato un aumento dei costi complessivi (quasi del 10%) e una riduzione delle entrate, determinando una perdita netta del sistema; i problemi riscontrati nella prima stagione post-pandemia, tuttavia, non riguardano solo gli aspetti economici ma anche quelli sportivi: ci troviamo infatti davanti ad un’importante

---

<sup>25</sup> In Italia la prima squadra fu a S.S. Lazio S.p.A. nel maggio 1998 seguita dalla Juventus. Secondo la Borsa Italiana, per quanto riguarda il segmento Star, le società sportive possono essere considerate società ad “alti requisiti” per tre motivi: in primis perché il business ad esse collegato può essere strettamente collegato ai diritti televisivi in esclusiva grazie alle pay-tv; in secondo luogo, le società sportive investono ingenti quantità di risorse affinché possano restare competitive sul mercato; infine i ricavi sono strettamente legati all’immagine ed alla leadership di una società, importante per gli sponsor e per la possibilità delle stesse di vendere i propri diritti e sfruttare il proprio brand.

<sup>26</sup> Cfr. A. Brancardi, *Report calcio 2022*, FIGC, AREL e PwC, 2022, p. 5.

diminuzione del numero dei tesserati (pari al 21% per quanto riguarda i calciatori tesserati e pari al 18,4% per quanto riguarda il totale dei tesserati, considerando anche arbitri, tecnici, dirigenti, società e squadre)<sup>27</sup>.

Se vogliamo parlare di un “censimento” del calcio italiano, questa è la situazione che si presenta oggi esaminando tale report:



28.

<sup>27</sup> Nel caso specifico abbiamo una riduzione del 6,3% per quanto riguarda i tecnici, del 2,2% per quanto riguarda gli arbitri, del 10,5% per i dirigenti, del 2,2% per le società e del 20,8% per quanto riguarda le squadre, cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 12.

<sup>28</sup> Figura estrapolata da *Report FIGC, op. cit.*, p. 22.

I calciatori tesserati presso la FIGC in base alla tipologia di attività svolta per il biennio 2020-2021 sono i seguenti:

### Calciatori tesserati per tipologia di attività 2020-2021

	Maschile	Femminile	Totale	Variazione percentuale rispetto al 2019-2020
Professionisti - Serie A	1.237	0	<b>1.237</b>	-1,2%
Professionisti - Serie B	612	0	<b>612</b>	+5,9%
Professionisti - Serie C	1.135	0	<b>1.135</b>	-7,1%
Giovani di serie - Serie A	2.532	0	<b>2.532</b>	+6,0%
Giovani di serie - Serie B	2.217	0	<b>2.217</b>	+7,0%
Giovani di serie - Serie C	5.556	0	<b>5.556</b>	+6,0%
<b>Attività professionistica</b>	<b>13.289</b>	<b>0</b>	<b>13.289</b>	+4,2%
Calcio a 11	278.831	7.947	<b>286.778</b>	-4,6%
Calcio a 5	28.052	3.120	<b>31.172</b>	-15,9%
Attività mista C5/C11	17.199	1.816	<b>19.015</b>	-13,7%
<b>Attività dilettantistica</b>	<b>324.082</b>	<b>12.883</b>	<b>336.965</b>	-6,3%
<b>Settore Giovanile e Scolastico</b>	<b>475.759</b>	<b>14.041</b>	<b>489.800</b>	-25,1%
<b>TOTALE</b>	<b>813.130</b>	<b>26.924</b>	<b>840.054</b>	<b>-18,2%</b>

29

La variazione percentuale influenzata dallo scoppio della pandemia da Covid-19, presenta la seguente situazione:

### Confronto calciatori dilettanti e SGS per tipologia di attività



30

<sup>29</sup> Fonte *Report FIGC, op. cit.*, p 39.

<sup>30</sup> Immagine estrapolata da *Report FIGC, op. cit.*, p. 39.

Da un'analisi più approfondita emerge la seguente situazione:

I numeri della FIGC

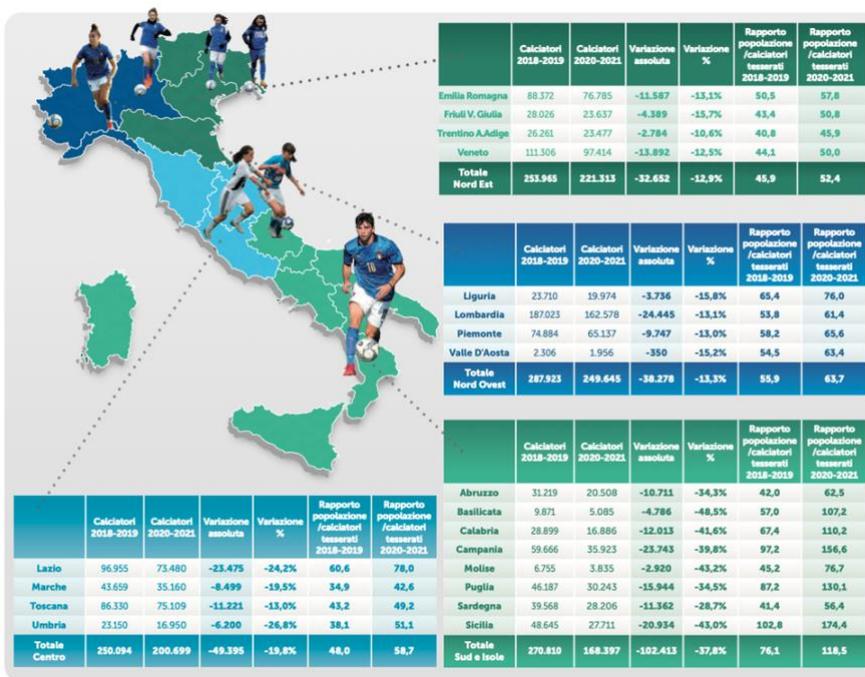
	Impatto COVID-19											Variazione 2020-2021 vs 2018-2019	
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021
<b>SOCIETÀ</b>	14.690	14.653	14.451	13.908	13.652	13.491	13.120	12.795	12.449	12.127	11.915	11.861	-2,2%
Professionalistiche	132	127	119	111	111	102	96	102	99	95	99	99	+4,2%
Dilettantistiche	11.642	11.469	11.260	10.702	10.316	10.071	9.746	9.446	9.273	9.077	9.057	9.124	+0,5%
Settore Giovanile e Scolastico	2.916	3.057	3.072	3.095	3.225	3.318	3.278	3.247	3.077	2.955	2.759	2.658	-10,7%
<b>SQUADRE</b>	69.908	71.689	70.329	60.210	62.295	61.435	59.535	66.165	66.492	64.827	62.586	51.343	-20,8%
Professionalistiche	484	470	455	475	468	418	389	526	467	455	468	593	+30,3%
Dilettantistiche	17.157	17.020	16.570	15.658	15.521	15.064	14.485	14.174	13.954	13.593	13.409	13.393	-1,5%
Settore Giovanile e Scolastico	52.267	54.199	53.304	44.077	46.306	45.953	44.661	51.465	52.071	50.779	48.709	37.357	-26,4%
<b>CALCIATORI TESSERATI</b>	1.108.479	1.151.437	1.117.447	1.098.450	1.073.286	1.099.455	1.062.294	1.056.824	1.057.690	1.062.792	1.026.488	840.054	-21,0%
Attività professionistica	14.476	14.477	13.894	12.907	13.062	12.211	11.586	12.319	12.125	12.341	12.755	13.289	+7,7%
Professionisti	3.517	3.329	3.240	2.951	2.930	2.806	2.678	2.839	2.899	2.928	3.052	2.984	+1,9%
Giovani di serie	10.959	11.148	10.654	9.956	10.132	9.405	8.908	9.480	9.226	9.413	9.703	10.305	+9,5%
Attività dilettantistica	474.493	466.371	444.653	415.338	393.718	388.954	377.153	370.540	365.034	360.546	359.730	336.965	-6,5%
Settore Giovanile e Scolastico	619.510	670.589	658.900	670.205	666.506	698.290	673.555	673.965	680.531	689.905	654.003	489.800	-29,0%
<b>TECNICI TESSERATI FIGC</b>	23.857	24.060	22.057	22.137	23.474	24.706	24.757	26.524	28.880	31.031	29.169	29.089	-6,3%
Allenatori	22.310	22.476	20.445	20.510	21.792	22.921	22.964	24.483	26.662	28.608	26.837	26.492	-7,4%
Preparatori atletici	263	244	289	327	340	368	385	454	497	583	558	674	+15,6%
Medici	577	627	573	579	543	566	516	566	585	652	682	732	+12,3%
Operatori sanitari	707	713	750	721	799	851	892	1.021	1.136	1.188	1.092	1.191	+0,3%
<b>ARBITRI</b>	33.040	34.728	34.267	34.409	34.381	34.765	33.674	32.290	31.812	31.534	30.861	30.856	-2,2%
Organi Tecnici Nazionali	1.978	1.899	1.918	1.874	1.870	1.888	1.883	1.913	1.859	1.844	1.846	2.037	+10,5%
Organi Tecnici Regionali e Sezionali	31.062	32.829	32.349	32.535	32.511	32.877	31.791	30.377	29.953	29.690	29.015	28.819	-2,9%
<b>DIRIGENTI</b>	108.732	132.163	185.396	207.410	240.996	235.676	233.141	241.111	237.611	237.338	237.405	212.344	-10,5%
<b>TOTALE TESSERATI</b>	1.274.108	1.342.388	1.359.167	1.362.406	1.372.137	1.394.602	1.353.866	1.356.749	1.355.993	1.362.695	1.323.923	1.112.343	-18,4%

Impatto COVID-19 (20-21 vs 18-19)



31.

Approfondendo ancora meglio questi dati e la suddivisione delle variazioni su base regionale, il quadro che emerge è invece il seguente:



32.

<sup>31</sup> Fonte estrapolata dai dati FIGC del 30 giugno 2021 dal Report FIGC, op. cit., p. 38.

<sup>32</sup> Immagine da Report FIGC, op. cit., p. 40.

Il calcio italiano tanto quello dilettantistico quanto quello giovanile, nel panorama nazionale rappresenta ad oggi il “principale movimento sportivo italiano” nonostante le conseguenze<sup>33</sup> che la pandemia ha avuto sullo stesso; il report qui analizzato, come precedentemente detto, non si occupa solo di conseguenze economiche o aspetti negativi, ma mette in risalto anche alcuni aspetti positivi come “la creazione del talento” e le risorse umane coinvolte all’interno di questa “grande macchina”<sup>34</sup>.

Un altro aspetto che può essere messo in risalto analizzando questo report è la crescita del calcio femminile: facendo un paragone con la situazione che ci trovavamo davanti nel 2014-2015, le squadre di calcio femminile sono passate da quattro alle otto attuali; sono poi 64 le donne presenti negli staff delle nazionali; 373 sono poi le allenatrici donne e 1782 gli arbitri donne (dato che fa classificare l’Italia al secondo posto in Europa)<sup>35</sup>.

Ma cosa c’è alla base di questo successo? Sicuramente la FIGC con il supporto della UEFA è riuscita a sviluppare un piano programmatico per il quadriennio 2021-2025 molto ambizioso sintetizzabile nei seguenti punti:

- aumento del numero di ragazze che praticano questo sport del 50%;
- ottenimento di maggiori successi internazionali dalle rappresentative nazionali;
- far appassionare più tifosi al calcio femminile;
- avere una maggiore competitività e una maggiore spettacolarità delle competizioni femminili;
- attuare un sistema sostenibile per la serie A femminile professionistica<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Le principali conseguenze impattanti si sono avute nelle regioni meridionali della nostra penisola quali Basilicata, Molise e Sicilia, seguite da Calabria e Campania; di contro le regioni settentrionali hanno registrato una “sofferenza” minore. Si veda *Report FIGC, op. cit.*, p. 24.

<sup>34</sup> Cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 24.

<sup>35</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 50.

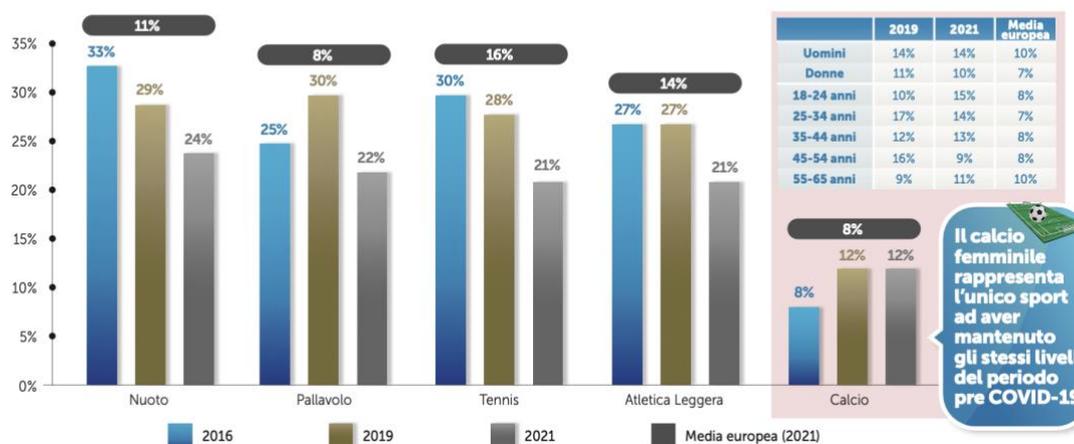
<sup>36</sup> Si veda per l’analisi, *Report FIGC, op. cit.*, p. 51.

La situazione riguardante il calcio femminile ed il suo sviluppo appare la seguente:



37.

Confronto interesse per lo sport femminile - calcio vs altri principali sport (popolazione under 18)



38.

inoltre, da come si evince dall'immagine estrapolata dal Report Calcio 2022, il calcio femminile sembra essere l'unico sport a non aver risentito degli effetti causati dalla pandemia in altri contesti.

<sup>37</sup> Immagine da *Report FIGC, op. cit.*, p. 50.

<sup>38</sup> Immagine da *Report FIGC, op. cit.*, p. 54.

In Italia, secondo quanto emerge dal report in analisi, questo “fenomeno” ha importanti riflessi positivi su quello che è il mercato dei diritti media, nonché principale fonte di ricavo dello Sport Business; pur essendo uno sport seguito a livello mondiale, il principale scenario di confronto resta quello europeo, anche perché oggi in continenti come ad esempio l’America, si nota il diffondersi di altre tipologie di sport, più seguite e maggiormente praticate fin dall’età pre-scolare all’interno delle scuole; ritornando a quello che è lo scenario europeo, possiamo ben dire, dall’analisi del report presentato dalla UEFA che anch’esso è stato colpito dalle conseguenze della pandemia come vedremo nell’analisi svolta nel prossimo paragrafo.

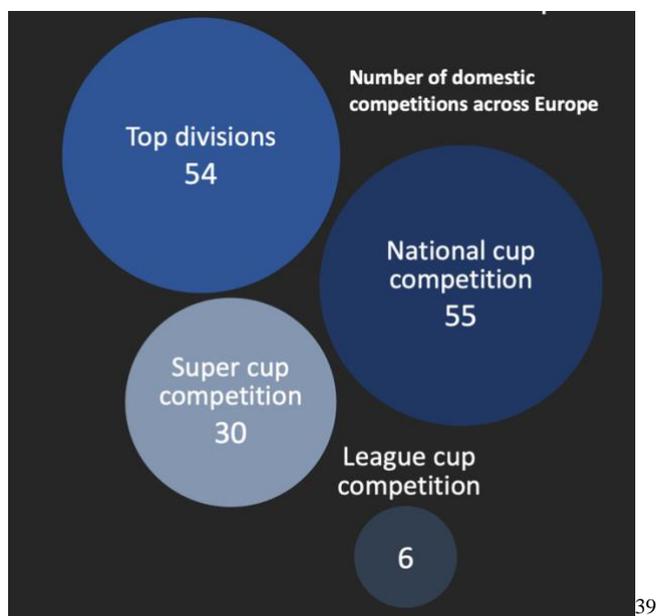
### **3.2. Il report calcio UEFA**

Dopo una breve analisi di quello che è il report calcio FIGC del 2022, passiamo adesso ad analizzare lo scenario 2022, esaminando il report presentato dalla UEFA per lo stesso periodo.

Già ad un primo impatto ci rendiamo conto che il periodo presentato fa un confronto con quello della stagione precedente lo scoppio della pandemia, analizzando le variazioni percentuali che diversi macro-elementi hanno subito.

Possiamo iniziare dando una visione di insieme di quella che è la competizione UEFA (società legalmente costituita nel 1954 ai sensi del Codice civile svizzero, la cui sede si trova a Nyon): la stessa non è altro che la maggiore e più prestigiosa competizione calcistica continentale, riguardante l’Europa; le squadre partecipanti sono trentadue.

Iniziando, come precedentemente, da un “censimento”, questa riportata qui di seguito è la situazione che troviamo in Europa, che tuttavia ha ad oggetto la divisione dei campionati:



Il report UEFA, pur trattando alcuni argomenti affrontati anche dal report FIGC, presenta una struttura diversa che si concentra maggiormente sugli aspetti organizzativi del campionato stesso<sup>40</sup>.

Il report sposta poi l’attenzione nella seconda parte su tutto quello che invece attiene alle competizioni femminili internazionali: fenomeno anche qui in continua crescita<sup>41</sup>.

Il report affronta poi la tematica dei costi e tutti quelli che sono gli aspetti economici e finanziari delle competizioni, compreso tutto ciò che riguarda l’aspetto dei trasferimenti dei giocatori; il report analizza poi la governance, gli aspetti organizzativi e la disciplina delle diverse squadre operanti nei diversi Paesi; infine come il precedente, essendo il primo report successivo alla pandemia, viene dedicata un’importante analisi di quelli che sono stati gli effetti causati da quest’ultima<sup>42</sup>.

Focalizzandoci sulla disciplina a livello europeo, nel 1999 la UEFA introdusse alcune licenze necessarie alle diverse società calcistiche per la partecipazione alle competizioni

<sup>39</sup> Immagine relativa al *Report UEFA*, 2022, p. 9.

<sup>40</sup> Cfr. *Report UEFA*, *op. cit.*, p. 9.

<sup>41</sup> <<Women’s football continues to grow rapidly. A record number of top-division teams and the new format of the UEFA Women’s Champions League are two examples of the ongoing professionalisation of the women’s game>>, cfr. *Report UEFA*, *op. cit.*, p. 26.

<sup>42</sup> Si veda *Report UEFA*, *op. cit.*, p. 7.

europee; queste licenze vengono assegnate dopo particolari verifiche a cui le diverse squadre devono sottoporsi e le stesse hanno ad oggetto aspetti sportivi, organizzativi e contabili (come stabilito dal documento *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*<sup>43</sup> del 2012); compito di questo manuale è certificare la qualità della gestione delle società calcistiche prese in esame: ciò avviene utilizzando cinque criteri valutativi quali:

- criteri sportivi;
- criteri infrastrutturali;
- criteri legali;
- criteri organizzativi;
- criteri economico-finanziari<sup>44</sup>.

L'ultimo criterio, quello economico finanziario è forse uno dei più importanti e richiede tra le altre cose una "*sana e prudente gestione aziendale*"<sup>45</sup>, che si riflette nel rispetto di alcuni parametri economico-finanziari quali:

- maggiore trasparenza e credibilità nelle gestioni sportive;
- la tutela dei creditori;
- sviluppare un attraente mercato sia per i partner commerciali che per gli investitori;
- eliminare il rischio derivante dai vantaggi sportivi<sup>46</sup>.

In riferimento a quanto richiesto dal Manuale, ulteriori informazioni necessarie per l'"*accreditamento*" delle diverse squadre sono quelle storiche e quelle di monitoraggio; così presentato il Manuale con i diversi obblighi imposti risulta compatibile con le NOIF<sup>47</sup>. L'insieme dei criteri da rispettare non risulta ancora esaustivo: per l'ottenimento delle licenze, necessarie sono alcune condizioni strutturali e gestionali<sup>48</sup>.

Su questo ultimo argomento sopracitato, svolgerò un'analisi più approfondita nei successivi capitoli.

---

<sup>43</sup> Questo manuale è strutturato in 4 Parti e in 11 Allegati; troviamo nella seconda parte i principali elementi collegati alla gestione de business sportivo, mentre nella terza parte viene descritto il meccanismo del "*break-even result*".

<sup>44</sup> Si veda per l'analisi L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 27 s.

<sup>45</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 28.

<sup>46</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 28.

<sup>47</sup> Norme Organizzative Interne della FIGC. Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 28 s.

<sup>48</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, p. 30.

#### 4. Le società calcistiche: la legge 91 del 1981 e l'evoluzione della disciplina

Le società sportive (a prescindere dallo sport in oggetto) sono state classificate da sempre come società anomale o di diritto speciale, oggetto di “scontri dottrinali” circa la natura da dare alle stesse.

Ho trovato interessante a tal proposito un articolo presentato da un avvocato che affronta la tematica in oggetto in modo preciso e puntuale. Secondo quanto sostenuto da quest'ultimo, la distinzione delle società sportive tra società speciali o anomale non è solo concettuale ma pone l'attenzione, di conseguenza, su quelle che possono essere le differenze per quanto concerne la disciplina ad esse applicabile; a tal proposito, per quanto attiene allo sport oggetto della nostra analisi, il Legislatore nel 1981 con la legge n. 91, *Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*, ha cercato di riordinare la materia<sup>49</sup>.

La legge 91/1981 segna un traguardo importante per la disciplina delle società sportive professionistiche in quanto la stessa inizia a disciplinare tanto i rapporti tra le società e i lavoratori sportivi professionisti andando a stabilire che gli stessi svolgendo una prestazione a titolo oneroso sono soggetti ad un rapporto di lavoro subordinato, quanto la forma e l'organizzazione delle società professionistiche<sup>50</sup>.

La legge 91 del 1981 si ispirò a determinati obiettivi che, possono essere sintetizzati come segue:

- l'abolizione del vincolo sportivo;
- la disciplina del rapporto professionale tra i club e gli sportivi;
- la rielaborazione di alcuni aspetti della struttura societaria delle società;
- la mancanza del fine di lucro;
- la classificazione del rapporto di lavoro sportivo come contratto di lavoro subordinato;
- il rafforzamento dei sistemi di controllo;
- l'eliminazione del vincolo sportivo<sup>51</sup>;
- l'inquadramento delle società calcistiche come società di capitali;

---

<sup>49</sup> M. Garau, *La forma organizzativa dell'impresa di calcio*, [www.studiolegalemereu.it](http://www.studiolegalemereu.it), Cagliari, 2013.

<sup>50</sup> Si veda M. Garau, *op. cit.*

<sup>51</sup> L'eliminazione di questo vincolo, passo importante per i calciatori professionisti, consentiva a quest'ultimi la possibilità, alla fine del contratto in essere, di stipulare un nuovo contratto con una nuova società calcistica per la stagione successiva, cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 6.

- l’elencazione dei poteri di controllo che spettano alle diverse Federazioni cui la squadra decide di affiliarsi<sup>52</sup>.

Per quanto riguarda la forma organizzativa, secondo l’art. 10 di tale legge, ai sensi del comma 1 le società devono assumere la forma di S.p.a. o di S.r.l, mentre ai sensi del comma successivo, l’atto costitutivo delle stesse “*doveva prevedere il reinvestimento degli utili conseguiti dalla società, per il perseguimento esclusivo dell’attività sportiva*”<sup>53</sup>; da questo dettato si andava ad eliminare ogni possibilità di perseguire il fine lucrativo inteso tuttavia come redistribuzione dell’utile conseguito tra i diversi soci: oggi tale fine è presente e alla base della disciplina delle società calcistiche, in quanto il secondo comma e gran parte della disciplina contenuta nella sopracitata legge, sono stati modificati dalla legge 586 del 1996<sup>54</sup>. Tornando al punto originario, prima della legge 91/1981, le società di calcio si presentavano come delle associazioni ed avevano le seguenti caratteristiche:

- una struttura aperta con la possibilità di cambiare i suoi componenti;
- l’organizzazione stabilita dallo statuto sociale;
- un patrimonio proprio, diviso dal patrimonio degli associati<sup>55</sup>.

Inoltre era presente una sottile differenza tra le società sportive e quelle calcistiche in quanto a quest’ultime veniva richiesta la forma scritta dello statuto sociale che doveva poi essere allegato alla richiesta di affiliazione presentata alla federazione sportiva<sup>56</sup>.

L’evolversi della situazione socio-economica ha fatto emergere l’inadeguatezza strutturale delle associazioni sportive in quanto il contributo fornito dai soci non risultava adeguato per affrontare le necessità che il mercato richiedeva, richiedendo alle autorità sportive di delineare un modello di riferimento adeguato; nel 1966 il Consiglio federale della FIGC promulgò due provvedimenti: il primo determinò lo scioglimento delle associazioni calcistiche professionistiche, la nomina di alcuni commissari straordinari che si occuparono della liquidazione di quest’ultime e della creazione delle stesse sotto forma di S.p.A. o S.r.l.; il secondo provvedimento si occupò della creazione dello “statuto-tipo” di cui le società dovevano dotarsi: da questo nuovo statuto emerse da un lato il divieto di perseguire il fine di lucro e di distribuire gli utili tra i soci e dall’altro, di reinvestire gli stessi per il

---

<sup>52</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 5 s.

<sup>53</sup> Si veda M. Garau, *op. cit.*

<sup>54</sup> M. Garau, *op. cit.*

<sup>55</sup> Cfr. M. Garau, *op. cit.*

<sup>56</sup> Si veda per l’analisi, M. Garau, *op. cit.*

perseguimento di fini sportivi; tuttavia questo provvedimento fu oggetto di dispute giurisprudenziali e dottrinali, tanto che alcune società decisero di non omologare i loro statuti a tale clausola, richiedendo un nuovo intervento da parte del Legislatore<sup>57</sup>.

Come un prototipo che pian piano si evolve, il Legislatore decise di eliminare la forma delle società in accomandita e delle cooperative, lasciando alle società calcistiche la sola forma di S.p.A. e S.r.l.; questo era dovuto da un lato al bisogno di escludere determinate tipologie di soci (gli accomandatari) che avevano un predominio all'interno della società e dall'altro, era conseguenza della struttura piramidale del CONI<sup>58</sup>; stante tale situazione, le società seguivano la disciplina civilistica generale ex art. 2247 ss. e quella specifica in base alla tipologia prescelta (ex artt. 2325 ss. se veniva scelta la forma di società per azioni o 2462 ss. se si optava per la società a responsabilità limitata)<sup>59</sup>.

La natura giuridica delle società sportive è stata sempre controversa e le stesse sono state per tempo considerate società anomale poiché, la mancanza di redistribuzione degli utili ai soci, determinava la mancanza del fine lucrativo soggettivo e portava con sé altre conseguenze per le stesse quali: un'inadeguata autonomia e l'impossibilità di sfruttare le potenzialità che la forma di S.p.A. le consentiva di avere<sup>60</sup>; queste mancanze inizialmente hanno determinato una disparità tra le diverse categorie di soci: da un lato vi era "il socio di capitali", interessato principalmente ai risvolti economici e lucrativi di questa attività e dall'altro lato vi era "il socio romantico" interessato allo sport ed ad un sano sviluppo e successo delle attività sportive<sup>61</sup>.

La legge 91 del 1981 pur essendo stata una guida fondamentale per l'evoluzione di questa macchina, non permetteva alle società di calcio di essere autonome nel mercato e di poter adottare strategie consone alla gestione delle stesse; le società di calcio iniziavano a far "girare" un importante giro d'affari e ciò fu la molla che richiese un adeguamento della disciplina<sup>62</sup>.

---

<sup>57</sup> Si veda M. Garau, *op. cit.*

<sup>58</sup> In questo tipo di struttura, infatti, gli atleti si trovano in posizione subordinata rispetto ad altri soggetti quali le federazioni, le società ed il comitato olimpico, cfr. M. Garau, *op. cit.*

<sup>59</sup> Si veda M. Garau, *op. cit.*

<sup>60</sup> Una fra tutte la possibilità di non quotarsi in borsa come invece stava avvenendo in Inghilterra dove società quali il Tottenham nel 1984, seguito da altre, avevano iniziato a fare, cfr. M. Garau, *op. cit.*

<sup>61</sup> Si veda M. Garau, *op. cit.*

<sup>62</sup> Si veda per l'analisi M. Garau, *op. cit.*

#### 4.1. (segue) la situazione attuale

A seguito della sentenza Bosman del 1995, emanata dalla Corte di Giustizia delle Comunità Europee, la legge 586 del 1996, che ha convertito il D.lg. 485/1996, si è prefissata l'obiettivo di garantire alle società calcistiche professionistiche il reperimento dei mezzi finanziari necessari e del capitale di rischio tra il pubblico, permettendo alle stesse il perseguimento dei fini lucrativi, caratteristica delle società di capitali; gli obiettivi che tale legge si prefissava erano i seguenti:

- viene eliminata l'indennità di promozione e preparazione, dando la possibilità alle società sportive di creare un "premio di addestramento e formazione tecnica" in favore dell'ultima società presso la quale il calciatore svolge l'attività dilettantistica o giovanile; tale premio deve essere esente da IVA e non deve concorrere a determinare il reddito della società sportiva in questione;
- tutte le società si devono dotare di un collegio sindacale;
- le federazioni hanno la facoltà di valersi del diritto di denuncia ex art. 2409 c.c.;
- viene definito l'oggetto sociale, racchiuso nella possibilità per le società di svolgere attività sportive ed attività ad esse correlate e strumentali;
- viene stabilita la liceità del lucro soggettivo per gli imprenditori delle società<sup>63</sup>.

L'art. 4 del D.lg., modificando l'art. 10 della legge 91, che si riallaccia all'ultimo punto dell'elenco sopracitato, ha eliminato il vincolo di reinvestimento degli utili per finalità sportive ma non ha dato conferma circa la distribuzione degli utili ai soci: unico vincolo richiesto dalla legge 586/1996 è il reinvestimento del 10% degli utili nelle squadre giovanili e di addestramento; sono rimaste invece invariate le norme circa la costituzione e l'affiliazione delle stesse<sup>64</sup>.

Da ultimo possiamo affermare che sebbene la legge 586 del 1996 sia stato l'ultimo intervento organico circa la disciplina delle società calcistiche, oggi la gestione organizzativa e socioeconomica sono costantemente regolate tanto dalle NOIF (Norme Organizzative Interne della FIGC) quanto dalla normativa UEFA<sup>65</sup>.

Per quanto riguarda la costituzione, prima di disporre l'atto costitutivo ex art. 2330 c.c., la società deve affiliarsi ad una o più federazioni sportive nazionali che vengono riconosciute

---

<sup>63</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 9 s.

<sup>64</sup> Cfr. M. Garau, *op. cit.*

<sup>65</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 10 s.

come tali dal CONI; di conseguenza l'atto di affiliazione, quale elemento indispensabile per la costituzione delle società, ha natura pubblicistica ed ha ad oggetto l'interesse legittimo a volersi affiliare ad una federazione competente: lo stesso viene prodotto nell'esercizio dei poteri di controllo da parte degli organi dell'ordinamento sportivo deputati a ciò; in conclusione, essendovi la possibilità di rifiuto dell'affiliazione, è necessario fornire un'adeguata motivazione da parte del giudice amministrativo<sup>66</sup>.

Da un punto di vista giuridico, successivamente, le società di calcio sono andate a caratterizzarsi per la presenza dello scopo di lucro, mentre da un punto di vista economico-aziendale le stesse presentano una eterogeneità di obiettivi; a tal proposito risulta difficile un'unica identificazione per le stesse che, alternativamente, possono essere considerate:

- aziende di produzione senza rischio di mercato;
- aziende di erogazione;
- imprese con fine di lucro;
- imprese senza fine di lucro<sup>67</sup>.

Nello specifico è possibile analizzare punti di forza e di debolezza di ciascuna delle tipologie sopraindicate.

Per quanto riguarda l'ipotesi di società di calcio come società di erogazione, questa si allaccia alla possibilità per le stesse di gestire i patrimoni e la produzione di redditi, fornendo un servizio agli utenti<sup>68</sup>; questa prima classificazione risulta tuttavia criticabile per numerosi aspetti, ovvero:

- il mecenatismo poiché quello privato non può essere separato da un'analisi sul contesto di mercato e dal bisogno che la gestione imprenditoriale avvenga in modo trasparente anche per "*i grandi filantropi del calcio*", mentre quello pubblico, inteso quale insieme di sovvenzioni e contributi pubblici, si lega in modo indispensabile alla necessità che l'attività in questione offra un servizio di utilità pubblica, inteso come interesse sociale primario (e non è il caso in specie);

---

<sup>66</sup> Per l'analisi si veda M. Garau, *op. cit.*

<sup>67</sup> Si veda per l'analisi L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 51 s.

<sup>68</sup> Così facendo le entrate tipiche delle società di calcio sono da un lato meccanicistiche e dall'altro legate ai proventi che derivano dalla propria attività tramite un contributo fornito dagli utilizzatori del servizio, cfr. L. Gelmini, *op. cit.* p. 53.

- l'inquadramento dei calciatori professionisti avviene sotto contratti che sono oggi giuridicamente formalizzati come contratti di prestazione d'opera nei confronti dei diversi club<sup>69</sup>.

L'ipotesi di classificazione delle società calcistiche come società di produzione prive del rischio di mercato non è stata mai attualizzata poiché ci si dovrebbe riferire ad una sola azienda di produzione come un monopolio di Stato che, a sua volta, si articola in varie realtà sportive ma, così facendo, non solo non avrebbe alcun senso parlare di competizioni calcistiche, ma in più si andrebbero ad alimentare problemi "politici" e "di campanilismo" tra le diverse realtà;

la terza e la quarta ipotesi, ovvero quella di società senza scopo di lucro e società con scopo di lucro, sono i modelli che ad oggi vengono attuati; a questo si aggiunga che il Legislatore, con la Legge 586/1996 ha stabilito la finalità di lucro per l'imprenditore sportivo<sup>70</sup>.

Essere una società con scopo di lucro implica il mantenimento di alcuni presupposti quali:

- uno stringente vincolo a motivazioni extra-economiche;
- forti esternalità positive per le quali le squadre di successo non percepiscono "compensi di mercato";
- devono porre molta attenzione ai loro settori giovanili che permetta loro di non dimenticare quello che è l'effetto sociale, ovvero la diffusione dello sport<sup>71</sup>.

L'analisi che qui stiamo affrontando richiede adesso l'approfondimento circa il business model delle società di calcio che si articola nei seguenti elementi caratterizzanti:

- l'assetto organizzativo;
- il personale;
- le diverse combinazioni economiche<sup>72</sup>;
- il patrimonio;

---

<sup>69</sup> Vedi L. Gelmini, *op. cit.*, p. 53.

<sup>70</sup> Per l'analisi L. Gelmini, *op. cit.*, p. 54.

<sup>71</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 54.

<sup>72</sup> Ovvero le attività svolte da tutte le persone che costituiscono il personale della società, che a loro volta presentano degli elementi distintivi. Vi sono infatti, cinque classi di operazioni economiche: le operazioni istituzionali, quelle di gestione, quelle organizzative, quelle di valutazione ed infine quelle di rivalutazione. In particolare, per quanto riguarda quelle di gestione, è giusto farne un'ulteriore classificazione in base alla tipologia di gestione che hanno ad oggetto; a tal proposito possiamo distinguere: la gestione caratteristica, patrimoniale, tributaria, finanziaria e quella straordinaria, cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 58 s.

- l’assetto istituzionale;
- l’aspetto tecnico;
- l’aspetto organizzativo;

ognuno di questi elementi qui citati è indispensabile per il corretto funzionamento di questa “macchina” e d’altro canto, l’analisi degli stessi ci permette di comprendere che le società calcistiche perseguono la “funzione economica” di erogazione di uno spettacolo sportivo; quest’ultimo produce un bene che, economicamente parlando, ha natura ibrida, in quanto può essere classificato sia come bene di mercato che come bene “relazionale”<sup>73</sup>.

In riferimento alla nota 36, sopracitata, abbiamo parlato delle diverse tipologie di gestione che caratterizzano le società calcistica ed approfondendo ciò, *in primis* possiamo suddividere la gestione di quest’ultima in ordinaria e straordinaria: nella gestione ordinaria troviamo:

- la gestione patrimoniale la quale si esplicita per le diverse attività che vengono realizzate e che si differenzia dalla gestione caratteristica, ovvero quella legata al business delle società; la stessa ha ad oggetto i redditi che vengono prodotti tramite l’uso di strumenti finanziari o di risorse che eccedono, in immobili a reddito o in forme temporanee di impiego;
- la gestione finanziaria comprende le operazioni di acquisizione, remunerazione e rimborso e i diversi debiti di finanziamento;
- la gestione tributaria si limita alle technicalità circa il calcolo dei tributi che le stesse devono pagare ed alle norme in tema di fiscalità del settore calcio;

in contrapposizione alla gestione ordinaria troviamo la gestione straordinaria che, ai sensi della Relazione Ministeriale al d.lgs. 127/91 viene così esplicitata: “*l’aggettivo straordinario, riferito a proventi ed oneri, non allude all’eccezionalità o anormalità dell’evento, bensì all’estraneità, della fonte del provento o dell’onere, all’attività ordinaria*”<sup>74</sup>; aspetti che possono essere ricondotti a questo tipo di gestione sono la contabilizzazione dei proventi o degli oneri che difettano del requisito di competenza<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 58 ss. Lo stesso sostiene si possa parlare di bene di mercato in quanto opera in modo cooperativo e competitivo secondo regole stabilite dalle Leghe che, per il tramite dei campionati, realizzano il vero e proprio prodotto sportivo. D’altro canto, lo stesso è un bene relazionale poiché la “relazione” diventa il bene, creando un’esperienza sportiva per chi vi partecipa (in tutte le sue forme).

<sup>74</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 62.

<sup>75</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, p. 62.

Le operazioni portate avanti dalle società calcistiche possono essere classificate anche in base alla loro natura come segue:

- operazioni di negoziazione di beni privati, pubblici, di credito e di prestito;
- operazioni di trasformazione;
- operazioni connesse al ciclo monetario;

nello specifico, l'erogazione del prodotto sportivo, oggetto perseguito dalle società di calcio, comporta la negoziazione di fattori produttivi come le facilities o le prestazioni sportive e la collocazione nel mercato adatto attraverso i diversi canali commerciali<sup>76</sup>.

Queste operazioni sopracitate, si caratterizzano per alcuni elementi distintivi quali l'unitarietà, l'estensione e la dinamicità; per quanto riguarda il primo elemento, quello dell'unitarietà, lo stesso viene osservato in base a dei parametri specifici quali:

- la complementarità;
- la fungibilità;
- la comunanza;
- la congiunzione;
- l'uniformità;
- l'interdipendenza<sup>77</sup>.

Per quanto attiene la dinamicità questa ha ad oggetto tutte quelle attività collaterali che riguardano le iniziative commerciali utili alla valorizzazione dei giocatori che ogni squadra possiede<sup>78</sup>. In particolare i criteri correlati alla dinamicità riguardano:

- la stagionalità del ciclo produttivo;
- l'apertura del ciclo produttivo verso l'ambiente esterno;
- la flessibilità del ciclo produttivo<sup>79</sup>

Da ultimo per quanto riguarda il carattere dell'estensione delle operazioni, questo presenta diverse specificazioni quali:

- l'estensione orizzontale;
- l'estensione verticale;

---

<sup>76</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 62 ss.

<sup>77</sup> Tutti questi elementi, che d'insieme danno vita all'unitarietà delle operazioni sopracitate, presentano caratterizzazioni particolari per quanto riguarda le società di calcio professionistiche, cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 64 ss.

<sup>78</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 66.

<sup>79</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, p. 68.

- l'estensione interaziendale;
- l'estensione spaziale<sup>80</sup>.

#### **4.2. L'assetto istituzionale ed il personale delle squadre di calcio**

L'analisi si focalizzerà adesso su altri due aspetti importanti che caratterizzano le squadre di calcio professionistiche, ovvero l'assetto istituzionale ed il personale che svolge una funzione all'interno delle stesse.

Per quanto riguarda l'assetto istituzionale, un ruolo importante lo hanno acquisito gli stakeholder; per avere bene chiara la dinamica all'interno dello stesso, bisogna prestare attenzione a quanto segue:

- individuare, classificare ed esaminare i portatori di interesse, detentori di interessi sia economici che no;
- selezionare tra i diversi portatori di interesse, quelli a cui si riferisce l'attività primaria;
- esaminare i contributi che ciascun portatore di interesse fornisce ed analizzare i relativi corrispettivi: tali contributi possono essere energie fisiche nel caso dei calciatori, capitale proprio nel caso degli investitori con la conseguenza che, per i primi i corrispettivi saranno correlati alla prestazione sportiva mentre, per i secondi, atterranno ai fondi investiti;
- definire la regolamentazione circa la connessione tra i contributi e i corrispettivi devoluti;
- creare delle scelte base da parte del soggetto economico che possano coadiuvare i diversi interessi in gioco;
- dare importanza alle relazioni istituzionali interaziendali che si hanno sia all'interno del ciclo produttivo, sia all'interno del gruppo economico al quale la società potrebbe partecipare, al fine di tutelare la stabilità economico-finanziaria tramite il recepimento di contribuzioni e sovvenzioni da parte dei soggetti giuridici facenti parte del gruppo<sup>81</sup>.

Per quanto riguarda l'individuazione del soggetto economico, nel caso in specie, ovvero quella delle società calcistiche, si fa riferimento ai portatori di interessi istituzionali-economici che confluiscono da un lato capitale proprio e dall'altro prestazioni di lavoro;

---

<sup>80</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 66.

<sup>81</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 80 s.

bisogna tuttavia individuare in modo più stringente i portatori di interessi, in quanto nella fattispecie in esame, l'aspetto economico-aziendale si collega ad un interesse differente, ovvero quello dell'erogazione di un servizio di ampio interesse collettivo come il prodotto sportivo; sebbene soddisfare gli interessi della collettività non sia il fine istituzionale delle società calcistiche, il fine lucrativo che le stesse perseguono non può essere l'unico parametro per l'individuazione dei portatori di interesse<sup>82</sup>.

Questo porta ad individuare la natura delle società calcistiche come ibrida, bidimensionale e polimorfa, in quanto al suo interno trovano spazio caratteri di natura economica e no, indirizzati verso una gestione efficace del business; di conseguenza, si fanno rientrare tra i portatori di interessi anche dei soggetti non istituzionali; in aggiunta a ciò, essendovi due tipologie di portatori di interessi, diventa chiara la necessità di dotarsi di strutture e di processi che possano contemperare i diversi interessi in gioco<sup>83</sup>.

Stabiliti i portatori di interessi, ovvero i prestatori di lavoro e i soci che apportano capitale, riguardo ai primi, le loro attese possono essere così sintetizzate:

- compenso monetario diretto;
- compenso monetario indiretto, in parte correlato ai successi del club di appartenenza;
- durata del contratto;
- soddisfazione nella partecipazione all'attività sportiva;
- sviluppo della carriera professionale nel rispettivo club al termine della attività agonistica (es. nei comparti dirigenziali e non)<sup>84</sup>.

Per quanto attiene ai secondi, ovvero i soci, le loro attese possono essere sintetizzate come segue:

- compensi monetari;
- compensi non economici quali: rilevanza sociale, visibilità o prestigio;
- compensi monetari indiretti<sup>85</sup>.

In questa ambivalenza di portatori di interessi si inserisce anche una performance globale d'azienda che racchiude non solo le retribuzioni che l'impresa riesce a generare bensì ulteriori risultati di diversa natura lontani dalla natura economico-finanziaria; basti pensare

---

<sup>82</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, p. 82.

<sup>83</sup> Si veda per l'analisi L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 83 s.

<sup>84</sup> A tal riguardo cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 84.

<sup>85</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 84.

che l'azienda calcistica può generare risultati competitivi, sociali ed ambientali, finalizzati al miglioramento delle attese degli stakeholders; di conseguenza la performance delle società calcistiche può essere scomposta in *performance economico-finanziaria* e *performance meta-economica*; questa diversità di risultati viene valutata in sede di acquisizione poiché la stessa misura:

- la capacità di produrre risultati differenti;
- determina il livello di prezzo che l'acquirente potenziale è disposto a pagare<sup>86</sup>.

La presenza di una triplicità di risultati, economico-finanziari, non economico-finanziari ed economico-finanziari dei soci di riferimento, delle società sportive, permette di individuare correttamente tutti i portatori di interessi come segue:

- finanziatori;
- soci;
- calciatori;
- fornitori;
- sponsor;
- reti distributive;
- P.A.;
- pubblico;
- altri soggetti<sup>87</sup>.

---

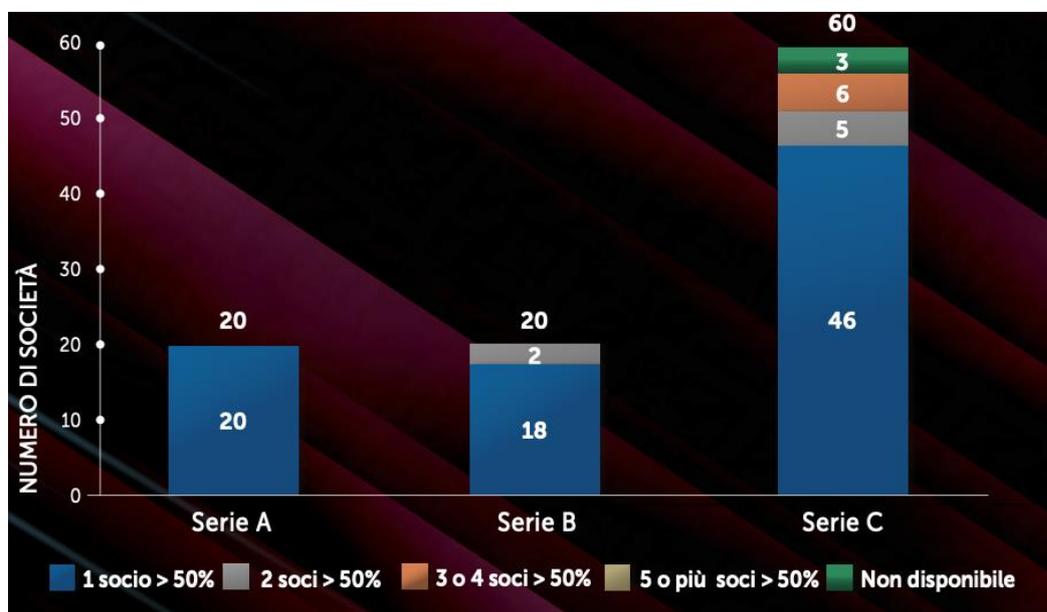
<sup>86</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, p. 85 s.

<sup>87</sup> Si veda per i dettagli L. Gelmini, *op. cit.*, p. 86.

Ad oggi, la situazione attuale circa il modello di governance ed il sistema di controllo che emerge dal Report Calcio FIGC 2022 è il seguente:



nello specifico la situazione si presenta così:



<sup>88</sup> Immagine estrapolata da *Report calcio FIGC, op. cit.*, p. 19.

<sup>89</sup> Immagine da *Report, op. cit.*, p. 33.

Analizzando quest'immagine, ci accorgiamo che nel biennio appena trascorso, 2020-2021, il 61% delle società calcistiche è di proprietà di una sola persona giuridica, il 28% appartiene ad una persona fisica, mentre l'11% appartiene ad una persona giuridica esterna: il modello di governance appare un modello chiuso e come emerge dai dati riguardanti la Serie A, il 93% del controllo di una società calcistica appartiene all'azionista di riferimento; in Serie B ed in Serie C, la situazione appare leggermente diversa e la percentuale in possesso dell'azionista di riferimento è rispettivamente pari all'80,7% e al 73,5%<sup>90</sup>.

Da ultimo vorrei concludere la disamina di questo paragrafo facendo un accenno sull'*organismo personale*, quale insieme delle persone che svolgono attività aziendale all'interno delle società; il fatto che gli stessi siano remunerati ed assumano un valore monetario permette di classificarli come *capitale umano* e, come tali, assumono un significato particolare all'interno delle società calcistiche professionistiche<sup>91</sup>.

Per quanto riguarda nello specifico le prestazioni dei calciatori, le stesse acquisiscono parecchia importanza per la loro ciclicità e per questo devono essere apprezzate sia nella fase di acquisizione che nella fase di utilizzo delle stesse; per tale motivo vengono classificate come immobilizzazioni immateriali<sup>92</sup>.

Data la loro importanza, la FIFA ha previsto, annualmente, dei report in cui vengono evidenziati i dati riguardanti il mercato internazionale dei diritti attinenti alle prestazioni sportive; dagli ultimi report la situazione che emerge si presenta così:

- continua crescita dei trasferimenti dei diritti alle prestazioni sportive;
- costante regolamento finanziario dei trasferimenti cui sopra;
- aumento delle provvigioni erogate agli intermediari finanziari;
- andamento costante delle remunerazioni offerte ai calciatori<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> Cfr. *Report, op. cit.*, p. 33.

<sup>91</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 89.

<sup>92</sup> Si veda per l'analisi L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 89 s.

<sup>93</sup> Analisi conclusiva a cura di L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 90 s.

Per una visione di insieme finale, i modelli di governance delle società calcistiche tra Serie A, B e C di nostro interesse appaiono così suddivisi:

	Serie A		Serie B		Serie C		Totale	
Società analizzate	20		20		57		97	
Numero dipendenti	4.037		1.701		2.538		8.276	
Compensi totali amministratori	€ 22.937.324		€ 3.105.182		€ 678.526		€ 26.721.032	
<b>Sistema di amministrazione e controllo</b>	<b>N° società</b>	<b>%</b>						
Tradizionale	19	95%	20	100%	57	100%	96	99%
Monistico	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dualistico	1	5%	0	0%	0	0%	1	1%
<b>Totale società</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>Numero amministratori</b>	<b>N° società</b>	<b>%</b>						
Amministratore unico	1	5%	4	20%	22	39%	27	28%
Da 2 a 4 amministratori	8	40%	5	25%	20	35%	33	34%
Da 5 a 7 amministratori	5	25%	8	40%	12	21%	25	26%
Da 8 a 10 amministratori	6	30%	3	15%	2	4%	11	11%
Oltre 10 amministratori	0	0%	0	0%	1	2%	1	1%
<b>Totale società</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>Età media amministratori</b>	<b>N° società</b>	<b>%</b>						
Meno di 40 anni	1	5%	0	0%	3	5%	4	4%
Da 41 a 50 anni	3	15%	1	5%	20	35%	24	25%
Da 51 a 60 anni	12	60%	12	60%	23	40%	47	48%
Da 61 a 70 anni	4	20%	6	30%	10	18%	20	21%
Oltre 71 anni	0	0%	1	5%	1	2%	2	2%
<b>Totale società</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>Soggetto che svolge il controllo contabile</b>	<b>N° società</b>	<b>%</b>						
Collegio sindacale	2	10%	3	15%	8	14%	13	13%
Sindaco unico	0	0%	1	5%	2	4%	3	3%
Revisore legale o società di revisione	18	90%	16	80%	47	82%	81	84%
<b>Totale società</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>Segmentazione per genere</b>	<b>% uomini</b>	<b>% donne</b>						
Consiglio di amministrazione	89%	11%	93%	7%	94%	6%	92%	8%
Collegio sindacale	90%	10%	85%	15%	85%	15%	87%	13%
Donne presidenti di CdA o azioniste di riferimento	0		0		6		6	

94

## 5. I sistemi di controllo

Al di là della natura controversa, dotare le società sportive di una forma è stato un passo importante al fine di sottoporre le stesse ai controlli tipici delle società di capitali, consoni agli interessi economici e sociali che le stesse perseguono: i controlli ai sensi della l. 91/1981 riguardavano sia le singole delibere circa i diversi atti sia l'intera gestione economica e finanziaria in modo tale da evidenziare eventuali irregolarità nelle stesse: nel caso in cui emergessero irregolarità gravi, la federazione poteva portarle in tribunale al fine di richiedere la liquidazione della società<sup>95</sup>.

<sup>94</sup> Fonte *Report FIGC, op. cit.*, p 175.

<sup>95</sup> Si veda M. Garau, *op. cit.*

I controlli messi in atto dagli organismi sportivi non erano esclusivi ma erano controlli specifici, necessari per tenere questa tipologia di sport “protetta” da eventuali gestioni poco trasparenti; il fatto che fossero presenti due tipologie di controlli (quelli disciplinati dal Codice e quelli disciplinati dalla normativa specialistica) non ha ben giovato a tali società poiché gli stessi non sono stati messi in atto in modo adeguato e non hanno permesso, in alcune situazioni, di evidenziare gravi irregolarità che hanno poi condotto a bilanci deficitari, con il conseguente presentarsi di situazioni pre-fallimentari<sup>96</sup>.

Il comma 2 dell’art. 4 del D.lg. 485/1996 è andato a ridurre i poteri di controllo che avevano le federazioni, dando loro la possibilità di focalizzarsi principalmente sulla corretta gestione dei campionati: così facendo resta in capo alle società l’onere di dimostrare e avere i mezzi finanziari necessari e sufficienti per portare avanti tutte le attività inserite nell’oggetto sociale quali per l’appunto la partecipazione ai campionati<sup>97</sup>.

In un’ottica in cui la trasparenza è elemento indispensabile per la gestione di queste “macchine”, le società di calcio si devono dotare di un piano dei conti obbligatorio e di report infrannuali con cui possono essere presentate delle situazioni periodiche circa la “salute” delle stesse; in base a questi report dovrà essere compilato un prospetto che evidenzia il rapporto tra ricavi e indebitamento; dall’analisi di questo rapporto si andrà a determinare un indice da cui scaturisce:

- il libero accesso alle operazioni di mercato;
- il limite ad effettuare acquisti finanziati solo con i propri mezzi;
- effettuare acquisti solo se totalmente coperti da precedenti cessioni<sup>98</sup>.

Analizzando la situazione attuale, a livello nazionale, tutto ciò che riguarda il sistema di controlli delle società calcistiche professionistiche, è regolato dalla FIGC, federazione in cui vanno ad affiliarsi le diverse società calcistiche, a sua volta connessa con il CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) a livello nazionale e con la UEFA a livello internazionale; come precedentemente detto, le norme organizzative che guidano l’operato della FIGC sono le NOIF, promulgate dal Consiglio Federale secondo quanto stabilito dalla FIGC stessa; a livello europeo abbiamo invece il *Manuale delle Licenze UEFA* e dal maggio

---

<sup>96</sup> Cfr. M. Garau, *op. cit.*

<sup>97</sup> Si veda M. Garau, *op. cit.*

<sup>98</sup> Per la dettagliata analisi in merito all’argomento trattato cfr. M. Garau, *op. cit.*

2010 anche un *Regolamento in materia di Financial Fair Play*, che analizzeremo successivamente<sup>99</sup>.

Per quanto riguarda l'analisi in esame, il titolo delle NOIF che ci interessa è il sesto, rubricato "*Controlli sulla gestione economico finanziaria delle Leghe e delle società professionistiche*", cui si collega sia la nomina di una Commissione di Vigilanza sulle società di calcio sia l'elencazione di quelli che sono i documenti utili all'attività di controllo<sup>100</sup>.

La Commissione di Vigilanza è disciplinata dal' art. 78 delle NOIF e prende il nome di *Covisoc* (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche); la stessa svolge sia attività di carattere consultivo che di controllo e di ispezione; nello specifico per quanto riguarda i compiti consultivi, la stessa propone al presidente della FIGC indirizzi e criteri che devono essere utilizzati per esercitare i poteri spettanti a quest'ultima nelle materie di sua competenza<sup>101</sup>.

Per quanto attiene ai poteri di controllo della Covisoc ex art. 80 delle NOIF, gli stessi possono essere sintetizzati come segue:

- richiesta alle società di depositare documenti e dati societari e contabili necessaria alle proprie valutazioni;
- richiesta ad un collegio di tre tecnici, nominati dal presidente della FIGC, di fornire pareri non vincolanti circa la congruità delle operazioni di trasferimento dei calciatori;
- propone al Consiglio Federale dei parametri che permettano di analizzare le corrette condizioni di gestione economico finanziarie delle società;
- propone al Consiglio Federale come determinare gli aggregati per il calcolo dei rapporti di cui al punto precedente;
- propone al Consiglio Federale la modifica degli aggregati di cui al punto d) affinché si possa tener conto degli effetti economico-finanziari e patrimoniali di determinate operazioni poste in essere dalle società sportive<sup>102</sup>.

---

<sup>99</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 12 s.

<sup>100</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 13.

<sup>101</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 13 s.

<sup>102</sup> Si veda a riguardo L. Gelmini, *op. cit.*, p. 14.

Per quanto riguarda i poteri ispettivi in capo alla Covisoc, ex art. 87 delle NOIF, consistono nell'effettuare delle verifiche presso le sedi delle società e nella convocazione dei componenti del C.d.a. delle stesse<sup>103</sup>.

Affinché l'attività di controllo sia effettiva e svolta bene, si rendono necessari alcuni documenti importanti per il raggiungimento di tali obiettivi.

Questi documenti, che devono essere prodotti dalle società di calcio professionistiche entro determinati termini prestabiliti ed in modo periodico, rilevanti ai fini del controllo, sono tre e vengono disciplinati dall'art. 85 delle NOIF:

- relazione e bilanci consuntivi;
- documenti previsionali;
- altri documenti<sup>104</sup>.

Della prima categoria fanno parte il bilancio d'esercizio, la relazione semestrale ed il bilancio consolidato che devono essere consegnati entro quindici giorni dall'approvazione in assemblea;

del secondo gruppo fanno parte il budget da depositare ogni sei mesi entro il 30 giugno ed il report consuntivo da presentare entro 60 giorni dalla chiusura di ogni semestre; infine, l'ultima categoria di documenti riguarda alcune attestazioni che le società di calcio emettono e che certificano il corretto pagamento degli emolumenti, delle ritenute e dei contributi e un set di indicatori di bilancio utilizzati per l'analisi economico finanziaria delle società stesse<sup>105</sup>.

---

<sup>103</sup> Cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, p. 14.

<sup>104</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, p. 14.

<sup>105</sup> A tal riguardo cfr. L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 14 s.

## CAPITOLO II I BILANCI DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE

**SOMMARIO:** 1. *Premessa* 2. *Gli aspetti economici e il calcio-mercato* 2.1. *La nota operativa dell'Accademia Romana di Ragioneria n. 2/2022* 3. *Le fonti e gli schemi di bilancio* 3.1. *(segue) il bilancio consolidato dei club calcistici* 3.2. *Gli stakeholders delle società di calcio* 4. *Le voci tipiche dello Stato Patrimoniale dei bilanci calcistici* 4.1. *Un focus sulla capitalizzazione dei costi del vivaio* 5. *Le voci tipiche del Conto Economico dei bilanci calcistici* 6. *Focus sul valore del marchio e della library*

### **1. Premessa**

In questo capitolo affronterò l'intrinseca natura del calcio, specie quello professionistico, ovvero gli aspetti economici.

Il calcio oggi non è solo uno sport dilettantistico animato dalla passione di chi gioca e di chi guarda ma è anche una "macchina economica" e come tale ha delle entrate, delle uscite e dei movimenti ad esse correlate che hanno richiesto particolare attenzione sia da parte del Legislatore che da parte dei tecnici.

In questo capitolo esaminerò pertanto il bilancio delle società calcistiche dapprima eseguendo un'analisi generale su quelli che sono gli aspetti economici e di calcio-mercato. Nel successivo paragrafo l'analisi verterà sulle fonti e gli schemi dei bilanci delle società calcistiche.

Per un'analisi più approfondita dedicherò il quarto paragrafo all'analisi delle voci caratterizzanti lo Stato Patrimoniale ed il quinto paragrafo all'esame delle voci tipiche del Conto Economico dei bilanci delle società di calcio.

Da ultimo verrà fatto un approfondimento sul valore del marchio e della library.

### **2. Gli aspetti economici ed il calcio mercato**

Come detto nella premessa il calcio oggi non è solo passione o competizione come agli inizi ma è una vera e propria "macchina economica" che annovera tra i suoi fattori produttivi principali i calciatori e le partite, che diventano dei veri e propri show da seguire.

Il calcio si afferma come realtà economica principalmente in Europa, Asia e Sud America equiparandosi ad una vera e propria "*industria globale*"<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> All'inizio del III millennio lo stesso viene giocato in 204 paesi da ben 240 milioni di persone. Si veda M. Brunelli, *Calcio – La storia del calcio* in *Enciclopedia dello sport*, Treccani, 2002.

Agli inizi degli anni Ottanta la principale fonte di “guadagno” del calcio mondiale derivava dai consumi diretti che gli appassionati di questo sport facevano, specie i biglietti delle partite e le scommesse sulle stesse e dagli apporti dei soci finanziatori; in Inghilterra e in Italia, infatti, questo sport ha contribuito allo sviluppo dell’industria delle scommesse e dei concorsi pronostici<sup>107</sup>.

Altra fonte di guadagno strettamente collegata a questo sport è quella delle sponsorizzazioni: sappiamo bene come oggi alcuni calciatori professionistici vengono “venduti” e scambiati principalmente per il loro *appeal economico* più che per la loro professionalità<sup>108</sup>.

Nell’ultimo quinquennio del decennio scorso il volume d’affari dei club calcistici è aumentato del 22% in Inghilterra e del 24% in Italia; tuttavia un aumento delle entrate ha portato a numerosi interrogativi circa i principali fattori produttivi dei club calcistici, ovvero i calciatori; in aggiunta a ciò la trasmissione delle partite in televisione ha, negli anni, portato ad un aumento della campagna dei trasferimenti dei giocatori<sup>109</sup> spingendo le squadre di calcio ad investire su giocatori nuovi; da ultimo le entrate risultano ad oggi inadeguate perché le società hanno ricorso alle plusvalenze<sup>110</sup> del calcio-mercato per far fronte ai deficit creati dai maggiori ingaggi di procuratori e calciatori<sup>111</sup>.

Inoltre la quotazione in Borsa e i forti rapporti tra le società calcistiche e le reti televisive, sono una prova lampante dell’evoluzione delle società di calcio in vere e proprie imprese<sup>112</sup>.

---

<sup>107</sup> Cfr. M. Brunelli, *op. cit.*

<sup>108</sup> Per questo motivo secondo M. Brunelli, *op. cit.*, <<la consacrazione moderna del calcio in quanto industria è, quindi, strettamente legata alla sua affermazione come straordinario veicolo di comunicazione per le aziende e come contenuto insostituibile per i media di concezione vecchia (radio, televisione) e nuova (Internet, UMTS)>>.

<sup>109</sup> Il passaggio dei calciatori da una società all’altra porta ad un aumento degli ammortamenti dei diritti pluriennali collegati alle prestazioni dei calciatori iscritti nell’attivo patrimoniale; per far fronte alle evidenti disparità che si vengono a creare nei conti delle società calcistiche, le Federazioni e le Leghe europee hanno attuato delle stringenti modalità di controllo dei costi andando a fissare un numero massimo di giocatori utilizzabili da parte delle società, il rispetto di parametri di liquidità e solvibilità economica per essere ammessi ai diversi Campionati, l’imposizione di un tetto salariale per i calciatori. Si veda per l’analisi M. Brunelli, *op. cit.*

<sup>110</sup> Si veda di recente il caso scoppiato all’interno dello Juventus FC che ha portato alle immediate dimissioni di tutto il Cda

<sup>111</sup> Cfr. M. Brunelli, *op. cit.*

<sup>112</sup> Si veda per il confronto M. Brunelli, *op. cit.*

Possiamo infatti notare come negli ultimi decenni si sia diffuso un particolare interesse nei confronti dell'economia e della gestione delle società calcistiche, il più delle volte anche in riferimento alle problematiche collegate alle stesse<sup>113</sup>.

La natura di vere e proprie imprese ormai nota è ricollegabile a molti fattori tra cui:

- lo status di società di capitali;
- il fine di lucro;
- la previsione nell'oggetto sociale delle attività che vengono svolte;
- ipotesi in caso di liquidazione e fallimento;
- il sistema di controlli<sup>114</sup>.

Ogni società calcistica si pone degli obiettivi parecchio ambiziosi, portando il settore calcistico alla costante creazione di valore; la fortuna delle società di calcio è stata il reperimento delle risorse necessarie per far fronte agli investimenti fatti; questo ha permesso di considerare le società calcistiche non come “prodotti” statici bensì dinamici in quanto caratterizzati dal fattore produttivo “calciatori” e da un risultato quale l'evento sportivo<sup>115</sup>.

Un punto di svolta per il business di questo settore si ha, come sappiamo, a seguito della sentenza Bosman del 1995; da questo momento in poi ci si indirizza verso il mercato e si sviluppa il sistema di scambio dei fattori produttivi, ovvero i calciatori che creerà dei nuovi meccanismi di cui tener conto, ovvero il sistema dei costi, dei ricavi e del rischio economico<sup>116</sup>.

Nell'insieme le società calcistiche presentano delle differenze ma alcuni degli aspetti che le contraddistinguono risultano uguali per tutte; tra questi abbiamo:

- la connotazione sociale;
- la passione ed il senso di appartenenza;
- meccanismi concorrenziali atipici;
- la produzione congiunta tra i diversi competitor;
- l'incertezza e l'indeterminatezza del risultato sportivo in sé<sup>117</sup>.

---

<sup>113</sup> Si veda G. Gravina, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale*, Franco Angeli, 2011, p. 13.

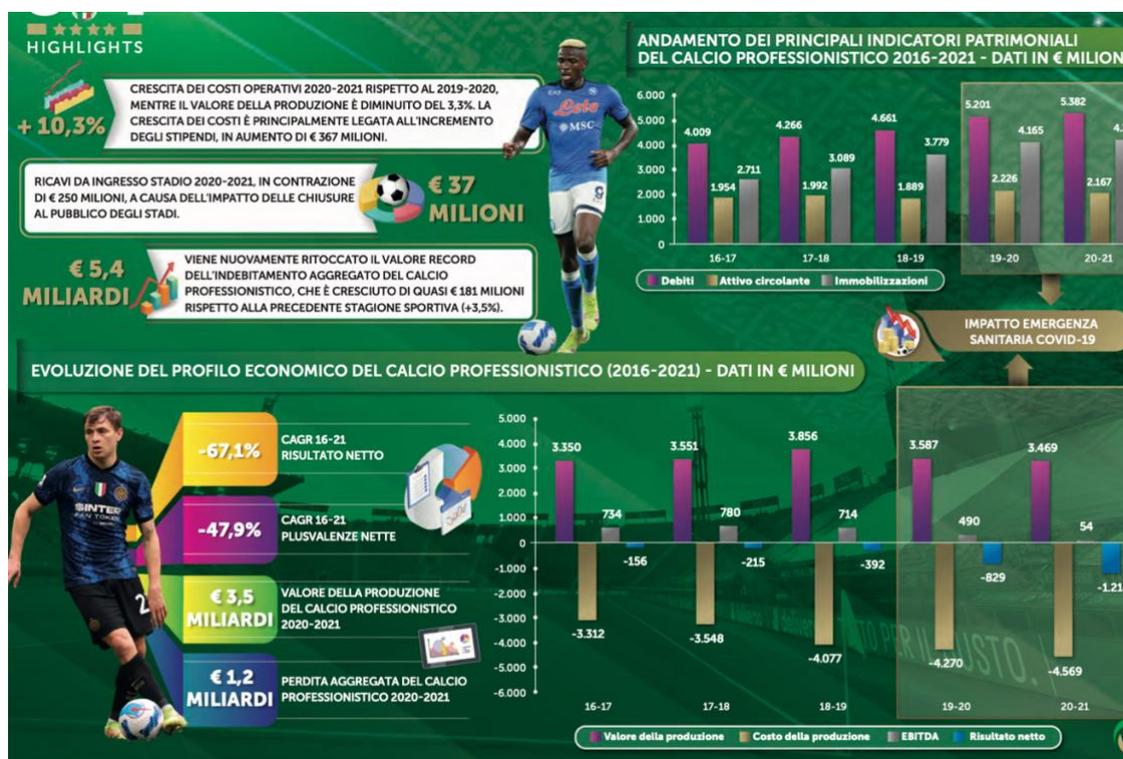
<sup>114</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 13.

<sup>115</sup> Per l'analisi si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 17.

<sup>116</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 14 s.

<sup>117</sup> Si veda per l'analisi G. Gravina, *op. cit.*, p. 16.

Andando ad analizzare la situazione da un punto di vista grafico, il Report calcio FIGC del 2022 ci mostra in modo chiaro la situazione attuale per tutto ciò che concerne la situazione economico-finanziaria del calcio professionistico:

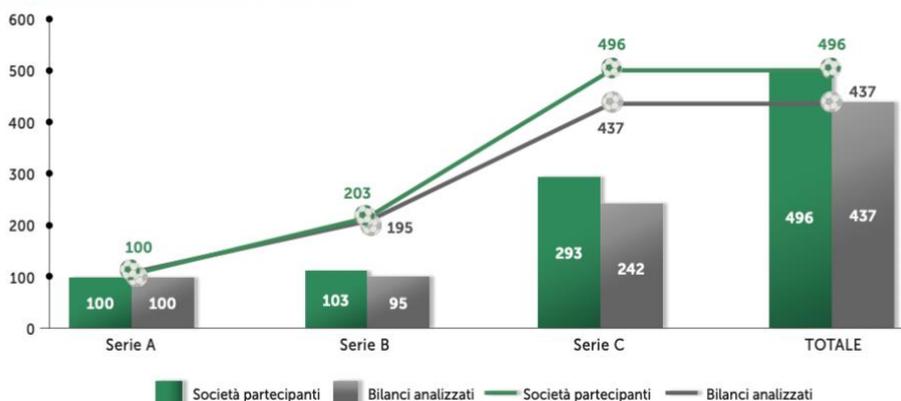


La Figc ha basato l'analisi economico-finanziaria andando ad analizzare 437 bilanci di società di calcio, partecipanti ai campionati del quinquennio 2016-2021; le analisi hanno interessato l'88% dei bilanci di esercizio ed il restante 12% non analizzato riguardava società non tenute alla presentazione della documentazione contabile nel quinquennio analizzato (sia per ragioni di ammissione che per ragioni di non iscrizione); la situazione in dettagli si presenta come segue:

<sup>118</sup> Immagine estrapolata dal Report FIGC, op. cit., p. 15.



Serie A, Serie B e Serie C 2016-2021



Fonte: Elaborazioni PwC

119.

Le immagini che seguono, evidenziano i risultati di sintesi per il biennio appena concluso, ovvero quello 2020-2021, il conto economico aggregato per il quinquennio 2016-2021, i risultati aggregati per lo stesso periodo ed infine l'evoluzione del profilo patrimoniale aggregato.

<sup>119</sup> Si veda *Report FIGC, op. cit.*, p. 90.

Tutte e quattro le immagini di sintesi fanno riferimento a Serie A, B e C.

SERIE A		Serie B		SERIE C	
Campione analizzato	20 su 20	Campione analizzato	19 su 20	Campione analizzato	47 su 60
<b>Dati chiave/Indici</b>	<b>20-21</b>	<b>Dati chiave/Indici</b>	<b>20-21</b>	<b>Dati chiave/Indici</b>	<b>20-21</b>
Valore della produzione	€ 2.996m	Valore della produzione	€ 350m	Valore della produzione	€ 123m
Costi operativi	(€ 2.789m)	Costi operativi	(€ 416m)	Costi operativi	(€ 210m)
<b>Ebitda</b>	<b>€ 207m</b>	<b>Ebitda</b>	<b>(€ 66m)</b>	<b>Ebitda</b>	<b>(€ 87m)</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 1.097m)	Ammortamenti e svalutazioni	(€ 47m)	Ammortamenti e svalutazioni	(€ 10m)
<b>Ebit</b>	<b>(€ 890m)</b>	<b>Ebit</b>	<b>(€ 113m)</b>	<b>Ebit</b>	<b>(€ 97m)</b>
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 102m)	Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 3m)	Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 2m)
<b>Ebt</b>	<b>(€ 992m)</b>	<b>Ebt</b>	<b>(€ 116m)</b>	<b>Ebt</b>	<b>(€ 98m)</b>
Imposte	(€ 11m)	Imposte	(€ 1m)	Imposte	€ 2m
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 1.002m)</b>	<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 116m)</b>	<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 96m)</b>
<b>Costo del lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita</b>	<b>68%</b>	<b>Costo del lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita</b>	<b>89%</b>	<b>Costo del lavoro p.tesserato/ valore della produzione</b>	<b>103%</b>
<b>Patrimonio netto/totale attività</b>	<b>12%</b>	<b>Patrimonio netto/totale attività</b>	<b>12%</b>	<b>Patrimonio netto/totale attività</b>	<b>8%</b>
<b>Debiti finanziari/totale debiti</b>	<b>35%</b>	<b>Debiti finanziari/totale debiti</b>	<b>24%</b>	<b>Debiti finanziari/totale debiti</b>	<b>n.a</b>
<b>% di club in utile</b>	<b>10%</b>	<b>% di club in utile</b>	<b>16%</b>	<b>% di club in utile</b>	<b>13%</b>
<b>Risultato netto/ valore della produzione</b>	<b>-33%</b>	<b>Risultato netto/ valore della produzione</b>	<b>-33%</b>	<b>Risultato netto/ valore della produzione</b>	<b>-78%</b>
<b>Perdita aggregata 2007-2021</b>	<b>(€ 4.279m)</b>	<b>Perdita aggregata 2007-2021</b>	<b>(€ 884m)</b>	<b>Perdita aggregata 2007-2021</b>	<b>(€949m)</b>

Nota: Nelle pagine seguenti della sezione, la percentuale inserita tra le parentesi nei box di commento indica la variazione percentuale riferita alla stagione precedente, salvo dove diversamente specificato.

120,

Campione analizzato	89 su 102		85 su 99		87 su 95		90 su 100		86 su 100	
Dati chiave reddituali	16-17	Var %	17-18	Var %	18-19	Var %	19-20	Var %	20-21	Var %
Ricavi da ingresso stadio	€ 278m	+2,9%	€ 341m	+22,4%	€ 346m	+1,6%	€ 287m	-17,1%	€ 37m	-87,0%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€ 525m	+12,8%	€ 575m	+9,5%	€ 688m	+19,7%	€ 597m	-13,3%	€ 672m	+12,6%
Ricavi da diritti televisivi e radio	€ 1.260m	+9,3%	€ 1.252m	-0,6%	€ 1.378m	+10,1%	€ 1.224m	-11,2%	€ 1.646m	+34,4%
Altri ricavi	€ 537m	+1,1%	€ 606m	+12,8%	€ 691m	+14,0%	€ 663m	-1,0%	€ 710m	+7,2%
Plusvalenze per cessione giocatori	€ 749m	+71,4%	€ 777m	+3,6%	€ 753m	-3,1%	€ 817m	+8,5%	€ 404m	-50,5%
<b>Valore della produzione</b>	<b>€ 3.350m</b>	<b>+17,2%</b>	<b>€ 3.551m</b>	<b>+6,0%</b>	<b>€ 3.856m</b>	<b>+8,6%</b>	<b>€ 3.587m</b>	<b>-7,0%</b>	<b>€ 3.469m</b>	<b>-3,3%</b>
Costi per servizi e godimento beni di terzi	(€ 655m)	+8,8%	(€ 649m)	-1,0%	(€ 655m)	+1,0%	(€ 681m)	+3,9%	(€ 614m)	-9,8%
Costo del lavoro	(€ 1.693m)	+3,7%	(€ 1.792m)	+5,9%	(€ 2.053m)	+14,6%	(€ 1.991m)	-3,0%	(€ 2.358m)	+18,4%
Altri costi	(€ 268m)	-8,5%	(€ 330m)	+23,0%	(€ 434m)	+31,4%	(€ 425m)	-2,0%	(€ 443m)	+4,2%
<b>Costi operativi</b>	<b>(€ 2.616m)</b>	<b>+3,5%</b>	<b>(€ 2.771m)</b>	<b>+5,9%</b>	<b>(€ 3.143m)</b>	<b>+13,4%</b>	<b>(€ 3.097m)</b>	<b>-1,4%</b>	<b>(€ 3.415m)</b>	<b>+10,3%</b>
<b>Ebitda</b>	<b>€ 734m</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>€ 780m</b>	<b>+6,2%</b>	<b>€ 714m</b>	<b>-8,4%</b>	<b>€ 490m</b>	<b>-31,4%</b>	<b>€ 54m</b>	<b>-89,0%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 696m)	+13,0%	(€ 777m)	+11,7%	(€ 934m)	+20,3%	(€ 1.173m)	+25,6%	(€ 1.153m)	-1,7%
<b>Ebit</b>	<b>€ 39m &gt;100%</b>		<b>€ 3m</b>	<b>-92,0%</b>	<b>(€ 220m)</b>	<b>&lt;100%</b>	<b>(€ 683m)</b>	<b>&lt;100%</b>	<b>(€ 1.099m)</b>	<b>-61,0%</b>
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 95m)	+43,9%	(€ 110m)	+15,1%	(€ 80m)	-27,1%	(€ 101m)	+27,0%	(€ 106m)	+4,7%
<b>Ebt</b>	<b>(€ 86m)</b>	<b>+83,9%</b>	<b>(€ 107m)</b>	<b>-8,7%</b>	<b>(€ 300m)</b>	<b>&lt;100%</b>	<b>(€ 784m)</b>	<b>&lt;100%</b>	<b>(€ 1.206m)</b>	<b>-53,7%</b>
Imposte	(€ 99m)	>100%	(€ 108m)	+8,8%	(€ 92m)	-14,8%	(€ 45m)	-51,2%	(€ 9m)	-80,5%
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 156m)</b>	<b>+58,1%</b>	<b>(€ 215m)</b>	<b>-37,8%</b>	<b>(€ 392m)</b>	<b>-82,7%</b>	<b>(€ 829m)</b>	<b>&lt;100%</b>	<b>(€ 1.214m)</b>	<b>-46,5%</b>



121,

<sup>120</sup> Questa prima immagine, estrapolata dal *Report FIGC, op. cit.*, p. 91 fa riferimento ai risultati di sintesi per il biennio appena trascorso.

<sup>121</sup> Cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 92; qui si fa riferimento al conto economico aggregato per il quinquennio 2016-2021, ricordando che l'EBITDA (margine operativo lordo) si riferisce al reddito economico basato esclusivamente sulla gestione caratteristica dell'impresa, senza considerare gli interessi, le tasse e il deprezzamento di beni e ammortamenti; mentre il netto andrà poi a rappresentare l'utile o la perdita di esercizio che la società andrà a realizzare.



Nota: Il Cagr (Compound Annual Growth Rate) rappresenta il tasso di crescita annua composto e misura l'incremento o il decremento di un valore nell'arco di un periodo di più anni.

122,

	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21
<b>Serie A</b>	€ 4.269,3m	€ 4.718,2m	€ 5.330,1m	€ 5.952,2m	€ 6.055,9m
<b>Serie B</b>	€ 345,4m	€ 354,8m	€ 278,2m	€ 424,9m	€ 476,6m
<b>Serie C</b>	€ 161,7m	€ 148,4m	€ 196,1m	€ 197,7m	€ 149,4m
<b>TOTALE ATTIVITÀ (TA)</b>	<b>€ 4.776,4m</b>	<b>€ 5.221,4m</b>	<b>€ 5.804,4m</b>	<b>€ 6.574,8m</b>	<b>€ 6.681,9m</b>
<b>Serie A</b>	€ 301,1m	€ 428,7m	€ 551,0m	€ 633,3m	€ 717,7m
<b>Serie B</b>	€ 58,6m	€ 68,6m	€ 58,8m	€ 67,3m	€ 56,9m
<b>Serie C</b>	-€ 1,6m	-€ 7,1m	€ 13,7m	€ 13,1m	€ 12,1m
<b>Totale Patrimonio Netto (PN)</b>	<b>€ 358,1m</b>	<b>€ 490,3m</b>	<b>€ 623,5m</b>	<b>€ 713,7m</b>	<b>€ 786,7m</b>
<b>Serie A</b>	€ 3.624,5m	€ 3.883,0m	€ 4.311,4m	€ 4.717,7m	€ 4.882,1m
<b>Serie B</b>	€ 238,5m	€ 246,1m	€ 187,5m	€ 319,1m	€ 377,0m
<b>Serie C</b>	€ 145,8m	€ 136,5m	€ 162,2m	€ 164,2m	€ 122,7m
<b>Totale Debiti (TD)</b>	<b>€ 4.008,8m</b>	<b>€ 4.265,6m</b>	<b>€ 4.661,1m</b>	<b>€ 5.201,0m</b>	<b>€ 5.381,8m</b>
<b>Serie A</b>	€ 343,7m	€ 406,5m	€ 467,7m	€ 601,2m	€ 456,1m
<b>Serie B</b>	€ 48,2m	€ 40,1m	€ 31,9m	€ 38,5m	€ 42,6m
<b>Serie C</b>	€ 17,5m	€ 19,0m	€ 20,1m	€ 20,4m	€ 14,6m
<b>Totale Altre Passività (TAP)</b>	<b>€ 409,4m</b>	<b>€ 465,6m</b>	<b>€ 519,8m</b>	<b>€ 660,2m</b>	<b>€ 513,4m</b>
<b>TOTALE PASSIVITÀ</b>	<b>€ 4.776,4m</b>	<b>€ 5.221,4m</b>	<b>€ 5.804,4m</b>	<b>€ 6.574,8m</b>	<b>€ 6.681,9m</b>
<b>Equity ratio (PN/TA)</b>	<b>7,5%</b>	<b>9,4%</b>	<b>10,7%</b>	<b>10,9%</b>	<b>11,8%</b>
<b>Debiti su Totale Attività (TD/TA)</b>	<b>83,9%</b>	<b>81,7%</b>	<b>80,3%</b>	<b>79,1%</b>	<b>80,5%</b>

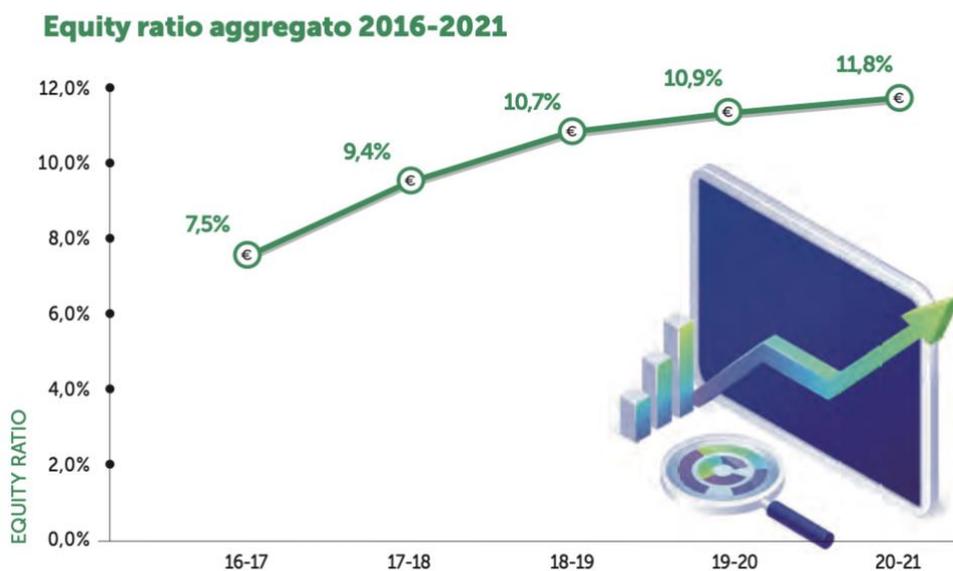
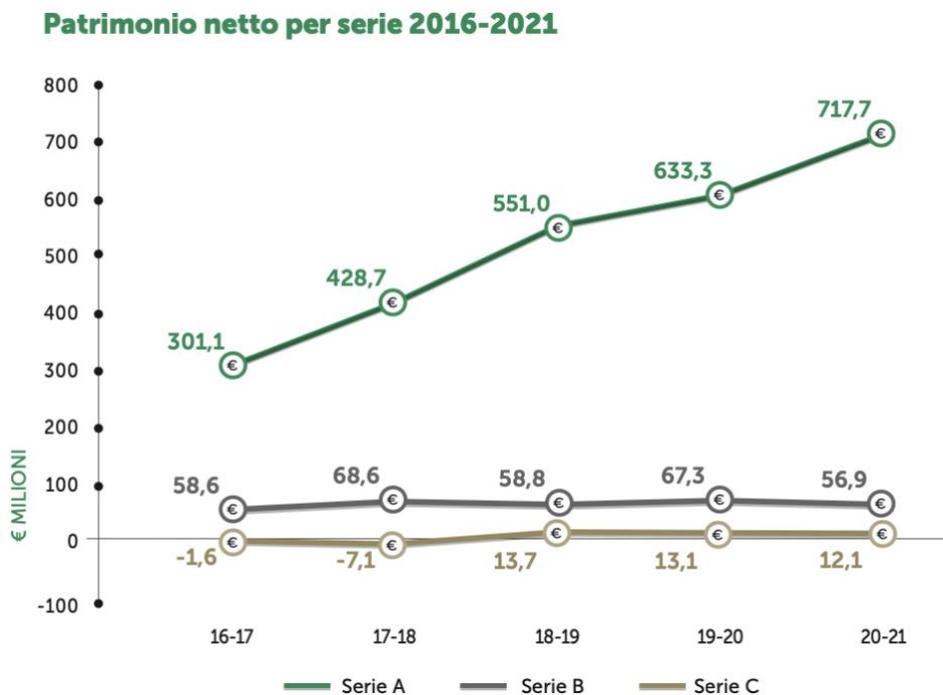
123,

in aggiunta a quanto sopraddetto, l'ultima immagine analizza il patrimonio netto e l'equity ratio per il quinquennio considerato; l'equity ratio rappresenta infatti il rapporto tra il

<sup>122</sup> Quanto emerge da questa immagine mostra i risultati aggregati del quinquennio considerato; cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 93.

<sup>123</sup> Questo schema evidenzia il patrimonio netto, i debiti e il totale di attività e passività per il quinquennio 2016-2021; sappiamo bene come il patrimonio netto vada a rappresentare la composizione del patrimonio di un'impresa, evidenziando le fonti di finanziamento interne della stessa, cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 94.

patrimonio netto e la totalità delle attività di una società; nel dettaglio la situazione si presenta così:

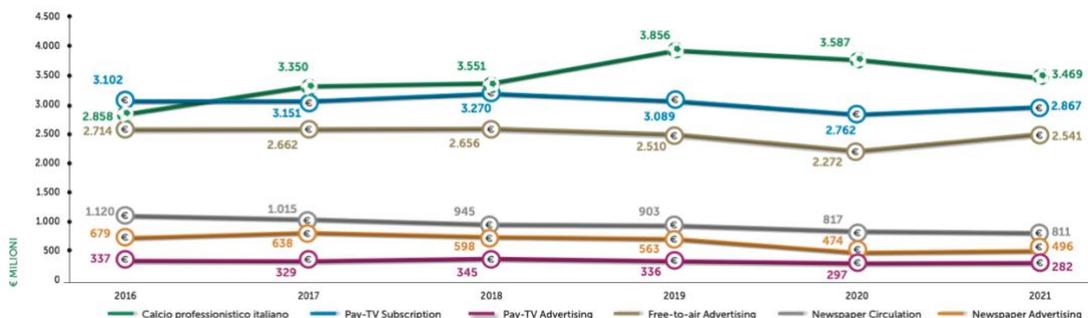


124

Come detto in precedenza, una delle principali fonti di sostentamento del calcio è lo “spettacolo sportivo” e questi sono i dati che emergono dal report calcio circa i ricavi che il

<sup>124</sup> Immagine fornita dal *Report FIGC*, *op. cit.*, p. 94.

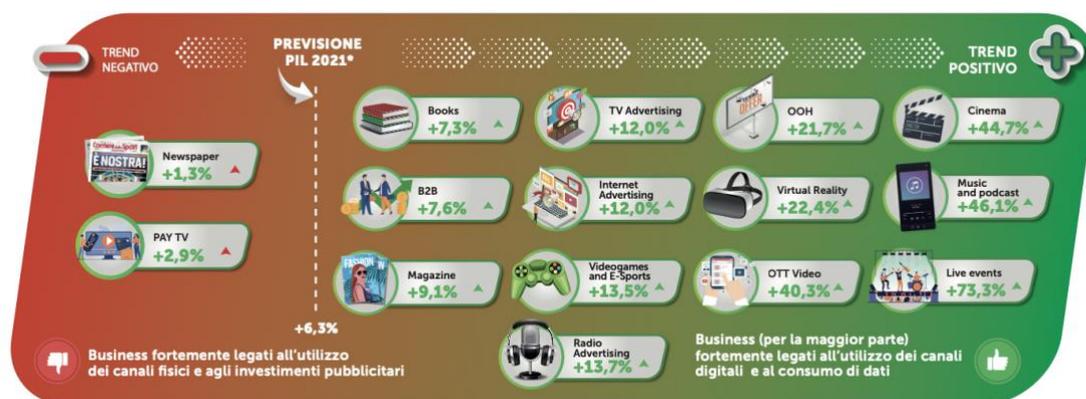
calcio professionistico ottiene dai segmenti di Pay-tv, Free-to-air e newspapers nel quinquennio 2016-2021:



125,

come sappiamo il Report della FIGC ha anche in questo caso analizzato l’impatto che la pandemia da Covid-19 ha avuto su questo importante settore: quello che emerge dall’analisi è che la crescita dell’E&M si è arrestata portando con sé delle pesanti conseguenze economico-sociali; i ricavi dell’E&M, che ammontano circa a 37 miliardi di euro, torneranno ai valori pre-Covid nel biennio in cui ci troviamo; tuttavia la pandemia, se da un lato ha frenato la crescita di questo settore, dall’altro, attraverso la digitalizzazione, ha stimolato un nuovo canale al suo interno che ha permesso lo sviluppo di nuove esigenze e priorità da parte dei fruitori di questo servizio; nello specifico questa è la situazione presentata nel Report sopracitato:

<sup>125</sup> Cfr. *Report FIGC; op. cit.*, p. 105.



126

## MERCATO E&M IN ITALIA 2021



127

### 2.1. La nota operativa dell'Accademia Romana di Ragioneria n.2/22

Per comprendere meglio il funzionamento della macchina calcistica, ho ritenuto opportuno soffermarmi sulla Nota Operativa dell'Accademia Romana di Ragioneria n. 2/2022 la quale rubricata "Le società di calcio professionistiche: il bilancio di esercizio, gli organi istituzionali, di amministrazione, di controllo e la fiscalità" si occupa di fornire una visione su tutti gli aspetti salienti che riguardano le società di calcio e in particolare il bilancio delle stesse e della disciplina fiscale di riferimento<sup>128</sup>.

La creazione di questa Nota Operativa nasce dalla necessità di occuparsi di alcune dinamiche amministrative e di controllo delle attività svolte dalle società di calcio per

<sup>126</sup> Si veda per l'analisi *Report FIGC, op. cit.*, p. 106.

<sup>127</sup> Cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 106.

<sup>128</sup> Si veda per lo spunto *Società di calcio professionistiche: analisi su caratteristiche, organi, formazione del bilancio e fiscalità* in *Bilancio e contabilità*, [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it), Febbraio 2022.

evitare oltretutto che lo sport come “fine” diventi un “mezzo” per realizzare business alternativi; a tal fine la Nota n. 2/2022 si occupa di regolare i seguenti aspetti:

- movimento di denaro e capitali;
- coinvolgimento del pubblico nelle dinamiche agonistiche;
- ampliamento delle competizioni sportive al di là dei confini nazionali;
- interesse dei mezzi televisivi e radiofonici circa le attività calcistiche<sup>129</sup>.

Essendo delle società di capitali, a seguito dell'intervento del Legislatore nel 1996 per i club calcistici è diventata obbligatoria la redazione del bilancio le cui norme regolatrici si rintracciano in:

- il Codice Civile;
- i principi contabili nazionali OIC;
- i principi contabili internazionali IAS/IFRS;
- le N.O.I.F, ovvero le norme organizzative interne emanate dalla FIGC;
- il Piano dei conti unificato della FIGC;
- le Raccomandazioni contabili predisposte dalla FIGC<sup>130</sup>.

Una particolarità riguardante i bilanci delle società di calcio, rispetto alle altre, attiene al periodo di riferimento che sappiamo coincidere per le seconde con l'anno solare, ovvero il periodo che va dal 1° Gennaio al 31 Dicembre, mentre per le prime non coincide con l'anno solare poiché le attività scelte dai club calcistici seguono la stagione agonistica che inizia il 1° Luglio e termina nel mese di Maggio, momento in cui terminano i campionati e le coppe nazionali ed internazionali<sup>131</sup>.

Mentre approfondiremo successivamente gli schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico, si può da ultimo notare come la Nota Operativa prevede degli adempimenti successivi alla redazione del bilancio che devono essere eseguiti dai club calcistici, che partecipano ai Campionati di Serie A, entro quindici giorni dalla data in cui viene approvato il bilancio; unitamente ad una copia dello stesso, vengono depositati presso la Co.Vi.So.C ulteriori documenti tra cui:

- la relazione sulla gestione;

---

<sup>129</sup> Cfr. *Società di calcio professionistiche: analisi su caratteristiche, op. cit.*

<sup>130</sup> Si veda, *Società di calcio professionistiche: analisi su caratteristiche, op. cit.*

<sup>131</sup> Cfr. *Società di calcio professionistiche: analisi su caratteristiche, op. cit.*

- la relazione del collegio sindacale o del sindaco unico o del consiglio di sorveglianza;
- la relazione del revisore legale dei conti;
- la relazione circa il giudizio espresso dalla società di revisione;
- il rendiconto finanziario;
- il verbale di approvazione<sup>132</sup>.

A questi adempimenti si aggiunge una copia della relazione semestrale da depositare presso la Co.Vi.So.C entro tre mesi dalla fine del primo semestre di esercizio, approvata dagli organi amministrativi, una copia attestante la situazione patrimoniale intermedia della società, comprendente il periodo che va dal 31 Marzo al 30 Settembre di ogni anno, da depositare entro il 31 Maggio e il 30 Novembre di ciascun anno insieme ad ulteriori documenti citati qui di seguito:

- le Note esplicative dei principi e dei criteri di redazione e dei commenti circa le voci principali e le eventuali variazioni;
- la relazione circa il giudizio espresso dalla società di revisione;
- il verbale di approvazione<sup>133</sup>.

Ancora entro il 30 Giugno di ogni anno deve essere effettuato il deposito delle informazioni economico-finanziarie previsionali presso la Co.Vi.So.C che possono essere eseguiti o ogni sei mesi o ogni tre mesi attinenti il periodo compreso tra il 1° Luglio ed il 30 Giugno dell'anno successivo circa il budget economico; il budget dello stato patrimoniale; il budget del rendiconto finanziario; le note esplicative sui presupposti, i rischi e i confronti tra i diversi budget e i valori che si sono effettivamente riscontrati nell'ultimo bilancio depositato; le note esplicative circa gli strumenti da utilizzare per coprire eventuali fabbisogni di cassa<sup>134</sup>.

Da ultimo le società calcistiche depositano presso la Co.Vi.So.C, in aggiunta ai documenti sopraesposti, anche dei prospetti riguardanti gli indicatori che seguono, ovvero:

- *l'indicatore di liquidità (AC/PC)* che serve a verificare un'eventuale carenza finanziaria, calcolato dal rapporto tra le Attività Correnti e le Passività Correnti;
- *l'indicatore di indebitamento (D/R)* calcolato dal rapporto tra i Debiti ed i Ricavi;

---

<sup>132</sup> Si veda *Società di Calcio professionistiche: analisi su caratteristiche, op. cit.*

<sup>133</sup> Cfr. *Le società calcistiche: analisi su caratteristiche, op. cit.*

<sup>134</sup> Si veda *Le società calcistiche: analisi su caratteristiche, op. cit.*

- *l'indicatore di Costo del Lavoro Allargato* ottenuto dal rapporto tra il Costo del Lavoro Allargato (CLA) e i Ricavi<sup>135</sup>.

### **3. Le fonti e gli schemi di bilancio**

È giunto il momento di addentrarci in quello che può essere definito il cuore di questa dissertazione, ovvero i bilanci delle società calcistiche.

Analizzare gli stessi servirà ad individuare oltre le fonti e gli schemi che per legge devono essere utilizzati, i soggetti destinatari e le diverse voci di Stato Patrimoniale e Conto Economico che possono interessare nel caso in specie. Da ultimo, come vedremo nell'ultimo paragrafo di questo secondo capitolo, mi focalizzerò sul valore del marchio e della *library* in queste particolari tipologie di società.

Per quanto attiene le caratteristiche e gli aspetti fondamentali che le società di calcio devono avere, queste in primis devono essere durature nel tempo in virtù del principio del *going concern*, devono essere autonome, devono possedere una struttura organizzativa unitaria<sup>136</sup> e devono rispettare il principio di *economicità* necessario per raggiungere fini economici che permettano di avere condizioni soddisfacenti circa le componenti positive e negative di reddito, ovvero la visione reddituale e l'equilibrio tra entrate e uscite monetarie, ovvero la visione monetaria<sup>137</sup>.

Perché tutto ciò avvenga bisogna concentrarsi sul risultato economico di queste società, ovvero lo "spettacolo sportivo", elemento imprescindibile del valore della produzione delle stesse che racchiude al suo interno tanto vantaggi economici diretti come gli incassi delle gare, quanto vantaggi economici indiretti rappresentati dallo sfruttamento televisivo e da altri ricavi<sup>138</sup>.

Per quanto riguarda l'aspetto fondamentale del *going concern* il bilancio delle società di calcio ne rappresenta il principale strumento, utile all'imprenditore per conoscere la reale situazione e le diverse conseguenze, negative o positive, che gli obiettivi aziendali sviluppano; non a caso, come vedremo nel successivo sottoparagrafo, questo strumento è di vitale importanza per i numerosi stakeholders che si interfacciano con queste società<sup>139</sup>.

---

<sup>135</sup> Per l'analisi *Le società calcistiche: analisi su caratteristiche*, *op. cit.*

<sup>136</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 18.

<sup>137</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 15.

<sup>138</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 16.

<sup>139</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 28 s.

Nel bilancio delle società calcistiche si individuano in contemporanea sia elementi contabili che informativi grazie all'analisi del risultato economico, dei valori che esso porta avanti e del processo di formazione: in questo modo diventa verso l'esterno uno strumento per conoscere l'andamento della gestione e verso l'interno uno “*strumento di comportamento*”<sup>140</sup> utilizzato dal management aziendale<sup>141</sup>.

Strutturalmente il bilancio adotta due criteri: uno per classificare le voci che non devono essere valutate e l'altro per analizzare le operazioni in corso che devono essere valutate<sup>142</sup>.

L'analisi delle informazioni attinenti all'ambito calcistico viaggia su un doppio binario:

- quello del Codice civile e delle regolamentazioni connesse riguardanti le disposizioni contabili che si basa sul risultato più che sul comportamento e che, grazie ai principi contabili nazionali<sup>143</sup> ed internazionali<sup>144</sup> adottati, permettono di avere una funzione, tanto interpretativa quanto integrativa, delle norme utilizzate: l'utilizzo dei principi contabili, infatti, permette di definire il quadro concettuale;
- quello regolamentare sportivo predisposto a livello nazionale da CONI e FIGC e a livello internazionale da FIFA, UEFA e CIO per quanto attiene i compiti e le funzioni che devono essere osservati nello svolgimento dell'attività sportiva<sup>145</sup>.

Il mondo del calcio come ben sappiamo è un mondo dinamico ed in continua connessione con l'ambiente esterno che lo circonda e per questo motivo il bilancio diventa uno strumento fondamentale di conoscenza degli aspetti più importanti di ogni squadra: lo stesso diventa importante per la comprensione delle dinamiche operative che interessano le squadre tanto dal punto di vista del reddito di esercizio e del capitale di funzionamento, quanto dal punto di vista delle dinamiche legate alle aspettative gestionali e strategiche<sup>146</sup>.

Per i bilanci delle società di calcio si è optato per degli schemi che vadano a rendere il loro contenuto il più uniforme possibile, date le particolari tipologie di attività svolte e la

---

<sup>140</sup> Analisi con G. Gravina, *op. cit.*, p. 30.

<sup>141</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, pp. 29 s.

<sup>142</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 30.

<sup>143</sup> I principi contabili nazionali vengono elaborati dall'OIC che svolge anche una funzione di armonizzazione con l'ambito internazionale, si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 31.

<sup>144</sup> La globalizzazione ha interessato anche e soprattutto il mondo del calcio professionistico e per questo si è avuta la necessità di armonizzare i bilanci: lo stesso è stato possibile grazie all'utilizzo dei principi contabili internazionali, IAS e IFRS; cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 31.

<sup>145</sup> Si veda per l'analisi G. Gravina, *op. cit.*, p. 30.

<sup>146</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 37.

particolarità degli elementi contabili; si tratta di bilanci *market-oriented* la cui particolarità si rinviene in tre elementi:

- i destinatari del bilancio;
- le voci;
- il sistema di controlli<sup>147</sup>.

Oltre al rispetto dei vincoli civilistici, essendo le società di calcio delle società di capitali, è necessario che si rispettino dei vincoli normativi e regolamentari che assimilano il bilancio dei club calcistici ad un bilancio sociale<sup>148</sup>.

La particolarità dell'ambiente in cui le società di calcio operano si riflette anche nella rappresentazione contabile, prevedendo l'applicazione di principi e vincoli simili a quelli di un bilancio di una società commerciale ma collegati ad un particolare prodotto, che è lo spettacolo calcistico, e dei particolari fattori di produzione che sono i calciatori; perché la redazione del bilancio avvenga rispettando quanto stabilito, gli organi federali hanno creato adempimenti e vincoli che possano guidare chi redige il bilancio<sup>149</sup>.

I club calcistici redigono il bilancio alla fine di ogni esercizio secondo le indicazioni fornite dal Piano dei Conti curato dalla FIGC in deroga all'art. 2423 *ter* c.c. e secondo tredici Raccomandazioni Contabili obbligatorie, pena sanzioni amministrative, che fungono da raccordo tra la disciplina del Codice Civile e la disciplina federale; tanto all'interno di Stato Patrimoniale quanto all'interno di Conto Economico sono previste delle voci tipiche che andremo ad analizzare nei successivi paragrafi<sup>150</sup>.

### **3.1. (segue) il bilancio consolidato dei club calcistici**

Come sappiamo nella redazione dei bilanci delle società di calcio, le eventuali lacune presenti nel Codice Civile vengono colmate dalle regole sportive e questo vale anche per il caso in cui deve essere redatto un bilancio consolidato. In particolare ci si chiede se in tale ipotesi la società di calcio debba redigere due *bilanci consolidati*: uno secondo quanto previsto dal Codice Civile e l'altro quale conto annuale consolidato del gruppo sportivo secondo quanto statuito da FIGC e UEFA<sup>151</sup>.

---

<sup>147</sup> Si veda a tal proposito G. Gravina, *op. cit.*, p. 37.

<sup>148</sup> Si veda per l'analisi G. Gravina, *op. cit.*, pp. 37 s.

<sup>149</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 39.

<sup>150</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 39.

<sup>151</sup> Si veda C. Guarna, *Il bilancio consolidato delle società di calcio professionistiche*, in *Amministrazione & Finanza*, Fascicolo 6, 2018, p. 27.

Il 1° Gennaio del 2017 vi è stata una riforma delle NOIF (le Norme Organizzative Interne Federali), che ha modificato l'art. 84 introducendo al comma 7 un'importante novità in merito al bilancio consolidato dei club calcistici, il quale per le società che esercitano controllo ex art. 2359 c.c. su una o più società, deve essere predisposto facendo riferimento alla struttura del gruppo di cui il club è società controllante e l'area di consolidamento deve includere le società controllate, collegate e quelle che originano costi e/o ricavi e/o forniscono servizi strettamente collegati alle attività tipiche, ovvero le *football operations* del club calcistico; lo stesso vale anche se tali attività siano svolte da un soggetto giuridico<sup>152</sup>.

La riformulazione dell'art.84 va ad ampliare il perimetro originariamente previsto dalle NOIF che non forniva indicazioni sul perimetro della struttura del gruppo e sull'area di consolidamento, facendo riferimento al solo deposito del bilancio consolidato<sup>153</sup>.

Un primo dubbio interpretativo circa la norma in esame riguarda le altre società che devono essere considerate, chiedendosi se le stesse devono essere partecipate o meno dalla società capogruppo e lo stesso viene risolto in senso positivo poiché l'esclusione porterebbe a considerare illogico l'intero articolo; da ultimo a riguardo la FIGC si è uniformata a quanto stabilito dalla UEFA la quale considera all'interno del perimetro qualsiasi club che intrattiene *football operations* collegate all'attività tipica del club capogruppo, a prescindere che gli stessi siano compresi nella struttura del gruppo<sup>154</sup>.

Le ipotesi di controllo rientranti nella nozione di controllo ex art. 2359 c.c. che riguardano i football club sono:

- *il controllo interno di diritto;*
- *il controllo interno di fatto;*
- *il controllo esterno di fatto o contrattuale*<sup>155</sup>.

In merito all'ultima ipotesi, ovvero quella di controllo contrattuale sorgono ulteriori dubbi interpretativi, poiché il controllo deriva da vincoli o clausole contrattuali tra controllante e controllata; questa fattispecie regolata dalle norme federali non trova riscontro nelle

---

<sup>152</sup> Per l'analisi C. Guarna, *op. cit.*, p. 27.

<sup>153</sup> Inoltre ai sensi del comma 9 dello stesso articolo viene stabilito che nel caso di società quotata in Borsa obbligate alla redazione del consolidato, è necessario predisporre una relazione semestrale consolidata e redigere il consolidato secondo le regole del diritto comune, cfr. C. Guarna, *op. cit.*, pp. 27 s.

<sup>154</sup> Si veda C. Guarna, *op. cit.*, p. 28.

<sup>155</sup> Cfr. C. Guarna, *op. cit.*, p. 28.

fattispecie di controllo considerate dal diritto comune secondo cui, ai sensi del Decreto n.127/1991 all'interno dovrebbe rientrare:

- *il controllo di diritto;*
- *il controllo di fatto;*
- *il c.d. dominio contrattuale e/o statutario;*
- *il dominio di voto;*

di conseguenza sembra restare fuori l'ipotesi di controllo contrattuale in assenza di partecipazione o con partecipazione non di controllo, cioè nell'ipotesi di influenza dominante in forza di clausole o vincoli contrattuali; da ultimo, considerando per controllo contrattuale tutti quei legami di natura economica che esistono tra le imprese che altrimenti sarebbero tra di loro estranee, l'esistenza dello stesso può far scaturire l'obbligatoria redazione del bilancio consolidato ai sensi del diritto comune<sup>156</sup>. Inoltre a sostegno della tesi secondo cui il controllo contrattuale deve farsi rientrare tra le ipotesi previste per la redazione del bilancio consolidato, autorevole dottrina sostiene che la sua esclusione dal diritto comune è più apparente che reale in quanto tale ipotesi può rientrare nel perimetro del comma 1 dell'art. 2359 c.c. quando viene fatto riferimento all'influenza effettiva; secondo N. Rondinone<sup>157</sup> tra i principali vincoli contrattuali che rientrano nel perimetro dell'art. 2359 c.c. intercorrenti tra i club calcistici vi sono contratti di dominio debole che amplierebbero l'aria di consolidamento fino a includere imprese controllate in virtù di tali contratti<sup>158</sup>.

La scelta delle NOIF di riferirsi al controllo ex art. 2359 c.c. più che al controllo enunciato dall'art 26 del Decreto 127/1991 è mossa dalla volontà di includere anche le società sottoposte a controllo contrattuale e ciò affinché si possano attirare, per motivi economici e finanziari, nell'area di consolidamento tutte quelle società che al di là dei legami formali intercorrenti, si occupano di football operations rientranti nelle attività tipiche della società capogruppo<sup>159</sup>.

Indipendentemente da quanto sopradetto, per finalità conoscitive della FIGC o per migliori finalità conoscitive degli stakeholders, i club calcistici non obbligati al consolidato secondo

---

<sup>156</sup> Si veda C. Guarna, *op. cit.*, pp. 28 s.

<sup>157</sup> Cfr. C. Guarna, *op. cit.*, p. 30.

<sup>158</sup> Si veda C. Guarna, *op. cit.*, p. 30.

<sup>159</sup> Questa ipotesi è tipica tra i club calcistici specie nel caso di attività di branding e merchandising; analizzata tale situazione sembra che le regole sportive si basino su un approccio principles-based che permette di riferirsi sia ai rapporti contrattuali che ai rapporti di business, cfr. C. Guarna, *op. cit.*, p. 31.

il Decreto 127/1991 possono redigerlo ugualmente ai sensi del diritto sportivo senza interferire con il diritto comune: infatti nonostante il Codice civile consideri l'influenza dominante derivante da contratti di dominazione ma non di controllo contrattuale e il diritto sportivo consideri l'ipotesi di influenza dominante derivante da controllo contrattuale e non l'ipotesi di contratti di dominazione, è comunque possibile che il bilancio consolidato dai club venga fatto in presenza di questa ultima ipotesi poiché, né implicitamente né esplicitamente, le norme sportive sembrano vietare *“l’inserimento nel consolidato delle società sottoposte ad influenza dominante in virtù dei suddetti contratti”*<sup>160</sup>.

Da ultimo tra le ipotesi di esonero dalla redazione del consolidato, richiamate dal Decreto 127/1991, alcune sono escluse dalle norme federali di FIGC e UEFA; nello specifico la situazione è la seguente:

- *per il diritto comune* sono esonerate le controllate che per due esercizi consecutivi non abbiano superato determinati limiti in tema di attività patrimoniali, ricavi e dipendenti; le sub-holding nel caso in cui la controllante possiede più del 95% della controllata; le imprese che controllano imprese che individualmente o insieme sono considerate irrilevanti per l'art. 29 del sopracitato Decreto o quelle escluse dal consolidamento ai sensi dell'art. 28;
- *per la UEFA* nessuna delle ipotesi sopracitate di diritto comune si applica;
- *per la FIGC* non si applicano le ipotesi di sub-holding<sup>161</sup>.

### **3.2. Gli stakeholders delle società di calcio**

Studiare i bilanci delle società di calcio significa conoscere anche i suoi utilizzatori che nel caso in specie sono parecchi ed eterogenei.

Le principali categorie interessate sono:

- *i soci*: come sappiamo le società calcistiche sono società di capitali ed in quanto tali sono composte da soci che posseggono quote azionarie in misura diversa; il socio è anche un appassionato cultore della materia e per questo l'interesse che lo stesso trova nel bilancio è non solo sportivo ma anche lucrativo ai sensi del D. lg. 272/96 ed orientato verso l'equilibrio economico di lungo periodo;

---

<sup>160</sup> Si veda per l'analisi eseguita C. Guarna, *op. cit.*, p. 32.

<sup>161</sup> Tuttavia la dottrina ritiene che le ipotesi di esonero previste dal Decreto 127 del 1991 siano una facoltà e non un obbligo, rimettendo l'ultima decisione al club calcistico, cfr. C. Guarna, *op. cit.*, pp. 33 s.

- *i calciatori professionisti e dipendenti*: come sappiamo i calciatori professionisti sono legati alle squadre di calcio da un contratto di lavoro subordinato ed in quanto tali saranno interessati a conoscere la reale situazione economica e finanziaria delle squadre in cui prestano servizio;
- *i calciatori delle giovanili*: questa tipologia di calciatore è maggiormente interessata ad una prospettiva di crescita all'interno dell'azienda e di conseguenza presterà maggiore attenzione sulle strategie future che i club vogliono portare avanti;
- *le altre società di calcio*: tra le varie società vi è sia competizione dal punto di vista dei risultati sportivi sia cooperazione dal punto di vista delle problematiche e delle opportunità gestionali e reddituali: le varie società dati i diversi rapporti che intercorrono come il trasferimento di giocatori o la divisione degli introiti delle gare, sono interessate alla reale situazione economico-finanziaria di ognuna di esse;
- *fornitori e consulenti*: questi soggetti saranno principalmente interessati all'andamento della gestione aziendale risultante dal bilancio d'esercizio;
- *pubblico calcistico*: questi sono i veri e propri consumatori del "prodotto calcio" e a loro volta si suddividono tra *spettatori generici*, interessati alle informazioni che emergono dai bilanci sociali autonomi, e i *tifosi* interessati alle sole prestazioni sportive della squadra;
- *altre imprese*: i soggetti in gioco sono le imprese pubblicitarie o sponsorizzanti e gli stessi sono molto attenti ad eventuali scostamenti tra dati preventivi e consuntivi, ponendo maggior attenzione sui progetti di rilancio o di ridimensionamento delle società calcistiche;
- *mezzi di comunicazione*: la radio e la televisione, che hanno portato alla completa diffusione di questo fenomeno, permettono di aumentare le fonti di ricavo delle società di calcio;
- *P.A.*: mentre l'autorità nazionale che si occupa del calcio come fenomeno sociale e dell'incidenza in ambito economico e di ordine pubblico è interessata a conoscere eventuali fenomeni degenerativi esterni e interni (quali scommesse clandestine, corruzione, disturbo dell'ordine pubblico etc.), l'Amministrazione Finanziaria pone la sua attenzione sulle entrate tributarie, incidendo sul quadro economico attraverso la leva fiscale;

- *finanziatori*: tra questi si individuano le istituzioni e gli enti che a vario titolo intervengono con misure di sostegno economico-finanziario;
- *investitori istituzionali*: questi stakeholders riguardano solo le società quotate in Borsa e sono rappresentati dai fondi comuni di investimento, compagnie assicurative, fondi pensione e Sicav e gli stessi sono parecchio interessati ai ritorni degli investimenti;
- *istituzioni ed organismi di gestione e controllo*: questi soggetti sono interessati all'organizzazione delle competizioni e agli obblighi di controllo stabiliti dalle Federazioni, dalle Leghe e da altri organismi a questi deputati<sup>162</sup>.

#### **4. Le voci tipiche dello Stato Patrimoniale**

Nello Stato Patrimoniale delle società di calcio si individuano quattro voci tipiche:

- i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori;
- la capitalizzazione dei costi del vivaio;
- le partecipazioni ex art. 102 *bis* NOIF;
- gli accantonamenti a scopo mutualistico<sup>163</sup>.

Andando ad analizzarle una alla volta, iniziamo dai *diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori*. Questa voce è collegata alla particolarità del rapporto che ai sensi della Legge n. 91 del 1981 si va ad instaurare tra club calcistico e calciatore<sup>164</sup>.

Quanto detto nella nota 139 è importante per capire anche le dinamiche del calciomercato; questa operazione ha da sempre sollevato molte perplessità a seconda dell'oggetto considerato; secondo l'interpretazione prevalente alla base del trasferimento vi è il solo rapporto di lavoro tramite la sostituzione del contratto originario con un nuovo contratto: in questo caso diventa importante l'atto di trasferimento stipulato tra cedente e cessionaria; secondo un'altra interpretazione alla base del trasferimento di un calciatore vi è l'indennizzo che viene riconosciuto per la risoluzione anticipata del suo contratto, con la conseguenza

---

<sup>162</sup> Si veda per l'analisi G. Gravina, *op. cit.*, pp. 23 ss.

<sup>163</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 40.

<sup>164</sup> Sappiamo infatti che il rapporto alla base è un rapporto di lavoro subordinato, in quanto la suddetta Legge aveva abolito quello che era il vincolo sportivo che legava ogni calciatore alla sua squadra di calcio. Basandosi il tutto su un contratto scritto secondo le forme e i modi stabiliti dalla Lega di appartenenza, ogni sua modifica o la sua risoluzione può avvenire a seguito di un lodo pronunciato dal Collegio Arbitrale, cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 40.

che la cessionaria va ad acquisire il diritto a concludere un nuovo contratto con il calciatore trasferito<sup>165</sup>.

Il diverso oggetto considerato porta anche ad una diversa interpretazione dell'operazione nel bilancio della società; per il secondo orientamento, l'indennizzo di cui abbiamo parlato dovrebbe essere qualificato come voce B.17, ovvero *Altre immobilizzazioni immateriali*; stante il primo orientamento, ovvero quello che considera oggetto di trasferimento il rapporto di lavoro, questo si va a iscrivere nella voce B.18 cioè quella dei *Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori*; a sostegno di questa interpretazione vi è sia l'art. 5 della Legge 91 del 1981 che ne fa espresso riferimento sia la Raccomandazione Contabile della FIGC<sup>166</sup>.

Questi diritti presentano caratteristiche diverse rispetto agli altri *intangibles*, poiché possono essere traferiti in modo autonomo e vengono utilizzati nel tempo durante la vita della società calcistica; questa classificazione è sostenuta anche dai principi contabili internazionali e ai sensi dell'art. 2426 co. 1 e 2 c.c.; il costo di tali immobilizzazioni viene ammortizzato in base alla residua possibilità di utilizzo in quote costanti per un numero di esercizi pari alla durata del contratto economico, dal momento in cui il tesseramento è esecutivo ed efficace<sup>167</sup>.

Per valutare i calciatori e poterli inserire in bilancio, essendo presenti molte condizioni aleatorie ad essi collegate quali i fattori fisici, psicologici, tecnici e ambientali, deve preferirsi una valutazione basata sul costo che emerge dal contratto di trasferimento; gli interventi riguardanti il trasferimento devono poi essere inseriti nella Nota Integrativa andando a specificare il principio contabile con cui sono stati realizzati i valori dei diritti, il metodo di ammortamento utilizzato, i movimenti dei diritti durante l'esercizio, gli impegni assunti con le altre società e i diritti per i quali non è ancora iniziato l'ammortamento; altre specificazioni che evidenziano i fatti di rilievo che si sono verificati al momento della chiusura dell'esercizio, specie gli effetti patrimoniali ed economici, devono essere inserite nella Relazione sulla Gestione; da ultimo per quanto riguarda la cedente, il corrispettivo dovuto per il trasferimento, confrontato con il costo storico, porterà ad una plusvalenza nel caso di

---

<sup>165</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 41 s.

<sup>166</sup> Tale raccomandazione fa riferimento all'indennizzo corrisposto durante questo trasferimento, considerandolo una posta attiva tra le Immobilizzazioni Immateriali, cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 42.

<sup>167</sup> Di contro nel Conto Economico questi ammortamenti si iscrivono nella voce 10 a) dello schema obbligatorio; per il confronto si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 42 s.

saldo positivo e ad una minusvalenza nel caso di saldo negativo, al netto delle quote di ammortamento già effettuate; nel caso ultimo in cui il calciatore ceduto sia un calciatore acquistato in origine senza costi, si andrà a registrare un provento come “sopravvenienza attiva di carattere straordinario”<sup>168</sup>.

Il trasferimento dei calciatori e la disciplina sopraesposta riguarda tutte le tipologie di calciatori, siano essi professionisti e non o appartenenti alle giovanili: nel caso di trasferimento di non professionisti si modifica lo status della società cedente che appartiene alla Lega Nazionale Dilettanti, in quanto anche in completa autonomia il calciatore dilettante può decidere di stipulare un contratto da professionista purché alla cedente venga riconosciuto un premio di *addestramento e formazione*<sup>169</sup>.

Nel caso di giocatori appartenenti alle giovanili vi è una doppia strada: se il tesseramento riguarda lo stesso vivaio, si va a modificare lo status da “giovane di serie” a “calciatore professionista” e non vi sarà contabilizzazione in quanto manca il costo inerente l’acquisizione dei diritti di prestazione e per ovviare al problema dell’individuazione dell’esatto valore di tale patrimonio, specie se si tratta di top player, i principi contabili internazionali permettono di utilizzare il *fair value* per una corretta valutazione dello stesso; se il tesseramento riguarda un vivaio diverso rispetto a quello di appartenenza, in mancanza di un accordo tra vecchia e nuova società, le norme delle Federazioni fissano un valore simbolico, detto *premio di preparazione*, calcolato in base al numero di società in cui il giovane ha giocato nell’ultimo triennio e in base alla categoria di appartenenza<sup>170</sup>.

La seconda voce tipica dello Stato Patrimoniale è la *capitalizzazione dei costi del vivaio* e ritenendo doveroso un maggior approfondimento a riguardo la sua analisi viene eseguita nel successivo sottoparagrafo.

Continuando ad analizzare le voci tipiche dello Stato Patrimoniale dei bilanci delle società calcistiche ci imbattiamo nella terza voce tipica, ovvero *le compartecipazioni* regolate dall’art. 102 *bis* delle NOIF.

Il fatto che le stesse vengano regolate dal suddetto articolo ci fa ben capire come i bilanci calcistici non seguano esclusivamente norme civilistiche riadattate bensì sono anche frutto di norme tecniche e specifiche “cucite” su misura; nello specifico l’articolo 102 *bis* NOIF

---

<sup>168</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 43 s.

<sup>169</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 45.

<sup>170</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 44 ss.

permette “a una società che ha acquistato i diritti delle prestazioni di un calciatore di riconoscere a quella cedente un diritto paritario, 50%, sugli effetti patrimoniali dello stesso diritto”<sup>171</sup>.

La voce delle compartecipazioni risulta particolarmente articolata *in primis* per quanto riguarda i moduli<sup>172</sup> da utilizzare in caso di cessione e questo perché oltre al diritto, successivamente, stante il consenso di entrambe le società, lo stesso può essere ceduto ad una società terza e in secondo luogo per quanto attiene alla risoluzione consensuale della stessa, che può essere risolta tramite un’asta in cui vengono presentate delle offerte in busta<sup>173</sup>.

Nello specifico la compartecipazione, ovvero un “contratto di associazione in partecipazione” rappresenta un’altra tipologia di contratto e si distingue da quello che è il suo presupposto, ovvero il contratto di cessione: il contratto di cessione viene contabilizzato come segue:

- la cessionaria scrive un importo pari al costo di acquisto dei diritti pluriennali tra le Immobilizzazioni Immateriali andando ad evidenziare eventuali plusvalenze o minusvalenze che derivano dalla cessione stessa;
- la cessionaria avrà una posta pluriennale che andrà a produrre i suoi effetti per il periodo in cui il calciatore svolge l’attività;
- l’operazione andrà a rappresentare per la cessionaria un bene patrimoniale immateriale e per la cedente un’attività finanziaria<sup>174</sup>.

Le compartecipazioni sono regolate anche dalla Raccomandazione Contabile della FIGC secondo cui, alla n. 3, viene stabilito che la società che va a cedere il diritto<sup>175</sup> iscrive nel passivo del suo Stato Patrimoniale un conto specifico, il conto D.14 che rappresenta i *Debiti per compartecipazioni ex art. 102-bis NOIF*, mentre la cessionaria<sup>176</sup> va a iscrivere

---

<sup>171</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 47 s.

<sup>172</sup> Infatti l’accordo di compartecipazione e l’accordo di cessione definitiva devono essere inseriti in un modulo che a pena di nullità deve essere firmato da entrambe le parti, la cedente e la ceduta e dal calciatore in questione, cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 48.

<sup>173</sup> Vedi G. Gravina, *op. cit.*, p. 48.

<sup>174</sup> Per l’analisi cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 48.

<sup>175</sup> La cessionaria nel caso di acquisizione

<sup>176</sup> La cedente nel caso di acquisizione

l'importo nelle Immobilizzazioni finanziarie alla voce B.III.1, ovvero *Compartecipazioni ex art. 102-bis NOIF*<sup>177</sup>.

Sarà poi la Lega competente a gestire la procedura<sup>178</sup> in questione dal punto di vista finanziario, mentre per quanto riguarda gli effetti economici che tale operazione produce, la società che ha acquistato i diritti pluriennali alle prestazioni inserisce in Conto Economico una componente negativa rappresentata dagli ammortamenti e dai costi di gestione contrattuali; secondo la Raccomandazione Contabile n.1 della FIGC, il momento in cui i diritti pluriennali devono essere iscritti in bilancio coincide con la data del contratto o del deposito dello stesso presso la Lega di competenza e lo stesso vale sia quando viene iscritto il credito/debito da compartecipazione, sia quando vi è la risoluzione del contratto<sup>179</sup>.

Da ultimo si noti come in Nota Integrativa vadano inseriti tutti i crediti e i debiti in un prospetto analitico e in Conto Economico si vadano ad inserire gli effetti risolutivi di tali contratti<sup>180</sup>.

La quarta ed ultima voce tipica dello Stato Patrimoniale dei bilanci dei club sono gli *accantonamenti a scopo mutualistico*.

Questa particolare voce deriva dall'art 4 della L. 586/96 e stabilisce che il 10% dell'utile di esercizio (se presente) viene ceduto alle scuole di addestramento e formazione tecnico-sportiva giovanili; nello stato Patrimoniale le somme devolute vengono iscritte alla voce B.3 ovvero *Fondi per rischi e oneri-altri*<sup>181</sup>.

#### **4.1. Un focus sulla capitalizzazione dei costi del vivaio**

Come sopradetto ho deciso di soffermarmi sulla seconda voce tipica dello Stato Patrimoniale dei club calcistici, ovvero la *Capitalizzazione dei costi del vivaio* che riguarda soprattutto i vivai giovanili che svolgono un'importante attività strategica sia per le società calcistiche che per l'economia calcistica professionistica in generale, tanto grazie ai calciatori che provengono da queste squadre giovanili, quanto grazie alla loro cessione; di contro gestire un vivaio comporta parecchie spese che potrebbero classificarsi come normali

---

<sup>177</sup> Si veda per l'analisi G. Gravina, *op. cit.*, pp. 48 s.

<sup>178</sup> Per quanto riguarda la cessionaria, la stessa andrà a pagare alla cedente tutto il costo dell'acquisto più l'Iva, andando ad incassare un importo pari alla metà dello stesso. La cedente va ad incassare il corrispettivo corrispondente più l'Iva e paga l'importo equivalente alla compartecipazione che sarà esente ex art 2 del DPR 633/72, cfr. G. Gravina, *op. cit.* p. 49.

<sup>179</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 49.

<sup>180</sup> Per il confronto G. Gravina, *op. cit.*, p. 49.

<sup>181</sup> Si veda da ultimo G. Gravina, *op. cit.*, p. 49.

costi di esercizio utilizzati per l'allestimento e la preparazione delle squadre; tuttavia queste spese si classificano come costi di ricerca e sviluppo<sup>182</sup>.

I costi del vivaio si contabilizzano secondo la loro globalità, senza considerare i singoli giocatori che ne fanno parte, contrariamente ai diritti pluriennali alle prestazioni sportive che si rilevano singolarmente per ogni giocatore; i costi del vivaio sono un costo sospeso con natura indifferenziata che non considerano per l'appunto il valore di mercato dei singoli calciatori<sup>183</sup>.

La capitalizzazione può interessare i soli costi di struttura e di gestione e non i costi generali e amministrativi; i primi si individuano nei premi di formazione e addestramento tecnico, vitto e alloggio, spese di trasferta, rimborsi spese, compensi per lo staff tecnico, compensi ai singoli calciatori, spese sanitarie ed assicurazioni per infortuni<sup>184</sup>.

Come stabilito anche dall'OIC 24 tali costi venivano fatti rientrare tra i costi di ricerca e di sviluppo poiché nel business model delle società calcistiche, creare atleti di talento è una risorsa strategica che può garantire l'equilibrio economico e finanziario delle stesse e, nello specifico, lo stesso era possibile perché venivano rispettate tutte le condizioni necessarie previste, ovvero vi era alla base un progetto o un processo definito, identificabile e misurabile, si riferivano ad un progetto realizzabile e tecnicamente fattibile ed erano costi recuperabili aventi prospettive di reddito futuro<sup>185</sup>.

Tuttavia con il "Decreto bilanci" n.139 del 2015, l'art 6 ha modificato l'art. 2426 c.c. andando ad eliminare l'ipotesi dei costi di ricerca portando gli interpreti a domandarsi se i costi del vivaio rientrassero tra quelli di sviluppo (potendoli ancora considerare e capitalizzare) o tra quelli di ricerca; una risposta è giunta dalla dottrina la quale è andata a suddividere i costi del vivaio come segue:

- quelli riguardanti i giocatori delle giovanili fino ai 16 anni vengono annoverati tra i costi di ricerca perché danno la possibilità di acquisire conoscenze tecnico-tattiche e mediche;

---

<sup>182</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 46.

<sup>183</sup> Si veda C. Guarna, *La contabilizzazione dei costi del vivaio nel bilancio delle società di calcio*, in *Amministrazione & Finanza*, Fascicolo 2, 2017, p. 35.

<sup>184</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 47 e C. Guarna, *La contabilizzazione*, *op. cit.*, p. 35.

<sup>185</sup> Si veda C. Guarna, *La contabilizzazione*, *op. cit.*, p. 36.

- quelli riguardanti i giovani a ridosso della prima squadra rientrano nei costi di sviluppo e quindi sono capitalizzabili poiché tali giocatori genereranno futuri risultati economici nei diversi club di appartenenza<sup>186</sup>.

Dal punto di vista contabile, secondo la Raccomandazione Contabile n.2 della FIGC, tali costi del vivaio vengono capitalizzati e vanno a formare il reddito tramite le diverse quote di ammortamento: si tratta di quote di ammortamento costanti per la durata massima di cinque anni dall'esercizio in cui vengono sostenuti; tali costi vengono inseriti alla voce B.I.7, secondo le indicazioni della FIGC e del Collegio Sindacale tra le Immobilizzazioni Immateriali e vengono individuati come *Capitalizzazione costi vivaio*; la loro capitalizzazione è una capitalizzazione indiretta che passa anche per il Conto Economico ed infatti le voci di costo vengono allocate nelle rispettive voci di appartenenza mentre le voci di ricavi vengono inserite nella voce A.4.a, che è la voce riguardante il valore della produzione, gli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni e la capitalizzazione appunto dei costi vivaio; di solito questa valutazione viene fatta per singolo atleta, tuttavia la FIGC secondo la sua seconda Raccomandazione, ha optato, pur differendo dai principi contabili internazionali, per l'anonimato dei singoli atleti<sup>187</sup>.

A seguito delle diverse modifiche intervenute negli ultimi anni la prassi contabile nazionale si è adeguata a quella internazionale ed in particolare allo IAS 8 che ha soppresso l'area straordinaria prevista nel conto economico e che non prevede effetti sul risultato economico d'esercizio dovuti all'eliminazione dei costi di ricerca applicata che erano stati capitalizzati negli esercizi precedenti al Decreto bilanci, ora non più capitalizzabili secondo la nuova interpretazione dell'OIC 24; i costi del vivaio in conclusione ed in sintesi vengono capitalizzati, al pari di altri oneri pluriennali come segue:

- il valore iscritto al costo d'acquisto presenta il limite del valore recuperabile e se a chiusura dell'esercizio quanto iscritto è maggiore rispetto al valore recuperabile, ovvero pari al maggiore tra il fair value ed il valore d'uso, si procede a svalutazione tramite l'impairment test;
- nel caso in cui i motivi che avevano portato alla svalutazione vengono meno, il valore non può essere ripristinato;

---

<sup>186</sup> Il confronto è stato fatto con C. Guarna, *La contabilizzazione*, op. cit., pp. 37 s.

<sup>187</sup> Si veda per il confronto G. Gravina, op. cit., pp. 46 s.

- i costi del vivaio si ammortizzano secondo la loro vita utile e nel caso in cui questa non può essere definita si ammortizzano in un periodo non superiore ai cinque anni;
- fintantoché l'ammortamento non si completa, i dividendi possono distribuirsi solo se vi sono riserve disponibili che possano sufficientemente coprire il valore dei costi non ancora ammortizzati<sup>188</sup>.

## 5. Le voci tipiche del Conto Economico dei bilanci calcistici

Andiamo adesso ad analizzare il Conto Economico delle società di calcio in cui, stante la particolarità delle attività svolte dalle stesse si trovano delle voci tipiche che non sono altro che le contro-partite delle voci individuate nello Stato Patrimoniale nel paragrafo precedente; queste sono:

- ricavi da cessione dei diritti televisivi;
- minusvalenze e plusvalenze da cessione dei diritti pluriennali all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori;
- ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;
- le cessioni temporanee<sup>189</sup>.

Sono contropartite e voci che presentano minori difficoltà nella rappresentazione contabile che si sono sviluppate maggiormente negli ultimi decenni: ad esempio i diritti televisivi si sono sviluppati negli ultimi anni, modificando sia gli aspetti economici che quelli sociali e sportivi; queste particolari attività hanno avuto dei riflessi sui rapporti con l'ambiente di riferimento<sup>190</sup>.

Passando alla prima delle voci tipiche, ovvero i *ricavi da cessione dei diritti televisivi*, possiamo dire che la necessità di avere questa voce nei bilanci dei club calcistici è nata dal diffondersi dello spettacolo sportivo principalmente nelle reti televisive, sia quelle tradizionali che le Pay-tv; questo diffondersi ha modificato anche la voce dei ricavi che si è dovuta adattare alla natura di queste attività<sup>191</sup>.

Nello specifico sono le Leghe, come rappresentanti dei club, che vanno a negoziare i diritti televisivi<sup>192</sup> in un'ottica collettiva; il potere contrattuale per la negoziazione dei diritti

<sup>188</sup> Si veda per l'analisi C. Guarna, *La contabilizzazione*, op. cit., pp. 41 s.

<sup>189</sup> Si veda G. Gravina, op. cit., p. 50.

<sup>190</sup> Si veda G. Gravina, op. cit., p. 50.

<sup>191</sup> Cfr. G. Gravina, op. cit., pp. 50 s.

<sup>192</sup> Il punto di svolta si è avuto nel 1999 a seguito di due provvedimenti dell'AGCOM, il n. 6869 e il n. 7340. Secondo questi provvedimenti <<la vendita dei diritti in forma collettiva da parte della Lega venne sospesa

televisivi è passato per un periodo in capo alle singole società calcistiche per poi tornare in capo alle Leghe nel 2010-2011, stagione in cui si è deciso che:

- il 40% dei proventi viene distribuito alle diverse squadre che partecipano alla competizione;
- il 30% viene distribuito in base ai risultati sportivi di cui il 10% per i risultati ottenuti dal '46 ad oggi, il 15% per l'ultimo quinquennio ed il restante 5% per l'ultima stagione;
- il 30% viene scomposto in un 5% in base alla popolazione residente nel comune di appartenenza della squadra ed il restante 25% in base al bacino di utenza<sup>193</sup>.

Tali proventi, derivanti dalla cessione dei diritti televisivi che si classificano come gestione accessoria, vanno poi iscritti in Conto Economico nel valore della produzione alla voce *Altri Ricavi e Proventi*, ovvero la voce A.5<sup>194</sup>.

La seconda voce tipica è rappresentata dalle *minusvalenze e plusvalenze che derivano dalla cessione dei diritti alle prestazioni sportive*; questa voce è una contropartita della voce tipica presente tra quelle dello Stato Patrimoniale, ovvero i Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, la B.I.8; sappiamo bene che al momento della cessione del contratto la società analizza la differenza tra il corrispettivo che ha incassato ed il costo del diritto al netto degli ammortamenti e quest'ultima rappresenterà una minusvalenza nel caso in cui fosse negativa o una plusvalenza nel caso in cui fosse positiva<sup>195</sup>.

Stante la Raccomandazione Contabile n.1 della FIGC, queste operazioni, classificate come estranee alla gestione ordinaria, vengono iscritte alle voci E.20 ed E.21 come *Proventi straordinari o Oneri Straordinari*; nello specifico la Raccomandazione prevede delle operazioni correlate all'iscrizioni di tali importi che sono:

- rilevazione dell'ammortamento per il periodo in cui si ha disponibilità alle prestazioni del calciatore;

---

*in quanto ritenuta restrittiva della concorrenza a causa dell'offerta unica da parte dei 38 club partecipanti ai campionati di Serie A e B. [...] la mutualità non era [...] motivo sufficiente a giustificare tale restrizione del mercato [...]. Erano i grandi club che [...] avrebbero tratto vantaggi economici da un'abolizione del sistema associato [...]*>>, cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 51.

<sup>193</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 51 s.

<sup>194</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 52.

<sup>195</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 52.

- accreditamento del valore contabile dei diritti che sono stati ceduti nel conto o nei diritti pluriennali;
- addebito dell'ammortamento che si è accumulato rispetto al valore ammortizzato nel rispettivo fondo di ammortamento;
- addebito nel conto finanziario del prezzo dei diritti che sono stati ceduti;
- iscrizione in Conto Economico della differenza tra valore residuo e corrispettivo di realizzo che, come abbiamo detto, può essere una minusvalenza o una plusvalenza<sup>196</sup>.

Nell'ipotesi in cui non viene corrisposto alcun corrispettivo, vuoi perché il calciatore è svincolato o vuoi perché il contratto sta per scadere, la società che avrà rilevato il credito, andrà anche a rilevare un provento uguale al corrispettivo che ha incassato a seguito della cessione: questo provento prende il nome di *sopravvenienza attiva straordinaria*<sup>197</sup>.

La terza voce tipica del Conto Economico è rappresentata dall'*ammortamento dei diritti pluriennali*; ha come contropartita l'acquisto del diritto alle prestazioni dei calciatori che si trova nello Stato Patrimoniale tra le immobilizzazioni immateriali; tale ammortamento corrisponde alla quota di competenza dell'esercizio del costo che la società ha dovuto sostenere per acquistare il diritto sopracitato<sup>198</sup>.

La normativa che regola la contabilizzazione di questa voce segue due strade: quella dell'art. 2426 co. 2 c.c. e quella della Raccomandazione Contabile FIGC n.1; per la prima l'ammortamento deve essere sistematico sulla base della residua possibilità di utilizzazione del diritto, escludendo il criterio delle quote costanti, mentre per la seconda si prevede un criterio "pro-rata temporis" per evitare comportamenti discrezionali e l'ammortamento viene così suddiviso in base alla durata totale del contratto; l'ammortamento segue il criterio indiretto in base al quale viene creato un fondo apposito specifico per ogni giocatore<sup>199</sup>.

L'ultima delle voci di Conto Economico qui analizzate è quella delle *cessioni temporanee*, regolate esclusivamente dalle NOIF; la norma prevede per la squadra che ha acquistato a titolo definitivo o in compartecipazione di cedere per una sola stagione il diritto alle

---

<sup>196</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, pp. 52 s.

<sup>197</sup> Analisi effettuata da cfr. con G. Gravina, *op. cit.*, p. 53.

<sup>198</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 53.

<sup>199</sup> Analisi con G. Gravina, *op. cit.*, pp. 53 s.

prestazioni di un calciatore a favore di terzi: nel caso di compartecipazione la cessione può aversi con il consenso dell'altra società partecipante e non è prevista contropartita economica in quanto il trasferimento avviene temporaneamente ed a titolo gratuito; l'accordo di cessione temporanea può anche trasformarsi in cessione definitiva a patto che tale opzione sia prevista già nell'accordo di cessione temporanea ed a patto che la scadenza del nuovo contratto con la cessionaria sia biennale o non inferiore alla stagione successiva rispetto a quanto fissato per l'esercizio della suddetta opzione o può prevedersi un premio di "valorizzazione condizionato" in favore della società cessionaria<sup>200</sup>.

Tale operazione per la cessionaria viene contabilizzata alla voce B.8 ovvero *Spese per il godimento di beni di terzi* e come contropartita viene inserito un ricavo alla voce A.5 che corrisponde a *Altri ricavi e proventi-ricavi da cessione temporanea di calciatori*; nell'ipotesi sopracitata di cessione a seguito dell'esercizio di opzione, la cessionaria va ad aumentare il costo di acquisto in misura pari al costo sostenuto per la cessione temporanea e la società cedente iscrive una minusvalenza o una plusvalenza; a cornice di ciò ulteriori informazioni esplicative vengono inserite nella Nota Integrativa del bilancio<sup>201</sup>.

## **6. Focus sul valore del marchio e della library**

Il fenomeno del calcio è in continua evoluzione e vede crescere sempre di più il ritorno mediatico e la valorizzazione del prodotto finale e per tale ragione ritengo importante fare un breve focus su due valori che assumono parecchia importanza: il marchio e la sua commercializzazione e la library<sup>202</sup>.

Per quanto riguarda il marchio delle società calcistiche questo si differenzia dal concetto tradizionale e risulta vicino al concetto di *popularity properties* che si differenziano per la popolarità e la visibilità che vanno ad assumere; all'interno delle *popularity properties* rientrano il colore di una squadra ed il suo nome che dato il valore assunto, vengono tutelati anche a livello giuridico; il marchio non riguarda solo il fine ultimo, ovvero il prodotto sportivo, ma anche una serie di servizi e prodotti ad esso connessi gestiti tramite il merchandising, le sponsorizzazioni, la fidelizzazione dei clienti e dei tifosi, la presenza sui media e la licensing<sup>203</sup>.

---

<sup>200</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 54 s.

<sup>201</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 55.

<sup>202</sup> Si veda per l'analisi G. Gravina, *op. cit.*, p. 55.

<sup>203</sup> Analisi grazie a G. Gravina, *op. cit.*, p. 56 e R. Moro Visconti, *I marchi delle società sportive: profili di valutazione economica*, in *Il Diritto Industriale*, Fascicolo 1, 2022, p. 50.

Per evitare contraffazioni, i marchi delle squadre vengono registrati e possono essere oggetto di procedure finanziarie o contabili; il marchio può essere infatti dato in pegno a seguito di un prestito bancario o ancora oggetto di conferimento nell'ipotesi in cui lo stesso riguarda un ramo di azienda o infine oggetto di operazioni di *sale and lease back* con società finanziarie che appartengono allo stesso gruppo; tutte queste operazioni hanno favorito l'emersione delle plusvalenze che per le squadre si sono rivelate importanti per contenere le perdite e riallineare il risultato economico<sup>204</sup>.

Dal punto di vista contabile l'operazione attinente la commercializzazione del marchio riguarda solamente il Conto Economico: a seguito della cessione dello stesso si va a rilevare un provento e un costo di esercizio; secondo lo IAS 7 invece si dovrebbe iscrivere il bene tra le attività alla voce Immobilizzazioni immateriali, con conseguente ammortamento mentre il debito finanziario verso il locatore andrebbe iscritto tra le passività; la cessione del marchio inoltre non trasferisce i rischi e i benefici della proprietà, che restano a carico della cedente e che permettono di qualificare l'operazione come una cessione a titolo di garanzia per il finanziamento sostenuto: di contro l'eventuale plusvalenza dovrebbe ripartirsi tra le diverse annualità del contratto di locazione<sup>205</sup>.

Tuttavia per evitare comportamenti fraudolenti, la Co.Vi.So.C ha eliminato la possibilità di effettuare queste operazioni dal momento in cui sono materializzate, impedendo alle squadre di iscrivere in bilancio eventuali plusvalenze<sup>206</sup>.

La legge di Bilancio del 2021 è andata ad occuparsi della rivalutazione dei marchi anche nel bilancio del 2020, condizione permessa per le società che non redigono il bilancio secondo i principi contabili internazionali; la rivalutazione può riguardare ogni bene e quindi anche il solo marchio senza considerare tutta la categoria di beni di impresa ai sensi dell'art.14 della L. n. 324 del 2000<sup>207</sup>.

Tale rivalutazione ha avuto un ruolo importante come nel caso dell'Inter F.C che, prendendo esempio da quanto fatto in precedenza dall'Udinese ha rivalutato il proprio marchio a Giugno 2021 per 163,4 mln iscrivendo in bilancio una *Riserva da rivalutazione*<sup>208</sup>.

---

<sup>204</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 56 s.

<sup>205</sup> Si confronti con G. Gravina, *op. cit.*, p. 57.

<sup>206</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 57.

<sup>207</sup> Si veda per l'analisi R. Moro Visconti, *op. cit.*, p. 54.

<sup>208</sup> Si veda R. Moro Visconti, *op. cit.*, p. 55.

Tra gli standard utilizzati per la valutazione dei marchi si ricorre all'ISO 10668 che sintetizza tutte le best practices ad oggi esistenti e che converge con i principi contabili internazionali IAS/IFRS, aggiungendo inoltre aspetti anche non economico-finanziari, bensì legali e comportamentali; oltre allo standard ISO vengono utilizzati pure l'IVS 210 e altri standard valutativi come quello dell'Appraisal Foundation; a ciò si aggiungono anche dei metodi empirici che presentano dei modelli per valutare il corretto valore economico di mercato di un marchio tra cui il Brand Asset Valuator e il metodo Interbrand<sup>209</sup>.

La *library* invece rappresenta il valore connesso ai diritti di utilizzazione economica delle immagini televisive delle diverse squadre; tale valore ha visto crescere la sua importanza nell'ultimo periodo grazie al ritorno mediatico che questo sport registra, ritorno mediatico consentito dai nuovi mezzi di diffusione tanto tradizionali quanto moderni, come le Pay-tv<sup>210</sup>.

I diritti di utilizzazione dell'archivio storico acquistati dalle diverse emittenti vengono contabilizzati nello Stato Patrimoniale, classificandosi come immobilizzazione immateriale con vita indefinita e utilizzazione perpetua; questi diritti possono valutarsi sia al costo storico che al fair value e possono essere verificati periodicamente<sup>211</sup>.

Infine ulteriori ricavi tipici delle squadre di calcio possono essere le sponsorizzazioni o la vendita di biglietti ed abbonamenti: per quanto riguarda le sponsorizzazioni le Raccomandazioni Contabili FIGC n. 11 e 12 stabiliscono quattro criteri per la rilevazione contabile ovvero:

- *contratto per un anno a corrispettivo fisso* secondo cui la contabilizzazione avviene interamente in Avere alla voce *Ricavi da sponsorizzazione* nel momento in cui si emette la fattura o avviene l'incasso e, alla fine dell'esercizio, il ricavo viene iscritto in Conto Economico per quanto maturato;
- *contratto per un anno a corrispettivo variabile condizionato ai ricavi sportivi* secondo cui la contabilizzazione dei corrispettivi che sono stati fatturati o incassati avviene sia per una parte fissa che per una parte variabile;
- *contratto per più anni a corrispettivo fisso annuale e corrispettivo fisso complessivo anticipato* secondo cui la contabilizzazione avviene come per la prima tipologia, per

---

<sup>209</sup> Confronto con M. Moro Visconti, *op. cit.*, pp. 56 ss.

<sup>210</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 55 s.

<sup>211</sup> Analisi grazie a G. Gravina, *op. cit.*, p. 56.

quanto riguarda gli importi fatturati o incassati e, a fine esercizio, si va a rilevare un risconto passivo per la parte di provento contabilizzato ma non di competenza dell'esercizio in corso, andando a rettificare in Dare la voce *Ricavi da sponsorizzazione*, mentre per la seconda tipologia l'unica differenza attiene al metodo utilizzato per calcolare il risconto passivo;

- *contratto per più anni a corrispettivo variabile annuale legato ai risultati sportivi* secondo cui la contabilizzazione rispecchia quella dei casi precedenti in quanto presenta elementi simili a quelli già valutati<sup>212</sup>.

Per quanto riguarda invece la vendita di biglietti e abbonamenti, i primi vengono iscritti alla voce A.1 come *Ricavi delle vendite e prestazioni* ed i secondi, ovvero gli abbonamenti, insieme ai proventi realizzati dalla vendita di spazi pubblicitari vengono iscritti alla voce A.5 come *Altri Ricavi e Proventi*; per quanto riguarda la contabilizzazione degli abbonamenti bisogna fare una specificazione per quanto riguarda la corretta contabilizzazione del ricavo:

- per gli abbonamenti annuali la contabilizzazione riguarda il totale corrispettivo al netto dell'imposta pagata sugli spettacoli e viene iscritto nel Valore della produzione alla voce *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*;
- per gli abbonamenti pluriannuali i corrispettivi che sono stati incassati risultano maggiori della quota di competenza dell'esercizio, per cui la differenza viene iscritta come risconto passivo non essendo di competenza dell'esercizio<sup>213</sup>.

---

<sup>212</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, pp. 57 s.

<sup>213</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 58.

CAPITOLO III  
IL RUOLO DI FIGC E UEFA E L'APPLICAZIONE DEI PRINCIPI CONTABILI  
INTERNAZIONALI

*SOMMARIO: 1. Premessa 2. Standard IAS/IFRS nei bilanci delle società calcistiche 3. Il ruolo della FIGC e il piano dei conti 4. Il monitoraggio della UEFA sui club calcistici italiani 5. L'impatto del Covid-19 sulle società di calcio italiane e sui loro bilanci*

**1. Premessa**

Il presente capitolo si occuperà di analizzare chi e come, tra i vari club calcistici, è obbligato alla redazione del bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS, fondamentali oggi in un contesto fortemente sviluppato anche a livello internazionale come lo è il calcio.

Successivamente verrà affrontato il ruolo della FIGC e del piano dei conti unificato strumento che svolge un importante ruolo di guida nella redazione del bilancio consolidato. Successivamente verranno analizzate le modalità con cui FIGC e UEFA monitorano sui bilanci dei club calcistici e da ultimo vi sarà un breve focus su quello che è stato l'impatto che la pandemia da Covid-19 ha causato in un sistema che, per lo meno in Italia, non brillava di luce propria.

**2. Standard IAS/IFRS nei bilanci delle società calcistiche**

Si è visto come nella redazione dei bilanci dei club calcistici si tenga conto non solo delle norme di diritto civile bensì anche di quelle norme tecniche emanate dalle Federazioni. Tuttavia ciò non basta poiché in un sistema così globalizzato come il calcio è fondamentale che vi sia un raccordo tra le norme di diritto nazionale e quelle di diritto internazionale ed è per questo che bisogna fare riferimento sia ai principi contabili nazionali emanati dall'OIC, sia ai principi contabili internazionali emanati dallo IASB; i primi si occupano di armonizzare la situazione nazionale al panorama internazionale sia tramite documenti nuovi sia tramite documenti elaborati dal CNDCEC, i secondi, obbligatori in Italia per le società quotate quali SS Lazio, AS Roma e FC Juventus, fungono da guida per l'interpretazione del bilancio evidenziando il vero ruolo del risultato di esercizio che indica la reale situazione della performance aziendale: per tale motivo nel panorama nazionale si ritiene necessaria al più presto una concreta armonizzazione tra gli IAS/IFRS e il quadro normativo domestico<sup>214</sup>.

---

<sup>214</sup> Per il confronto G. Gravina, *op. cit.*, pp. 58 ss. e pp. 70 s. ed ancora L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 103 s.

L'utilizzo dei principi contabili internazionali è divenuto obbligatorio in Italia per le società con titoli negoziati nel mercato pubblico e per le società che si sono quotate in Borsa dal 1° Gennaio 2005 per mezzo del D.lgs. n. 38/2005, in virtù del processo di globalizzazione che negli ultimi decenni ha interessato l'economia<sup>215</sup>.

Servirsi dei principi contabili internazionali ha portato ad un cambiamento delle modalità utilizzate per contabilizzare le diverse voci: infatti gli IAS/IFRS si basano sul metodo del *fair value* più che su quello del costo storico e vige la prevalenza della sostanza economica sulla forma giuridica; bisogna adesso domandarsi, in ambito calcistico, chi e come deve redigere i bilanci secondo i principi contabili internazionali scostandosi dalle norme domestiche; per quanto riguarda la prima domanda viene fatta una tripartizione tra i vari soggetti:

- le società quotate in borsa quali AS Roma, FC Juventus e SS Lazio sono obbligate alla redazione secondo gli IAS/IFRS tanto del bilancio individuale quanto di quello consolidato;
- le società medio-grandi che giocano nei campionati di Serie A e B hanno la facoltà di utilizzare i principi contabili internazionali se lo ritengono opportuno per una migliore rappresentazione del bilancio;
- le società medio-piccole che giocano nei Campionati di I e II divisione, avendo poca rilevanza economica non sono tenuti alla redazione secondo gli IAS/IFRS<sup>216</sup>.

Per quanto riguarda la seconda domanda è giusto evidenziare quelle che sono le differenze che emergono tra l'applicazione dei diversi principi contabili:

- gli schemi di bilancio secondo gli IAS/IFRS sono più corposi e più flessibili;
- secondo i principi contabili internazionali non si fa riferimento alle componenti straordinarie di reddito;
- è prevista una modalità di contabilizzazione molto rigida per le immobilizzazioni nei bilanci che utilizzano gli IAS/IFRS secondo cui le stesse devono essere

---

<sup>215</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, p. 104.

<sup>216</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, pp. 61 s. e L. Gelmini, *op. cit.*, p. 104 e p. 113 secondo cui <<lo scenario dei modelli contabili utilizzati dalle società di calcio professionistiche [...] appare [...] articolato e composito: laddove società obbligate all'utilizzo del modello internazionale si affiancano a società che possono utilizzare gli IAS/IFRS a club calcistici per i quali l'utilizzo egli stessi è vietato>>.

identificabili separatamente, devono essere sottoposte a controllo e devono garantire la fruizione di benefici futuri;

- per i principi contabili internazionali l'avviamento deve essere sottoposto periodicamente all'impairment test e non può essere ammortizzato;
- le perdite di valore e la loro misurazione tramite impairment test è affidata ad uno specifico principio contabile internazionale;
- l'unica contabilizzazione prevista, ai sensi degli IAS/IFRS, per il leasing finanziario è quella "finanziaria";
- da ultimo gli immobili posseduti dalle squadre di calcio col fine di riceverne i canoni di locazione o utilizzati per apprezzare il capitale investito vengono contabilizzati, stanti i principi contabili internazionali, in un'apposita voce c.d. *investimenti immobiliari* e seguono specifiche regole contabili<sup>217</sup>.

Alla luce degli IAS/IFRS alcune voci precedentemente analizzate nel capitolo precedente, devono essere riviste e ne devono essere individuate le differenze in base a quanto sopra esposto; tra queste abbiamo la valutazione degli *intangibles*, i diritti alle prestazioni dei calciatori, le partecipazioni ai sensi dell'art. 102 *bis* delle NOIF, gli oneri pluriennali ai sensi del D.L. 282 del 2002 e i costi del vivaio.

Per quanto riguarda la valutazione degli *intangibles*<sup>218</sup>, essendo per gli stessi impossibile individuarne il valore, i principi contabili, nazionali e internazionali, si muovono su un diverso binario: secondo i primi, l'OIC 24 sostiene che gli stessi si debbano classificare come immobilizzazioni immateriali in quanto la loro funzione è duratura e i benefici economici si esplicano in più esercizi; secondo gli IAS 36 e 38 tali beni, privi di consistenza patrimoniale, non possono fungere da garanzia per i terzi e si possono scorporare dal complesso aziendale e per tali motivi si individuano delle analogie con le immobilizzazioni materiali, specie per quanto riguarda una loro caratteristica ovvero la trasferibilità<sup>219</sup>.

Stante la disciplina dei principi contabili internazionali gli *intangibles* vanno iscritti la prima volta al costo storico formato dal costo d'acquisto e dagli oneri accessori (per l'acquisizione esterna) o dai costi di diretta imputazione (nel caso di produzione interna): il costo storico non può essere superiore del costo recuperabile; in seconda battuta, ai sensi dello IAS 6 la

---

<sup>217</sup> Si veda per l'analisi L. Gelmini, *op. cit.*, p. 105.

<sup>218</sup> Tra i principali *intangibles* presenti nei bilanci calcistici abbiamo il calciatore-cespite, cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 64.

<sup>219</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 62.

valutazione successiva deve seguire tanto il modello del costo storico al netto di ammortamenti e perdite di valore quanto quello del fair value; da ultimo nel caso in cui dovessero presentarsi delle divergenze tra il costo storico e quello attualizzato, lo IAS 36 si affida alla valutazione del bene tramite l'*impairment test* che permette di valutare esercizio dopo esercizio il valore iscritto in bilancio, nonché il valore recuperabile, cioè il maggiore "tra il valore di realizzo diretto (fair value al netto dei costi di vendita) e quello indiretto (ricavo atteso attualizzato al tasso corrente sul mercato al netto delle imposte)"<sup>220</sup>.

Per quanto riguarda i *diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori* sono regolati dallo IAS 38 che individua gli stessi come attività immateriale e pertanto soggetti all'individuazione dei benefici economici futuri e all'individuazione del loro costo: per quanto riguarda questo ultimo punto sorgono delle divergenze tra i diversi club poiché gli stessi utilizzano modalità diverse per la misurazione a seconda che si tratti di trasferimento da un'altra società o di tesseramento di un calciatore svincolato; per quanto riguarda la prima ipotesi l'ulteriore differenza riguarda l'onerosità o meno del trasferimento e, nel caso di risposta positiva, verrà imputato al costo storico l'importo oggetto della negoziazione e tutti quei costi indispensabili per l'utilizzo del bene stesso; nella seconda ipotesi la situazione è simile a quella del calciatore che dal vivaio giovanile stipula per la prima volta un contratto da professionista: non vi sarà alcuna contabilizzazione nello Stato Patrimoniale ma solo l'inserimento di un costo, pari al costo del contratto, nel Conto Economico<sup>221</sup>.

Lo IAS 38 si occupa anche delle modalità di ammortamento nel momento in cui vi è una differenza tra il costo di acquisto ed il valore residuo del bene: l'ammortamento viene fatto a quote costanti soltanto nell'ipotesi in cui non sia possibile determinarne il valore utilizzando altre modalità più attendibili (a differenza di quanto accade per i principi contabili internazionali secondo cui il metodo delle quote costanti è la prassi) e nella prassi si andrà a presumere che il valore del bene sia pari a 0 come i beni che hanno una vita utile definita<sup>222</sup>.

---

<sup>220</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 62 ss.

<sup>221</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, pp. 64 s.

<sup>222</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 66.

L'eventuale svalutazione<sup>223</sup> permette di iscrivere in bilancio un valore che non deve essere mai maggiore rispetto al valore recuperabile e che, ai sensi dello IAS 36, si individua come il maggiore tra il fair value al netto dei costi di vendita e il valore d'uso: l'eventuale ripristino di valore del calciatore svalutato viene imputato nel Conto Economico<sup>224</sup>.

Altra voce tipica dei bilanci delle società calcistiche da analizzare alla luce dei principi contabili internazionali sono le *compartecipazioni ex art 102 bis NOIF* secondo cui, al contrario del quadro domestico<sup>225</sup>, le stesse devono essere considerate come un istituto unico da annoverare tra i *diritti alle prestazioni sportive* e come tali soggette ad ammortamento e a ripetuto impairment test per valutare, di volta in volta, il valore residuo: nel caso in cui vi sia una plusvalenza essa viene contabilizzata per la sola parte di guadagno maturato collegato al diritto che è stato trasferito; la plusvalenza viene poi contabilizzata ai sensi dello IAS 36<sup>226</sup>.

Da ultimo abrogati ai sensi dei principi contabili internazionali sono sia gli *oneri pluriennali* regolati dal D.L. 282 del 2002 che i *costi del vivaio*: tuttavia per i primi la normativa UE divergente da quella nazionale ha subito ulteriori riforme, per i secondi non vi sarà più la contabilizzazione nell'attivo dello Stato Patrimoniale bensì nel Conto Economico alla stregua dei costi di ricerca e questo perché l'obiettivo è quello di incentivare le squadre di calcio ad investire nel proprio vivaio, leva importantissima per quest'ultime<sup>227</sup>.

### **3. Il ruolo della FIGC e il piano dei conti**

La FIGC, Federazione Italiana Giuoco Calcio, è un'associazione con personalità giuridica che promuove in Italia lo sport del calcio ed è affiliata sia con la FIFA che con la UEFA: tra le sue funzioni si annoverano la direzione e organizzazione della nazionale maschile, femminile e delle giovanili, la supervisione, il controllo ed il coordinamento delle Leghe

---

<sup>223</sup> La stessa si ricollega ad un'eventuale cessazione del contratto che può essere volontaria o determinata da infortunio, al possibile andamento delle quotazioni dei calciatori, all'inutilizzo o al cattivo utilizzo del calciatore stesso, ad un suo rendimento scadente o ad una possibile riduzione della capitalizzazione della squadra, cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 67.

<sup>224</sup> Si veda da ultimo G. Gravina, *op. cit.*, p. 67.

<sup>225</sup> La disciplina nazionale nell'ipotesi di specie considera separati l'atto che a titolo definitivo cede i diritti alle prestazioni sportive e l'atto che riconosce il 50% dei diritti patrimoniali spettanti, cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 68.

<sup>226</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, p. 68.

<sup>227</sup> Da ultimo cfr. G. Gravina, *op. cit.*, pp. 69 s.

che operano nei campionati di Serie A, B, Lega Pro, Lega Nazionale Dilettanti e Divisione Calcio a 5.

All'interno la FIGC si serve di Norme Organizzative quali le NOIF, già più volte trattate in questa dissertazione, suddivisibili in delle macroaree quali:

- il controllo sulla gestione economica e finanziaria delle Leghe e delle società di calcio professionistiche;
- i rapporti tra calciatori e società al cui interno si trova la disciplina riguardante l'istituzione e i compiti della Co.Vi.So.C, ovvero la Commissione di Vigilanza, la disciplina riguardante i documenti rilevanti al fine del controllo sulle società di calcio e la disciplina circa l'individuazione dei parametri di bilancio<sup>228</sup>.

Per quanto di nostro interesse in questo capitolo è giusto focalizzarsi su quelli che sono i parametri di bilancio individuati dalle NOIF e utilizzabili all'interno dei bilanci delle società di calcio; tra questi abbiamo:

- il rapporto VP/DF ci permette di comprendere in che misura la società è capace di restituire i debiti in quanto al numeratore vi è il valore dei ricavi di vendite e prestazioni, la variazione delle rimanenze dei prodotti finiti, di quelli in corso d'opera, dei prodotti su ordinazione, dei semilavorati e di altri oneri e proventi e, al denominatore le obbligazioni, i debiti verso banche o altri finanziatori o i debiti di natura finanziaria di vario genere;
- il rapporto R/I alla stregua del precedente indica la capacità dell'impresa di restituire i debiti e, nello specifico, troviamo al numeratore i ricavi provenienti da gare, abbonamenti, i proventi derivanti dalle sponsorizzazioni o da attività di merchandising, i proventi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi o quelli derivanti da altre attività commerciali, proventi derivanti da partecipazioni ex art. 102 *bis* NOIF, i ricavi delle cessioni temporanee alle prestazioni dei calciatori, mentre al denominatore i debiti verso terzi e gli impegni che la società ha assunto a vario titolo ed infine i debiti verso l'Erario;
- il rapporto P/A indica invece il livello di indebitamento della società ed è costituito al numeratore dal patrimonio netto contabile considerando i finanziamenti fruttiferi

---

<sup>228</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, p. 13.

dei soci e sottraendo i crediti verso i soci, al denominatore dalle immobilizzazioni, dall'attivo circolante e dai ratei e risconti<sup>229</sup>.

Altro ruolo importante svolto dalla FIGC è la produzione di due documenti dotati di importante valore contabile quali il *piano dei conti unificato* e le *Raccomandazioni Contabili*.

Infatti i club calcistici nella redazione dei bilanci si devono attenere, secondo quanto stabilito dalle norme federali, sia alle regole contabili previste per le società di capitali che alle Raccomandazioni Contabili e, proprio per questo motivo, norme federali e disciplina contabile nazionale e internazionale devono raccordarsi tra di loro secondo quanto stabilito dall'art. 84 delle NOIF che tra l'altro, sembra distinguere le società che adottano i principi contabili internazionali c.d. *IAS adopter* da quelle che adottano i principi nazionali, ovvero *no IAS adopter*<sup>230</sup>.

Il *piano dei conti unificato* è stato introdotto per la prima volta nel 1987 prima che in Italia venissero recepite la IV e VII Direttiva Cee e poi modificato nel 2007<sup>231</sup>, con la previsione che lo stesso, contenente tutti gli asset tipici del business model del calcio professionistico, venga predisposto dalla Co.Vi.So.C; tale piano ha l'obiettivo di creare delle regole comuni che possano fungere da guida a coloro che devono redigere il bilancio, col fine ultimo di poter confrontare i bilanci dei vari club calcistici nel modo più uniforme possibile senza troppe divergenze; il piano presenta cinque categorie quali:

- classi di conti;
- gruppi di conti;
- conti;
- sottoconti;
- sottoconti analitici<sup>232</sup>.

Tra le classi di conti ne troviamo nove così formulate:

- *Fonti di finanziamento durevoli* comprendenti patrimonio netto, fondi per rischi e oneri, TFR, obbligazioni ordinarie e obbligazioni convertibili, debiti e debiti connessi con le partecipazioni;

---

<sup>229</sup> Si veda per il confronto L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 17 ss.

<sup>230</sup> Cfr. C. Guarna, *Società di calcio: rapporto tra prassi contabile FIGC e diritto contabile*, in *Amministrazione & Finanza*, Fascicolo 8-9, 2017, pp. 33 s.

<sup>231</sup> Si veda C. Guarna, *Società di calcio*, *op. cit.*, p. 34.

<sup>232</sup> Si veda per l'analisi G. Gravina, *op. cit.*, pp. 32 s., L. Gelmini, *op. cit.*, p. 115 e C. Guarna, *Società di calcio*, *op. cit.*, p. 35.

- *Immobilizzazioni* suddivise in materiali, immateriali e finanziarie;
- *Rimanenze* tra cui si annoverano quelle iniziali e quelle finali;
- *Crediti e debiti correnti* in cui troviamo i crediti, i crediti verso le società del gruppo, i crediti tributari, quelli diversi, gli altri valori attivi, i debiti commerciali, quelli diversi ed altri valori passivi;
- *Liquidità* comprendente le attività finanziarie che non sono immobilizzazioni e le disponibilità liquide;
- *Conti accesi ai costi* e precisamente i costi della produzione, i costi necessari per il personale, le svalutazioni e gli ammortamenti, i costi di produzione e di esercizio, gli interessi e gli oneri finanziari, le rettifiche di valore delle attività finanziarie, gli oneri straordinari e le operazioni che interessano il reddito imponibile;
- *Conti accesi ai ricavi* tra i quali si annoverano il valore della produzione, i proventi provenienti dalle partecipazioni, gli altri proventi finanziari, le rettifiche riguardanti il valore delle attività finanziarie e i proventi straordinari;
- *Conti di risultato* in cui troviamo il conto economico di esercizio e gli stati patrimoniali di apertura e di chiusura;
- *Conti d'ordine* in cui si annoverano le garanzie fornite a terzi, le opzioni per i diritti alle prestazioni, i canoni di leasing ed infine il factoring pro solvendo<sup>233</sup>.

Il piano dei conti unificato, soggetto ad una struttura gerarchica e caratterizzato da analiticità, ai sensi dell'art. 2423 *ter* c.c. è soggetto a suddivisioni, aggiunte e adattamenti: la prima ipotesi si ha nell'ipotesi in cui sia necessario scomporre una voce del modello legale per una maggiore chiarezza interpretativa del bilancio (si veda l'ipotesi della voce BII2 che è la voce dedicata a Impianti e Macchinari a sua volta suddivisa nelle voci 2110 per indicare gli impianti tecnici e 2112 per i macchinari); la seconda ipotesi si ha nel momento in cui l'aggiunta è indispensabile al fine della migliore comprensione del contenuto di una voce (si vedano le voci 206 e 207 rispettivamente riguardanti la capitalizzazione dei costi del vivaio e i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori; infine si ha adattamento nel momento in cui lo richiede la particolare attività esercitata dalla società in virtù del principio di rappresentazione veritiera e corretta dei bilanci (si veda tra le ipotesi la voce BIII1 ovvero quella dei Terreni e dei fabbricati adattata per i bilanci calcistici nelle voci 2100 per indicare

---

<sup>233</sup> Per l'analisi si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 33 s., L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 115 ss. e C. Guarna, *Società di calcio, op. cit.*, p. 35.

i terreni, 2101 per indicare gli immobili civili e 2102 per indicare i centri e le strutture sportive)<sup>234</sup>.

Il secondo documento sopracitato, prodotto dalla FIGC sono le *Raccomandazioni Contabili* anch'esse utilizzate per armonizzare i bilanci delle società di calcio; tuttavia ad un primo impatto ci si accorge che le stesse vengono espressamente richiamate dalle sole società no IAS adopter ed infatti la SS Lazio e la Juventus FC non fanno riferimento a tali Raccomandazioni nella stesura dei loro bilanci mentre l'AS Roma menziona oltre ai principi contabili internazionali anche l'utilizzo di suddette Raccomandazioni, rendendo la situazione poco chiara; le Raccomandazioni prodotte dalla FIGC non sono altro che regole di natura tecnico-contabile che guidano i redattori del bilancio specie per la valutazione di alcune voci tipiche, fungendo da collante tra le norme del Codice civile e le norme contabili tipiche del settore calcistico<sup>235</sup>.

Le Raccomandazioni Contabili si occupano di alcune delle voci tipiche dei bilanci dei club calcistici, ovvero:

- i diritti pluriennali alle prestazioni sportive;
- le partecipazioni ai sensi dell'art. 102 *bis* delle NOIF;
- la capitalizzazione dei costi del vivaio;
- i crediti verso le altre società di calcio;
- le cessioni temporanee dei contratti;
- i debiti verso gli altri club calcistici;
- i versamenti dei soci;
- i ricavi e i proventi derivanti dalle società di calcio;
- la riserva ai sensi dell'art. 10.3 della L. 91/1981;
- i premi individuali e quelli collettivi ai sensi dell'art. 93 delle NOIF<sup>236</sup>.

#### **4. Il monitoraggio della UEFA sui club calcistici italiani**

UEFA e FIGC svolgono un ruolo importante per quanto riguarda il monitoraggio delle società di calcio e dei loro bilanci e per fare ciò la UEFA nel Settembre del 2009 si è fatta promotrice di una serie di regole e principi cardine utilizzabili dai club in ambito finanziario,

---

<sup>234</sup> Si veda C. Guarna, *Società di calcio, op. cit.*, pp. 36 ss.

<sup>235</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 121 s., G. Gravina, *op. cit.*, p. 34 e C. Guarna, *Società di calcio, op. cit.*, pp. 38 s.

<sup>236</sup> Si veda G. Gravina, *op. cit.*, pp. 34 s.

il c.d. *Financial Fair Play Concept* che è entrato in vigore nella stagione calcistica 2011/2012: questo manuale annovera al suo interno tutte quelle norme comportamentali o contabili che prima si trovavano nel Manuale delle Licenze UEFA; tra gli obiettivi che il Financial Fair Play intende perseguire abbiamo:

- il miglioramento della capacità economica e finanziaria delle società, spingendo le stesse ad operare con maggiore trasparenza e credibilità e cercando di operare sulla base dei ricavi effettivi;
- fornire dignitose tutele ai creditori andandoli a proteggere da eventuali comportamenti fraudolenti da parte dei club, richiedendo, a quest'ultimi di impegnarsi correttamente nei confronti dei calciatori, delle autorità fiscali, delle autorità sociali e delle altre squadre;
- razionalizzare e disciplinare in maniera puntuale i conti sociali delle squadre di calcio in modo tale che le stesse possano "usare" bene le loro finanze senza rischiare di sperperare i loro patrimoni;
- adeguare le spese che i club effettuano in modo tale che i benefici ad esse collegati possano aversi nel medio-lungo termine;
- far sì che i club calcistici abbiano una redditività distribuita nel medio-lungo termine che permetta di mantenere in equilibrio l'intero sistema calcistico europeo<sup>237</sup>.

Il Financial Fair Play si basa su due principi ovvero il *break-even requirement* e il *no overdue payables*: il primo dei due principi tende al pareggio tra costi e ricavi ed il secondo si occupa della verifica puntuale dei pagamenti<sup>238</sup>; affinché il monitoraggio possa avvenire in modo preciso e puntuale sono necessarie particolari condizioni gestionali e strutturali; nel caso in cui le società di calcio non si dovessero attenere a quanto stabilito dal Financial Fair Play della UEFA, le stesse possono essere soggette a diverse sanzioni, crescenti in base alla gravità della violazione<sup>239</sup>.

---

<sup>237</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, p. 28, G. Gravina, *op. cit.*, p. 96 e M. Nicolliello, *Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, Fascicolo 1, 2014, p. 35.

<sup>238</sup> In particolare questo secondo principio ha ad oggetto i debiti ormai scaduti che le società hanno verso gli altri club calcistici, verso i calciatori, verso il Fisco e verso gli enti previdenziali, cfr. M. Nicolliello, *op. cit.*, p. 54.

<sup>239</sup> Si veda L. Gelmini, *op. cit.*, pp. 29 s. e M. Nicolliello, *op. cit.*, p. 35.

Analizzando i bilanci delle società di calcio sono emersi tre punti critici in cui bisogna intervenire tramite le regole fornite dalla UEFA, ovvero i debiti che i club calcistici hanno maturato nel tempo e che oggi frenano gli investimenti, l'incidenza che alcuni calciatori hanno ed il fatto che in alcune squadre le "rose" sono troppo ampie ed infine lo squilibrio tra i costi e i ricavi che, di sicuro, non è un elemento che fa ben sperare nel panorama calcistico<sup>240</sup>.

Analizzando nello specifico il panorama domestico ci si accorge delle forti divergenze che i club calcistici hanno a livello di fatturato e che di conseguenza incidono sui risultati sportivi; in particolare la spaccatura è ancora più evidente se si vanno ad analizzare piccole e grandi squadre<sup>241</sup>.

Le regole contenute nel FFP stabiliscono per ogni squadra la possibilità di registrare per ogni periodo una perdita che non sia superiore ai cinque milioni di euro: il superamento è previsto nel solo caso in cui la perdita possa essere successivamente coperta tramite aumenti di capitale da parte dei soci o tramite donazioni da parti correlate<sup>242</sup>.

Nel considerare i parametri a cui fare riferimento, la UEFA fa una suddivisione tra ricavi e costi, separando inoltre quelli da considerare da quelli da escludere; per quanto riguarda i primi vengono considerati:

- i ricavi che derivano dalle biglietterie concernenti tutte le gare;
- i ricavi da sponsor e pubblicità;
- i ricavi che derivano dalle attività commerciali;
- i ricavi che riguardano i diritti di diffusione televisiva e no;
- i ricavi collegati alle vendite dei calciatori;
- i proventi di prodotti connessi allo sfruttamento commerciale;
- i ricavi finanziari;
- quanto eccede a seguito di cessione di immobilizzazioni immateriali;

si escludono invece:

- i ricavi non monetari;
- quelli provenienti da operazioni con soggetti controllati o collegati;
- i ricavi connessi a operazioni non legate alla società calcistica;

---

<sup>240</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 97.

<sup>241</sup> Si veda M. Nicolliello, *op. cit.*, p. 40.

<sup>242</sup> Cfr. M. Nicolliello, *op. cit.*, p. 55.

- i ricavi che non riguardano operazioni calcistiche<sup>243</sup>.

Nella voce dei costi la suddivisione tra costi da includere e costi da escludere considera tra i primi:

- le spese collegate a operazioni avvenute con soggetti di controllo o di riferimento;
- i costi di vendita;
- i costi materiali;
- i costi di sfruttamento;
- i costi collegati alle prestazioni in favore del personale della società;
- i carichi finanziari;
- i dividendi;
- gli ammortamenti conseguenti alle perdite di valore connesse all'acquisto di calciatori;

sono invece esclusi:

- i costi intrapresi per gli investimenti in infrastrutture;
- i costi sostenuti per il settore giovanile;
- le spese per attività di sviluppo a favore della collettività;
- le spese sostenute durante operazioni non calcistiche con soggetti diversi dai soggetti calcistici;
- i deprezzamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali possedute dai club;
- i costi collegati con gli ammortamenti;
- gli oneri fiscali<sup>244</sup>.

A quanto sopra detto si aggiungono altri parametri quali:

- i risultati che si attendono dal break-even;
- come impatta un'eventuale variazione dei tassi di cambio;
- le cause di forza maggiore;
- la composizione dei debiti;
- la precisione del budget;
- il limite massimo stabilito per la rosa dei giocatori<sup>245</sup>.

---

<sup>243</sup> Si veda G. Gravina, *op.cit.*, pp. 98 s.

<sup>244</sup> Cfr. G. Gravina, *op. cit.*, p. 99.

<sup>245</sup> Si veda per l'analisi M. Nicolliello, *op. cit.*, pp. 55 s. e G. Gravina, *op. cit.*, pp. 99 s.

A vigilare vi è un gruppo di esperti al quale spetta il compito di istituire eventuali procedimenti disciplinari in caso di violazione presso la Commissione di Vigilanza; le sanzioni che la Commissione può impartire variano a seconda della gravità della violazione stessa e si suddividono in quattro gradi: il primo comprende gli avvisi, il secondo le multe, il terzo prevede la diminuzione a meno di 25 giocatori nella rosa, la mancata possibilità di iscrivere i giocatori nelle liste UEFA, la penalizzazione dei punti ed il trattenimento di una percentuale dei premi UEFA; da ultimo il quarto grado di sanzioni prevede la squalifica tanto dalle competizioni in corso che da quelle future<sup>246</sup>.

In conclusione possiamo sottolineare come uno dei maggiori aspetti su cui UEFA e FIGC devono intervenire nel panorama nazionale sia quello delle retribuzioni dei calciatori, oggi elemento principale per lo squilibrio economico-finanziario dei bilanci delle società di calcio: è necessario che la Serie A nell'affrontare questo problema si adegui a quanto già avviene in Europa dove gli stipendi dei calciatori sono rapportati ai successi sportivi; altro aspetto che richiede un'inversione di rotta è l'incremento del fatturato per cui sarebbe necessaria una maggiore diversificazione delle attività svolte dalle società di calcio<sup>247</sup>.

#### **5. L'impatto del Covid-19 sulle società di calcio italiane e sui loro bilanci**

La pandemia causata dal Covid-19 non ha risparmiato il settore calcistico, impattando sui risultati e sui bilanci delle diverse società calcistiche.

La situazione attuale non è delle migliori ma non sembra che la colpa sia solo dell'emergenza sanitaria in quanto già nelle stagioni precedenti il settore calcistico ed i bilanci dei club non brillavano di luce propria: quello che possiamo sicuramente notare è che il Covid-19 è stato "d'aiuto" nel danneggiare una situazione che già in partenza presentava delle lacune.

---

<sup>246</sup> Cfr. M. Nicolliello, *op. cit.*, p. 56.

<sup>247</sup> In conclusione cfr. M. Nicolliello, *op. cit.*, pp. 65 s.

Di seguito una tabella riepilogativa delle sospensioni e delle interruzioni delle principali competizioni nelle due stagioni sportive del 2019-2020 e del 2020-2021:

L'impatto del COVID-19 nel 2019-2020 e nel 2020-2021 sul Sistema Calcio: sospensione e interruzione delle principali competizioni			Calcio italiano (club) 
	Stagione sportiva 2019-2020		Stagione sportiva 2020-2021
<b>Serie A</b>	Sospesa nel febbraio-marzo 2020	Ripresa a giugno e conclusa ad agosto	Nessuna interruzione
<b>Serie B</b>	Sospesa nel febbraio-marzo 2020	Ripresa a giugno e conclusa ad agosto	Nessuna interruzione
<b>Serie C</b>	Sospesa nel febbraio-marzo 2020	Ripresa a giugno e conclusa a luglio (disputati solo playoff e play-out)	Nessuna interruzione
<b>Coppa Italia</b>	Sospesa nel febbraio-marzo 2020	Ripresa a giugno e conclusa nello stesso mese (semifinali e finale)	Nessuna interruzione
<b>Calcio a 11 - Campionati professionistici giovanili maschili</b>	Sospesi nel febbraio-marzo 2020	Interrotti definitivamente	Campionati Primavera 1, 2 e 3 interrotti a novembre, ripresi tra gennaio e febbraio e conclusi a giugno (nuovi format per Primavera 2 e 3); Campionati Under 18 A e B, Under 17 A e B e Under 17 C sospesi ad ottobre, ripresi tra febbraio ed aprile (nuovo format) e conclusi a giugno; Campionati Under 16 e Under 15 A, B e C interrotti definitivamente nel mese di marzo
<b>Primavera Femminile</b>	Sospesa nel febbraio-marzo 2020	Interrotta definitivamente (finale di assegnazione titolo nel settembre 2020)	Sospesa ad ottobre, ripresa a gennaio e conclusa a maggio
<b>Serie A e Serie B Femminile</b>	Sospesi nel febbraio-marzo 2020	Interrotti definitivamente	Nessuna interruzione
<b>Calcio a 11 - Campionati dilettantistici maschili e femminili LND</b>	Sospesi nel febbraio-marzo 2020	Interrotti definitivamente	Nessuna interruzione prolungata per Serie D e Serie C Femminile; Eccellenza maschile e femminile sospesi ad ottobre, ripresi ad aprile e conclusi a giugno (nuovi format); tutte le altre competizioni sono state interrotte definitivamente nel mese di marzo
<b>Calcio a 5 - Campionati maschili e femminili</b>	Sospesi nel febbraio-marzo 2020	Interrotti definitivamente	Nessuna interruzione prolungata per Serie A di Calcio 5 maschile e femminile; Serie A 2 maschile e femminile; Serie B maschile, Serie C e C1 maschile e femminile sospesi ad ottobre e ripresi ad aprile; tutte le altre competizioni sono state interrotte definitivamente nel mese di marzo
<b>Beach Soccer - Campionati maschili e femminili</b>	Nel 2019 non c'è stata alcuna interruzione, mentre nel 2020 non è stata disputata alcuna partita ufficiale.		Nessuna interruzione
<b>Calcio dilettantistico giovanile (maschile e femminile)</b>	Sospesi nel febbraio-marzo 2020	Interrotti definitivamente	Interrotti definitivamente nel mese di marzo

248

Mentre nel decennio precedente le società di calcio professionistiche erano state fautrici di un'importante crescita dei ricavi, a partire dal 2020 l'inversione di rotta è stata evidente: in *primis* il fermare l'intero sistema ha portato ad un azzeramento per quanto riguarda i ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti per le singole partite o dagli abbonamenti; la stessa situazione di disagio e di perdita dei ricavi è stata registrata anche dagli sponsor, dai diversi partner commerciali dei club calcistici e da ultimi anche dai possessori dei diritti televisivi; la causa della riduzione dei ricavi è stata mossa da due problemi quali lo spostamento degli stessi all'esercizio finanziario successivo e la perdita definitiva di alcune fonti di ricavo<sup>249</sup>. Se i principali effetti causati dalla pandemia sono stati l'interruzione prolungata dei campionati o la loro cancellazione, le partite giocate a porte chiuse, gli impatti diretti e indiretti sono riassumibili come segue:

<sup>248</sup> Immagine presa dal *Report FIGC, op. cit.*, p. 180.

<sup>249</sup> Cfr. M. Nicolliello, *Il Covid-19 e le società di calcio italiane: l'effetto sui conti di bilancio e sui controlli contabili*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, Fascicolo 2, 2021, pp. 189 s.

- *Impatti diretti*: calo dei ricavi da vendita dei biglietti, calo di sponsorizzazioni, attività di merchandising, corporate hospitality, costi connessi alle nuove procedure sanitarie attuate e minori risultati sportivi;
- *Impatti indiretti e/o indotti*: fallimenti e crisi di società sportive ed associazioni sportive, drastica diminuzione del livello di occupazione<sup>250</sup>, minor numero di soggetti tesserati, calo della domanda, perdita di valore degli asset commerciali, minor potere di negoziazione con le controparti, depressione del mercato e perdita della capitalizzazione e del valore aziendale dei club calcistici<sup>251</sup>.



Come dicevamo il principale effetto impattante causato dalla pandemia ha interessato il fatturato: nella Serie A nel 2020 si è registrato un calo di circa 415 milioni di euro rispetto a quanto registrato nel 2019, con una perdita complessiva del 15% rispetto all'anno 2018; anche a livello europeo durante le prime due stagioni “macchiate” dalla pandemia, ovvero quella 2019/20 e quella 2020/21, i 700 club divisi nelle 55 Top Division europee hanno

<sup>250</sup> Se nel 2019, anno precedente allo scoppio della pandemia, il settore calcistico occupava circa 389.000 persone e produceva dei ricavi di 95,9 miliardi di euro pari al 3,6% del PIL italiano, nel 2020 si è registrato un calo del fatturato da 95,9 miliardi di euro a 66,3 miliardi, ovvero una diminuzione del 30,9% che di conseguenza ha generato anche una diminuzione del PIL pari a 8,9% ed il numero delle persone occupate all'interno del settore calcistico è diminuita da 389.000 a 302.000, pari al -22,3%, cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 184.

<sup>251</sup> Si veda *Report FIGC, op. cit.*, p. 180.

<sup>252</sup> Tale immagine, sintetizzante le perdite in termini di spettatori e di ricavi da gare, è stata presa dal *Report FIGC, op. cit.*, p. 196.

registrato una perdita di circa 7 miliardi di euro in termini di ricavi, come suggerisce l'immagine seguente:



lo stesso calo non si è tuttavia avuto in termini di costi, i quali si sono mantenuti costanti se non addirittura in crescita del 2% rispetto alla stagione pre-Covid: a farla da padrone sono stati gli ammortamenti collegati ai diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori che sono aumentati del 22%; questo ha mostrato il lato debole del settore calcistico portando alla luce una situazione critica che ha evidenziato come i ricavi di questo settore siano molto volatili e fortemente condizionati dalle situazioni esterne, mentre i costi che le diverse società di calcio devono sostenere sono per lo più fissi<sup>254</sup>.

Come sopraddetto, uno dei principali impatti diretti causati dalla pandemia è stata la diminuzione dei ricavi nel mercato E&M, media e entertainment, che secondo quanto sostenuto nel Report Calcio FIGC da parte della società di consulenza PwC, a livello globale si presenta come segue:



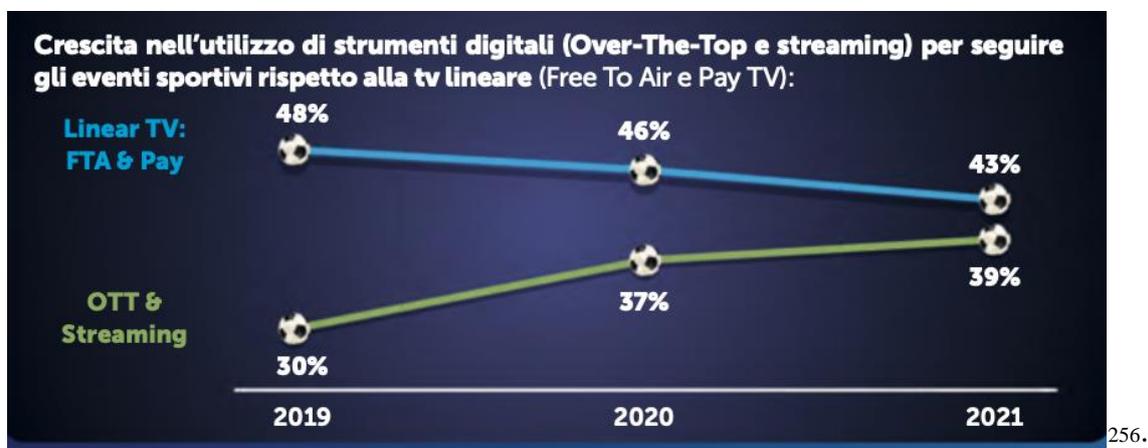
Questo grafico mostra che durante il 2021 l'E&M è cresciuto del 6,5% rispetto all'anno precedente, anno in cui si era registrata una decrescita pari al 3,8%; la pandemia ha sicuramente accelerato l'utilizzo di nuovi strumenti utili a seguire quelle partite che prima i

<sup>253</sup> Cfr. *Report FIGC*, op. cit. p. 180.

<sup>254</sup> Si veda M. Nicolliello, *Il Covid-19*, op. cit., pp. 191 s.

<sup>255</sup> Cfr. *Report FIGC*, op. cit., p. 182.

tifosi seguivano in presenza recandosi agli stadi, ovvero lo streaming: è infatti evidente come vi sia stato un aumento del settore OTT, il cui tasso di crescita medio annuo sarà pari ad un +10% entro il 2025:



altro settore in crescita sarà quello dei videogiochi e degli e-sport il cui tasso di crescita medio annuo sia attesterà ad +5,7% entro il 2025<sup>257</sup>.

Emerge che, nonostante vi sia stata una perdita pari all'8,2% nel settore E&M nella stagione 2019/20, e nel 2021 sia stata pari all'8,1%, nel 2022 il livello è tornato ai livelli pre-pandemia ed entro il 2025 si suppone vi possa essere una crescita annua pari al 4,9%, facendo ben sperare i detentori dei diritti televisivi e gli stakeholder a ciò interessati



<sup>256</sup> Immagine estrapolata da *Report FIGC, op. cit.*, p. 182.

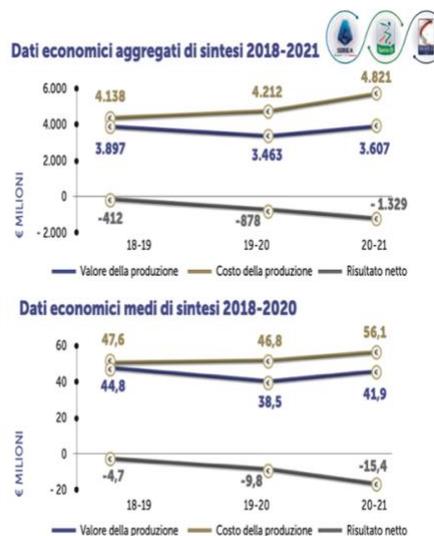
<sup>257</sup> Si veda *Report FIGC, op. cit.*, p. 182.

<sup>258</sup> Cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 185.

Dal punto di vista economico-finanziario è opportuno analizzare la situazione causata dalla pandemia e i risvolti che questa avrà nel prossimo futuro.

In *primis* la prolungata interruzione dei campionati ha portato allo slittamento e, di conseguenza, ad uno scostamento tra la data di chiusura dei bilanci dei club, fissata al 30 Giugno 2020, e l'effettivo termine delle stagioni sportive, avvenuto nell'Agosto 2020<sup>259</sup>.

Campione analizzato	87 su 95	90 su 100	86 su 100	Media 2019-2021	Var % vs 18-19
<b>Dati chiave reddituali</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>		
Ricavi da ingresso stadio	€ 341m	€ 266m	€ 28m	€ 147m	-56,9%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€ 735m	€ 631m	€ 733m	€ 682m	-7,2%
Ricavi da diritti televisivi e radio	€ 1.383m	€ 1.190m	€ 1.745m	€ 1.467m	+6,1%
Altri ricavi	€ 544m	€ 552m	€ 618m	€ 585m	+7,6%
Plusvalenze per cessione giocatori	€ 894m	€ 824m	€ 482m	€ 653m	-26,9%
<b>Valore della produzione</b>	<b>€ 3.897m</b>	<b>€ 3.463m</b>	<b>€ 3.607m</b>	<b>€ 3.535m</b>	<b>-9,3%</b>
Costi per servizi e godimento beni di terzi	(€ 661m)	(€ 666m)	(€ 640m)	(€ 653m)	-1,2%
Costo del lavoro	(€ 2.068m)	(€ 1.956m)	(€ 2.505m)	(€ 2.231m)	+7,9%
Altri costi	(€ 446m)	(€ 407m)	(€ 463m)	(€ 435m)	-2,5%
<b>Costi operativi</b>	<b>(€ 3.176m)</b>	<b>(€ 3.029m)</b>	<b>(€ 3.608m)</b>	<b>(€ 3.319m)</b>	<b>+4,5%</b>
<b>Ebitda</b>	<b>€ 722m</b>	<b>€ 434m</b>	<b>(€ 2m)</b>	<b>€ 216m</b>	<b>-70,0%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 962m)	(€ 1.184m)	(€ 1.213m)	(€ 1.198m)	+24,5%
<b>Ebit</b>	<b>(€ 240m)</b>	<b>(€ 750m)</b>	<b>(€ 1.214m)</b>	<b>(€ 982m)</b>	<b>&lt;100%</b>
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 80m)	(€ 101m)	(€ 108m)	(€ 104m)	+30,3%
<b>Ebt</b>	<b>(€ 320m)</b>	<b>(€ 850m)</b>	<b>(€ 1.322m)</b>	<b>(€ 1.086m)</b>	<b>&lt;100%</b>
Imposte	(€ 92m)	(€ 28m)	(€ 7m)	(€ 17m)	-81,2%
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 412m)</b>	<b>(€ 878m)</b>	<b>(€ 1.329m)</b>	<b>(€ 1.103m)</b>	<b>&lt;100%</b>



260

Analizzando l'immagine qui presente, rappresentante il conto economico aggregato di Serie A, B e C, si può notare il differimento di alcune voci di ricavi quali i diritti televisivi che sono incrementati poiché presenti nei bilanci della stagione 2020/21 e di alcune voci di costi quali il pagamento degli stipendi al personale all'esercizio successivo determinando così l'incremento; in linea generale si è registrata una perdita totale di 1,3 miliardi nella stagione 2020/21 che sommandosi alla stagione precedente, quella 2019/20 anch'essa impattata dalla pandemia, ha portato ad una perdita totale di 2,2 miliardi di euro<sup>261</sup>.

Nello specifico, soffermandoci sui singoli Conti Economici delle rispettive tre Serie, questo è quanto emerge:

- *Serie A*: si registra un valore della produzione che non raggiunge i 3 miliardi di euro durante la stagione 2020/21 poiché difetta dei ricavi connessi agli ingressi-stadio per un importo pari a 208 milioni di euro; a ciò si aggiunge una diminuzione pari a 317 milioni di euro per quanto concerne le plusvalenze collegate alle cessioni dei

<sup>259</sup> Si veda *Report FIGC, op. cit.*, p. 188.

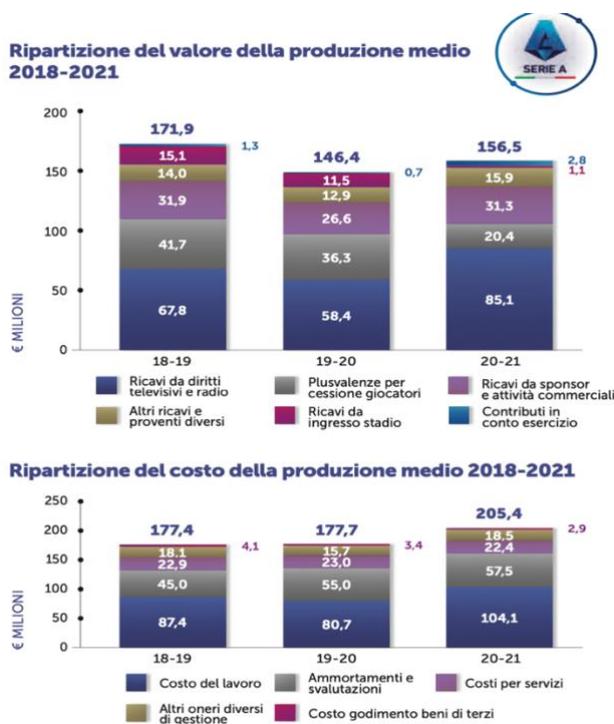
<sup>260</sup> Immagine da *Report FIGC, op. cit.*, p. 189.

<sup>261</sup> Cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 189.

giocatori; da ultimo si segnala per quanto attiene i costi (che abbiamo visto essersi mantenuti fissi e in alcuni casi incrementati) si registra un aumento di quelli collegati al pagamento degli stipendi del personale pari a 467 milioni di euro; nel complesso la perdita durante la stagione 2020/21 è stata pari a 1,1 miliardi di euro;

Campione analizzato	20 su 20	20 su 20	20 su 20	Media	Var %
Dati chiave reddituali	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2019-2021	vs 18-19
Ricavi da ingresso stadio	€ 302,0m	€ 229,5m	€ 21,1m	€ 125,3m	-58,5%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€ 637,8m	€ 532,5m	€ 625,2m	€ 578,8m	-9,2%
Ricavi da diritti televisivi e radio	€ 1.356,6m	€ 1.167,7m	€ 1.701,2m	€ 1.434,4m	+5,7%
Altri ricavi	€ 306,5m	€ 272,2m	€ 373,2m	€ 322,7m	+5,3%
Plusvalenze per cessione giocatori	€ 834,5m	€ 725,4m	€ 408,7m	€ 567,1m	-32,0%
<b>Valore della produzione</b>	<b>€ 3.437,5m</b>	<b>€ 2.927,3m</b>	<b>€ 3.129,5m</b>	<b>€ 3.028,4m</b>	<b>-11,9%</b>
Costi per servizi e godimento beni di terzi	(€ 540,0m)	(€ 528,1m)	(€ 506,4m)	(€ 517,3m)	-4,2%
Costo del lavoro	(€ 1.748,6m)	(€ 1.613,6m)	(€ 2.081,0m)	(€ 1.847,3m)	+5,6%
Altri costi	(€ 361,2m)	(€ 313,7m)	(€ 369,9m)	(€ 341,8m)	-5,4%
<b>Costi operativi</b>	<b>(€ 2.649,8m)</b>	<b>(€ 2.455,4m)</b>	<b>(€ 2.957,4m)</b>	<b>(€ 2.706,4m)</b>	<b>+2,1%</b>
<b>Ebitda</b>	<b>€ 787,7m</b>	<b>€ 471,9m</b>	<b>€ 172,1m</b>	<b>€ 322,0m</b>	<b>-59,1%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 899,1m)	(€ 1.099,3m)	(€ 1.150,5m)	(€ 1.124,9m)	+25,1%
<b>Ebit</b>	<b>(€ 111,4m)</b>	<b>(€ 627,4m)</b>	<b>(€ 978,4m)</b>	<b>(€ 802,9m)</b>	<b>&lt;100%</b>
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 74,2m)	(€ 94,3m)	(€ 102,8m)	(€ 98,6m)	+32,8%
<b>Ebt</b>	<b>(€ 185,6m)</b>	<b>(€ 721,7m)</b>	<b>(€ 1.081,2m)</b>	<b>(€ 901,5m)</b>	<b>&lt;100%</b>
Imposte	(€ 91,5m)	(€ 21,7m)	(€ 14,2m)	(€ 18,0m)	-80,4%
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 277,1m)</b>	<b>(€ 743,4m)</b>	<b>(€ 1.095,4m)</b>	<b>(€ 919,4m)</b>	<b>&lt;100%</b>

262



263,

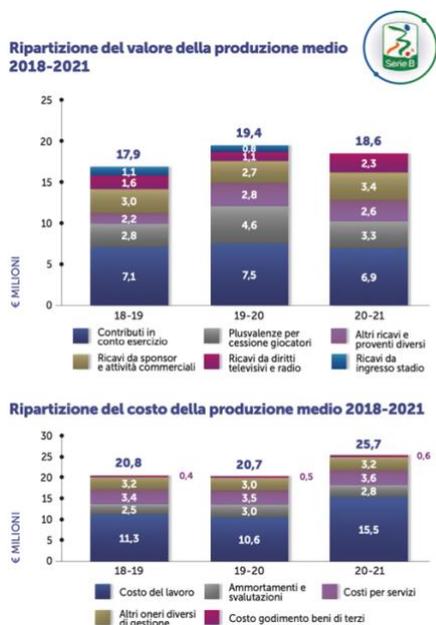
<sup>262</sup> Cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 190.

<sup>263</sup> Si veda immagine *Report FIGC, op. cit.*, p. 190.

- *Serie B*: anche in questo caso il valore della produzione è in calo per la mancanza degli ingressi-stadio a cui si aggiunge una diminuzione pari a 30 milioni (passando dai precedenti 92 della stagione 2019/20 e ai 62 della stagione 2020/21) per quanto riguarda le plusvalenze collegate alle cessioni dei giocatori; anche in questo caso si registra l'aumento dei costi, specie quelli connessi al pagamento del personale; concludendo la perdita aggregata totale delle società di Serie B per il biennio 2020/21 è pari a 134 milioni di euro;

Campione analizzato	17 su 19	20 su 20	19 su 20	Media	Var %
Dati chiave reddituali	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2019-2021	vs 18-19
Ricavi da ingresso stadio	€ 19,2m	€ 15,1m	€ 0,4m	€ 7,7m	-59,8%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€ 51,0m	€ 54,5m	€ 65,3m	€ 59,9m	+17,4%
Ricavi da diritti televisivi e radio	€ 26,7m	€ 22,3m	€ 43,7m	€ 33,0m	+23,7%
Altri ricavi	€ 158,4m	€ 204,2m	€ 180,8m	€ 192,5m	+21,5%
Plusvalenze per cessione giocatori	€ 48,4m	€ 92,3m	€ 62,4m	€ 77,4m	+59,9%
<b>Valore della produzione</b>	<b>€ 303,7m</b>	<b>€ 388,4m</b>	<b>€ 352,5m</b>	<b>€ 370,4m</b>	<b>+22,0%</b>
Costi per servizi e godimento beni di terzi	(€ 64,9m)	(€ 80,3m)	(€ 80,4m)	(€ 80,4m)	+23,9%
Costo del lavoro	(€ 192,0m)	(€ 212,4m)	(€ 294,4m)	(€ 253,4m)	+32,0%
Altri costi	(€ 54,2m)	(€ 60,8m)	(€ 61,0m)	(€ 60,9m)	+12,4%
<b>Costi operativi</b>	<b>(€ 311,0m)</b>	<b>(€ 353,5m)</b>	<b>(€ 435,9m)</b>	<b>(€ 394,7m)</b>	<b>+26,9%</b>
<b>Ebitda</b>	<b>(€ 7,4m)</b>	<b>€ 34,9m</b>	<b>(€ 83,4m)</b>	<b>(€ 24,2m)</b>	<b>&lt;100%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 43,1m)	(€ 60,5m)	(€ 52,3m)	(€ 56,4m)	+31,0%
<b>Ebit</b>	<b>(€ 50,4m)</b>	<b>(€ 25,6m)</b>	<b>(€ 135,7m)</b>	<b>(€ 80,7m)</b>	<b>-59,9%</b>
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 3,1m)	(€ 4,2m)	(€ 3,3m)	(€ 3,7m)	+21,7%
<b>Ebt</b>	<b>(€ 53,5m)</b>	<b>(€ 29,9m)</b>	<b>(€ 139,0m)</b>	<b>(€ 84,4m)</b>	<b>-57,7%</b>
Imposte	(€ 3,1m)	(€ 7,8m)	€ 4,5m	(€ 1,7m)	-46,2%
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 56,6m)</b>	<b>(€ 37,7m)</b>	<b>(€ 134,4m)</b>	<b>(€ 86,1m)</b>	<b>-52,1%</b>

264



265,

<sup>264</sup> Immagine da *Report FIGC, op. cit.*, p. 191.

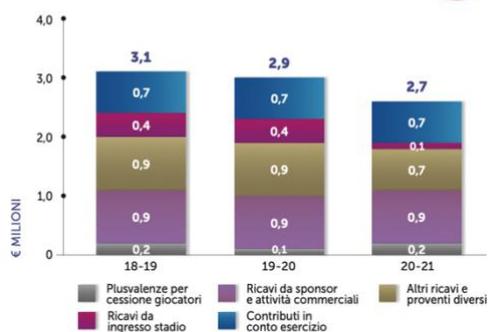
<sup>265</sup> Immagine da *Report FIGC, op. cit.*, p. 191.

- *Serie C*: nell'ultima delle Serie analizzate notiamo una diminuzione di 15 milioni per quanto attiene ai ricavi collegati agli ingressi-stadio, come già precedentemente visto anche nei Conti Economici di Serie A e B; tuttavia si nota una perdita totale aggregata nel biennio 2020/21 pari a 99 milioni di euro non molto diversa da quanto avvenuto nella stagione precedente la cui perdita era stata pari a 97 milioni di euro

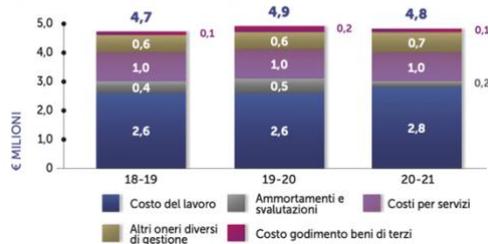
Campione analizzato	50 su 56	50 su 60	47 su 60	Media 2019-2021	Var % vs 18-19
<b>Dati chiave reddituali</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>		
Ricavi da ingresso stadio	€ 19,9m	€ 21,4m	€ 6,5m	€ 14,0m	-29,9%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€ 46,2m	€ 43,9m	€ 42,7m	€ 43,3m	-6,4%
Altri ricavi	€ 79,1m	€ 75,6m	€ 64,4m	€ 70,0m	-11,4%
Plusvalenze per cessione giocatori	€ 11,1m	€ 6,1m	€ 11,3m	€ 8,7m	-21,3%
<b>Valore della produzione</b>	<b>€ 156,3m</b>	<b>€ 147,0m</b>	<b>€ 124,9m</b>	<b>€ 136,0m</b>	<b>-13,0%</b>
Costi per servizi e godimento beni di terzi	(€ 56,1m)	(€ 57,4m)	(€ 52,8m)	(€ 55,1m)	-1,7%
Costo del lavoro	(€ 127,7m)	(€ 130,0m)	(€ 130,0m)	(€ 130,0m)	+1,8%
Altri costi	(€ 31,0m)	(€ 32,3m)	(€ 32,4m)	(€ 32,4m)	+4,3%
<b>Costi operativi</b>	<b>(€ 214,8m)</b>	<b>(€ 219,8m)</b>	<b>(€ 215,2m)</b>	<b>(€ 217,5m)</b>	<b>+1,3%</b>
<b>Ebitda</b>	<b>(€ 58,5m)</b>	<b>(€ 72,8m)</b>	<b>(€ 90,2m)</b>	<b>(€ 81,5m)</b>	<b>-39,4%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 20,1m)	(€ 23,9m)	(€ 9,9m)	(€ 16,9m)	-16,2%
<b>Ebit</b>	<b>(€ 78,6m)</b>	<b>(€ 96,7m)</b>	<b>(€ 100,1m)</b>	<b>(€ 98,4m)</b>	<b>-25,1%</b>
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 2,6m)	(€ 2,0m)	(€ 1,6m)	(€ 1,8m)	-30,1%
<b>Ebt</b>	<b>(€ 81,2m)</b>	<b>(€ 98,7m)</b>	<b>(€ 101,7m)</b>	<b>(€ 100,2m)</b>	<b>-23,4%</b>
Imposte	€ 2,8m	€ 1,6m	€ 3,0m	€ 2,3m	-16,4%
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 78,5m)</b>	<b>(€ 97,1m)</b>	<b>(€ 98,7m)</b>	<b>(€ 97,9m)</b>	<b>-24,8%</b>

266

Ripartizione del valore della produzione medio 2018-2021



Ripartizione del costo della produzione medio 2018-2021



267

<sup>266</sup> Immagine presa dal *Report FIGC, op. cit.*, p. 192.

<sup>267</sup> Cfr. *Report FIGC, op. cit.*, p. 192.

Per quanto riguarda il profilo patrimoniale e finanziario delle tre Serie nazionali A, B e C la situazione a livello grafico si presenta come segue:

	Dati aggregati			Dati medi per società		
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Serie A	€ 601,1m	€ 633,4m	€ 641,7m	€ 30,1m	€ 31,7m	€ 32,1m
Serie B	€ 65,3m	€ 63,6m	€ 51,0m	€ 3,8m	€ 3,2m	€ 2,7m
Serie C	€ 15,8m	€ 16,9m	€ 20,7m	€ 0,3m	€ 0,3m	€ 0,4m
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>€ 682,2m</b>	<b>€ 713,8m</b>	<b>€ 713,5m</b>	<b>€ 7,8m</b>	<b>€ 7,9m</b>	<b>€ 8,3m</b>
Serie A	€ 4.411,8m	€ 4.761,7m	€ 4.871,0m	€ 220,6m	€ 238,1m	€ 243,5m
Serie B	€ 187,4m	€ 324,5m	€ 376,9m	€ 11,0m	€ 16,2m	€ 19,8m
Serie C	€ 171,6m	€ 175,1m	€ 116,2m	€ 3,4m	€ 3,5m	€ 2,5m
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>€ 4.770,8m</b>	<b>€ 5.261,3m</b>	<b>€ 5.364,1m</b>	<b>€ 54,8m</b>	<b>€ 58,5m</b>	<b>€ 62,4m</b>
Serie A	€ 1.372,4m	€ 1.543,3m	€ 1.747,8m	€ 68,6m	€ 77,2m	€ 87,4m
Serie B	€ 34,4m	€ 69,0m	€ 98,3m	€ 2,0m	€ 3,5m	€ 5,2m
Serie C	€ 71,4m	€ 49,5m	€ 30,2m	€ 1,4m	€ 1,0m	€ 0,6m
<b>DEBITI FINANZIARI (DF)</b>	<b>€ 1.478,2m</b>	<b>€ 1.661,8m</b>	<b>€ 1.876,3m</b>	<b>€ 17,0m</b>	<b>€ 18,5m</b>	<b>€ 21,8m</b>
Serie A	€ 269,8m	€ 324,3m	€ 510,4m	€ 13,5m	€ 16,2m	€ 25,5m
Serie B	€ 18,4m	€ 19,3m	€ 34,5m	€ 1,1m	€ 1,0m	€ 1,8m
Serie C	€ 17,4m	€ 19,5m	€ 12,7m	€ 0,3m	€ 0,4m	€ 0,3m
<b>DISPONIBILITÀ LIQUIDE (DL)</b>	<b>€ 305,6m</b>	<b>€ 363,1m</b>	<b>€ 557,7m</b>	<b>€ 3,5m</b>	<b>€ 4,0m</b>	<b>€ 6,5m</b>
Serie A	(€ 1.102,6m)	(€ 1.219,0m)	(€ 1.237,3m)	(€ 55,1m)	(€ 60,9m)	(€ 61,9m)
Serie B	(€ 16,0m)	(€ 49,7m)	(€ 63,8m)	(€ 0,9m)	(€ 2,5m)	(€ 3,4m)
Serie C	(€ 54,0m)	(€ 30,0m)	(€ 17,5m)	(€ 1,1m)	(€ 0,6m)	(€ 0,4m)
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (DL-DF)</b>	<b>(€ 1.172,6m)</b>	<b>(€ 1.298,7m)</b>	<b>(€ 1.318,7m)</b>	<b>(€ 13,5m)</b>	<b>(€ 14,4m)</b>	<b>(€ 15,3m)</b>



268

Questo denota nel biennio 2020/21 un peggioramento del livello di indebitamento finanziario netto per un valore pari a 20 milioni di euro a livello aggregato rispetto alla stagione precedente seppur con un lieve incremento delle disponibilità liquide strettamente collegate ad alcuni aumenti di capitale che si sono avuti nelle principali squadre della Serie A; di contro la voce indicante i debiti ha subito una diminuzione pari a 111 milioni di euro sia perché si sono contratti meno debiti verso gli altri club e verso altri enti in generale, sia perché non sono stati corrisposti i contributi e i versamenti fiscali a seguito di quanto stabilito dalla norme agevolative emesse dal Governo durante la pandemia; in generale tuttavia si evidenzia anche un peggioramento del patrimonio netto, connesso alle diverse perdite che abbiamo analizzato in questo paragrafo e che durante le stagioni impattate dal Covid-19 si sono registrate<sup>269</sup>.

Gli effetti della pandemia da Covid-19 hanno spinto la UEFA ad introdurre delle misure di emergenza aventi ad oggetto i controlli contabili e sono andate ad integrare il Manuale delle Licenze e del Fair Play Finanziario; le stesse hanno avuto l'obiettivo di mitigare gli effetti

<sup>268</sup> Si veda *Report FIGC, op. cit.*, p. 193.

<sup>269</sup> Per l'analisi *Report FIGC, op. cit.*, p. 193.

negativi che si sono registrati, prevedendo, data la situazione in cui ci troviamo, delle misure più flessibili di cui i redattori del bilancio si sono serviti; tali misure hanno agito specialmente su debiti scaduti dando la possibilità ai club calcistici partecipanti alle competizioni UEFA, nel solo biennio 2020/21, di dimostrare di non avere debiti scaduti per trasferimenti, per il personale e verso gli enti sociali e fiscali, entro e non oltre il 31 Luglio (anziché il 30 Giugno) ed il 30 Settembre<sup>270</sup>.

L'ulteriore intervento da parte della UEFA ha riguardato la regola del pareggio di bilancio, stabilendo per la stagione 2019/20 che la sua valutazione venisse eccezionalmente fatta nella stagione successiva d'insieme con l'esercizio finanziario del 2021: così facendo il periodo di monitoraggio del 2020/21 riguarderà solo due anni mentre quello del 2021/22 riguarderà quattro anni, ovvero gli esercizi finanziari del 2018, 2019, 2020 e 2021<sup>271</sup>.

Anche se la situazione sin qui analizzata sembra aver risentito fortemente della pandemia da Covid-19, non bisogna farsi trarre in inganno, in quanto il panorama nazionale, a differenza di quello europeo (comprendente Premier League, Liga, Bundesliga e Ligue 1) presentava già enormi deficit in termini di fatturato, ricavi da stadio e costi del personale.

---

<sup>270</sup> Cfr. M. Nicolliello, *Il Covid-19, op. cit.*, p. 205.

<sup>271</sup> In conclusione M. Nicolliello, *Il Covid-19, op. cit.*, p.205.

## CAPITOLO IV

### JUVENTUS E INTER: ANALISI COMPARATA

**SOMMARIO:** *1. Premessa 2. Lo schema di bilancio della Juventus FC 2.1 L'operazione Prisma e il caso delle plusvalenze 3. Lo schema di bilancio dell'Inter 4. La performance delle Big Five: un'analisi del panorama europeo*

#### **1. Premessa**

Il presente capitolo analizzerà nello specifico i bilanci di due società di calcio del nostro panorama nazionale: la Juventus FC e l'Inter.

L'analisi riguarderà la struttura dei loro bilanci e le diverse voci in essi presenti, differenti tra le due squadre poiché la Juventus, al pari di SS Lazio e AS Roma è quotata in Borsa, redige i bilanci secondo i principi contabili internazionali emanati dallo IASB.

L'Inter invece, come la maggior parte delle squadre del panorama nazionale, si attiene ai principi contabili nazionali emanati dall'OIC.

Come intermezzo tra i due paragrafi verrà fatto un breve focus sull'operazione Prisma che ha interessato la Juventus per quanto attiene al caso delle plusvalenze.

Da ultimo l'analisi si sposterà sui Top Club europei, andando ad analizzare i modelli di bilancio adottati da quest'ultime.

#### **2. Lo schema di bilancio della Juventus FC**

La Juventus FC S.p.A. è la capogruppo del gruppo Juventus e nei suoi centoventisei anni di storia rappresenta nel panorama nazionale ed internazionale una delle squadre più emblematiche della storia.

La Juventus come può osservarsi nei capitoli precedenti è una delle tre squadre di calcio italiane quotate in Borsa Italiana: in particolare le sue azioni sono quotate su Euronext Milan.

Questa società di calcio professionistica è controllata da EXOR N.V. che è una società di diritto olandese con sede ad Amsterdam e detiene il 63,8% del suo capitale, che equivale al 77,87% dei diritti di voto; inoltre l'11,9 % del capitale della Juventus, corrispondente al 6,95% dei diritti di voto, appartiene alla Lindsell Train Ltd., mentre il 24,3% rappresenta il flottante della società.

Il fatto che la stessa sia quotata in Borsa fa emergere un bilancio diverso per alcuni aspetti da quello degli altri club, in quanto la società tiene conto nella sua redazione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS.

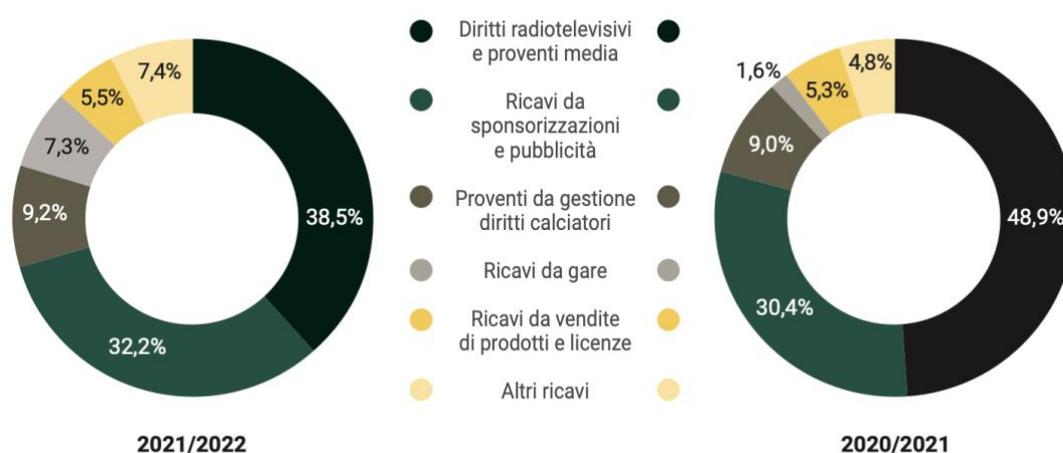
La Juventus data la posizione assunta nel contesto nazionale e non è esposta ad una serie di rischi quali il rischio di contesto, il rischio strategico, il rischio operativo o di processo, il rischio finanziario e quello di compliance. Per analizzare al meglio il bilancio consolidato e le sue voci, in particolare quello con chiusura 30 Giugno 2022, è giusto ricordare che la stagione da poco conclusa risente ancora degli effetti causati dalla pandemia da Covid-19: l'esercizio 2021/22 ha chiuso con una perdita di 239,3 milioni di euro rispetto a quanto era avvenuto durante l'esercizio precedente, in cui la perdita era stata di 226,8 milioni; come già analizzato nell'ultimo paragrafo del precedente capitolo, è evidente che il calo dei ricavi *in primis* sia connesso a minori diritti televisivi, alle poche attività di merchandising e di ticketing.

Nello specifico questa è l'attuale situazione per i ricavi e i costi dell'esercizio 2021/22:

- RICA VI

importi in milioni di Euro	Esercizio 2021/2022	%	Esercizio 2020/2021	%	Variazioni	%
Diritti radiotelevisivi e proventi media	170,5	38,5%	253,3	48,9%	(64,8)	-27,5%
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	142,6	32,2%	145,9	30,4%	(3,3)	-2,3%
Proventi da gestione diritti calciatori	40,8	9,2%	43,2	9,0%	(2,4)	-5,6%
Ricavi da gare	32,3	7,3%	7,7	1,6%	24,5	318,2%
Ricavi da vendite di prodotti e licenze	24,4	5,5%	25,3	5,3%	(0,9)	-3,6%
Altri ricavi	32,8	7,4%	23,3	4,8%	9,6	41,2%
<b>Totale ricavi e proventi</b>	<b>443,4</b>	<b>100%</b>	<b>480,7</b>	<b>100%</b>	<b>(37,3)</b>	<b>-7,8%</b>

272



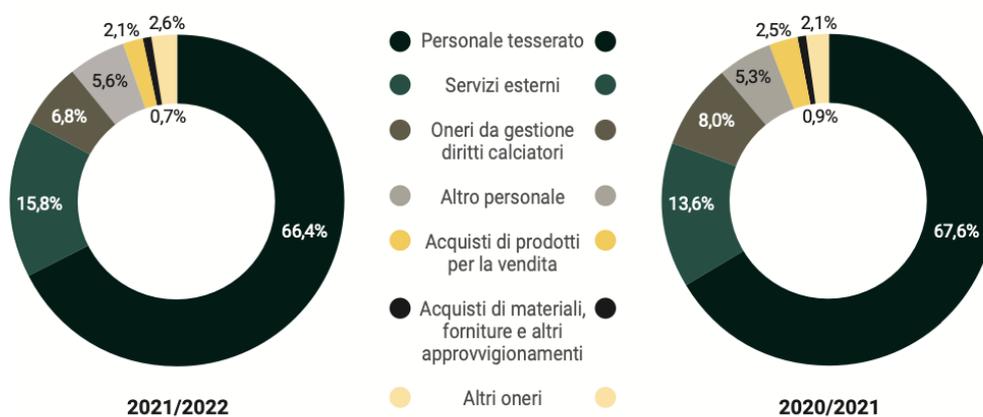
273

<sup>272</sup> Vedi nota 274.

<sup>273</sup> Vedi nota 27s.

• COSTI

Importi in milioni di Euro	Esercizio 2021/2022	%	Esercizio 2020/2021	%	Variazioni	%
Personale tesserato	310,8	66,4%	315,1	67,6%	(4,3)	-1,4%
Servizi esterni	74,0	15,8%	63,6	13,6%	10,4	16,4%
Oneri da gestione diritti calciatori	31,9	6,8%	37,3	8,0%	(5,4)	-14,5%
Altro personale	26,2	5,6%	24,7	5,3%	1,5	6,1%
Acquisti di prodotti per la vendita	9,7	2,1%	11,8	2,5%	(2,1)	-17,8%
Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti	3,5	0,7%	4,1	0,9%	(0,6)	-14,6%
Altri oneri	12,3	2,6%	9,7	2,1%	2,6	26,8%
<b>Totale costi e oneri</b>	<b>468,4</b>	<b>100%</b>	<b>466,3</b>	<b>100%</b>	<b>2,1</b>	<b>0,5%</b>



274

Quello che a noi qui interessa alla luce dell'argomento da trattare è il bilancio consolidato della società, che, in data 30 Giugno 2022, nella relazione finanziaria annuale ha presentato anche quest'ultimo.

<sup>274</sup> Immagini da *Relazione finanziaria annuale*, in [www.juventus.com](http://www.juventus.com), Giugno, 2022, pp. 33 ss.

Alla data odierna, la situazione di Stato Patrimoniale e Conto Economico si presenta come segue:

## SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA CONSOLIDATA

### ATTIVO

Importi in Euro	Nota	30/06/2022 riesposto	30/06/2021 riesposto	01/07/2022 riesposto
<b>Attività non correnti</b>				
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti	8	439.018.020	431.551.996	508.423.169
Avviamento	9	1.811.233	1.811.233	-
Altre attività immateriali	10	48.447.474	50.425.276	48.791.707
Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	11	82.741	82.558	413.610
Terreni e fabbricati	12	136.470.473	142.917.525	138.517.513
Altre attività materiali	13	17.161.059	20.171.580	22.059.559
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	14	636.919	1.302.662	840.192
Partecipazioni	15	2.576.908	2.276.265	234.262
Attività finanziarie non correnti	16	11.748.814	13.015.630	11.428.535
Imposte differite attive	17	6.656.099	9.344.594	11.292.195
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	18	48.747.272	43.592.385	165.744.085
Altre attività non correnti	19	1.379.152	1.304.962	2.281.744
Anticipi versati non correnti	20	-	2.292.691	4.585.381
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>714.736.164</b>	<b>720.089.357</b>	<b>914.611.952</b>
<b>Attività correnti</b>				
Rimanenze	21	7.954.557	9.127.022	9.150.867
Crediti commerciali	22	27.551.997	35.974.952	62.312.243
Crediti commerciali e altri crediti verso parti correlate	57	11.428.130	1.004.669	18.551.644
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	18	75.093.389	97.952.739	130.448.731
Altre attività correnti	19	6.670.101	17.759.906	10.855.929
Attività finanziarie correnti	18	11.656.676	10.903.437	21.083.359
Disponibilità liquide	23	70.314.055	10.533.461	5.917.079
Anticipi versati correnti	20	6.290.334	4.465.556	3.944.420
<b>Totale attività correnti</b>		<b>216.959.239</b>	<b>187.721.752</b>	<b>262.264.272</b>
<b>Totale attivo</b>		<b>931.695.403</b>	<b>907.811.109</b>	<b>1.176.876.224</b>

275

## SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA CONSOLIDATA

### PASSIVO E PATRIMONIO NETTO

Importi in Euro	Nota	30/06/2022 riesposto	30/06/2021 riesposto	01/07/2022 riesposto
<b>Patrimonio netto</b>				
Capitale sociale		23.379.254	11.406.987	11.406.987
Riserva da sovrapprezzo azioni		399.869.675	227.555.047	317.237.154
Riserva legale		1.636.427	1.636.427	1.636.427
Riserva da cash flow hedge		(50.283)	(55.052)	(53.982)
Riserva da fair value attività finanziarie		(699.469)	(2.202.264)	(1.339.893)
Altre riserve		(388.572)	(16.891)	-
Utile (Perdite) a nuovo		(19.781.547)	(2.853.502)	-
Perdita del periodo		(239.257.714)	(226.813.477)	(92.535.608)
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>24</b>	<b>164.707.771</b>	<b>8.657.275</b>	<b>236.351.085</b>
Fondi per rischi e oneri	25	63.962	163.134	7.486.178
Prestiti e altri debiti finanziari	26	199.700.733	343.081.109	261.613.062
Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	27	156.358.857	121.515.006	176.483.803
Imposte differite passive	28	8.464.209	11.886.444	15.308.682
Altre passività non correnti	29	9.328.728	22.567.215	25.720.238
Anticipi non correnti	30	8.857.009	12.483.044	16.127.196
<b>Totale passività non correnti</b>		<b>382.773.498</b>	<b>511.695.952</b>	<b>502.739.159</b>
Fondi per rischi e oneri	25	6.904.903	5.512.008	2.972.467
Prestiti e altri debiti finanziari	26	23.639.235	56.671.075	134.343.143
Debiti commerciali	31	31.025.402	24.548.553	19.114.044
Debiti commerciali e altri debiti verso parti correlate	57	1.192.195	800.635	1.452.406
Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	27	133.810.558	143.514.191	124.215.606
Altre passività correnti	29	160.536.101	134.252.728	124.360.760
Anticipi correnti	30	27.105.740	22.158.692	31.327.554
<b>Totale passività correnti</b>		<b>384.214.134</b>	<b>387.457.882</b>	<b>437.785.980</b>
<b>Totale passivo</b>		<b>931.695.403</b>	<b>907.811.109</b>	<b>1.176.876.224</b>

276

<sup>275</sup> Attivo dello Stato Patrimoniale, cfr. *Relazione finanziaria, op. cit.*, p. 54.

<sup>276</sup> Passivo dello Stato Patrimoniale, cfr. *Relazione finanziaria, op. cit.*, p. 55.

## CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

importi in Euro	Nota	Esercizio 2021/2022 risposto	Esercizio 2020/2021 risposto
Ricavi da gare	32	32.293.161	7.751.571
Diritti radiotelevisivi e proventi media	33	170.517.144	235.310.322
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	34	142.538.542	145.907.636
Ricavi da vendite di prodotti e licenze	35	24.434.746	25.303.332
Proventi da gestione diritti calciatori	36	40.782.790	43.179.105
Altri ricavi e proventi	37	32.813.867	23.259.788
<b>Totale ricavi e proventi</b>		<b>443.380.250</b>	<b>480.711.754</b>
Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti	38	(3.516.846)	(4.107.197)
Acquisti di prodotti per la vendita	39	(9.745.706)	(11.765.499)
Servizi esterni	40	(74.015.182)	(63.582.421)
Personale tesserato	41	(310.824.510)	(315.121.809)
Altro personale	42	(26.211.512)	(24.699.659)
Oneri da gestione diritti calciatori	43	(31.853.535)	(37.328.857)
Altri oneri	44	(12.183.517)	(9.655.747)
<b>Totale costi operativi</b>		<b>(468.350.808)</b>	<b>(466.261.189)</b>
Ammortamenti e svalutazioni diritti calciatori	45	(173.360.643)	(197.437.118)
Ammortamenti altre attività materiali e immateriali	46	(16.874.423)	(19.540.420)
Accantonamenti, svalutazioni e rilasci di fondi	47	(6.448.710)	(11.595.333)
<b>Risultato operativo</b>		<b>(221.654.334)</b>	<b>(214.122.306)</b>
Proventi finanziari	48	3.295.322	5.420.514
Oneri finanziari	49	(19.165.850)	(16.617.595)
Quota di pertinenza del risultato di società collegate e joint venture		87.694	591.171
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>(237.437.168)</b>	<b>(224.728.216)</b>
Imposte correnti	50	(2.588.366)	(2.967.812)
Imposte differite e anticipate	50	767.820	882.551
<b>Perdita dell'esercizio</b>		<b>(239.257.714)</b>	<b>(226.813.477)</b>
Perdita dell'esercizio per azione, base e diluito	51	(0,121)	(0,171)

277

## CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO

importi in Euro	Esercizio 2021/2022 risposto	Esercizio 2020/2021 risposto
<b>Risultato dell'esercizio</b>	<b>(239.257.714)</b>	<b>(226.813.477)</b>
Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da cash flow hedge	4.769	(1.070)
Altri Utili (Perdite) iscritti in altre riserve	-	(16.891)
<b>Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale</b>	<b>4.769</b>	<b>(17.961)</b>
Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da fair value attività finanziarie	1.502.795	(862.371)
<b>Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale</b>	<b>1.502.795</b>	<b>(862.371)</b>
<b>Totale Altri Utili (Perdite), al netto dell'effetto fiscale</b>	<b>1.507.564</b>	<b>(880.332)</b>
<b>Risultato dell'esercizio complessivo</b>	<b>(237.750.150)</b>	<b>(227.693.809)</b>

278

<sup>277</sup> Conto economico consolidato, *Relazione finanziaria, op. cit.*, p. 57.

<sup>278</sup> Conto economico complessivo consolidato, cfr. *Relazione finanziaria, op. cit.*, p. 57.

## PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DI PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO

Importi in Euro	Capitale sociale	Riserva da sovrapprezzo azioni	Riserva legale	Riserva da cash flow hedge	Riserva da fair value di attività finanziarie	Altre riserve	Utile (Perdite) portati a nuovo	Risultato dell'esercizio	Patrimonio netto
	riesposto	riesposto	riesposto	riesposto	riesposto	riesposto	riesposto	riesposto	riesposto
Saldi al 01/07/2020	11.406.987	317.237.154	1.636.427	(53.982)	(1.339.893)	-	-	(92.535.608)	236.351.085
Copertura della perdita dell'esercizio precedente	-	(89.682.106)	-	-	-	-	(2.853.502)	92.535.608	-
Perdita complessiva del periodo	-	-	-	(1.070)	(862.371)	(16.890)	-	(226.813.477)	(227.693.809)
<b>Saldi al 30/06/2021</b>	<b>11.406.987</b>	<b>227.555.047</b>	<b>1.636.427</b>	<b>(55.052)</b>	<b>(2.202.264)</b>	<b>(16.890)</b>	<b>(2.853.502)</b>	<b>(226.813.477)</b>	<b>8.657.275</b>
Saldi al 01/07/2021 Riesposto	11.406.987	227.555.047	1.636.427	(55.052)	(2.202.264)	(16.890)	(2.853.502)	(226.813.477)	8.657.275
Copertura della perdita dell'esercizio precedente	-	(209.513.750)	-	-	-	(371.682)	(16.928.045)	226.813.477	-
Aumento di capitale mediante emissione di n. 1.098.496.206 azioni ordinarie al prezzo di €0,334 di cui € 0,324 sovrapprezzo	10.984.962	355.912.771	-	-	-	-	-	-	366.897.733
Incasso su cessione n.109.700.640 diritti inopinati pari a n. 98.730.576 azioni	987.306	31.995.677	-	-	-	-	-	-	32.982.983
Costi relativi all'aumento di capitale dell'esercizio 2021/2022	-	(6.080.070)	-	-	-	-	-	-	(6.080.070)
Perdita complessiva del periodo	-	-	-	4.769	1.502.795	-	-	(239.257.714)	(237.750.150)
<b>Saldi al 30/06/2022</b>	<b>23.379.254</b>	<b>399.869.675</b>	<b>1.636.427</b>	<b>(50.283)</b>	<b>(699.469)</b>	<b>(388.572)</b>	<b>(19.781.547)</b>	<b>(239.257.714)</b>	<b>164.707.771</b>

279

## RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

Importi in Euro	Nota	Esercizio 2021/2022 riesposto	Esercizio 2020/2021 riesposto
<b>ATTIVITÀ OPERATIVA</b>			
Utile/(perdita)		(239.257.714)	(226.813.477)
Eliminazione degli oneri e dei proventi senza incidenza sulla cassa o non legati all'attività operativa:			
- ammortamenti e svalutazioni	45/46	190.235.066	217.242.538
- plusvalenze su diritti pluriennali prestazioni calciatori	36	(28.853.414)	(30.831.861)
- minusvalenze su diritti pluriennali prestazioni calciatori	43	932.196	196.384
- minusvalenze su altre immobilizzazioni		18.710	-
- quota di pertinenza del risultato di società collegate e joint venture		(87.694)	(591.171)
- oneri finanziari netti	48/49	15.870.528	11.197.081
Variazione di rimanenze		1.172.465	23.845
Variazione di crediti commerciali e altre attività correnti e non correnti non finanziarie		8.747.560	27.594.011
Variazione di debiti verso fornitori e e altre passività correnti e non correnti non finanziarie		18.312.337	52.648.632
Variazione di fondi correnti e non correnti		1.293.723	(5.180.536)
Imposte sul reddito pagate		(518.030)	(3.462.227)
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) dall'attività operativa</b>		<b>(32.134.267)</b>	<b>42.023.219</b>
<b>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>			
Investimenti in diritti pluriennali prestazioni calciatori	8	(228.925.281)	(121.602.235)
Cessione di diritti pluriennali prestazioni calciatori		76.019.831	31.388.877
(Aumento) diminuzione di debiti per acquisto diritti pluriennali prestazioni calciatori		25.140.218	(70.679.032)
(Aumento) diminuzione di crediti per cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori		17.704.463	154.357.799
Investimenti in altre immobilizzazioni materiali e immateriali		(4.773.489)	(6.136.212)
Investimenti in partecipazioni		(212.949)	-
Cessione di altre immobilizzazioni materiali e immateriali		(18.710)	(531)
Altri movimenti legati all'attività di investimento		3.955.311	139.676
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) dall'attività di investimento</b>		<b>(111.110.606)</b>	<b>(12.531.658)</b>
<b>ATTIVITÀ FINANZIARIA</b>			
Aumento di capitale		393.800.646	-
Assunzione nuovi finanziamenti		-	27.653.172
Rimborso finanziamenti		(82.120.237)	(49.020.429)
Aumento (diminuzione) degli utilizzi di linee di factoring		(96.301.057)	13.800.106
Interessi su finanziamenti e altri interessi passivi pagati		(9.733.789)	(10.838.607)
Altri movimenti legati all'attività finanziaria		(2.620.096)	(6.469.421)
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) dall'attività finanziaria</b>		<b>203.025.467</b>	<b>(24.875.179)</b>
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) nel periodo</b>		<b>59.780.594</b>	<b>4.616.382</b>
Disponibilità liquide all'inizio del periodo	23	10.533.461	5.917.079
Disponibilità liquide alla fine del periodo	23	70.314.055	10.533.461
<b>Variazione delle disponibilità liquide</b>		<b>59.780.594</b>	<b>4.616.382</b>

280

<sup>279</sup> Il prospetto delle variazioni del patrimonio netto, cfr. *Relazione finanziaria, op. cit.*, p. 58.

<sup>280</sup> Rendiconto finanziario consolidato, *Relazione finanziaria, op. cit.*, p. 59.

I principi contabili IAS/IFRS a cui si affida la Juventus per la redazione dei bilanci sono emanati dallo IASB, l'International Accounting Standards Board, e sottoposti a omologazione da parte dell'UE: all'interno rientrano pure i documenti interpretativi dell'IFRC; nel bilancio che stiamo analizzando la società si è servita di alcune deliberazioni della Consob contenute nelle Delibere 15519 e 15520 del 2006, nelle Raccomandazioni 6064293 del 2006 e 10081191 del 2010<sup>281</sup>.

Strutturalmente il bilancio presenta la situazione patrimoniale suddividendo tanto le attività quanto le passività in correnti da una parte e non correnti dall'altra, mentre nel Conto Economico le voci di costi e ricavi vengono classificate in base alla natura, soffermandosi sulla voce dei *diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori* ed infine il rendiconto finanziario utilizza il metodo indiretto operando un accordo dei saldi delle disponibilità liquide tra l'inizio e la fine dell'esercizio finanziario<sup>282</sup>.

Analizziamo nel dettaglio i principi contabili maggiormente significativi che la Juventus FC adotta nella stesura dei bilanci:

- il principio generale stabilisce che venga utilizzato il criterio del costo storico, salvo in eccezionali casi previsti in cui viene utilizzato il criterio del fair value, il criterio della continuità aziendale che permette di considerare la capacità dell'azienda di andare avanti nello svolgimento delle sue attività<sup>283</sup>;
- il principio di consolidamento secondo cui all'interno del bilancio devono essere considerate tutte le imprese controllate e collegate inserite all'interno dell'area di consolidamento;
- il principio regolante la voce dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori che rappresenta la principale leva finanziaria in questo club calcistico: tali diritti vengono considerati al pari delle immobilizzazioni immateriali e con vita utile indefinita e vengono contabilizzati al momento del trasferimento del diritto; in quanto tali sono iscritti al costo a cui si aggiungono gli oneri accessori; se invece sono oggetto di operazioni di acquisto questi si capitalizzano e nel Conto Economico si contabilizzano solo nel caso in cui il calciatore resta all'interno della squadra;

---

<sup>281</sup> Cfr. *Relazione finanziaria, op.cit.*, p. 62.

<sup>282</sup> Si veda *Relazione finanziaria, op. cit.*, pp. 62 s.

<sup>283</sup> Ciò è stabilito anche agli indicatori patrimoniali, finanziari ed economici che si trovano nel "*Piano d'azione 2023-2025*", cfr. *Relazione finanziaria, op. cit.*, p. 63.

infine per le operazioni di cessione e acquisizione superiori all'anno, si fa riferimento all'IFRS 16; nel dettaglio la situazione al 30 Giugno 2022 si presenta come segue:

importi in migliaia di Euro	Costo storico al 30/06/2022	Fondo ammortamento e svalutazioni al 30/06/2022	Valore di carico residuo al 30/06/2022
Prima Squadra	670.796	340.637	330.159
U23	35.870	16.409	19.461
Altri professionisti	246.811	158.516	88.295
Giovani di serie	1.923	876	1.047
Calciatrici	106	50	56
<b>Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti</b>	<b>955.506</b>	<b>516.488</b>	<b>439.018</b>

- lo IAS 38 disciplina la contabilizzazione delle attività immateriali acquistate o prodotte dal club: se quest'ultime hanno vita definita si contabilizzano secondo il costo di acquisto o di cessione, sono ammortizzate secondo il criterio delle quote costanti e possono essere soggette a svalutazione, mentre se le stesse hanno una vita utile indefinita non possono ammortizzarsi, ma ogni anno sono oggetto di impairment test per verificarne un'eventuale perdita di valore e, nel caso positivo, viene sottoposta a operazioni di ripristino del valore;
- il principio regolante la contabilizzazione di terreni, fabbricati e altre attività materiali stabilisce che questi siano contabilizzati al costo di acquisto o di produzione e sono soggette ad ammortamento secondo il criterio delle quote costanti e ad eventuali perdite di valore, in modo tale che alla fine di ogni esercizio si possa valutare il valore residuo delle stesse;
- l'IFRS 16, c.d. *Leases* regola il rilevamento, la misurazione, la presentazione e tutte le informazioni che riguardano i contratti di leasing, i quali vengono contabilizzati secondo un modello simile al criterio dello IAS 7; tale modello deroga per quei contratti c.d. di "basso valore" per i quali deve essere rilevata un'attività rappresentante il diritto ad utilizzare l'oggetto del contratto durante tutta la sua durata ed una passività nel momento in cui inizia il contratto di leasing connessa con i canoni corrisposti per l'affitto; l'IFRS 16 non presenta molte differenze rispetto allo IAS 17 che classifica i leasing in finanziari e operativi;
- il principio che disciplina le attività finanziarie non correnti stabilisce che le stesse si iscrivono la prima volta secondo il criterio del fair value e dalle volte successive tramite il criterio del costo ammortizzato, suddividendo quelle che hanno una

scadenza già prefissata (che seguono il criterio dell'interesse effettivo) da quelle che non hanno alcuna scadenza prefissata (che seguono il criterio del costo di acquisto);

- lo IAS 2 disciplina le Rimanenze, indicate tra le attività correnti, stabilendo che la loro valutazione venga fatta al minore tra costo e valore di realizzo netto: ciò fa sì che possano essere evidenziate perdite di valore; il costo si valuta con il criterio *first in first out*, c.d. FIFO;
- il principio contabile IFRS 9 si occupa della disciplina riguardante i crediti commerciali e gli altri crediti da valutare: la prima iscrizione degli stessi avviene secondo il metodo del fair value mentre le successive seguono il criterio del costo ammortizzato, facendo riferimento al tasso di interesse effettivo; le eventuali perdite di valore vengono contabilizzate nel conto economico e nel caso in cui, le situazioni determinanti le stesse, vengono eliminate negli esercizi successivi, è possibile adeguare il tutto andando a ripristinare il valore degli stessi;
- infine altri principi contabili regolano la disciplina dei crediti verso le società calcistiche durante le campagne di trasferimento, i trasferimenti delle attività finanziarie, le disponibilità liquide, le attività utilizzate per la vendita, i fondi rischi e oneri, i benefici spettanti ai dipendenti, gli strumenti finanziarie, le retribuzioni dei dipendenti e i premi variabili riconosciuti ai calciatori<sup>284</sup>.

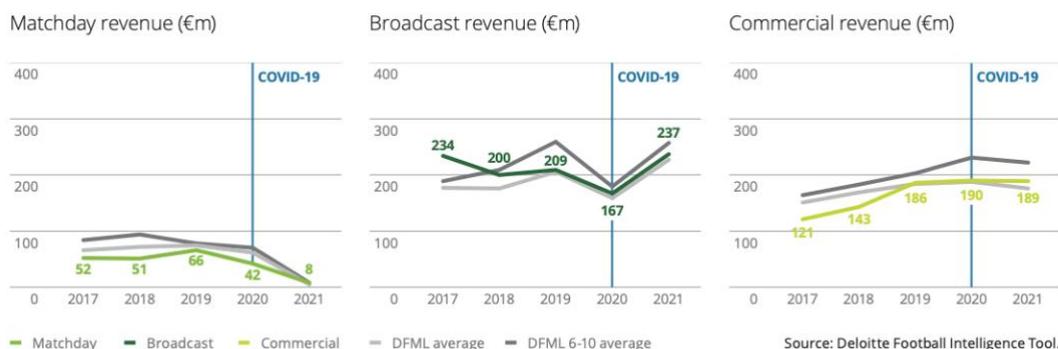
Deloitte si occupa ogni anno di valutare i profili delle squadre di calcio che generano più entrate a livello mondiale e nel suo venticinquesimo report, il Deloitte Football Money League, la Juventus FC occupa la nona posizione



285

<sup>284</sup> Per l'analisi si veda *Relazione finanziaria, op. cit.*, pp. 63 ss.

<sup>285</sup> Si veda *Restart. Football Money League*, Deloitte, Marzo, 2022, p. 27.



286

## 2.1. L'operazione Prisma e il caso delle plusvalenze

Dato l'evolversi della situazione ho ritenuto opportuno focalizzarmi su un evento che in questi ultimi mesi sta scuotendo il club Juventus, ovvero il caso delle plusvalenze.

Prima di analizzare quali sono stati i passaggi che, partendo da opportune indagini, hanno condotto alla penalizzazione della squadra, è giusto analizzare dal punto di vista teorico cosa si intenda per plusvalenze nel mondo del calcio e quando queste possono considerarsi fittizie.

Per *plusvalenza* si intende un aumento di valore che un determinato asset subisce durante un determinato periodo di tempo e la stessa è data dalla differenza positiva (nel caso in cui fosse negativa si parlerebbe di minusvalenza) tra il valore della cessione del cartellino di un calciatore, rispetto a quanto sarebbe il suo valore residuo e, il valore che la squadra cedente iscrive in bilancio: in poche parole è il guadagno del club calcistico collegato alla cessione di un suo giocatore; nel mondo che stiamo analizzando, come abbiamo già più volte detto, le plusvalenze rappresentano la principale entrata per le squadre di calcio ed è frequente che le stesse "modifichino" i valori iscritti, per generare maggiori ricavi<sup>287</sup>.

L'importanza di questa voce nei bilanci dei club è dovuta al fatto che le stesse, incrementando i ricavi, non richiedono come contropartita un'uscita di denaro e questo perché il movimento finanziario, ovvero il pagamento conseguente alla cessione del cartellino, avviene in un momento diverso rispetto al movimento economico, ovvero l'iscrizione della plusvalenza; non è un caso che, data la particolarità dell'operazione e i

<sup>286</sup> Immagine da *Football, op. cit.*, p. 27.

<sup>287</sup> Si veda F. Migliorini, *Cosa sono le plusvalenze nel calcio e come si calcolano?*, in [www.fiscomania.com](http://www.fiscomania.com), Novembre, 2022 e *Le plusvalenze vere e false nel calcio, spiegate*, in [www.ilpost.it](http://www.ilpost.it), Dicembre, 2022.

risvolti che la stessa può avere, la UEFA è intervenuta con il Financial Fair Play Concept al fine di fornire le giuste linee guida per i redattori del bilancio<sup>288</sup>.

Per capire cosa siano invece le plusvalenze false bisogna riferirsi alle c.d. *operazioni a specchio*, ovvero operazioni che nel calciomercato portano all'iscrizione di una plusvalenza, per la stessa operazione, da parte di entrambe le società coinvolte: nello specifico senza che vi siano uscite di denaro e movimenti finanziari, tra due squadre avviene lo scambio di due giocatori che abbiano lo stesso valore, seppur “macchinato”, in modo tale che le stesse sono in grado di iscrivere in bilancio un valore maggiore rispetto a quello precedente<sup>289</sup>.

Le accuse che oggi vengono mosse alla Juventus non sono nuove in questo mondo e già nel 2008 avevano riguardato Milan, Inter e Genoa.

Ma come si è arrivati alla penalizzazione di quindici punti nei confronti della Juventus? Perché oggi questa squadra è stata penalizzata e in precedenza per la stessa e per le altre era caduto tutto nel dimenticatoio?

Analizzando passo dopo passo la vicenda bisogna partire dal Maggio 2021 momento in cui parte l'indagine Prisma da parte della procura di Torino, che affida l'indagine a un pool di magistrati del Gruppo dell'Economia, i quali mettendo a punto delle intercettazioni tecniche di alcune comunicazioni e, facendosi assistere da un esperto in materia di bilancio, hanno condotto le indagini durante questi diciassette mesi: l'indagine ha seguito due strade, ovvero quella riguardante le plusvalenze e quella riguardante la manovra sugli stipendi; inizialmente l'oggetto su cui la Co.Vi.So.C ha voluto indagare, riguarda ben sessantadue operazioni<sup>290</sup> di cui quarantadue poste in essere dalla Juventus FC<sup>291</sup>.

La seconda tappa si è avuta nel Novembre del 2021, momento in cui la sede del club viene sottoposta a perquisizione da parte della GdF ed iniziano ad emergere i primi nomi degli indagati accusati di “*false comunicazioni delle società quotate ed emissioni di fatture per operazioni inesistenti*”<sup>292</sup> tra cui Andrea Agnelli, Pavel Nedvev, Stefano Cerrato, Fabio Pratici, Marco Re e Stefano Bertola; mentre nel Marzo del 2022 l'inchiesta si sposta sulle

---

<sup>288</sup> Vedi *Cosa sono le plusvalenze*, op. cit.

<sup>289</sup> Nello specifico i giocatori scambiati non sono giocatori di punta con un importante valore tecnico, bensì vanno ad assumere un valore patrimoniale più alto di quello che potrebbe essergli assegnato in condizioni normali sul mercato, cfr. *Le plusvalenze*, op. cit.

<sup>290</sup> Si trattava di operazioni a specchio.

<sup>291</sup> Cfr. *Juventus, dalle indagini alla penalizzazione: le tappe del “caso plusvalenze”*, in [www.tg24.sky.it](http://www.tg24.sky.it), Gennaio, 2023 e G. Albanese, *Juventus, dalle plusvalenze “alla carta che non doveva esistere”*: tutte le tappe dell'inchiesta Prisma, in [www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it), Ottobre, 2022.

<sup>292</sup> Si veda *Juventus dalle plusvalenze*, op. cit.

manovre agli stipendi, nell'Aprile dello stesso anno la Consob inizia ad indagare su entrambe le operazioni ed il tribunale nazionale federale assolve la Juventus, le altre squadre indagate e tutti i dirigenti e i componenti dei CdA<sup>293</sup>.

Tuttavia la situazione si complica nuovamente nel Novembre scorso quando l'intero CdA della Juventus FC ha presentato le proprie dimissioni durante un consiglio di amministrazione straordinario: a Dicembre la Procura federale chiede la revoca della sentenza di Aprile 2022 in quanto riscontra la presenza di ulteriori plusvalenze e avvia delle nuove indagini; oggi la Corte federale, accogliendo quanto richiesto dalla Procura FIGC, ha avviato un nuovo procedimento e i risultati sono stati il proscioglimento delle altre squadre coinvolte ed una penalizzazione del club Juventus a cui sono stati tolti 15 punti in classifica dal Campionato di Serie A in atto, sei in più rispetto a quelli che erano stati chiesti dalla Procura: il club ha già presentato ricorso al Collegio di Garanzia del Coni<sup>294</sup>.

È evidente come questa faccenda non si sia ancora conclusa e l'evolversi della stessa potrà far emergere nuovi elementi, senza escludere un possibile coinvolgimento di altri club.

### **3. Lo schema di bilancio dell'Inter**

Mentre per la Juventus è stato fatto affidamento all'ultimo bilancio presentato, quello del 30 Giugno 2022, per l'Inter bisogna far affidamento al bilancio presentato il 30 Giugno 2021, non essendo la società quotata in borsa e non avendo ancora presentato il bilancio del 2022.

L'Internazionale FC è stato fondato nel 1908 e ad oggi la proprietà è del gruppo Suning ed il presidente Steven Zhang è il più giovane nella storia della squadra; oltre alla Prima squadra, anche l'Inter, come la Juventus ha una squadra giovanile.

L'FC Internazionale Milano S.p.A. è la società capogruppo il cui azionista di controllo dal 2016 è Great Horizon S.a.r.l. che fa capo all'azionista di riferimento nonché il gruppo Suning Holdings Group Co., Ltd.; la società genera, al pari delle altre squadre maggiori, diverse tipologie di proventi connessi alle attività di gestione della squadra e delle gare, alle attività di sponsor e merchandising ed alla cessione dei diritti televisivi<sup>295</sup>.

---

<sup>293</sup> Cfr. *Juventus, dalle indagini alla penalizzazione, op. cit.*

<sup>294</sup> Si veda *Juventus, dalle indagini alla penalizzazione, op. cit.*

<sup>295</sup> Si veda *Nota integrativa Consolidato al 30 Giugno 2021*, in [www.inter.it](http://www.inter.it), Giugno, 2021, p. 1.

Strutturalmente lo Stato Patrimoniale ed il Conto Economico della squadra appaiono così:

STATO PATRIMONIALE - A T T I V O	30/06/2021 valori in Euro	30/06/2020 valori in Euro	
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>			
<b>I Immobilizzazioni immateriali</b>			
3) Diritti di brevetto ind.le e diritti di utilizzazione opere dell'ingegno	95.055	100.461	
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	289.081.509	82.488.459	
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti	26.356.938	26.132.978	
7) Capitalizzazione costi vivaio	16.624.779	15.206.270	
8) Diritti pluriennali alle prestazioni calciatori	309.186.045	386.861.940	
10) Altre	3.489.564	3.943.652	
<b>Totale</b>	<b>644.833.890</b>	<b>514.733.760</b>	
<b>II Immobilizzazioni materiali</b>			
1) Terreni e fabbricati	25.115.993	16.854.251	
2) Impianti e macchinario	634.677	574.098	
3) Attrezzature industriali e commerciali	285.924	261.444	
4) Altri beni	2.862.499	3.060.214	
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	21.279	7.158.820	
<b>Totale</b>	<b>28.920.372</b>	<b>27.908.827</b>	
<b>III Immobilizzazioni finanziarie</b>			
1) Partecipazioni			
b) imprese collegate	1.326.919	2.415.146	
d-bis) altre imprese	45.319	45.319	
2) Crediti			
d-bis) verso altri			
a) entro 12 mesi	2.565.146	2.127.497	
b) oltre 12 mesi	33.142.081	10.409.514	
<b>Totale</b>	<b>37.079.465</b>	<b>14.997.476</b>	
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	<b>710.833.727</b>	<b>557.640.063</b>	296
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>			
<b>II Crediti</b>			
1) verso clienti			
a) entro 12 mesi	26.365.661	86.425.742	
b) oltre 12 mesi	22.538.262	-	
2) verso imprese controllate			
a) entro 12 mesi	48.447	48.447	
4) verso imprese controllanti			
a) entro 12 mesi	678.819	11.984.087	
5) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
a) entro l'esercizio successivo	462.500	2.000.000	
5 bis) crediti tributari			
a) entro l'esercizio successivo	6.904.092	4.922.869	
5 ter) crediti per imposte anticipate			
a) entro l'esercizio successivo	130.184	2.230.221	
5) verso enti settore specifico			
a) entro 12 mesi	44.118.354	78.603.341	
b) oltre 12 mesi	28.184.106	43.162.667	
6) verso altri			
a) entro 12 mesi	73.160	11.872.061	
<b>Totale</b>	<b>129.503.585</b>	<b>241.249.435</b>	
<b>III Attività finanziarie che non costituiscono immob.</b>			
1) partecipazioni in imprese controllate	2	2	
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
<b>IV Disponibilità liquide</b>			
1) Depositi bancari e postali	97.871.689	88.472.016	
3) Denaro e valori in cassa	12.254	33.838	
<b>Totale</b>	<b>97.883.943</b>	<b>88.505.854</b>	
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>227.387.530</b>	<b>329.755.291</b>	297
<b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>			
I) Ratei attivi	-	20.231	
II) Risconti attivi	15.083.936	27.807.981	
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>953.305.193</b>	<b>915.223.566</b>	298

<sup>296</sup> Immagine da *Bilancio consolidato al 30 Giugno 2021*, in [www.inter.it](http://www.inter.it), Giugno, 2021.

<sup>297</sup> Immagine da *Bilancio, op. cit.*

<sup>298</sup> Si veda *Bilancio, op. cit.*

STATO PATRIMONIALE - P A S S I V O		30/06/2021	30/06/2020	
		valori in Euro	valori in Euro	
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>				
I	Capitale sociale	19.195.313	19.195.313	
II	Riserva da sovrapprezzo azioni	26.943.339	26.943.339	
III	Riserve di rivalutazione			
	- Riserva da rivalutazione ex art. 110 DL 104/2020	203.867.123	-	
VII	Altre riserve			
	- Riserva versamento soci in c/futuro aumento di capitale sociale	242.112.089	110.000.000	
	- Riserva per copertura perdite in formazione	41.704.748	41.704.748	
VIII	Utili portati a nuovo	(234.792.360)	(132.398.568)	
IX	Perdita d'esercizio di pertinenza del Gruppo	(245.579.264)	(102.393.789)	
	Totale P.N. di pertinenza del Gruppo	53.450.988	(36.948.957)	
	P.N. di pertinenza di Terzi	-	-	
	Totale P.N. di pertinenza del Gruppo e di Terzi	53.450.988	(36.948.957)	
<b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>				
	2) per imposte, anche differite	8.273.483	3.805	
	4) altri	22.881.233	29.932.248	
	Totale	31.154.716	29.936.053	
<b>C) TRATT. FINE RAPPORTO LAVORO SUBORDINATO</b>		920.132	876.051	299
<b>D) DEBITI</b>				
	1) Obbligazioni			
	a) entro 12 mesi	9.080.222	6.900.000	
	b) oltre 12 mesi	335.870.108	275.659.066	
	3) Debiti verso soci per finanziamenti			
	a) entro 12 mesi	16.337.394	7.356.244	
	b) oltre 12 mesi	60.000.000	70.877.005	
	4) Debiti verso banche			
	a) entro 12 mesi	240.799	378.472	
	b) oltre 12 mesi	50.000.000	50.000.000	
	6) Acconti	4.613.192	8.831.808	
	7) Debiti verso fornitori			
	a) entro 12 mesi	63.536.401	59.919.145	
	b) oltre 12 mesi	35.664.178	36.986.785	
	9) Debiti verso imprese controllate			
	a) entro 12 mesi	16.306	16.306	
	10) Debiti verso imprese collegate			
	a) entro 12 mesi	3.594.240	3.063.941	
	11) Debiti verso imprese controllanti			
	a) entro 12 mesi	5.649.589	285.000	
	11-bis) Debiti verso imprese sottoposte al controllo di controllanti			
	a) entro 12 mesi	-	4.929.154	
	b) oltre 12 mesi	-	46.235.084	
	12) Debiti tributari			
	a) entro 12 mesi	40.091.961	48.513.147	
	b) oltre 12 mesi	9.819.643	-	
	13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale			
	a) entro 12 mesi	3.857.514	3.979.260	
	b) oltre 12 mesi	1.627.673	-	
	15) Debiti verso enti settore specifico			
	a) entro 12 mesi	94.725.267	113.493.978	
	b) oltre 12 mesi	56.834.623	93.984.389	
	16) Altri debiti			
	a) entro 12 mesi	36.064.314	39.935.002	
	b) oltre 12 mesi	355	-	
	Totale	827.623.779	871.343.786	300
<b>E) RATEI E RISCOINTI PASSIVI</b>				
	I) Ratei passivi	572.882	573.496	
	II) Riscconti passivi	39.582.696	49.443.137	
	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>953.305.193</b>	<b>915.223.566</b>	

<sup>299</sup> Si veda *Bilancio consolidato al 30 Giugno 2021, op. cit.*

<sup>300</sup> cfr. *Bilancio consolidato, op. cit.*

<sup>301</sup> Immagine da *Bilancio Consolidato, op. cit.*

CONTO ECONOMICO	12 mesi al 30 giugno 2021 <i>valori in Euro</i>	12 mesi al 30 giugno 2020 <i>valori in Euro</i>
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		
a) ricavi da gare prima squadra	-	27.574.094
c) abbonamenti	-	16.802.772
e) altri diversi	74.457.971	74.487.857
4) Capitalizzazione costi vivaio	8.849.667	8.634.746
5) Altri ricavi e proventi:		
a) contributi in conto esercizio	8.524.319	4.652.909
b) proventi da sponsorizzazioni	41.605.362	22.154.411
c) proventi pubblicitari	7.357	2.711.111
d) proventi commerciali e royalties	4.209.868	2.537.309
e) proventi da cessione diritti televisivi		
- proventi televisivi	125.413.182	69.755.258
- proventi televisivi da partecip. a compet. UEFA	64.323.960	45.603.000
f) proventi vari	-	-
g) ricavi da cessione temporanea prestazioni calciat.	5.060.964	5.515.267
h) plusvalenze da cessione dir. plur. prest. calciatori	2.287.893	61.546.275
i) altri proventi da gestione calciatori	1.005.863	3.925.553
l) ricavi e proventi diversi	28.965.814	26.469.549
<b>Totale</b>	<b>364.712.220</b>	<b>372.370.111</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo	2.248.726	3.243.068
7) Per servizi	51.688.396	65.090.766
8) Per godimento di beni di terzi	12.597.163	11.938.186
9) Per il personale		
a) salari e stipendi	236.686.056	181.340.808
b) oneri sociali	8.497.191	8.321.829
c) trattamento di fine rapporto	2.087.202	2.091.181
e) altri costi	14.307.164	6.251.580
10) Ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	150.625.585	132.670.879
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	1.844.157	2.055.367
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	16.706.940	3.570.271
d) svalutazioni di crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	40.382.799	742.985
12) Accantonamenti per rischi	8.302	(3.402)
13) Altri accantonamenti	20.456.542	15.236.091
14) Oneri diversi di gestione		
a) spese varie organizzazione gare	1.275.485	2.986.579
b) tasse di iscrizione gare	3.000	15.020
c) oneri specifici verso squadre ospitate		
- percentuali su incassi gare a squadre ospitate	-	276.721
d) costi per acquisizione temporanea calciatori	560.267	3.067.820
e) minusvalenze da cessione dir. plur. prest. calc.	2.041.579	36.098
f) altri oneri di gestione calciatori	1.737.774	672.556
g) altri oneri diversi di gestione	5.028.081	4.319.398
<b>Totale</b>	<b>568.782.409</b>	<b>443.923.801</b>
<b>Differenza fra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>(204.070.189)</b>	<b>(71.553.690)</b> 302

<sup>302</sup> Immagine da *Bilancio consolidato, op. cit.*

<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		
16) Altri proventi finanziari		
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		
- da altre imprese	259	209
d) proventi diversi dai precedenti		
- da terzi	2.706.600	7.635.012
17) Interessi e altri oneri finanziari		
c) verso imprese controllanti	(5.475.671)	(5.529.912)
d) verso imprese sottoposte al controllo di controllanti	-	(3.013.514)
d-bis) altri oneri finanziari	(30.747.585)	(25.461.249)
17 bis) Utile e perdite su cambi		
a) utile su cambi	96.625	562.187
c) perdite su cambi	(11.340)	(405.859)
<b>Totale (16 - 17)</b>	<b>(33.431.112)</b>	<b>(26.213.126)</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE</b>		
18) Rivalutazioni		
a) di partecipazioni	-	529.404
<b>Totale (18)</b>	<b>-</b>	<b>529.404</b>
19) Svalutazioni		
a) di partecipazioni	(1.972.728)	-
<b>Totale (19)</b>	<b>(1.972.728)</b>	<b>-</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>(239.474.029)</b>	<b>(97.237.412)</b>
20) Imposte sul reddito dell'esercizio		
a) imposte correnti	(4.009.004)	(6.617.614)
b) imposte differite	3.805	338.158
c) imposte anticipate	(2.100.036)	1.123.079
<b>Perdita dopo imposte prima della quota dei Terzi</b>	<b>(245.579.264)</b>	<b>(102.393.789)</b>
21) Perdita di spettanza di Terzi		
-	-	-
<b>Perdita d'esercizio di pertinenza del Gruppo</b>	<b>(245.579.264)</b>	<b>(102.393.789)</b>

303

<sup>303</sup> Schema preso da *Bilancio consolidato, op. cit.*

Di seguito la struttura del Rendiconto Finanziario dell'Inter FC:

In Euro	12 mesi al 30 giugno 2021	12 mesi al 30 giugno 2020
<b>A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>		
Utile (perdita) dell'esercizio	(245.579.264)	(102.393.789)
Imposte sul reddito	4.009.004	6.617.614
Interessi passivi(interessi attivi)	33.516.397	26.369.454
(Dividendi)	-	-
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività (escluse quelle derivanti dai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori)	2.917	-
<b>Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze di cessione</b>	<b>(208.050.946)</b>	<b>(69.406.721)</b>
Accantonamenti ai fondi	22.552.046	17.327.272
Ammortamenti delle immobilizzazioni	152.469.742	134.727.221
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	57.089.739	4.313.256
Altre rettifiche per elementi non monetari	(8.914.677)	(62.039.581)
<b>Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN</b>	<b>223.196.850</b>	<b>94.328.168</b>
<b>Variazioni del capitale circolante netto</b>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	-	-
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	(2.860.980)	2.018.283
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	1.852.722	16.945.837
Decremento/(incremento) ratei e riscconti attivi	12.744.276	(13.979.146)
Incremento/(decremento) ratei e riscconti passivi	(9.861.055)	19.083.039
Altre variazioni del capitale circolante netto	25.525.957	77.614.622
<b>Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN</b>	<b>27.400.920</b>	<b>101.682.635</b>
<b>Altre rettifiche</b>		
Interessi incassati/(pagati)	(19.545.782)	(16.633.044)
(Imposte sul reddito pagate)	(5.587.905)	(4.062.799)
Dividendi incassati	-	-
(Utilizzo dei fondi)	(18.921.697)	(15.987.818)
<b>Totale Altre rettifiche</b>	<b>(44.055.384)</b>	<b>(36.683.661)</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>	<b>(1.608.560)</b>	<b>89.920.421</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento</b>		
<b>Immobilizzazioni materiali</b>		
(Investimenti)	(2.845.955)	(6.482.797)
Disinvestimenti	8.606	5.059
<b>Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori</b>		
(Acquisizione) diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	(85.366.878)	(54.906.122)
Cessione diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	(99.082.832)	(217.286.281)
Decremento/(Incremento) crediti per cessione diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	23.244.665	80.217.493
Incremento/(decremento) debiti per acquisizione diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	51.670.281	13.550.939
Incremento/(decremento) debiti per acquisizione diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	(61.198.792)	68.611.727
<b>Altre immobilizzazioni immateriali</b>		
(Investimenti)	(9.221.951)	(11.178.014)
Disinvestimenti	(9.221.951)	(11.186.469)
<b>Immobilizzazioni finanziarie</b>		
(Investimenti)	(24.054.717)	36.169
Disinvestimenti	(24.086.667)	(20.840.029)
<b>Attività Finanziarie non immobilizzate</b>		
(Investimenti)	31.950	20.976.198
Disinvestimenti	-	-
<b>Totale Altre attività di investimento</b>	<b>(33.276.688)</b>	<b>(11.141.845)</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(121.489.301)</b>	<b>(74.530.764)</b>
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<b>Mezzi di terzi</b>		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	57.375.950	18.450.000
Accensione finanziamenti	-	25.000.000
(Rimborso finanziamenti)	66.077.830	-
(Rimborso finanziamenti)	(8.701.880)	(6.550.000)
<b>Finanziamenti soci</b>		
Accensione finanziamenti	75.000.000	-
(Rimborso finanziamenti)	75.000.000	-
<b>Mezzi propri</b>		
Aumento di capitale a pagamento	-	-
(Rimborso di capitale)	-	-
Cessione (acquisto) di azioni proprie	-	-
(Dividendi (e accenti su dividendi) pagati)	-	-
<b>Altre entrate (uscite) da attività di finanziamento</b>		
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>132.375.950</b>	<b>18.450.000</b>
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)</b>	<b>9.378.089</b>	<b>33.839.657</b>
<b>Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio</b>	<b>88.505.854</b>	<b>54.666.197</b>
<b>Disponibilità liquide alla fine dell'esercizio</b>	<b>97.883.943</b>	<b>88.505.854</b>
<b>Saldo a pareggio</b>	<b>(9.378.089)</b>	<b>(33.839.657)</b>
<b>Transazioni non monetarie intervenute nell'esercizio</b>		
Rinuncia finanziamento soci	(132.112.089)	(70.000.000)
Incremento riserva per versamento soci in c/fuluro aumento di Capitale sociale	132.112.089	70.000.000
Incremento Riserva di rivalutazione art. 110 DL 104/2020	203.867.123	-
Rivalutazione Marchio "Inter" e Libreria Storica	(212.140.607)	-
Rilevazione imposte differite rivalutazione Marchio "Inter" e Libreria Storica	8.273.484	-
Rinuncia credito verso società collegate	884.500	-
Incremento partecipazioni in imprese collegate	(884.500)	-

304

305

<sup>304</sup> Per l'immagine si veda *Rendiconto finanziario al 30 Giugno 2021*, in [www.inter.it](http://www.inter.it), Giugno 2021.

<sup>305</sup> Immagine da *Rendiconto finanziario, op. cit.*

Strutturalmente rispetto al bilancio della Juventus, ci accorgiamo che vi sono delle differenze dovute al fatto che la seconda è una squadra quotata in Borsa; i principi che l'Inter adotta sono quelli contabili nazionali e la normativa disposta dal Codice Civile.

I principi che fungono da linee guida alla stesura del bilancio sono l'art. 2426 c.c., l'art. 2423 *bis* c.c., il principio che non prevede il raggruppamento delle voci di SP e CE, il principio di consolidamento integrale e i principi contabili OIC e nell'analizzarne alcuni abbiamo:

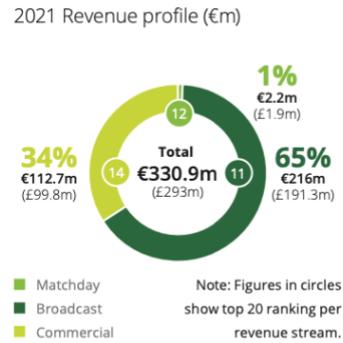
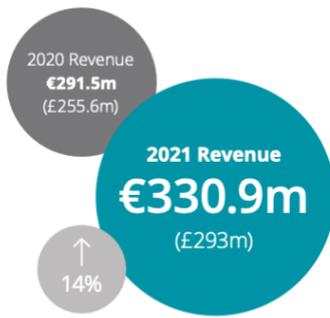
- le immobilizzazioni vengono iscritte solo con il consenso del Collegio sindacale al costo d'acquisto, comprensive di oneri accessori e delle quote di ammortamento; se l'immobilizzazione subisce una perdita di valore sono soggette a svalutazione, con possibile ripristino del valore nel caso in cui le cause determinanti la stessa vengono meno;
- i diritti di brevetto e quelli riguardanti l'utilizzazione delle opere dell'ingegno sono ammortizzati ogni tre anni dal momento in cui vengono utilizzati;
- i marchi, le concessioni, le licenze e i diritti simili vengono valutati al costo storico, come è avvenuto per il marchio nel 2020;
- la capitalizzazione dei costi del vivaio tiene conto della Raccomandazione Contabile FIGC n. 2 e dell'art. 96 delle NOIF: nello specifico è possibile una loro rilevazione nel caso in cui tali costi vengono sostenuti per una promozione, gestione e uno sviluppo del settore giovanile; inoltre tali costi, a differenza dei diritti alle prestazioni dei calciatori, riguardano l'intera globalità e non il singolo calciatore e vengono ammortizzati in quote costanti in un massimo di cinque anni dal momento in cui vengono sostenuti;
- i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori si iscrivono in bilancio al costo storico di acquisto, comprensivi degli oneri accessori direttamente imputabili e al netto delle quote di ammortamento già calcolate che inizia ad essere calcolato dal momento in cui il calciatore viene tesserato: sia nel caso di acquisto del calciatore che nel caso della sua vendita, tali diritti si iscrivono nel momento in cui viene stipulato il contratto;
- le immobilizzazioni materiali seguono il principio del costo di acquisto, considerando anche gli oneri accessori direttamente imputabili ed eventuali spese di

manutenzione delle stesse se eseguite al fine di far acquistare valore alle stesse mentre quelle che non ne incrementano il valore vengono inserite nel CE;

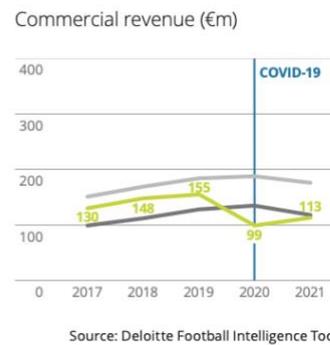
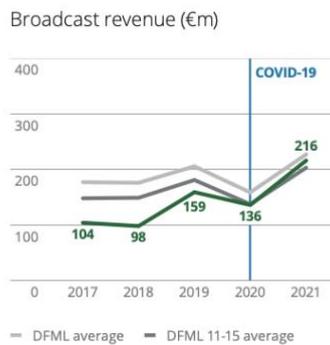
- sia le immobilizzazioni materiali che quelle immateriali alla fine di ogni esercizio vengono sottoposte ad impairment test ai sensi dell'OIC 9 per verificare se vi sia stata una perdita di valore: nel caso di risposta positiva (se il valore iscritto è maggiore di quello recuperabile) quest'ultima viene iscritta a Conto Economico e viene individuato il *valore recuperabile* dato dal maggiore tra il fair value ed il valore di utilizzo; è possibile al venir meno delle condizioni determinanti la perdita di valore, procedere ad una rivalutazione dell'immobilizzazione da iscrivere in CE;
- i debiti di varia natura seguono il principio del costo ammortizzato in base al fattore tempo;
- i debiti e i crediti che il club ha verso le altre società di calcio, aventi ad oggetto i diritti alle prestazioni dei calciatori, valutati al costo ammortizzato seguono una doppia strada a seconda che la società con cui si effettuano tali operazioni sia straniera o meno: nel primo caso la controparte è la società che acquista il diritto o lo cede, nel secondo il debito o il ricavo viene iscritto alla voce *Lega c/trasferimenti*;
- i ricavi riguardanti le gare e la cessione dei diritti televisivi vengono iscritti al momento della prestazione; quelli riguardanti gli abbonamenti, le attività di licensing e di pubblicità seguono il criterio della competenza temporale; i ricavi connessi alle attività di merchandising vengono iscritti nel momento in cui si trasferisce la proprietà, ovvero la consegna o la spedizione dei beni;
- i costi operativi seguono il criterio della competenza e vengono iscritti in CE<sup>306</sup>.
- Nel Report Football Money League di Deloitte del 2022, precedentemente visto per la Juventus, l'Inter FC occupa la quattordicesima posizione

---

<sup>306</sup> Si veda *Nota Integrativa Consolidato, op. cit.*, pp. 2 ss.



307

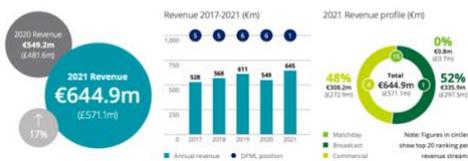


Source: Deloitte Football Intelligence Tool. 308

#### 4. La performance delle *Big Five*: un'analisi del panorama europeo

Il settore calcistico europeo è quello maggiormente sviluppato nel panorama internazionale come dimostra l'incidenza del 63% che le principali Leghe europee hanno: tra queste, le c.d. *Big Five*, la Bundesliga tedesca, la Premier League inglese, la Liga spagnola, la Seria A in Italia e la Ligue 1 in Francia; Deloitte al riguardo anno dopo anno analizza i principali top club a livello di fatturato e tra i primi venti, stante l'ultimo report *Football Money League* pubblicato nel 2022, abbiamo:

##### 1 Manchester City



##### 2 Real Madrid



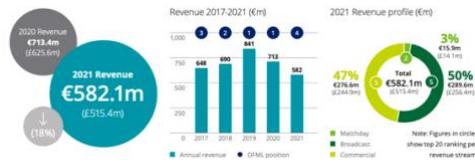
<sup>307</sup> Cfr. *Restart. Football, op. cit.*, p. 39.

<sup>308</sup> Immagine da *Restart. Football, op. cit.*, p. 39.

### 3 Bayern Munich



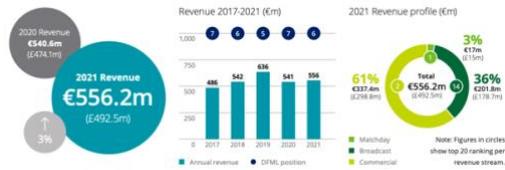
### 4 FC Barcelona



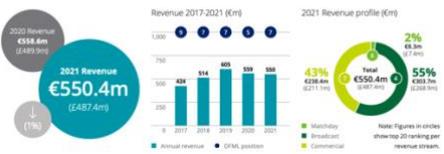
### 5 Manchester United



### 6 Paris Saint-Germain



### 7 Liverpool



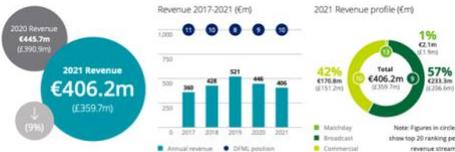
### 8 Chelsea



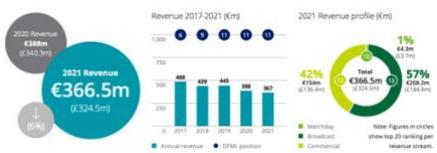
### 9 Juventus



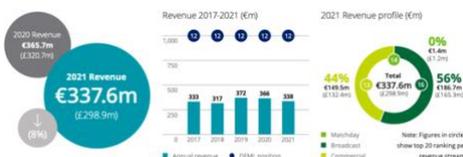
### 10 Tottenham Hotspur



### 11 Arsenal



### 12 Borussia Dortmund

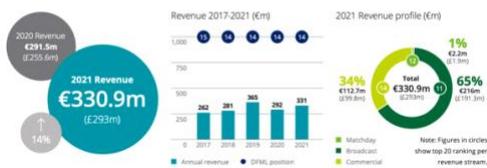




### Atlético de Madrid



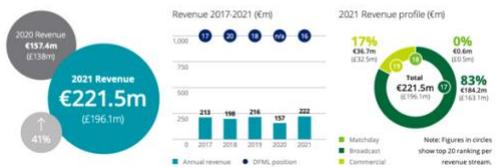
### FC Internazionale Milano



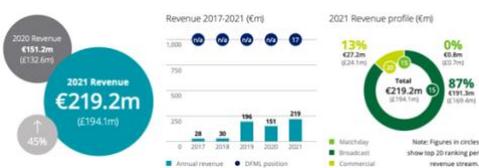
### Leicester City



### West Ham United



### Wolverhampton Wanderers



### Everton



### AC Milan



### FC Zenit



309

Tutte le squadre fanno parte delle cinque Lege europee e nei venticinque anni in cui Deloitte si è occupata di formulare questo report il fatturato totale è aumentato di sette volte, passando da 1,1 miliardi durante la stagione 1996/97 a 8,2 miliardi durante la stagione 2020/21<sup>310</sup>.

Analizzando l'Annual Review of Football Finance pubblicato da Deloitte nell'Agosto del 2022, possiamo individuare nel dettaglio quelle che sono state le performance delle principali squadre nel panorama europeo: questa trentunesima edizione del Report evidenzia

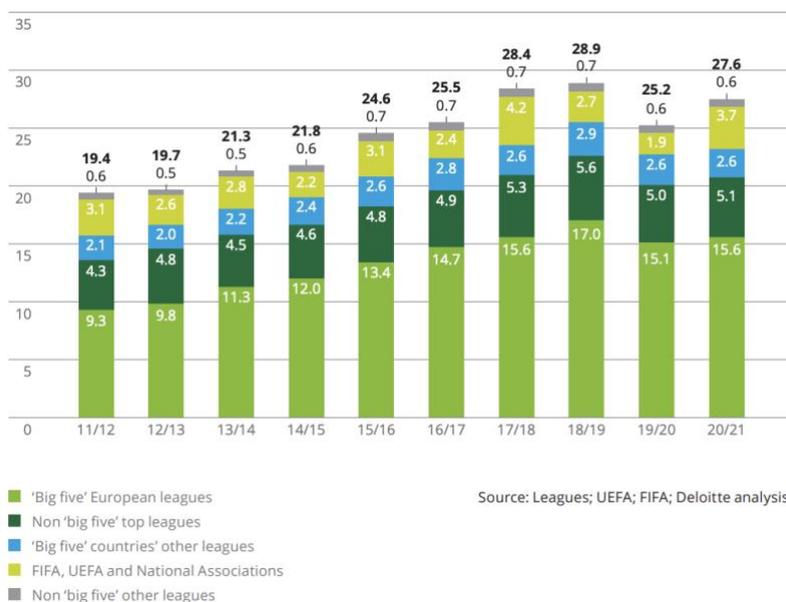
<sup>309</sup> Per tutte le immagini elencanti le venti squadre di calcio si veda *Restart. Football, op. cit.*, pp. 10 ss.

<sup>310</sup> Si veda *Restart. Football, op. cit.*, p. 8.

in primis l’impatto che la pandemia da Covid-19 ha causato nei bilanci e nelle performance delle principali squadre; tra i principali eventi determinanti la perdita di ricavi vi è la perdurante assenza dei tifosi negli stadi nella stagione 2019/20 ed in parte della stagione 2020/21 a cui si aggiunge la conseguente registrazione di una parte di quelli avuti durante la stagione 2019/20 nell’esercizio 2020/21: nonostante ciò il calcio europeo ha registrato un aumento del fatturato nell’anno 2020/21 pari al 10% (corrispondente a circa 28 milioni di euro)<sup>311</sup>.

Di contro si sono registrate maggiori perdite operative totali che si attestavano intorno ai 461 milioni nell’anno precedente mentre oggi si attestano intorno ai 901 milioni di euro: proprio per questo le diverse squadre di calcio si sono date da fare per porre in essere determinate attività che possano essere in grado di salvaguardare i loro conti

Chart 1: European football market size – 2011/12 to 2020/21 (€ billion)



312

Uno dei principali aspetti da considerare a livello europeo è la polarizzazione: questa ha risentito particolarmente degli effetti della pandemia e per questo le squadre, i cui “risultati” dipendono maggiormente dai matchday, hanno registrato minori tifosi all’interno dei loro stadi; tra le Big Five soltanto Premier League e Serie A hanno notato un miglioramento dei risultati operativi durante le stagioni colpite dal Covid nonostante le maggiori perdite registrate; si ritiene opportuno tuttavia che, per far fronte alle stesse, ci si affidi ad una buona

<sup>311</sup> Questo fa sperare in un ritorno ai livelli pre-covid per le Big Five, cfr. *A new dawn. Annual Review of Football Finance*, Agosto, 2022, p. 2.

<sup>312</sup> Cfr. *A new dawn, op. cit.*, p. 3.

governance e ad una politica finanziaria sostenibile in modo tale da tornare ai livelli dell'esercizio finanziario 2017/18<sup>313</sup>.

Nel suo Report Deloitte ha fornito alcune linee guida che possano spronare questi particolari "clienti", quali i club calcistici, ad affrontare delle nuove sfide, a migliorare il loro valore di mercato e ad avere maggiori possibilità di crescita; i punti principali da attuare sono:

- la collaborazione tra le squadre di calcio professionistiche e gli utenti che si occupano di franchising, le altre leghe e gli organismi internazionali in modo tale che tra di loro si possano affrontare in modo proficuo le varie sfide del mercato;
- creare una visione di insieme per avere uno sviluppo economico di questo sport che possa originarsi anche dai governi nazionali e locali;
- facilitare le transazioni sportive a livello globale puntando sulle operazioni di M&A, possibili fautrici in futuro della creazione di valore tra gli investitori privati e istituzionali;
- ulteriori misure a sostegno dello sviluppo e della maggiore professionalizzazione del calcio femminile<sup>314</sup>.

A sostegno delle diverse squadre del panorama europeo, la UEFA si è battuta in prima linea per aiutare le stesse a livello finanziario, ponendo in essere un "quadro" sempre più omogeneo e sviluppato; come sappiamo con l'introduzione del regolamento finanziario nel 2010 ha determinato un miglioramento delle performance e dei bilanci delle squadre, miglioramento che si è interrotto solo a seguito della pandemia da Covid-19: a tal fine la UEFA ha elaborato delle ulteriori misure che possano portare i club al raggiungimento della sostenibilità finanziaria; le misure previste, mentre in linea generale prevedono che vi siano bilanci più robusti e maggiori controlli per quanto attiene gli stipendi del personale e i costi connessi al trasferimento dei ricavi, nello specifico prevedono:

- un'informativa più stringente circa la struttura legale delle squadre che fornisca una precisa identificazione di quelle che sono le parti che hanno il controllo o un'influenza significativa sulle stesse;
- stringenti modalità per verificare i debiti scaduti nella stagione 2022/23 da porre in essere ogni tre mesi;

---

<sup>313</sup> Si veda *A new dawn, op. cit.*, p. 3.

<sup>314</sup> Cfr. *A new dawn, op. cit.*, p. 5.

- la necessità per ogni squadra, da Dicembre 2024, di registrare un'equity netta che sia positiva o migliore rispetto alla stagione precedente se si vuole ottenere la licenza UEFA per partecipare alle relative competizioni;
- requisiti rafforzati per la stagione 2023/24 che prenderanno spunto dall'attuale principio del *break-even*, richiedendo ai club dei guadagni positivi con un possibile scostamento fino a 60 milioni di euro se lo stesso può essere eliminato con il versamento dei contributi;
- verrà applicata “la regola del costo” durante la stagione 2023/24, per cui vi sarà una limitazione dei costi connessi agli stipendi del personale, di quelli connessi ai trasferimenti dei giocatori, di quelli spettanti agli agenti e all'allenatore della prima squadra che non devono superare il 70% delle entrate<sup>315</sup>.

Ci si augura che quanto disposto dalla UEFA, coadiuvata da Deloitte, possa essere un nuovo punto di partenza per un radioso capitolo sul calcio europeo.

---

<sup>315</sup> Si veda *A new dawn*, *op. cit.*, p. 7.

## CONCLUSIONI

Il tema trattato in questa dissertazione è stato per me un vero e proprio esperimento che ha suscitato interesse nel corso delle lezioni.

Lo sport del calcio dalla nascita ad ora è uno sport che “accoglie” culture e mondi diversi e seppure, diffuso in tutto il mondo, ha conosciuto il suo principale successo in Italia e in Europa; non è un caso che le cinque Leghe maggiormente attive in termini di fatturato siano tutte europee: la Bundesliga tedesca, la Premier League inglese, la Ligue 1 francese, la Serie A italiana e la Liga spagnola.

Come abbiamo visto, analizzandone la storia, il calcio si è evoluto, passando da metodo di allenamento e di preparazione alle armi a momento ludico, specie nei college inglesi.

Il sistema calcistico è una “macchina” complessa che necessita di norme e principi che si occupino del suo corretto funzionamento.

In questa tesi l’analisi si è focalizzata specialmente sui bilanci delle società di calcio e sulla loro struttura, analizzandone similitudini e divergenze.

I redattori del bilancio si affidano a numerose norme e principi nella redazione degli stessi tra cui:

- il Codice civile;
- i principi contabili nazionali emanati dall’OIC;
- i principi contabili internazionali IAS/IFRS emanati dallo IASB;
- le NOIF, ovvero le Norme Organizzative Interne della FIGC;
- le Raccomandazioni Contabili emanate dalla FIGC;
- il Financial Fair Play Concept disposto dalla UEFA;
- il Piano dei conti unificato redatto dalla FIGC.

I club calcistici per i loro bilanci, data la particolarità degli stessi, seguono un doppio binario:

- da un lato abbiamo tutte le norme di diritto comune quali il Codice civile, i principi contabili nazionali ed internazionali;
- dall’altro lato le norme federali predisposte a livello nazionale da CONI e FIGC e a livello internazionale da FIFA, UEFA e CIO.

Tra le principali differenze che attengono alla redazione dei bilanci si distingue tra società calcistiche quotate in Borsa che nel panorama nazionale sono la Juventus FC, l'AS Roma e la SS Lazio, e società non quotate.

Le prime prendono il nome di *IAS adopter* e redigono i bilanci servendosi dei principi contabili internazionali mentre, le seconde sono le cosiddette *no IAS adopter* e nella redazione dei bilanci si servono dei principi contabili nazionali.

Questa differenza strutturale è stata evidenziata nell'ultimo capitolo che ha avuto ad oggetto l'analisi dei bilanci della Juventus società quotata in Borsa e dell'Inter società non quotata. Sebbene il sistema produca numerosi ricavi non sono da meno le perdite che i club calcistici registrano, determinando una situazione che per molte squadre non è di equilibrio economico-finanziario.

In una situazione già precaria la pandemia da Covid-19, specie nel panorama nazionale, ha avuto effetti negativi specie nelle ultime due stagioni, ovvero quella del 2019/20 e quella del 2020/21.

Tuttavia come dicevamo la situazione non presentava delle condizioni di equilibrio: tra le cause principali, famose nel contesto nazionale, vi sono le plusvalenze connesse alla cessione dei diritti dei calciatori che da sempre sono un "elemento" poco chiaro del calciomercato, in particolare le ombre ricadono su operazioni ambivalenti poste in essere dalle società al momento delle cessioni, le c.d. "operazioni a specchio"; da ultimo nel Maggio 2021 è stata avviata un'operazione, la c.d. Operazione Prisma, che ha portato alla penalizzazione della Juventus FC con la sottrazione di quindici punti dall'attuale classifica del Campionato di Serie A. Per farvi fronte potrebbero essere previsti e attuati controlli più serrati, che possano impedire ai club la legittimazione di queste operazioni.

Per far fronte a questa situazione e per ritornare ai livelli pre-pandemia un aiuto fondamentale viene dato dalla UEFA che già nel 2010, con il Financial Fair Play Concept, fornisce misure e linee guida per la redazione dei bilanci e per le connesse attività di controllo degli stessi.

I club calcistici italiani ed europei hanno tutti gli strumenti per poter tornare o per arrivare ad una situazione di equilibrio-finanziario, sperando che il tutto possa avvenire nel minor tempo possibile.

## BIBLIOGRAFIA

- AA. VV., *Report calcio FIGC*, in collaborazione con AREL e PwC, 2022
- AA.VV., *Report calcio UEFA*, 2022
- AA.VV., *Calcio – La storia del calcio*, *Enciclopedia dello sport*, Treccani, 2002
- AA. VV., *Società di calcio professionistiche: analisi su caratteristiche, organi, formazione del bilancio e fiscalità*, [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it), Febbraio, 2022
- AA.VV., *Relazione finanziaria annuale*, [www.juventus.com](http://www.juventus.com), Giugno, 2022
- AA.VV., *Le plusvalenze vere e false nel calcio, spiegate*, [www.ilpost.it](http://www.ilpost.it), Dicembre, 2022
- AA.VV., *Juventus, dalle indagini alla penalizzazione: le tappe del “caso plusvalenze”*, [www.tg24.sky.it](http://www.tg24.sky.it), Gennaio, 2023
- AA.VV., *Bilancio consolidato al 30 Giugno 202*, [www.inter.it](http://www.inter.it), Giugno, 2021
- AA.VV., *Nota integrativa Consolidato al 30 Giugno 2021*, [www.inter.it](http://www.inter.it), Giugno, 2021
- Albanese G., *Juventus, dalle plusvalenze alla “carta che non doveva esistere”: tutte le tappe dell’inchiesta Prisma*, [www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it), Ottobre, 2022
- Deloitte, *Restart. Football Money League*, Marzo, 2022
- Deloitte, *A new dawn. Annual Review of Football Finance*, Agosto, 2022
- M. Garau, *La forma organizzativa dell’impresa di calcio*, [www.studiolegalemereu.it](http://www.studiolegalemereu.it), Cagliari, 2013
- Gelmini L., *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell’economia d’azienda – Modelli di bilancio e valore economico*, Giuffrè Editore, 2014
- Gravina G., *Il bilancio d’esercizio e l’analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche – Esperienza nazionale e internazionale*, FrancoAngeli, 2011
- Guarna C., *Società di calcio: rapporto tra prassi contabile FIGC e diritto contabile*, in *Amministrazione & Finanza*, 8-9, 2017
- Guarna C., *Il bilancio consolidato delle società di calcio professionistiche*, in *Amministrazione & Finanza*, 6, 2018
- Guarna C., *La contabilizzazione dei costi del vivaio nel bilancio delle società di calcio*, in *Amministrazione & Finanza*, 2, 2017

Migliorini F., *Cosa sono le plusvalenze nel calcio e come si calcolano?*, [www.fiscomania.com](http://www.fiscomania.com), Novembre, 2022

Moro Visconti R., *I marchi delle società sportive: profili di valutazione economica*, in *Il Diritto Industriale*, 1, 2022

Nicoliello M., *Il Covid-19 e le società di calcio italiane: l'effetto sui conti di bilancio e sui controlli contabili*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 2, 2021

Nicoliello M., *Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1, 2014

## Riassunto Tesi

La tesi dal titolo *L'evoluzione del bilancio delle società di calcio: i casi Juventus e Inter* è stato un viaggio all'interno del settore calcistico italiano e no.

La tesi si compone di quattro capitoli così suddivisi: il primo riguardante l'analisi storica del calcio e la sua evoluzione, il secondo ha analizzato i bilanci dei club calcistici, il terzo si è focalizzato sul ruolo svolto da FIGC e UEFA e sull'applicazione dei principi contabili internazionali ed infine il quarto ha avuto come oggetto un caso pratico, ovvero l'analisi dei bilanci dei club Juventus e Inter.

Nello specifico il primo capitolo della tesi, dal titolo *La storia del calcio e la sua evoluzione*, si è occupato di un'analisi storica di questo sport: in Cina nel XXV secolo a.C. l'imperatore Xeng Ti considerava questo sport necessario per la preparazione alle armi e per affrontare al meglio la vita che gli uomini dovevano svolgere; in Giappone invece questo sport si diffuse mille anni dopo con un ruolo totalmente diverso che, al contrario di quanto avveniva in Cina era considerata una forma di diletto per le classi più agiate.

Tracce di questo sport vi sono anche in Grecia intorno 1000 a.C. dove si diffuse l'*episkyros* e nelle civiltà maya.

La diffusione di questo sport ha conosciuto anche dei momenti bui specie durante il Medioevo, ritornando poi a "risplendere" in Europa durante il Rinascimento.

Il principale Paese in cui il calcio moderno ha conosciuto la sua diffusione è l'Inghilterra, dove, durante l'Ottocento, all'interno dei college inglesi, sono nate le prime competizioni sportive tra squadre diverse.

L'analisi storica ha poi riguardato la forma giuridica delle società calcistiche che da associazioni sportive, grazie alla Delibera del Consiglio Federale del settembre 1966 sono divenute delle società per azioni; nel tempo un altro passo importante è avvenuto con la Legge n.91 del 1981 che ha riguardato l'abolizione del vincolo lucrativo, dando la possibilità anche a queste società di perseguire un fine lucrativo al pari delle altre S.p.A..

Per analizzare i club calcistici tanto dal punto di vista nazionale quanto dal punto di vista internazionale ci si è affidati ai Report del 2022 pubblicati da FIGC e UEFA, mettendone in luce differenze e analogie.

Infine gli ultimi due paragrafi hanno riguardato la struttura interna dei club calcistici: il primo occupandosi della struttura gerarchica e del personale delle società ed il secondo

occupandosi dei sistemi e delle tipologie di controllo a cui i club calcistici devono rigidamente sottostare.

Il secondo capitolo della tesi, dal titolo *I bilanci delle società calcistiche*, ha riguardato nello specifico i bilanci delle stesse. I club calcistici, infatti, sono delle “macchine” molto complesse e per il loro funzionamento sono necessari parametri specifici. È per questo che nella prima parte del capitolo ho analizzato tutti gli aspetti economici del settore calcistico e del calcio-mercato, tema poi nuovamente trattato nel capitolo finale con l’analisi delle c.d. *operazioni a specchio* riguardanti la cessione dei giocatori e l’iscrizione delle plusvalenze in bilancio.

Analizzare i club calcistici ha richiesto la disamina delle fonti che gli stessi utilizzano per la redazione dei bilanci di esercizio.

I club, infatti, si rifanno ad un doppio binario: da un lato utilizzano le norme di diritto comune contenute nel Codice Civile e dall’altro utilizzano le norme federali emanate da FIGC, CONI, FIFA e UEFA.

Inoltre, in riferimento alla redazione dei bilanci, bisogna differenziare le società quotate in Borsa come la Juventus, la SS Lazio e l’AS Roma c.d. *IAS adopter* che utilizzano i principi contabili internazionali e le società non quotate in Borsa, le c.d. *no IAS adopter* che invece, utilizzano i principi contabili nazionali.

La seconda parte del capitolo ha riguardato l’analisi delle voci tipiche di Stato Patrimoniale e Conto economico dei bilanci calcistici.

Per quanto riguarda lo Stato Patrimoniale tra le voci tipiche troviamo:

- i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori;
- la capitalizzazione dei costi del vivaio;
- le partecipazioni ai sensi dell’art. 102 bis delle NOIF;
- gli accantonamenti a scopo mutualistico.

Data l’importanza del vivaio nei club calcistici, ho dedicato un apposito focus alla capitalizzazione dei costi del vivaio. I vivai giovanili rappresentano per i club calcistici un’importante leva di guadagno.

I vivai giovanili sono importanti per le stesse in quanto vi si trovano giocatori delle dilettanti giovanili su cui le squadre devono investire affinché gli stessi, passando nelle Prime squadre, possano diventare una vera e propria fonte di guadagno.

Tra le voci tipiche presenti nel Conto Economico dei bilanci dei club calcistici troviamo invece:

- i ricavi da cessione dei diritti televisivi;
- le minusvalenze e le plusvalenze derivanti dalle cessioni dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori;
- l'ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;
- le cessioni temporanee.

Infine, l'ultimo paragrafo si focalizzato sul valore del marchio e della library di questi particolari tipi di società in quanto gli stessi assumono un valore molto importante specie nelle operazioni di merchandising: queste operazioni per alcune squadre di calcio sono un'importante fonte di ricavo, al pari della cessione dei diritti televisivi. È grazie allo sviluppo televisivo e agli abbonamenti che ogni anno vengono stipulati che il calcio ha conosciuto la sua fortuna: se non fosse stato per questo aspetto probabilmente la pandemia da Covid-19 avrebbe impattato ancora di più sui bilanci delle società calcistiche.

Il terzo capitolo della tesi, dal titolo *Il ruolo di UEFA e FIGC e l'applicazione dei principi contabili internazionali* si è occupato dell'importante ruolo che la UEFA e la FIGC svolgono per le società calcistiche.

In particolare, la FIGC si occupa principalmente del contesto nazionale fornendo importanti linee guida come le NOIF che non sono altro che le Norme Organizzative Interne e le Raccomandazioni Contabili: queste forniscono importanti principi guida che i redattori del bilancio possono utilizzare per la stesura degli stessi.

Per quanto riguarda la UEFA, l'analisi, dopo un breve accenno al Manuale delle Licenze che contiene tutte le linee guida che le squadre devono considerare per la richiesta di affiliazione alle diverse Leghe calcistiche, si è spostata sul Financial Fair Play Concept alla cui base troviamo due principi: quello del *break-even requirement* e quello del *no overdue payables*; mentre il primo tende al pareggio tra costi e ricavi il secondo, sposta la sua attenzione sulla verifica puntuale dei pagamenti.

Le regole che si trovano nel Financial Fair Play Concept hanno come regola base quella per cui ogni squadra ha la possibilità di registrare per ogni periodo una perdita che sia inferiore o uguale ai cinque milioni di euro ed il superamento della stessa, è previsto solo se perdita potrà essere successivamente coperta tramite aumenti di capitale da parte dei soci o tramite donazioni da parti correlate.

I parametri principali a cui la UEFA fa riferimento si suddividono tra ricavi e costi, diversificando quelli da considerare da quelli da escludere; per quanto riguarda i primi vengono considerati:

- i ricavi che derivano dalle biglietterie concernenti tutte le gare;
- i ricavi da sponsor e pubblicità;
- i ricavi che derivano dalle attività commerciali;
- i ricavi che riguardano i diritti di diffusione televisiva e no;
- i ricavi collegati alle vendite dei calciatori;
- i proventi di prodotti connessi allo sfruttamento commerciale;
- i ricavi finanziari;
- quanto eccede a seguito di cessione di immobilizzazioni immateriali;

esclusi vi sono:

- i ricavi non monetari;
- quelli provenienti da operazioni con soggetti controllati o collegati;
- i ricavi connessi a operazioni non legate alla società calcistica;
- i ricavi che non riguardano operazioni calcistiche.

Nella voce dei costi tra quelli da includere vi sono:

- le spese collegate a operazioni avvenute con soggetti di controllo o di riferimento;
- i costi di vendita;
- i costi materiali;
- i costi di sfruttamento;
- i costi collegati alle prestazioni in favore del personale della società;
- i carichi finanziari;
- i dividendi;
- gli ammortamenti conseguenti alle perdite di valore connesse all'acquisto di calciatori;

sono invece da escludere:

- i costi intrapresi per gli investimenti in infrastrutture;
- i costi sostenuti per il settore giovanile;
- le spese per attività di sviluppo a favore della collettività;

- le spese sostenute durante operazioni non calcistiche con soggetti diversi dai soggetti calcistici;
- i deprezzamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali possedute dai club;
- i costi collegati con gli ammortamenti;
- gli oneri fiscali.

Ulteriori parametri sono:

- i risultati che si attendono dal break-even;
- come impatta un'eventuale variazione dei tassi di cambio;
- le cause di forza maggiore;
- la composizione dei debiti;
- la precisione del budget;
- il limite massimo stabilito per la rosa dei giocatori.

Infine, l'ultimo paragrafo ha analizzato la situazione non rosea causata dalla pandemia da Covid-19 che non ha lasciato indenne il settore calcistico.

La sospensione delle partite durante le stagioni 2019/2020 e 2020/2021 ha causato delle gravi perdite connesse specialmente alla mancanza dei rinnovi degli abbonamenti e ad altre attività di merchandising importanti per il settore calcistico.

Durante il 2020 non essendo disputate affatto le partite dei vari campionati le perdite sono state maggiori perché non si registravano neppure i ricavi connessi alle Pay-Tv.

Sicuramente la situazione italiana, a differenza di quella internazionale, non brillava già di luce propria per cui possiamo dire che la pandemia da Covid-19 ha soltanto amplificato la stessa.

Infine il quarto capitolo ha riguardato un caso pratico in quanto sono stati contemporaneamente analizzate le strutture dei bilanci della Juventus e dell'Inter.

La Juventus FC è una società quotata in Borsa al pari, nel panorama nazionale di SS Lazio e AS Roma e, come tale è una società *IAS adopter*; questo significa che nella redazione del bilancio oltre a far riferimento alle norme di diritto comune contenute nel Codice Civile e a quelle federali, si fa riferimento ai principi contabili internazionali emanati dallo IASB.

In più la Juventus è stata al centro di un'ulteriore analisi nel successivo paragrafo che ha riguardato l'Operazione Prisma: tale operazione, avviata nel Maggio del 2021 dalla Procura di Torino ha riguardato sia il caso delle manovre sugli stipendi sia il caso delle plusvalenze iscritte nei bilanci di alcune società calcistiche.

La plusvalenza è un aumento di valore di un asset che si verifica durante un determinato periodo di tempo ed è data dalla differenza positiva tra il valore della cessione del cartellino di un calciatore, rispetto a quanto sarebbe il suo valore residuo e, il valore che la squadra cedente iscrive in bilancio. Le plusvalenze sono un'importante entrata per i club calcistici ed è frequente che gli stessi, andando a modificare i valori reali da iscrivere, generino maggiori ricavi.

Questa voce che incrementa i ricavi non richiede come contropartita alcuna uscita di denaro poiché il pagamento conseguente alla cessione del cartellino, avviene in un secondo rispetto al movimento economico: data la particolarità dell'operazione la UEFA è intervenuta con il Financial Fair Play Concept per fornire le giuste linee guida per i redattori del bilancio.

Tra le plusvalenze quelle maggiormente diffuse nel calcio-mercato, sono quelle false che si riferiscono alle c.d. *operazioni a specchio*.

Le operazioni a specchio permettono l'iscrizione di una plusvalenza, per la stessa operazione, nei bilanci di entrambe le società coinvolte: senza che vi siano uscite di denaro e movimenti finanziari tra due squadre avviene lo scambio di due giocatori che abbiano lo stesso valore, seppur fittiziamente incrementato; così facendo i due club calcistici possono iscrivere in bilancio un valore maggiore rispetto a quello effettivo.

L'Operazione Prisma ad oggi si è conclusa con la penalizzazione della Juventus che si è vista sottrarre quindici punti dall'attuale classifica di Campionato di Serie A.

L'analisi del successivo paragrafo ha riguardato la struttura del bilancio dell'Inter FC che non essendo quotato in Borsa, oltre alle norme del Codice Civile e a quelle federali utilizza i principi contabili nazionali emanati dall'OIC.

Infine nell'ultimo paragrafo è stato evidenziato un quadro del settore calcistico a livello europeo riferendosi alle prime venti squadre in termini di fatturato.

Queste appartengono tutte alle cinque Leghe europee, ovvero Bundesliga, Liga, Premier League, Ligue 1 e Serie A. non è infatti un segreto che, seppur diffuso in tutto il panorama internazionale, quello europeo resta il principale campo da gioco.