

DIPARTIMENTO DI AMMINISTRAZIONE, FINANZA E
CONTROLLO

CATTEDRA DI ECONOMIA AZIENDALE DELLO SPORT

RISTRUTTURAZIONE DI IMPIANTO SPORTIVO E ANALISI DI
BILANCIO DEI FLUSSI DI RICAVO GENERABILI: IL CASO DELLO
STADIO COMUNALE ARTEMIO FRANCHI

RELATORE

PROF.SSA SIMONA CARICASULO

CORRELATORE

PROF. FABRIZIO DI LAZZARO

CANDIDATO

IACOPO PAPI

704051

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

INDICE

Introduzione	1
1. L'evoluzione dell'azienda in Società Sportiva Professionistica	6
1.1 Il concetto di azienda sportiva e caratteristiche generali.....	6
1.2 L'origine delle Società Sportive Professionistiche	13
1.2.1 La nascita del professionismo sportivo: Legge 23 marzo 1981, n.91	16
1.2.2 L'aggiornamento della legge per le società sportive professionistiche: Legge 18 novembre 1996, n. 586.....	19
1.3 La patrimonializzazione aziendale ai fini del Fair Play Finanziario	22
2. Concept e Vision dell'impianto sportivo	26
2.1 La riqualificazione urbana: sicurezza e consapevolezza sociale.....	26
2.1.1 La Legge n. 147 del 27 dicembre 2013: la cosiddetta "legge stadi"	30
2.2 Tipologie di impiantistica sportiva.....	33
2.2.1 Impianto nuovo di proprietà e confronto con l'impianto ristrutturato	34
2.2.2 Impianto con strutture a partenariato pubblico-privato: <i>il project financing</i>	40
2.3 Premessa.....	44
2.4 Impianto tradizionale: la figura del tifoso spettatore.....	46
2.5 Impianto multifunzionale: la figura del consumatore tifoso	50
3. La ristrutturazione strategico - funzionale dello stadio comunale Artemio Franchi	57
3.1 La storia dell'ACF Fiorentina: dall'era dei Della Valle all'imprenditore italo-statunitense Rocco Commisso.....	57
3.2 Lo stadio non di proprietà con vincolo architettonico: l'avviamento implicito	61
3.2.1 Il codice dei beni culturali e del paesaggio: il codice Urbani.....	68
3.2.2 La storia tra passato e presente dello stadio comunale Artemio Franchi.....	73
3.2.3 L'esperienza dello stadio albanese di Tirana	81
3.3 Descrizione del progetto di ristrutturazione: dall'architetto fiorentino Marco Casamonti (studio italiano Archea) a Carlo Bandini (studio BCB Progetti Srl).....	86
3.4 Analisi situazione economico-patrimoniale ACF FIORENTINA SPA 2017/2018/2019 – ante ristrutturazione stadio	104
3.4.1 Situazione economico-patrimoniale al 31/12/2017.....	104
3.4.1.1 Situazione degli indici di redditività, solidità, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale PRE-ristrutturazione stadio Comunale "Artemio Franchi"	120
3.4.2 Situazione economico-patrimoniale al 31/12/2018.....	127

3.4.2.1 Situazione degli indici di redditività, solidità, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale PRE-ristrutturazione stadio Comunale “Artemio Franchi”	139
3.4.3 Situazione economico-patrimoniale al 31/12/2019.....	146
3.4.3.1 Situazione degli indici di redditività, solidità, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale PRE-ristrutturazione stadio Comunale “Artemio Franchi”	157
3.4.3.2 Situazione degli indici di redditività, solidità, indicizzazione di bilancio e grado di leva strutturale POST effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale “Artemio Franchi”	164
3.5 Analisi della situazione economico-patrimoniale UDINESE CALCIO – ante e post ristrutturazione stadio	171
3.6. Analisi economico-prospettica dell’investimento della ristrutturazione dello stadio Artemio Franchi: il rientro dell’investimento.....	187
3.6.1. Quantificazione dell’investimento ed approvvigionamento delle risorse finanziarie ...	210
3.6.2. Analisi di dettaglio dei ricavi attesi per i singoli centri di ricavo	216
3.6.3 Sintesi delle stime economiche effettuate nelle pagine precedenti.....	234
3.6.4 Considerazioni conclusive sulla convenienza dell’ipotetico investimento	241
3.6.5 Riflessioni e spunti sul rientro anticipato dell’investimento	244
Conclusioni.....	255
Riassunto	259
Bibliografia e sitografia.....	275
Allegati.....	281
<i>Allegato I</i>	281
<i>Allegato II</i>	284
<i>Allegato III</i>	284
<i>Allegato IV</i>	285
<i>Allegato V</i>	288
<i>Allegato VI</i>	288
<i>Allegato VII</i>	289
<i>Allegato VIII</i>	291
<i>Allegato IX</i>	292
<i>Allegato X</i>	292
<i>Allegato XI</i>	293
<i>Allegato XII</i>	293
<i>Allegato XIII</i>	294
<i>Allegato XIV</i>	295

Introduzione

Il panorama odierno che si sta delineando nel settore del calcio professionistico nazionale in tema di ristrutturazione degli impianti sportivi, con particolare riferimento agli stadi italiani degli ultimi decenni, mostra una situazione abbastanza critica considerando i numeri sui quali viaggiano le altre realtà calcistiche europee. Difatti, tra tutte le infrastrutture presenti sul territorio nazionale destinate alla pratica sportiva, sono ben dieci gli stadi che sono stati edificati prima degli anni '40 del precedente secolo. Di questi, almeno la metà ospita circa il 76% degli spettatori italiani, il che desta preoccupazione considerando l'usura dell'impiantistica sportiva derivante dalla sua remota edificazione, che potrebbe non garantire il medesimo livello di sicurezza e affidabilità della struttura di un tempo nei confronti dei propri *supporters*.

Inoltre, prima di procedere ad illustrare il presente elaborato, si è ritenuto specificare, fin da ora, che per “impianto sportivo” si intende quel complesso di attrezzature e di servizi disposti in uno spazio adibito alla pratica sportiva disciplinata, in particolare quella calcistica, tralasciando il dato dimensionale o la tipologia indoor o outdoor. Esso è finalizzato ad ospitare eventi di carattere sportivo, musicale e di intrattenimento rivolti ad un pubblico.

Un secondo dato estremamente significativo per comprendere la dimensione e la capillarità del calcio professionistico nazionale, rappresenta l'indotto generato da questo e dai suoi impianti sportivi nei quali viene organizzata la manifestazione dell'evento. Difatti, secondo quanto riportato dal Report Calcio 2020, ossia quel documento annuale sul calcio italiano sviluppato dal Centro Studi FIGC in collaborazione con PwC (PricewaterhouseCoopers) e AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione), il calcio professionistico nazionale si caratterizza per le seguenti cifre: oltre 32 milioni di tifosi, 1,4 milioni di tesserati, 3,8 miliardi di euro di ricavi ed un impatto socioeconomico di 3,1 miliardi. Questi numeri dimostrano a pieno il ruolo cruciale giocato dal calcio nell'economia e nello sviluppo sostenibile del nostro Paese. Per quanto riguarda, invece, quanto prodotto dagli stadi italiani, il suddetto report riporta che questi ultimi abbiano fatto registrare un ammontare record dalla voce di bilancio “*ricavi da stadio*” per un importo pari a 344 milioni di euro, primato conseguito durante la stagione sportiva calcistica 2018-2019.

Alla luce di quanto appena esposto, la redazione del presente documento, suddivisa su tre capitoli, nasce dallo scopo di analizzare la fattibilità strategico-funzionale, economica e sociale alla base delle scelte aziendali dei club di calcio in tema di ristrutturazione aziendale dei rispettivi impianti sportivi. Nello specifico, con il termine “ristrutturazione aziendale” si intende quel processo di ammodernamento e restyling dell'impiantistica, volto al perseguimento di una strategia vincente al

fine di raggiungere una struttura sportiva moderna, all'avanguardia e sostenibile, sia sotto il profilo economico-finanziario, quanto sociale e ambientale. Pertanto, lo scopo dell'attuazione di tale progetto consiste nel considerare l'impianto sportivo come un sistema integrato di una molteplicità di funzioni, volte a rendere memorabile l'esperienza vissuta nella struttura, *tutto l'anno, sette giorni su sette, a 360 gradi*. Difatti, l'obiettivo principale delle Società Sportive Professionistiche (SSP) che intraprendono tale operazione risiede nello sviluppo delle potenzialità economiche, sociali ed ambientali della struttura sportiva in oggetto e dell'area urbana adiacente a quest'ultima.

Pertanto, nel primo capitolo del presente elaborato, partendo dal concetto di azienda e dalla sua declinazione in azienda sportiva si andrà a porre le basi per introdurre la nascita delle suddette Società Sportive Professionistiche (SSP). Di conseguenza, si farà riferimento sia alla Legge 23 marzo 1981, n.91, che regolava le norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti, sia alla Legge n. 586 del 1996 che ha introdotto modifiche alla suddetta legge sul professionismo sportivo, e che segnava, per la prima volta, l'assimilazione delle SSP a vere e proprie S.p.A. Alla luce di ciò, la "Legge modifica" permise alle suddette società di perseguire lo scopo di lucro soggettivo, e, pertanto, di distribuire ai singoli azionisti il potenziale utile d'esercizio conseguito, sotto forma di dividendi, sancendo finalmente il passaggio da un contesto sportivo professionistico ad un sistema "business oriented". Inoltre, tratterò il concetto di "patrimonializzazione" ai fini del Fair Play Finanziario per fare riferimento alla dinamica, spesso di tendenza, verso l'eccessivo indebitamento e la scarsa patrimonializzazione dei club, sottolineando come oggi l'orientamento dei club stessi sia la patrimonializzazione.

Nel secondo capitolo del presente elaborato, invece, mi propongo di analizzare lo stadio in quanto impianto sportivo, e la differenza dei due principali *concepts* ad esso legati: quello "tradizionale", dedicato alla figura del "tifoso-spettatore", e "multifunzionale", anche detto "polifunzionale" o "polivalente", destinato alla figura del "tifoso-consumatore". Il primo dei due menzionati, si fonda su una concezione di stadio concepita come centro di impresa sportiva che genera, principalmente, un utile di gestione derivante dallo sfruttamento dell'evento sportivo, valore che, nel caso del presente elaborato, si riferisce principalmente al totale degli introiti da matchday prodotti dalla partita di calcio. Per quanto concerne l'impianto sportivo "multifunzionale", questo consente di analizzare la struttura come centro di impresa sportiva e di *entertainment*, in grado di essere vissuto *tutto l'anno, sette giorni su sette, a 360 gradi*; e di generare un tornaconto economico societario derivante non solo dagli introiti da matchday prodotti dalla partita di calcio, ma anche dalla vendita di un insieme di elementi diversificati e calibrati su molteplici target di riferimento. Pertanto, tra i principali servizi in dotazione offerti da un impianto sportivo "multifunzionale" si inseriscono quelli a scopo commerciale, quali

merchandising, store e altre strutture a tal fine introdotte, Hospitality areas ed executive boxes, aree di ristoro, e servizi di affitto stadio e locali commerciali a terzi per diversi fini rispetto a quello sportivo. Infine, un percorso museale ad hoc per valorizzare la storia sportiva e di successi del club, il tour dell'impiantistica sportiva, e due aree funzionali distinte di parcheggio, rispettivamente per VIP, giocatori, arbitri e delegati da una parte, ed esterni per il pubblico dall'altra.

In particolare, tra le diverse componenti caratteristiche di entrambe le visioni di struttura sportiva mi soffermerò sulla struttura societaria (architettura), i servizi offerti (e dunque una prima analisi introduttiva dei ricavi generati da questi), le conseguenze politiche di investimento e finanziamento, e la diversa dinamica di competitività societaria. Tutto ciò è introdotto dal tema della riqualificazione urbana del territorio circostante, che offre l'opportunità di rigenerare contesti urbani che, disposti in modo adiacente allo stadio, sono soggetti da degrado sociale e strutturale; e la cosiddetta "Legge stadi", che ha permesso di incoraggiare gli operatori ad intraprendere progetti di valorizzazione degli impianti sportivi, salvo la sostenibilità di questi ultimi dal punto di vista economico-finanziario. Infine, restando in tema di *concept* dell'impianto sportivo, analizzerò le due forme di tipologia impiantistica sportiva più frequenti in Italia: lo "*stadio di proprietà*", ed a "*partenariato pubblico privato*" (PPP) del quale una sua modalità è il cosiddetto "*project financing*" (PF), anche detto "*finanza di progetto*".

Con il terzo capitolo prende vita la trattazione dell'analisi dello studio di fattibilità sulla ristrutturazione strategico-funzionale dello stadio comunale "Artemio Franchi" di Firenze in impianto sportivo "*multifunzionale*", e la stima dei ricavi da esso generabili. Attualmente, la struttura fiorentina rappresenta uno dei massimi esempi di architettura sportiva in cemento armato nel panorama nazionale, ed ospita le partite casalinghe della ACF FIORENTINA. Pertanto, dopo una breve analisi della storia della gestione proprietaria passata ed attuale del suddetto club, mi sono soffermato sulla configurazione odierna dello stadio "Artemio Franchi" in quanto impianto sportivo non di proprietà con vincolo architettonico. Infatti, l'impianto "viola", di proprietà del Comune di Firenze, presenta diverse parti meritevoli di particolare tutela architettonica: nello specifico, si individuano la torre di Maratona, le scale elicoidali, la copertura della tribuna e la forma a D della planimetria in quanto ritenute componenti culturalmente rilevanti, tali da considerare il "Franchi" monumento nazionale. Inoltre, si sono presentati i due potenziali piani ingegneristici operativi di ristrutturazione sia del suddetto impianto, sia del processo di riqualificazione urbana dell'area ad esso circostante, rispettivamente proposti dagli architetti fiorentini Carlo Bandini (studio BCB Progetti Srl) e Marco Casamonti (studio italiano Archea). In particolare, per questo secondo progetto ho avuto l'onore, nonché il piacere, di confrontarmi sul tema con un'intervista personale all'architetto Francesco dell'O', membro senior dello studio di progettazione Archea Associati che si sta occupando tutt'oggi

del progetto di ristrutturazione dello stadio comunale “Artemio Franchi” e della riqualificazione dell’area urbana ad esso circostante. Questo confronto mi ha permesso di avvalorare i dati e le analisi contenute nel presente elaborato, nonché di pianificare con il suddetto architetto un incontro direttamente a Firenze nel mese di ottobre, al fine di approfondire ulteriori temi, data la continua evoluzione del progetto.

Inoltre, grazie alla figura dell’Architetto Casamonti, ho riportato uno dei maggiori esempi di ristrutturazione strategico-funzionale che ha sfruttato il legame storico che contraddistingue parte dell’attuale impianto, al fine di ammodernare e innovare la struttura sportiva: il nuovo stadio ristrutturato della nazionale albanese di Tirana (l’AirAlbania Stadium). Tutto ciò è introdotto dal tema della rilevanza storico-culturale dello stadio comunale “Artemio Franchi”, in quanto impianto sportivo con una sua identità che genera valore, e, dal “*Codice dei beni culturali e del paesaggio*”, meglio conosciuto come “*Codice Urbani*”.

A seguire, fornirò un’approfondita situazione economico-patrimoniale dell’ACF FIORENTINA SPA nel triennio 2017-18-19, arco temporale ante potenziale inizio dei lavori di ristrutturazione del “Franchi”, accompagnata da un’analisi annuale degli indici di redditività, solidità, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale del club, al fine di verificare la presenza di una sana e corretta gestione della società “viola”, o meno. Tali indici si identificheranno grazie all’analisi dei bilanci di esercizio dell’ACF FIORENTINA per il suddetto triennio, nello specifico apportando un’operazione di riclassificazione del documento contabile dello Stato Patrimoniale, in finanziario e funzionale, e del prospetto di Conto Economico del club.

Tutto ciò ha preceduto l’identificazione e l’approfondita analisi economico-patrimoniale della società di calcio a livello nazionale con il più recente esempio di ristrutturazione dell’impianto sportivo; che avesse, in particolare, le caratteristiche per essere considerata un potenziale benchmark rispetto all’analisi di studio dei ricavi della Fiorentina, e già prodotto gli effetti economici in bilancio derivanti dalla ristrutturazione del proprio impianto: l’UDINESE CALCIO. La suddetta analisi ha coinvolto il triennio PRE-ristrutturazione (2011-12-13) dello stadio “Friuli”, impianto sportivo attuale del club di Udine, ed il triennio POST-ristrutturazione (2017-18-19), al fine di evidenziare la crescita/decrecita dei valori di bilancio derivanti dall’operazione di ammodernamento della struttura.

Infine, ulteriore macro-obiettivo di tale capitolo sarà l’analisi economico-prospettica dell’investimento della ristrutturazione dello stadio comunale “Artemio Franchi” e il rientro dell’investimento. Il periodo oggetto di analisi si riferisce al triennio che va dal 30/06/2024 al 30/06/2026, ossia il primo triennio di piena agibilità del suddetto impianto sportivo POST-ristrutturazione. Questa analisi sarà supportata dalla quantificazione del suddetto investimento e dalla strategia di approvvigionamento delle risorse finanziarie, da un’analisi di dettaglio dei ricavi attesi

per i nuovi singoli centri di ricavo generabili, dalle considerazioni conclusive sulla convenienza o meno dell'ipotetico investimento, e dalle riflessioni e spunti sulla possibilità di anticipo del rientro dell'investimento.

Per concludere, con questo mio lavoro cercherò di dare una risposta alla fondamentale domanda se la ristrutturazione del "Franchi", da una concezione di impianto "*tradizionale*" ad una "*multifunzionale*", possa essere considerata oggi, come in futuro, un investimento profittevole che consenta di valorizzare la storia e la cultura sportiva della città di Firenze e del club "viola".

CAPITOLO 1

1. L'evoluzione dell'azienda in Società Sportiva Professionistica

1.1 Il concetto di azienda sportiva e caratteristiche generali

In un mondo sportivo in costante evoluzione ed in rapido cambiamento, come quello in cui viviamo e ci troviamo ad operare, la comprensione del concetto teorico e pratico di azienda sportiva è fondamentale al fine di una completa assimilazione delle modalità di gestione di un impianto del calibro dello stadio, e delle scelte strategiche attuate in via diretta o indiretta in funzione di quest'ultimo. Pertanto, possiamo senza alcun dubbio affermare che negli ultimi decenni l'azienda sportiva abbia subito notevoli cambiamenti per quanto concerne le modalità di gestione delle sue attività, e dei suoi diversi progetti, sia interni sia esterni. Tali mutazioni sono avvenute sia in termini di “*mission*”, e dunque di guida alla realizzazione *day by day* degli obiettivi, che di “*vision*”, quindi di prospettive aziendali in ottica di lungo periodo: entrambi temi che riguardano principalmente l'approccio manageriale e l'organizzazione aziendale.

Si è trattato di un cambiamento dettato dal mutare delle condizioni di mercato, che hanno indissolubilmente portato le aziende sportive a adattarsi il più possibile al contesto competitivo presente in quel momento storico, e a prendere come riferimento un benchmark al quale puntare col fine di gestire al meglio il continuo cambiamento presente.

Prima di approfondire il concetto di “azienda sportiva”, è necessario fare un passo indietro e soffermarsi brevemente sul concetto di “azienda”, disciplinato dall'art. 2555 del Codice civile con la seguente espressione:

*L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa*¹

Da questa definizione emergono due fattori principali, ossia:

- il carattere unitario dell'azienda, che, in quanto complesso organizzato di beni, fa sì che ogni singola componente messa in relazione con un'altra possa portare ad un output chiaro ed organizzato;

¹ Art. 2555 c.c.

• la presenza dell'imprenditore, ovvero colui che *esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi*², nonché, aggiungerei, *che abbia come obiettivo la previsione delle prospettive patrimoniali dell'attività d'impresa*.

Da una seconda definizione, sappiamo che:

*L'azienda è un'organizzazione di persone e beni economici, organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'attività d'impresa*³

Da questa seconda terminologia è possibile identificare una terza importante caratteristica distintiva, ossia la presenza delle persone, che hanno l'obiettivo di perseguire fini comuni e soddisfare i bisogni umani grazie all'esercizio dell'attività economica.

Pertanto, alla luce di quanto fin qui esposto, l'azienda è un sistema *complesso, aperto e dinamico*. Con la prima accezione, ossia di *complesso*, si intende il coinvolgimento degli elementi tra loro non omogenei; per *aperto*, ci si riferisce all'ambiente esterno nel quale è presente l'azienda e con il quale questa scambia sinergie; e infine, *dinamico*, ossia la capacità di adattamento dell'azienda nel contesto interno ed esterno (di mercato) in continua mutazione.

Inoltre, il concetto di azienda può essere ulteriormente stressato, in quanto rappresenta anche un *sistema sociale, tecnico e funzionale*. Per quanto riguarda il primo fattore, ossia il *sistema*, questo concerne l'insieme di elementi che fanno parte dell'azienda e che sono coordinati tra di loro al fine di perseguire uno scopo collettivo. Dal punto di vista *sociale*, invece, questo attiene al coinvolgimento di soggetti che condividono compiti e doveri; il *tecnico* riguarda la presenza dei beni economici che sono coinvolti nella gestione ordinaria, e infine, quello *funzionale*, che è il coinvolgimento della componente sociale e tecnica per raggiungere lo scopo aziendale prefissato.

Come è possibile evidenziare, nelle suddette definizioni e accezioni del concetto di azienda non è stato fatto alcun riferimento all'elemento della massimizzazione del profitto. Questo perché, tale obiettivo è perseguito principalmente dalle aziende private che operano nel mercato, che si diversificano dalle aziende statali o no profit. Inoltre, un'altra componente, di cui non si è ancora parlato, che, invece, accomuna tutte le aziende, è la necessità di minimizzazione dei costi (principio dell'economicità). Infatti, questa operazione è sinonimo di efficienza interna e permette di entrare sul

² Art. 2082 c.c.

³ Definizione di "azienda" nell'Enciclopedia Treccani.

mercato, o di rimanere “di nicchia”, con una struttura efficiente in termini di allocazione e gestione delle risorse (principio dell’efficienza allocativa).

In aggiunta, non è stato possibile esimersi dal menzionare i fattori che risultano essere quelli più rilevanti e radicati in qualsiasi organizzazione aziendale si elencano:

- *la struttura*: questa consente di identificare le modalità organizzative ed il piano strategico della fase di gestione;
- *il coordinamento*: esso permette di valorizzare l’organizzazione, ma deve essere necessario un coordinamento proficui tra le parti coinvolte nella strategia interna dell’ente;
- *l’attività*: questa consiste nei compiti operativi finalizzati al raggiungimento dell’obiettivo dell’organizzazione;
- *l’obiettivo*: esso è il target verso il quale è diretta l’organizzazione, e di solito, esso coincide con l’attuazione di alcune azioni volte alla produzione di beni e servizi, finalizzata a soddisfare direttamente o indirettamente dei bisogni naturali, nonché il raggiungimento dei suddetti principi di economicità ed efficienza allocativa.

Per quanto riguardano, invece, le caratteristiche principali di qualunque tipo di organizzazione, tra queste si individuano:

- *la divisione del lavoro, del potere e delle comunicazioni*, che permette una semplificazione nella gestione ordinaria e nel raggiungimento dei fini;
- *la presenza di uno o più centri di potere*, che hanno l’obiettivo di monitoraggio delle azioni attuate a livello organizzativo, indirizzandole verso il giusto scopo;
- *la sostituibilità del personale*.⁴

Terminata questa breve disquisizione del concetto di “azienda”, nonché i fattori e le caratteristiche principali che la contraddistinguono, di seguito si è ritenuto opportuno entrare più nel dettaglio descrivendo l’“azienda sportiva”. Questa, infatti, rappresenta il complesso dei beni organizzati da un

⁴ Fonte: “L’organizzazione dell’azienda sportiva: elementi caratteristici”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.

soggetto o da un insieme di individui attraverso i quali si persegue il fine di praticare un'attività sportiva. Quest'ultima indica l'attività che impegna le capacità psico-fisiche dell'individuo sia sul piano agonistico (dilettantistico o professionale) sia su quello ludico (attività ricreativa). Pertanto, l'azienda sportiva si inserisce in un contesto nel quale essa è identificata come un *sistema di forze economiche che sviluppa nell'ambiente (di cui è parte integrante) un processo di produzione e/o di consumo a favore del soggetto economico e degli individui che vi cooperano*. Di conseguenza, al fine di studiare più in dettaglio l'azienda sportiva risulta di fondamentale importanza analizzare l'ambiente del quale è fortemente influenzata quest'ultima, che si divide in legale, fisico, economico, culturale, politico e sociale. Inoltre, esso si diffonde lungo tutto il network, composto da sindacati, fornitori, concorrenti, partner clienti, agenzie regolative e interessi speciali, che racchiude a sua volta l'organizzazione azienda costituendone il suo nucleo.

Pertanto, come appena riportato, è facilmente intuibile che l'azienda sportiva faccia parte di un sistema complesso caratterizzato dall'influenza di un *"ambiente di ambienti"*, che presentano caratteristiche fortemente simili, ma anche sensibilmente distinte; e che per garantire la propria esistenza debba prima creare una sinergia con il *sistema sport*. Questo è definito come quel particolare sistema integrato di aziende con proprie regole, e caratterizzato da una forte *competizione* senza la quale non potrebbe esso stesso esistere. Inoltre, come sintetizzato nella figura di seguito riportata, è proprio grazie a questo che l'azienda sportiva dimostra quella capacità di stabilire un rapporto connettivo con il *sistema ambiente*.⁵ (fig.1).



Fig.1: Fasi di connessione tra l'azienda, il sistema sport e il sistema ambiente

⁵ Fonte: "L'azienda sportiva", Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.

Inoltre, allo stesso modo di quanto suddetto in tema di caratteristiche principali di ogni organizzazione, anche l'azienda sportiva presenta le proprie, di seguito così organizzate:

- *la struttura*: questa comporta una suddivisione per categorie. In particolare, un organigramma di un'azienda sportiva è solitamente caratterizzato da quattro figure principali, tra le quali:

- Presidente;

- Vicepresidente;

- Consiglieri: (che si dividono in tesoriere, di settore, addetto stampa e alle pubbliche relazioni, al marketing e al reperimento delle risorse);

- Segretario: che svolge la gestione operativa dell'organizzazione sportiva, in quanto ricopre la figura di responsabile dei tesseramenti, delle iscrizioni ai campionati, delle visite mediche, della "cura" del bilancio, delle giornate di formazione del personale, e così via dicendo.

- *il coordinamento*: esso è fondamentale nella gestione tra i soggetti dell'organizzazione sportiva in merito al coordinamento stesso, tra i quali troviamo:

- il responsabile di magazzino: si occupa di gestire le quantità di magazzino, quali attrezzature, completi di gioco etc.;

- il responsabile tecnico generale: si occupa del coordinamento della gestione interna aziendale e assicura che le squadre e gli atleti partecipino ai diversi eventi sportivi;

- il responsabile tecnico di settore: si occupa di pianificare e controllare in modo tecnico le attività di ogni squadra di diversi settori, quali calcio, basket, pallavolo etc.;

- *l'attività*: tra queste si rilevano quelle agonistiche e quella propedeutica di preparazione alla disciplina sportiva. Inoltre, sono presenti diversi soggetti grazie ai quali l'attività di un'azienda sportiva permette ancora di svolgersi regolarmente. Infatti, tra questi troviamo:

- i tecnici: rappresentano una parte importante della società, verso i quali quest'ultima e gli atleti ripongono fiducia;

- gli atleti e le squadre: sono coloro che partecipano alle formazioni di educazione motoria e gioco-sport, e ai campionati sia giovanili (allievi/e, cadetti, Juniores), sia seniores di diversi livelli (provinciale, regionale, nazionale). Per questa categoria di soggetti è rilevante disporre di una composizione di atleti e squadre eterogenea, al fine di garantire partecipanti per tutte le diverse categorie dei campionati;

- i dirigenti accompagnatori: questi rappresentano a tutti gli effetti gli organi rappresentativi della Società durante le manifestazioni sportive (quali arbitri, giudici di gara etc.);

- il medico sociale ed il fisioterapista: soggetti fondamentali al fine di garantire la salute e la prevenzione degli infortuni per gli atleti.

• *l'obiettivo*: questo varia da organizzazione a organizzazione, e in particolare, per quella sportiva, coincide con la vittoria di campionati e con la diffusione della pratica giovanile; e può essere raggiunto al verificarsi di 3 fattori, quali l'economicità, l'efficacia e l'efficienza.⁶ Più in particolare, *l'obiettivo di un'organizzazione sportiva moderna è quello di trovare il corretto equilibrio tra i diversi obiettivi strategici*: risultati sportivi, responsabilità sociale e sostenibilità economica e finanziaria.⁷

Inoltre, l'azienda sportiva, dal punto di vista economico, genera un fatturato mondiale di 138 miliardi di dollari, suddivisi nel seguente modo:

- ticketing: 51 miliardi di dollari;
- diritti media: 50 miliardi di dollari;
- Sponsorizzazioni: 47 miliardi di dollari;
- merchandising: 20 miliardi di dollari.

Dal punto di vista economico delle aziende sportive italiane, invece, in particolare a livello calcistico, queste registrano un indotto pari a circa 13,1 miliardi di euro da esse prodotto, presentando ventotto milioni di tifosi, 4,6 milioni di praticanti, quasi 1,4 milioni di tesserati e circa 568.000 partite ufficiali disputate ogni anno (di cui il 64% di livello giovanile).⁸ A titolo di approfondimento, alla luce dello studio SROI (Social Return on Investment Model) condotto dalla FIGC e dalla UEFA è emerso che *l'impatto socio-economico complessivo del calcio italiano e dei tesserati per la FIGC sia stimabile nel 2018-2019 in 3,1 miliardi di euro (+3% rispetto al 2017-2018)*.⁹

⁶ Fonte: "L'organizzazione dell'azienda sportiva: elementi caratteristici", Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.

⁷ Fonte: "La sostenibilità economica e finanziaria del sistema calcio: percorso intrapreso e risultati raggiunti", Federazione italiana giuoco calcio, 1898-2018.

⁸ Fonte: Report Calcio PwC 2020.

⁹ Fonte: <https://www.calcioefinanza.it/2020/04/26/quanto-vale-il-calcio-italia-ecco-tutte-le-cifre/>.

A mio avviso, questa maggior incidenza totale è dovuta a due fattori principali. Il primo, che corrisponde ad un incipit, sempre più diffuso, di internazionalizzazione delle proprietà del mondo sportivo calcistico, quest'ultimo ormai caratterizzato da una sempre più ampia rete di mercato globalizzato e da proprietà di club sempre più "estere", abbandonando le gestioni "padronali" di un tempo e puntando sulla gestione quinquennale o, massimo, decennale, della società. Il secondo punto, invece, che è strettamente derivante dal suddetto appena menzionato, è caratterizzato da una tendenza dei club ad effettuare maggiori investimenti societari, in particolare nelle infrastrutture. Questa tendenza in aumento, se da una parte è dettata principalmente da una potenziale opportunità del business in termini di ritorno economico dell'investimento effettuato, dall'altra permette di risollevarne le sorti di un club, sia a livello di immagine, sia dal punto di vista economico. Queste ultime due componenti hanno permesso di far sviluppare l'azienda sportiva, in questo caso calcistica, e di consolidare un modello di business in grado di puntare all'autonomia finanziaria della società; puntando, inoltre, al raggiungimento degli obiettivi sportivi e strutturali del club, che permettano alla società di perdurare nel tempo. Con l'ultimo dei due scopi appena riportati, ossia quello strutturale, si intende l'ammodernamento degli impianti sportivi del club, che consentirà anche alla società di affievolire il legame di dipendenza tra risultati sportivi ed economici. Questo garantirà un livello di equilibrio in tutta quanta l'organizzazione, permettendo di fare uno step successivo verso l'obiettivo della sostenibilità aziendale, quest'ultima di solito identificata dalla dirigenza del club come uno degli scopi principali da raggiungere; e far sviluppare un nuovo concept di stadio, quello cosiddetto "multifunzionale" o "polifunzionale" di cui è stato trattato nei due capitoli successivi del presente elaborato.

Pertanto, l'obiettivo di un'azienda sportiva non coincide più solo con un rigoroso e statico pareggio di bilancio, ma in quanto vero e proprio centro di business dinamico e di natura complessa, persegue lo scopo di generare un ritorno economico che permetta alla stessa di conseguire un utile di gestione al termine della stagione sportiva. Nonostante ciò, per le aziende sportive non è stato sempre possibile perseguire tale ultimo fine. Infatti, come riportato nel paragrafo successivo e nei suoi due sotto paragrafi, si è assistito ad un cambio radicale nel panorama calcistico aziendale, che ha portato la nascita della cosiddetta "*Società Sportiva Professionistica*". Quest'ultima, inizialmente disciplinata dalla Legge 23 marzo 1981, n.91, ha visto subire diverse modifiche contenute nell'aggiornamento della suddetta Legge: la Legge 18 novembre 1996, n. 586, tra le quali la possibilità di scopo di lucro per la "*Società Sportiva Professionistica*".

1.2 L'origine delle Società Sportive Professionistiche

La nascita delle “*Società Sportive Professionistiche*” (da ora in poi anche denominate con l'acronimo “*SSP*”) trova la sua origine in una serie di avvenimenti storici, sportivi e normativi, che hanno sensibilmente modificato il panorama sportivo nazionale.

Dal punto di vista calcistico, infatti, le cause dell'avvento di questa nuova tipologia di società risalgono agli anni '60, in un contesto sportivo ancora caratterizzato da società di calcio assimilate ad una semplice forma di aggregazione di individui, finalizzata allo svolgimento della pratica sportiva. Pertanto, la forma giuridica di queste prime entità risulta pressoché di tipo associativo, e pertanto, senza alcun scopo di lucro. Inoltre, un'ulteriore caratteristica che contraddistingue queste realtà sportivo-associative è la finalità ricreativa delle stesse. Difatti, quest'ultima sola componente, nel caso in cui non avesse considerato alcuno scopo prettamente sportivo, non avrebbe permesso di definire l'organizzazione in questione come “produttrice di sport”. Questo avviene perché, al fine di “produrre sport” è necessaria la presenza di un'entità, *a scopo di lucro o meno, che organizzi risorse materiali, immateriale e umane per consentire all'atleta di praticare sport*. Al contrario, tutti gli altri soggetti restanti *producono prodotti ludico-motori, e sono identificati come tutte quelle entità commerciali, o meno, che permettono ad un individuo di svolgere attività fisico-motoria a contenuto ricreativo, formativo o di benessere psichico e fisico* (sport in senso ampio).¹⁰

Inoltre, è proprio tra gli anni '50 e gli anni '60 che si è spettatori di un sempre più maggior sviluppo delle società calcistiche italiane. Infatti, il suddetto decennio coincide pressoché con quel periodo di particolare fioritura dell'economia nazionale, che prese il nome di “miracolo economico italiano”, in cui si assistette ad uno sviluppo occupazionale, della politica degli investimenti, delle esportazioni e dell'industrializzazione del nostro Paese.¹¹ Questo periodo di prosperità economica non potette che generare solo che effetti positivi anche nei settori dell'economia, comprendendo di gran stupore anche quello calcistico sportivo nazionale. Infatti, nacquero le prime moderne società di calcio, che erano principalmente costituite sotto forma di associazioni sportive. Inoltre, le disponibilità di spesa maggiori, garantite dal suddetto periodo, permisero ai cittadini italiani di porre una lente di ingrandimento di interesse verso il panorama calcistico, e di incrementare la loro affluenza allo stadio. Risultò evidente che anche tutti gli stakeholders e le parti interessate al *business calcio* ebbero una

¹⁰ Fonte: “I soggetti: una classificazione. Lo sport e il suo indotto”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.

¹¹ Fonte: Castronovo V., “Storia economica d'Italia. Dall'ottocento ai giorni nostri”, 2 ed., Torino, Einaudi, 2007.

fase espansiva non da meno, accrescendo l'impatto dei media e dei ricavi generati su quest'ultimo. L'aumento della dimensione economica dei club fu anche dettato da una necessità di competizione sempre più elevata, e da livelli di indebitamento e disavanzo di gestione sempre maggiori, e dal tasso tecnico più competitivo, che vennero accompagnati da un forte processo di globalizzazione.

Successivamente, tra gli anni '60 e '70, invece, si assistette ad un cambio di ideologia, in quanto, alla luce della rapida espansione economica delle diverse organizzazioni associative sportive, i componenti di queste ultime si iniziarono a rendere conto di non poter più garantire "una gestione di lungo periodo" dell'organizzazione, assimilabile in parte a quella che oggi viene chiamata "continuità aziendale" o "going concern". Inoltre, alla luce della fase espansiva del settore e del contesto interno, ed esterno di mercato, un secondo e terzo punto di crisi furono rispettivamente dettati, da una parte, da una inadeguata gestione manageriale dell'associazione sportiva, spesso inefficiente e in difficoltà¹², dall'altra da una situazione sbilanciata tra costi da sostenere in aumento, e ricavi limitati¹³.

Pertanto, fu necessaria una svolta normativa che permettesse di riordinare l'assetto giuridico, organizzativo e gestorio delle entità sportive fino ad ora presenti sul mercato, volto a rimuovere i problemi finanziari delle squadre di calcio. Difatti, attraverso la riforma del 1966, il consiglio nazionale della FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) approvò due provvedimenti volti a decretare il passaggio dalla forma associativa a quella societaria:

- la delibera datata 16/09/1996, attraverso la quale *si decreta lo scioglimento delle associazioni sportive calcistiche professionistiche e la nomina di un commissario straordinario per ciascuna di esse;*
- la delibera datata 21/09/1996, attraverso la quale *si delega la Presidenza Federale ad approvare e rendere obbligatoria l'adozione di uno "statuto tipo" per tutte le società professionistiche.*¹⁴

Inoltre, di seguito si è condiviso quanto disposto dal suddetto "statuto tipo": in particolare, si sono riportati a piè di pagina l'art. 3 sull'"oggetto sociale"¹⁵, l'art. 19 sul "controllo esterno sulle scelte di

¹² Fonte: Caira E., "Società e associazioni sportive", Milano, Egea, 1995.

¹³ I ricavi limitati era dettati anche da un insufficiente ammontare di contributi finanziari, generati dal pagamento della quota associativa da parte dei soci dell'organizzazione no profit, che erano destinati a coprire le diverse spese associative in aumento alla luce dell'espansione del settore calcistico.

¹⁴ Fonte: Minervini G., "Il nuovo statuto tipo delle società calcistiche", in Rivista Diritto Commerciale, n. 3/1967, 678 ss.

¹⁵ L'articolo 3 dello "statuto tipo" delle società professionistiche stabilisce che: "la società ha per oggetto la formazione, la preparazione e la gestione di squadre di calcio, nonché la promozione e l'organizzazione di gare, di tornei e di ogni altra attività calcistica in genere. Si esclude, pertanto, qualsiasi altra finalità diversa da quella sportiva allo scopo di evitare che lo sport di "fine" possa divenire "mezzo" per la realizzazione di business alternativi".

gestione”¹⁶, e l’art. 22 sull’”assenza dello scopo di lucro (soggettivo)”¹⁷. A mio avviso, ai fini della presente analisi si è ritenuto rilevante sottolineare maggiormente la natura no-profit delle società professionistiche di nuova costituzione, e riportare i principali nuovi elementi introdotti dallo “statuto tipo” di tutte le società professionistiche:

- *l'impossibilità di ripartire gli utili fra i soci in caso di scioglimento;*
- *l'obbligo di devolvere le somme residue ad un fondo di assistenza del Coni, dopo la definizione dei rapporti con i terzi e la restituzione ai soci del capitale versato;*
- *l'obbligo di restituzione al socio, in caso di scioglimento del singolo rapporto, del solo valore nominale delle azioni possedute.*¹⁸

Inoltre, la riforma del 1966 presentava rilevanti novità in tema di formazione e informativa pubblicitaria di bilancio, che avrebbero garantito una maggior trasparenza nella gestione amministrativa, e inoltre anche eventuali verifiche sull’operato dei club attuate da parte delle autorità sportive competenti.¹⁹ Difatti, gli scopi principali della riforma erano tre, e consistevano nello azzerare la posizione creditoria di terzi verso il club, di trovare un equilibrio vitale tra il raggiungimento di risultati sportivi ed una sana e corretta gestione societaria, e infine, quello di attenersi alle normative vigenti in tema di imposizione fiscale e societaria.

Nonostante le suddette novità, la riforma del 1966 non portò all’esito sperato, decretando doverosa la necessità di un nuovo intervento legislativo che arginasse le difficoltà finanziarie proprie del panorama calcistico, quest’ultime dovute sia dal forte impatto del settore economico in espansione, sia dal divieto imposto del lucro soggettivo. Alla luce di quanto appena esposto, perdurata la suddetta situazione finanziaria deficitaria per tutti gli anni ‘70, il giorno 23 marzo dell’anno 1981 venne emanata la legge sul professionismo sportivo (l. 23 marzo 1981, n.91). Quest’ultima, il cui obiettivo era quello di normare interamente l’”*industry* calcistica riferita al settore professionistico nazionale,

¹⁶ L’articolo 19 dello “statuto tipo” delle società professionistiche stabilisce che: “la società ha per oggetto la formazione, la preparazione e la gestione di squadre di calcio, nonché la promozione e l’organizzazione di gare, di tornei e di ogni altra attività calcistica in genere. Si esclude, pertanto, qualsiasi altra finalità diversa da quella sportiva allo scopo di evitare che lo sport di “fine” possa divenire “mezzo” per la realizzazione di business alternativi”.

¹⁷ L’articolo 22 dello “statuto tipo” delle società professionistiche stabilisce la destinazione di eventuali utili di bilancio nel quadro delle finalità di carattere sportivo perseguite dalla società. In altri termini si riconosce, da un lato la legittimità da parte della impresa di generare ricchezza attraverso l’esercizio di un’”attività sportiva (lucro oggettivo), ma al contempo ribadisce l’inammissibilità di poterla distribuire tra i soci sotto qualsiasi forma (divieto di lucro soggettivo).

¹⁸ Fonte: Cirenei M., “Le associazioni sportive per azioni”, in Rivista di Diritto Commerciale, n. 1/1970.

¹⁹ Tanzi A., “Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco”, Torino, Giappichelli, 1999.

diede vita alle Società Sportive Professionistiche nell'assetto oggi conosciuto. Pertanto, nel prossimo e successivo paragrafo del presente elaborato, si è ritenuto necessario approfondire la suddetta legge, al fine di fornire una più ampia panoramica, sempre più innovativa, che si stava delineando durante l'ultimo ventennio dello scorso secolo.

1.2.1 La nascita del professionismo sportivo: Legge 23 marzo 1981, n.91

La Legge 23 marzo 1981, n.91, emanata alla luce degli interessi economici legati allo sport e alla derivante necessità di fornire una maggiore trasparenza ai bilanci dei club, *individuandone al contempo la loro solvibilità verso i terzi*²⁰, regolava le “norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti”.²¹ Pertanto, la suddetta Legge era estesa a tutti quegli sport professionistici, come vedremo in particolare a quello calcistico, e delineava una serie di principi che ruotavano attorno all'art. 1. Quest'ultimo disponeva che *l'esercizio dell'attività sportiva, sia essa svolta in forma individuale o collettiva, sia in forma professionistica o dilettantistica, è libero*. Alla luce di quanto appena riportato, di seguito si è ritenuto approfondire le principali finalità perseguite dalla suddetta legge, le quali si riscontravano in tre macro-pilastri:

- l'oggetto sociale, la forma giuridica delle società sportive professionistiche (SSP) e l'esclusione dello scopo di lucro (soggettivo);
- il sistema dei controlli federali sulle SSP;
- il rapporto tra l'atleta e la società, e relative modalità di trasferimento.

Per quanto riguarda il primo punto, non si può che far riferimento all'art. 10 della Legge 23 marzo 1981, n.91, in tema di “costituzione e affiliazione”, ai cui I e II comma enuncia come segue: *possono stipulare contratti con atleti professionisti solo società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata, e che l'atto costitutivo della società deve prevedere che quest'ultima possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali*. Come si può evincere dal primo enunciato, la novità introdotta dal legislatore si fonda sulla concessione dello svolgimento di attività sportiva professionistica anche ad S.p.A. ed S.r.l.

²⁰ Fonte: Gallotti L., “Le società sportive: da associazioni private non riconosciute a società per azioni a scopo di lucro”, in Rivista di Sport & Management, 2002.

²¹ Gazzetta Ufficiale, serie generale, n.86 del 27 marzo 1981.

Spostando l'attenzione al II comma dell'art.10, invece, questo vieta alle SSP ogni forma di attività volta al conseguimento di uno scopo di lucro, ribadendo all'art. 13 della medesima legge, che è fatto divieto ai soci di dividersi gli utili societari conseguiti, sottolineando l'obbligo per questi ultimi di essere reinvestiti nella società, al fine dell'unico scopo perseguito dell'attività sportiva.

Pertanto, lo scopo delle SSP era quello di sviluppare la pratica sportiva attraverso la componente dell'economicità del business sportivo, a discapito del lucro oggettivo, quest'ultimo invece finalizzato a conseguire un profitto. Di conseguenza, l'obiettivo sportivo doveva indiscussamente prevalere sul fine prettamente di lucro oggettivo, garantendo il perseguimento del proprio oggetto sociale.²²

Inoltre, spostando, invece, il focus dell'analisi sul secondo pilastro delle novità presentate alla luce dell'emanazione della Legge 23 marzo 1981, n.91, la forte restrizione delle finalità economiche societarie non fu l'unica ad essere introdotta. Infatti, il club sportivo venne privato anche di un'indipendenza decisoria nelle deliberazioni societarie che riguardavano l'accensione di finanziamenti o di somme di denaro prese a prestito, di vendita di beni materiali, e di tutte le altre operazioni di gestione straordinaria di una società. Infatti, quest'ultime vennero poste a controllo da parte delle Federazioni Sportive Nazionali (FSN), cui i club sportivi erano affiliati (art. 12 co. II), alle quali venne assegnato anche il potere di *richiedere al tribunale, con motivato ricorso, la messa in liquidazione della società e la nomina di un liquidatore, in tutti questi casi di gravi irregolarità di gestione* (art. 13).

Spostando, invece, il focus dell'analisi sul terzo ed ultimo pilastro delle novità presentate alla luce dell'emanazione della Legge 23 marzo 1981, n.91, il rapporto tra l'atleta e la società, e relative modalità di trasferimento segnarono un punto di svolta nella gestione dei rapporti economici e sociali del mondo sportivo calcistico. Infatti, nella precedente prassi operativa dei contratti stipulati tra le due suddette parti (atleta da una parte, e società dall'altra) erano presenti due principali tipologie di rapporto contrattuale:

- quello di lavoro sportivo, il quale si fondava sullo sfruttamento del giocatore "professionista", al quale veniva corrisposta una somma di denaro a titolo di corrispettivo per le sue prestazioni dalla società proprietaria del suo cartellino;
- quello di vincolo sportivo; il quale si fondava sul diritto in capo alla società proprietaria del cartellino del giocatore di trattenere quest'ultimo, al fine di sfruttare le sue prestazioni sportive fino alla fine

²² Fonte: Putzolu V., "Oggetto sociale ed esercizio dell'impresa nelle società sportive", in Riv. dir. Civ., 1985, I, 333 ss.

della sua carriera “da professionista”, escludendo a questo ogni tipo di possibilità di legarsi contrattualmente a qualunque altro club.

Pertanto, al fine di riportare una panoramica il più completa possibile sul tema in oggetto, si è ritenuto presentare brevemente il caso della “*Sentenza Bosman*”, ossia quel provvedimento adottato dalla Corte di giustizia dell'Unione europea del 15 dicembre del 1995, finalizzato a regolamentare il trasferimento dei calciatori nelle federazioni appartenenti all'UE.²³ In particolare, la denominazione della sentenza proviene dal cognome del giocatore belga “Jean-Marc Bosman”, il cui cartellino è stato di proprietà del club “RFC Liegi” fino al 1995, nonostante il contratto tra le due parti fosse ormai scaduto cinque anni prima, nel 1990.²⁴ Le volontà del giocatore erano chiare: trasferirsi a titolo definitivo presso un altro club allo scadere del termine ultimo di rinnovo del proprio contratto con la società attuale. Purtroppo, però, prima del 1995 il regolamento europeo stabiliva che la società proprietaria del cartellino del giocatore, alla scadenza di contratto, era obbligata a offrirgli un contratto almeno alle medesime condizioni economiche di quello precedentemente sottoscritto tra queste due parti. Nel caso in cui il calciatore avesse declinato l’offerta, quest’ultimo sarebbe stato “svincolato”, ma la società avrebbe potuto decidere le sorti del suo futuro professionale. In tal modo, questo sistema permetteva di evitare la perdita dell’utilizzo del diritto federativo dei giocatori di talento, ma, ai sensi dell’art. 48 del Trattato CEE45, limitava la loro libertà di circolazione per il lavoro all’interno dell’UE.

Alla luce di quanto appena esposto, Bosman fece causa al proprio club, accusandolo di aver limitato la suddetta libera circolazione dei lavoratori. L’esito della sentenza diede ragione al giocatore, inducendo la UEFA e la FIFA a rivedere la regolamentazione del caso: *è stata così dichiarata illegittima, nei trasferimenti comunitari, la corresponsione delle “indennità di trasferimento, di formazione o di promozione” una volta scaduto il contratto che lega quel calciatore alla società di provenienza.*²⁵ Pertanto, da dopo il 1995, per effetto della “*Sentenza Bosman*”, alla scadenza del contratto stipulato tra un giocatore e la società proprietaria del suo cartellino, il calciatore viene definito *free agent*. Tale appellativo, ai sensi degli artt. 5 e 6 della Legge sul professionismo sportivo (Legge 23 marzo 1981, n.91) consente a quest’ultimo di negoziare la propria attività sportiva con altri

²³ Fonte: Bastianon S., “L'Europa e lo Sport: Profili giuridici, economici e sociali. Vent'anni della sentenza Bosman 1995-2015”, Torino, Giappichelli, 2016.

²⁴ Fonte: Bianchi F., “Giocatori liberi in Europa, sarà mercato senza limiti?”, in La Repubblica, 21 settembre 1995, 45 ss.

²⁵ Fonte: “Il bilancio delle SSP”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.

club; e di trovare un nuovo accordo con questi durante gli ultimi 6 mesi di contratto con la società ancora detentrica del cartellino, senza la corresponsione di alcuna spesa extra di trasferimento.

Nonostante tutta questa serie di novità introdotte dalla suddetta Legge, che hanno permesso un riassetto parziale delle norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti, la stessa ha anche comportato i seguenti fattori:

- l'incremento del business legato alla compravendita dei diritti pluriennali sportivi dei calciatori (DPS) per il diritto di sfruttamento delle loro prestazioni,
- il progressivo conseguente aumento delle spese di gestione dei club;
- l'espansione degli interessi connessi al mondo del calcio.

Tutte e tre queste componenti hanno congiuntamente decretato la necessità di assimilare le società sportive a vere e proprie S.p.A., decretando, come approfondito nel successivo paragrafo del presente elaborato, la possibilità per le società sportive di perseguire lo scopo di lucro (soggettivo). Questo era solo una delle nuove novità introdotte dall'emanazione del D.L. 485 del 20 settembre 1996 poi convertito nella Legge 18 novembre 1996, n.588, la quale venne introdotta a titolo di modifica della Legge 23 marzo 1981, n.91, sancendo il passaggio da un contesto sportivo professionistico ad un sistema "business oriented".

1.2.2 L'aggiornamento della legge per le società sportive professionistiche: Legge 18 novembre 1996, n. 586

La Legge 18 novembre 1996, n. 586, emanata a titolo di aggiornamento della legge per le società sportive professionistiche, prevede cinque macroaree di intervento per le SSP, che sono state riportate di seguito:

- il perseguimento dello scopo di lucro (soggettivo) da parte della società sportiva professionistica. Questo elemento lucrativo si differenzia in modo univoco da quello (oggettivo). Difatti, quest'ultimo prevede, attraverso un'organizzazione economica, il fine di conseguire un risultato positivo di gestione, detto utile di esercizio, e di vietare la sua distribuzione. Questa tipologia di scopo di lucro è propria delle Società Sportive Dilettantistiche (SSD), dove l'assenza di scopo di lucro si concretizza in due principali fattori:

- il divieto di distribuzione, anche in via indiretta, dei proventi societari ai soci;
- l'obbligo di devolvere il patrimonio sociale residuo (in caso di liquidazione della società) ai fini sportivi.

Lo scopo di lucro (soggettivo), invece, consente alle SSP il diritto di distribuire ai soci gli utili conseguiti. Tuttavia, alla luce dell'aggiornamento della Legge 23 marzo 1981, n.91, tale diritto in capo alle società professionistiche comporta un'obbligatoria destinazione di almeno il 10% del suddetto utile, riportata da statuto, "all'addestramento e alla formazione tecnico sportiva delle scuole giovanili". Questo radicale cambiamento di gestione segna una vera e propria rivoluzione nel mondo sportivo, in particolare quello calcistico. Difatti, si delinea un nuovo quadro che, nel momento in cui la società distribuisce l'utile di esercizio conseguito ai propri soci, tale operazione obbliga la stessa ad incrementare l'attenzione verso la gestione delle scuole giovanili. Questa amministrazione più mirata, a mio avviso, permette di diminuire le diseguaglianze sociali ed economiche tra prima squadra, vivaio e categorie minori, garantendo a queste ultime di svilupparsi nel migliore dei modi, al fine di offrire un importante ricambio generazionale futuro dei componenti della rosa. Di conseguenza, il vincolo di almeno il 10% dell'utile conseguito della SSP offre la possibilità di incrementare il business societario sin dalle suddette categorie più piccole, per passare all'attuazione di un processo di rafforzamento strategico-operativo del vivaio, e sfruttare tale gestione per fortificare la rosa della prima squadra. Inoltre, questo modello comporterebbe anche la maggior probabilità di sfornare dal vivaio dei veri e propri piccoli atleti campioni, che possano garantire importanti plusvalenze derivanti dalla cessione dei loro DPS, perchè più giovani e perchè maggiormente valorizzati dal tecnico/club.

Proseguendo con le restanti macroaree di intervento modificate a seguito dell'emanazione della Legge 18 novembre 1996, n. 586, si riportano le seguenti:

- l'esclusività dell'oggetto sociale. Infatti, l'atto costitutivo della SSP "deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse e strumentali";
- un sistema di controllo interno esteso (SCI), che valga per le S.p.A. quanto per le S.r.l.; in cui viene abrogata la opportunità di richiesta di messa in liquidazione della società da parte della federazione, e sostituita con il potere di denuncia ex art. 2409 c.c. per gravi irregolarità di gestione;
- l'obbligatorietà della presenza del collegio sindacale, il quale deve essere nominato per tutte quelle SSP costituite sotto forma di S.r.l.;

- la sostanziale modifica in tema di forme di controllo federali alle quali sono sottoposte le Società Sportive Professionistiche. Infatti, rispetto alla Legge 23 marzo 1981, n.91 rimane la presenza dell'attribuzione alle Federazioni delle sole funzioni di controllo dell'equilibrio finanziario delle SSP al fine del regolare svolgimento dei campionati. Tuttavia, l'organo competente a determinare le sorti delle "ammissioni ed esclusioni dai campionati professionistici è il Giudice amministrativo, con competenza funzionale del Tar Lazio, salva la previsione negli statuti CONI e federali di ulteriori organi di giudizio".

In conclusione, l'aggiornamento della legge per le società sportive professionistiche, quindi la Legge 18 novembre 1996, n. 586, ha generato un processo del tutto innovativo ed epocale in ambito sportivo. Infatti, essa ha consentito di riformare radicalmente il rapporto tra atleta professionista e club di appartenenza, di rivedere il regime giuridico delle SSP più idoneo al fine di raggiungere gli obiettivi da queste prefissati, e, infine, di equiparare le società sportive professionistiche alle tipiche società di capitali commerciali. Quest'ultimo elemento ha permesso alle SSP di operare sul mercato e di ridisegnare la composizione del proprio capitale. Infine, come esposto nel successivo paragrafo del presente elaborato, il tema della "strategia di composizione e variazione del capitale" è un'operazione ormai molto diffusa tra le società dei club calcistici, strettamente connessa con il tema della "patrimonializzazione aziendale", pratica sempre meno diffusa nel panorama calcistico nazionale.

1.3 La patrimonializzazione aziendale ai fini del Fair Play Finanziario

Il concetto di patrimonializzazione aziendale nasce dalla necessità della società sportiva di manifestare verso l'esterno una buona e solida capacità patrimoniale della stessa, nel pieno rispetto delle regole imposte ai fini del Fair Play Finanziario (FFP) introdotto dalla UEFA (Union of European Football Associations). Pertanto, prima di approfondire il suddetto tema della patrimonializzazione, ai fini di una più chiara esposizione si è analizzato più in dettaglio il cosiddetto Fair Play Finanziario (FFP), tema che necessita di essere gestito e controllato da ogni azienda sportiva, soprattutto da quella calcistica. Dunque, un'organizzazione sportiva odierna ha la necessità di regole interne, che tramite il loro rispetto, le permettano di raggiungere un'armonia organizzativa in termini di risultati sportivi, responsabilità sociale e sostenibilità economico-finanziaria.

Con particolare riferimento a quest'ultima, grazie al FFP, essa ha conseguito un effettivo progresso nel panorama sportivo internazionale, passando da un valore di perdita aggregata pari a 1,7 miliardi di euro nel 2011, un risultato positivo di gestione di oltre 0,5 miliardi nel 2017, ad un utile di 100 milioni di euro conseguito nell'anno successivo. Inoltre, grazie a quasi 13 miliardi di ricapitalizzazioni attuate da parte degli *owners* delle società sportive, si è assistito ad un miglioramento anche del profilo complessivo patrimoniale, il quale ha mostrato un equity in netto aumento, dagli 1,5 miliardi del 2009 ai 9 del 2019.²⁶ Un altro dato positivo deriva dall'iter di consolidamento del patrimonio netto dei club di calcio professionistico, mostrando per la stagione sportiva 2018-19 un valore totale di 623 milioni di euro, in netta crescita nei confronti dell'anno precedente, durante il quale si era registrato un valore aggregato della voce patrimonio netto pari a circa 490 milioni di euro. Questi dati hanno permesso di ridurre il rapporto debiti sul totale delle attività di circa l'1,5%.

Pertanto, alla luce del predetto concetto di rispetto delle regole da parte di un'azienda sportiva, quest'ultima è composta da un insieme di attività complesse sul mercato, che cooperano tra di loro a 360 gradi al fine di raggiungere determinati obiettivi. Violare le regole suddette comporta il mancato rispetto delle condizioni di mercato vigenti, dove l'equilibrio di quest'ultimo viene alterato, portando alla presenza di irrogazioni di gravi sanzioni da parte della UEFA o della FIGC.

Tutto ciò comporta uno squilibrio nel mondo dello sport, che essendo caratterizzato da un'azione turbativa, non permette di definire quali siano le azioni consentite. Con l'introduzione del fair play,

²⁶ Fonte: Report Calcio PwC 2020.

si è applicato un insieme di norme volte a regolamentare gli eventi circostanti al mercato, con l'obiettivo di limitare il margine di manovra delle aziende sportive: in particolare, tra le principali introduzioni in tema di Fair Play troviamo la UEFA Club Licensing (del 2003), la UEFA Financial Fair Play (dal 2010), ed infine la più recente, la UEFA Financial Fair Play (del 2018). A mio parere, uno dei primi obiettivi dettati dall'applicazione di un nuovo corpus normativo in ambito sportivo, è stato quello di rendere il mercato dello sport il più competitivo possibile, incrementando i controlli sulle aziende sportive: difatti, una delle principali aree regolamentate è stata la politica degli investimenti. Questo ha comportato alle grandi potenze economiche aziendali del settore una riduzione della loro capacità di acquisto ed il rispetto dei cosiddetti "paletti finanziari" nei diversi esercizi di bilancio, riducendo il *gap* tra le piccole e più grandi realtà imprenditoriali sul mercato dello sport. Pertanto, queste limitazioni hanno coinvolto le aziende sportive in prima persona, comportando un meccanismo di scoraggiamento all'indebitamento: infatti, ritengo che tramite il denaro preso a prestito per compiere operazioni economiche di acquisto, il valore della voce dei costi aziendali sarebbe aumentato e, un mancato incremento della voce dei ricavi (conseguito tramite cessioni), avrebbe portato al non rispetto del FPF Nazionale, ossia del pareggio di bilancio (valido solo per Serie A). Dunque, le società sportive, al fine di rispettare le regolamentazioni ferree vigenti, si sono viste costrette a fissare un limite al proprio budget, restrizione che non gli avrebbe consentito quella libertà economica di azione ed investimento propria del panorama calcistico-aziendale degli scorsi decenni: gli investimenti aziendali sono diventati mirati, ponendo attenzione al rispetto di ogni regola introdotta. Di conseguenza, è presente il tema dell'esasperazione del fair play (in cui si ha un'applicazione tout court del tema in oggetto), inteso come eccessivo controllo da parte delle autorità e limitazione delle strategie aziendali sportive.

Al fine di presentare un'analisi del tema il più completa possibile è noto che le regolamentazioni dettate dal FPF possono seguire il percorso della UEFA o quello della FIGC (che dal 2009 è applicato anche alle Federazioni nazionali). Il primo detta delle regole in 5 diverse aree:

- dimensione sportiva
- Stadi e infrastrutture
- Risorse umane e organizzazione
- Profilo legale
- Equilibrio economico-finanziario

Per quanto concerne la FIGC, invece, le macroaree toccate riguardano:

- la sostenibilità (intesa come introduzione di criteri legati alla dimensione economica finanziaria);
- la professionalizzazione (con l'accezione di innesto di programmi di formazioni per implementare l'organizzazione interna ed il profilo manageriale);
- la crescita (gestione degli investimenti per uno sviluppo di lungo termine).

Alla luce di quanto appena esposto in tema di Fair Play Finanziario (FFP), in particolare con riferimento all'armonia organizzativa in termini di risultati sportivi, alla responsabilità sociale e alla sostenibilità economico-finanziaria già menzionata, risulta evidente la necessità dei club del settore professionistico calcistico di attuare una *patrimonializzazione* della propria società. Nello specifico, al fine della patrimonializzazione non si può che non fare riferimento alla voce di “*Patrimonio netto*”, che, ai sensi dell'art. 2424 del c.c. prevede che le voci di questa siano iscritte nel passivo dello stato patrimoniale alla voce A “*Patrimonio netto*” con la seguente classificazione:

“I — Capitale.

II — Riserva da soprapprezzo delle azioni.

III — Riserve di rivalutazione.

IV — Riserva legale.

V — Riserve statutarie.

VI — Altre riserve, distintamente indicate.

VII – Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi.

VIII — Utili (perdite) portati a nuovo.

IX — Utile (perdita) dell'esercizio.

X – Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio”.²⁷

Pertanto, quando si tratta di Patrimonio netto è necessario gestire e amministrare correttamente le variazioni quantitative di tre principali macro-voci da cui esso è composto:

- Il capitale sociale;
- Le riserve;
- L'utile o perdita dell'esercizio.

²⁷ Art. 2424 Codice Civile.

Per quanto concerne il primo fattore, questo risulta significativo ai fini della patrimonializzazione aziendale, infatti, tale voce di bilancio, risulta essere quella più importante per l'imprenditore, il quale è necessario che partecipi all'apporto di propri capitali, bilanciando i volumi dei ricavi al patrimonio disponibile. Pertanto, la patrimonializzazione risulta una vera e propria strategia aziendale, in grado di dare garanzia a particolari istituti pubblici o privati di credito al fine dell'accensione di un ipotetico finanziamento volto all'espansione societaria.

Per quanto riguarda le riserve, invece, queste risultano altrettanto fondamentali nel caso di loro costituzione al fine di copertura della perdita di esercizio conseguita alla chiusura del bilancio di esercizio. Difatti, la prassi delle società professionistiche calcistiche vuole che sia creata un'apposita riserva denominata "Riserva per versamenti Soci in conto futuro aumento di capitale", che rappresenta quell'ammontare versato dai soci al fine di sostenere finanziariamente la società. Di conseguenza, il livello di patrimonializzazione della società, con riferimento al capitale apportato dai soci, rappresenta la capacità della società di fornire un'adeguata garanzia verso terzi.

Inoltre, per quanto concerne l'ultima delle tre principali macro-voci che compongono la voce di "Patrimonio netto", ossia l'utile o la perdita di esercizio, anch'essa incide sulle politiche di aumento di capitale della società e delle politiche di ricapitalizzazione della stessa. Quest'ultima, infatti, risulta necessaria in tema di ingresso di nuovi soggetti nella compagine societaria, al fine di conservare un congruo e conforme livello di patrimonio per lo sviluppo dell'attività aziendale.

In conclusione, la significatività di un'operazione di patrimonializzazione risiede nella manifestata capacità da parte della società sportiva di generare una buona e solida capacità patrimoniale della stessa, nel pieno rispetto delle regole imposte ai fini del Fair Play Finanziario (FFP); perseguendo una strategia volta all'aumento del capitale al fine di un riequilibrio patrimoniale che consenta la sana e coerente gestione del club, pratica sempre meno diffusa nel calcio professionistico nazionale.

CAPITOLO 2

2. Concept e Vision dell'impianto sportivo

2.1 La riqualificazione urbana: sicurezza e consapevolezza sociale

Il *concept* di stadio che si sta delineando in tutta Europa nel corso degli ultimi anni consente di considerare l'impianto sportivo come un sistema integrato di una molteplicità di funzioni, volte a rendere memorabile l'esperienza vissuta nella struttura, *tutto l'anno, sette giorni su sette, a 360 gradi*. Tale tipologia di struttura, che come approfondito nei paragrafi 2.3 e 2.4 del presente capitolo viene detta "multifunzionale", "polifunzionale" o "polivalente", si contrappone al *concept* di stadio cosiddetto "monofunzionale". In quest'ultima modalità di impianto sportivo, dunque, lo stadio è concepito come centro di impresa sportiva che genera, principalmente, un utile di gestione derivante dallo sfruttamento dell'evento sportivo, valore che, nel caso del presente elaborato, si riferisce principalmente al totale degli introiti da matchday (abbonamenti compresi) prodotti dalla *partita di calcio*.

Lasciando le ulteriori analisi di approfondimento ai suddetti paragrafi, l'obiettivo di questo paragrafo è stato quello di definire il concetto di "riqualificazione urbana", in quanto elemento cardine ai fini dello sviluppo del territorio circostante allo stadio. Infatti, l'espansione urbana, commerciale e dimensionale dell'area adiacente l'impianto consente di dar vita ad un vero e proprio nuovo polo, che accresca l'appeal della struttura e dell'evento in essa organizzato. Pertanto, oltre che *introdurre una nuova modalità di gestione degli impianti sportivi, l'obiettivo della riqualificazione urbana consente un'interazione con il territorio, così da rispondere alle esigenze della dinamicità del mercato e delle politiche di sviluppo locale, risolvendo l'annosa problematica del rapporto tra stadio e città consolidata*.²⁸

Inoltre, alla prassi di ristrutturazione di un impianto sportivo come quello dello stadio corrisponde la necessità di valorizzarlo con una serie di strutture funzionali disposte intorno alla struttura, al fine di essere inserito nella comunità di appartenenza. Prima ancora di identificare la tipologia di ambiente da creare intorno al complesso sportivo, a mio avviso, risulta di fondamentale importanza studiare la domanda di mercato che lo stadio sarà in grado di soddisfare. Questa strategia pre-progettazione

²⁸ Fonte: Chierici P., "Sviluppo e valorizzazione degli stadi per il calcio. Strategie, strumenti e opportunità per la definizione di un modello italiano", Dipartimento ABC, Politecnico di Milano, 2016.

permetterebbe di delineare un quadro il più completo possibile in merito alla scelta delle potenziali aree ed attività attrattive da costruire intorno all'impianto sportivo. Un secondo aspetto da non sottovalutare, rispetto a quanto fino ad ora espresso, risiede nell'individuazione della *capacità dello stadio, del suo utilizzo attuale e futuro, e della redditività prevista*. Questo consentirebbe di comprendere la bontà del progetto ed iniziare a proporre investimenti di un certo livello, sia nel breve, che nel medio-lungo termine. Per quanto riguarda, invece, la suddetta "capacità dello stadio", con tale termine la UEFA allude alla capienza massima offerta dall'impianto sportivo in termini di posti a sedere per partecipare all'evento. A mio avviso, anche tale quantificazione rappresenterebbe, a tutti gli effetti, un ottimo elemento per progettare la dimensione dei servizi, sia interni che esterni allo stadio. In particolare, le attività poste al di fuori della struttura avrebbero un'idea dei potenziali clienti che, nel pre e post-partita, usufruirebbero dei propri servizi. Ulteriore elemento sul quale soffermarsi ai fini della riqualificazione urbana delle zone adiacenti allo stadio si riferisce alla componente prettamente "logistica". Difatti, quest'ultima risulta lampante nel momento in cui si attui lo studio di analisi delle situazioni di emergenza ed evacuazione dell'impianto sportivo e della zona, valutazioni che debbono essere fatte ai fini di una regolare prassi normativa finalizzata al corretto sviluppo del progetto.²⁹

Dunque, lo stadio rappresenta uno dei costituenti cardine di *rigenerazione economica e di riqualificazione sociale, al centro di un profondo ripensamento in termini di sostenibilità economico-gestionale, sociale e ambientale*.³⁰

Proprio alla luce di tali caratteristiche, il concetto di riqualificazione diventa parte integrante di una pianificazione strategica dell'intera area adiacente all'impianto sportivo, garantendo lo sviluppo di una vera e propria "cittadella". Inoltre, alla luce delle esperienze di matrice internazionale, gli impianti sportivi "multifunzionali" sarebbero progettati secondo le tecnologie più recenti, quali l'installazione di appostivi impianti fotovoltaici per la produzione di energia, il recupero delle acque piovane, lo smaltimento dei rifiuti e così via dicendo.³¹

Pertanto, si ritiene doveroso che la struttura si inserisca in un territorio oggetto di un'analisi preliminare ben accurata, che abbia garantito un futuro sostenibile, strategicamente e progettualmente condiviso con tutte le istituzioni sociali ed economiche della città, in grado di creare forti sinergie tra

²⁹ Fonte: GUIDA UEFA AGLI STADI DI QUALITÀ.

³⁰ Fonte: Allegri D. – Pilar Vettori M., "Infrastrutture sportive complesse e resilienza urbana: tecnologie e paradigmi", Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, Politecnico di Milano, Italia, 2018.

³¹ Fonte: Donna N., "L'impatto economico e sociale dell'impiantistica", Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) – Centro Studi, Sviluppo e Iniziative Speciali.

pubblico e privato. Su quest'ultimissimo punto, si è ritenuto opportuno riportare un interessante approfondimento al paragrafo 2.2.2 sul cosiddetto “partenariato pubblico-privato (PPP), che mi ha permesso di far luce sul tema della cooperazione tra soggetto pubblico e privato. Brevemente, questo rapporto consente alla Pubblica Amministrazione di reperire maggiori risorse destinate al finanziamento, alla costruzione e alla gestione di infrastrutture, nonché alla fornitura di servizi di interesse pubblico, condividendone i potenziali rischi legati al progetto.

La visione dell'area nella quale l'impianto sportivo insiste, pertanto, deve essere la più accurata e completa possibile, in modo tale da essere vistosamente condivisa verso l'esterno, invogliando potenziali utenti a soffermarsi sulle funzionalità integrate sviluppate nel corso del progetto di riqualificazione urbana.³²

Di conseguenza, la novità risiede nel ripensare l'impianto sportivo sotto una diversa ottica, quella sostenibile, approfondendo i temi della mobilità dei cittadini, della realizzazione e conseguente sfruttamento di zone verdi all'aperto, e di condivisione del *free time*. L'obiettivo da perseguire deve strettamente coincidere con l'aumento della qualità urbana e di un'apertura da parte del territorio del concetto di coesione sociale.³³ In aggiunta, il minimo comun denominatore di qualsiasi impianto sportivo “multifunzionale” risulta quello di essere edificato e attrezzato al fine di permettere in esso lo svolgimento della pratica sportiva, *rispettando sia le norme di sicurezza e di sanità per tutti gli utenti, che le necessità legate allo sport presentate dal CONI, dalle FSN, dalle DSA e dalle leggi nazionali.*³⁴

Di conseguenza, il tema della sicurezza si inserisce prepotentemente nel panorama della tutela degli elementi concernenti la ristrutturazione di un impianto sportivo, e la messa in sicurezza della zona interna, quanto quella esterna, e del contesto territoriale ad esso adiacente. Inoltre, la stessa rappresenta quell'elemento necessario al fine di sviluppare una crescita costante per una società che operi in modo duraturo nel tempo, anche grazie al rapporto con tanti diversi enti ed istituzioni, al fine di perseguire i medesimi obiettivi che li accomunano, quale appunto il tema della sicurezza.

Pertanto, la collaborazione sul mercato tra i suddetti players permetterebbe di unire le forze contro uno dei problemi più impattanti nell'*industry* calcistica, settore nel quale ogni figura, sia pubblica che

³² Fonte: Camagni R., “Aspetti strategici della riqualificazione urbana - La riqualificazione delle aree metropolitane: quale futuro?”, Firenze, University Press, 1996.

³³ Fonte: Cestari E. – Scalera S., “Crescere con lo sport, idee e opportunità per la riqualificazione urbana attraverso gli impianti sportivi”, LUISS BUSINESS SCHOOL, 2017.

³⁴ Fonte: Porzia V., “Rivista di Diritto Sportivo del CONI, Gli impianti sportivi pubblici”.

privata, ricopre a diverso titolo un particolare compito, che insieme alle funzioni svolte dagli altri soggetti permette di creare una forte sinergia.

Difatti, con l'implementazione di nuovi impianti e sistemi di sicurezza all'avanguardia, i club otterrebbero dei rilevanti risparmi di costo inerenti alla sicurezza e al mantenimento dell'ordine pubblico. Questo potrebbe portare ad una maggior quota degli investimenti legata al tema della sicurezza, al fine di potenziare maggiormente la lotta alla violenza negli stadi, e consentire ai tifosi di accorrere sempre più numerosi a supportare il proprio club nel pieno rispetto delle normative vigenti in tema di *safety*.

Difatti, l'ordinamento giuridico italiano, ad oggi, è in fase di riesame ed ampliamento delle norme legate alla lotta contro le violenze negli impianti sportivi, alla luce dei sempre più numerosi eventi di mancato rispetto delle regole "da stadio" imposte. Inoltre, la suddetta collaborazione tra le diverse Autorità competenti che sono coinvolte al mantenimento della sicurezza dentro e fuori lo stadio, fa sì che venga avviato un processo di condivisione dell'expertise, tale da facilitare e agevolare la pratica di controllo. L'esempio pratico per eccellenza è stata l'introduzione, a partire dal 2008 in Italia, della figura dello *steward* all'interno degli impianti sportivi, che insieme alle Forze di Polizia locali ha permesso di diminuire i casi di violenza da stadi, e garantire al pubblico una partecipazione alla manifestazione di ogni tipo di evento sempre più sicura.

Pertanto, è necessario un cambio di prospettiva: dalla necessità di contrastare tutti i fenomeni di violenza negli stadi, risulta ancora più fondamentale *garantire la sicurezza del "pubblico da stadio", gli spettatori, ai quali va garantito il diritto di recarsi allo stadio in tutta sicurezza.*

In conclusione, oggi risulta chiara la possibilità di disporre di tutti quegli strumenti che, se sfruttati ed utilizzati con un minimo di onestà intellettuale, e secondo le disposizioni normative nazionali ed europee vigenti in materia di "sicurezza da stadio", consentano di garantire un sistema sicuro ed affidabile, che persegua i valori del rispetto, della legalità e della cultura dello sport, *restituendo gli stadi alle famiglie, ai bambini e a tutti gli appassionati.*³⁵

³⁵ Fonte: Santarelli F., "La sicurezza negli stadi. Stadi di proprietà. L'esperienza della questura di Frosinone", in Democrazia e Diritti Sociali, 2018.

2.1.1 La Legge n. 147 del 27 dicembre 2013: la cosiddetta “legge stadi”

Il panorama che si sta delineando negli ultimi anni in Italia in tema di progetti di ristrutturazione di impianti sportivi desta una certa preoccupazione. Questo perché, nonostante l'importanza strategica dell'opera di restyling delle suddette strutture ai fini del *rilancio internazionale del sistema calcistico italiano*, i progetti di ammodernamento non sembrano subire un aumento quantitativamente rilevante a livello nazionale.³⁶

Difatti, nell'ultimo decennio, sono stati costruiti o ristrutturati solo 3 stadi: l'Allianz Stadium di Torino, la Dacia Arena di Udine e il Benito Stirpe di Frosinone. Nei prossimi anni, tra i club della Serie A sarà possibile intravedere la potenziale ristrutturazione dello stadio Renato Dall'Ara di Bologna, dello Gewiss Stadium di Bergamo, della Sardegna Arena di Cagliari, del Ferraris a Genova, di San Siro di Milano, e per finire, si auspica anche dell'Artemio Franchi di Firenze. Purtroppo, ad oggi, diversi dei progetti appena menzionati ancora non hanno trovato delle basi solide al fine di decretarne la certa ristrutturazione delle strutture seguendo una *timetable* definita. Nel panorama europeo, invece, nell'ultimo decennio, sono stati costruiti o ristrutturati ben 139 impianti sportivi.

Questa evidente differenza di casi di ammodernamento o progettazione ex-novo di impianti sportivi di tale peso risiede, soprattutto, nelle difficoltà evidenti presenti in Italia, in tema di burocrazia, di rapporto tra Comune e proprietà e disponibilità economiche per sostenere l'investimento. In particolare, il suddetto rapporto tra pubblico e privato risulta di fondamentale importanza, in quanto il tessuto italiano degli impianti sportivi, ad oggi, è caratterizzato da un buon 70% in mano ad una proprietà pubblica, fermo restando il dato dei 4 stadi di proprietà dei club della JUVENTUS, SASSUOLO, UDINESE E FROSINONE (che nel 2018 militava in Serie A); mentre, l'ultimo 10% è rappresentato dallo stadio Olimpico di Roma, il cui proprietario è il Coni. Soffermendosi, invece, su tutte le altre serie professionistiche presenti in Italia, il dato parla ancora più chiaramente: se da una parte si evidenzia il 92% di proprietà pubblica degli stadi su un totale complessivo di 91 impianti sportivi, dall'altro si evidenzia una percentuale molto bassa, pari al 4% di strutture sportive di proprietà dei rispettivi club.³⁷

Per tali motivi, ad oggi, la Lega Serie A sta lavorando per semplificare il tema sulla ristrutturazione e sull'ammodernamento degli impianti sportivi, tentando di snellire la rigida burocrazia italiana che

³⁶ Fonte: <https://www.calciofinanza.it/2020/07/14/ricavi-stadio-serie-a-eta-impianti/>

³⁷ Fonte: <https://www.calciofinanza.it/2020/07/14/ricavi-stadio-serie-a-eta-impianti/>

caratterizza il mondo dell'infrastruttura nazionale. Pertanto, alla luce del breve inquadramento della situazione impiantistica sportiva del calcio italiano, riportato a più riprese durante tutto il corso del presente elaborato, di seguito, si è ritenuto necessario approfondire il tema legato alla cosiddetta "legge sugli stadi". Quest'ultima, alla quale si fa riferimento quando si parla più in particolare della L. n. 147 del 27 dicembre 2013, ossia la legge di stabilità per il 2014, al cui comma 304, ha permesso di agire fortemente a favore delle esigenze legate alla tematica della edificazione e ristrutturazione delle infrastrutture sportivi. In particolare, essa ha consentito *l'utilizzazione più efficace, l'ammodernamento e la costruzione di impianti sportivi, con particolare riguardo alla sicurezza degli impianti e degli spettatori, prevedendo la semplificazione delle procedure amministrative e la previsione di modalità innovative di finanziamento dei progetti attraverso il credito sportivo.*³⁸

Pertanto, la presente Legge ha incoraggiato gli operatori ad investire su progetti, che devono essere economicamente e finanziariamente sostenibili, volti alla valorizzazione, non solo di impianti sportivi, ma anche di tutto ciò che è legato alle strutture sportive, quali, per esempio, piscine, palestre e così via dicendo.

Di seguito, pertanto, si è ritenuto opportuno riportare i principali punti di forza della suddetta legge: in primis, si identifica come punto fermo il fatto di portare ad una vera e propria agevolazione e accelerazione delle pratiche burocratiche, di poter consentire ai promotori di accedere a diverse innovative forme di finanziamento (ad esempio il *project financing*), e di garantire l'accesso al cosiddetto "fondo di garanzia". Quest'ultimo offre garanzie suppletive a quelle ipotecarie per tutte quelle operazioni di richiesta di mutuo ai fini dell'edificazione, dell'accrescimento dimensionale e dell'ammodernamento degli impianti sportivi. Inoltre, tale legge ha permesso di creare una stretta interdipendenza tra soggetto pubblico e privato, in quanto ha portato il Comune a poter dichiarare l'impianto sportivo, il cui proprietario è un privato, di pubblica utilità. Difatti, come riportava l'art. 2 della L. n. 2359/1865, in tema di "espropriazione per pubblica utilità", ormai abrogata con Decreto del Presidente della Repubblica 8 giugno 2001, n. 327, *possono essere dichiarate di pubblica utilità non solo le opere che si debbano eseguire nell'interesse pubblico per conto dello Stato, delle province dei Comuni, ma anche quelle che allo stesso scopo intraprendono corpi morali, società private o particolari individui.*³⁹

Inoltre, la L. n. 147 del 27 dicembre 2013 è stata successivamente rivista alla luce della conversione in Legge del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50. Questa, convertita con la legge di conversione 21

³⁸ Fonte: <https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/07/decreto-legge-sugli-stadi.html>

³⁹ Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Legge_25_giugno_1865,_n._2359

giugno 2017, n. 96, ha previsto alcune disposizioni normative, in specifico all'art. 62, in tema di disciplina dell'edificazione di impianti sportivi del comma 304 della legge di stabilità per il 2014, di cui è stata fatta già menzione. In particolare, tra i nuovi aspetti introdotti, ai fini del presente elaborato è stato ritenuto opportuno riportare le suddette novità. Tra queste meritano di attenzione i temi relativi alle tre macroaree di seguito riportate, che, qualora si volessero approfondire, si rimanda alla suddetta legge di conversione del 21 giugno 2017, n. 96⁴⁰.

- *i contenuti e le modalità di predisposizione dello studio di fattibilità e i possibili interventi edilizi sugli impianti sportivi esistenti;*
- *il riconoscimento di una “esclusiva”, per le attività commerciali svolte nei pressi dell'impianto sportivo, in favore della società sportiva utilizzatrice dell'impianto medesimo;*
- *la disciplina degli spazi interni all'impianto destinati a ristorazione e vendita di articoli sportivi.*

⁴⁰ Fonte: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/23/17G00112/sg>.

2.2 Tipologie di impiantistica sportiva

Oggi esistono diverse classificazioni di impiantistica sportiva, in quanto ci si pone l'obiettivo di dare largo spazio alle molteplici manifestazioni delle volontà societarie tramite diverse modalità di gestione aziendale sportiva. Pertanto, prima di approfondire le tipologie più diffuse di impiantistica sportiva, è necessario presentare il concetto di "impianto sportivo".

Un impianto sportivo è definito come un complesso di attrezzature e di servizi disposti in uno spazio adibito alla pratica sportiva disciplinata, tralasciando il dato dimensionale o la tipologia indoor o outdoor. Esso è finalizzato ad ospitare eventi di carattere sportivo, musicale e di intrattenimento rivolti ad un pubblico. Si differenziano "impianti per la pratica dello sport" ed "impianti per gli eventi sportivi": i primi sono spazi attrezzati atti a svolgere l'attività sportiva in mancanza di zone adibite a platee di spettatori paganti, mentre, i secondi, sono sempre caratterizzati da spazi attrezzati, ma questi sono finalizzati ad ospitare eventi e manifestazioni sportive dotati di aree destinate a spettatori paganti.

Inoltre, la sola presenza di aree organizzate in modo tale da consentire a spettatori non paganti di seguire le attività svolte sul campo, quali gradinate, tribune o altri spazi di dimensioni inferiori in assenza di servizi di assistenza ed hospitality, è condizione necessaria ma non sufficiente per qualificare un'area come impianto per gli eventi sportivi.

La causa che porta a tale conclusione si fonda sulla mancanza dell'elemento (anche) commerciale connesso con la vendita dei biglietti. Pertanto, al fine di ritenere determinati spazi come impianti per gli eventi sportivi, essi dovrebbero presentare la seguente struttura:

- area destinata alla "pratica sportiva" → predisposta per la disciplina o le discipline esercitate, la quale o le quali necessitano di strumenti conformi alle norme vigenti di riferimento. (terreno di gioco, campi, piste, percorsi);
- area destinata alla "regia" → area finalizzata al corretto svolgimento della manifestazione sportiva, nonché alla trasmissione a distanza dell'evento grazie ai servizi radio televisivi;
- aree destinate "ai servizi al pubblico" → gradinate (posto spettatori), tribune, servizi igienici, skybox, ristoro;
- aree destinate "alle zone tecniche" → riscaldamento, raffreddamento, deumidificazione, idro-sanitario, ventilazione, illuminazione, emergenza, segnalazione, depurazione;

- area destinata “ai servizi generali” → spogliatoi, pronto soccorso, amministrazione, manutenzione, guardiania.

- aree (eventuali) a destinazione commerciale → negozi, uffici, ristorazione, rappresentanza.⁴¹

Pertanto, alla luce delle diverse aree suddette, si comincia a notare uno sviluppo, sempre più innovativo e all'avanguardia, dei servizi offerti da un impianto sportivo come lo stadio.

Infine, tra le tipologie più diffuse di impiantistica sportiva troviamo l'impianto di proprietà, l'impianto con strutture a partenariato pubblico-privato (PPP), del quale una sua modalità è il cosiddetto *project financing* (PF), anche detto “finanza di progetto”, l'impianto con strutture a canone di locazione dello spazio, e, infine, l'impianto con strutture a società immobiliare. Ognuna di queste diverse opzioni permette di organizzare la struttura organizzativa dell'impianto in base alle diverse necessità imprenditoriali, anche se questo comporta uno scenario e conseguenze differenti per ogni modalità applicata. Ai fini del presente elaborato, nei successivi due paragrafi (il 2.2.1 e il 2.2.2) sono stati rispettivamente approfonditi i concetti di impianto di proprietà ed impianto con strutture a partenariato pubblico-privato.

2.2.1 Impianto nuovo di proprietà e confronto con l'impianto ristrutturato

Il panorama odierno che si sta delineando in Italia in tema di impianti sportivi di proprietà, in particolare di calcio, mostra una situazione abbastanza in difficoltà considerando i numeri sui quali viaggiano le altre realtà calcistiche europee. Infatti, ad eccezione del campionato della massima serie francese (LIGUE 1), la cui percentuale di impianti sportivi di proprietà pubblica raggiunge il 95%, quello del campionato spagnolo (LIGA), di quello tedesco (BUNDESLIGA) e di quello inglese (PREMIER LEAGUE), si attestano sui rispettivi minor valori percentuali del 60%, 39% e 20%.

Ponendo maggiore attenzione al contesto nazionale, invece, questo evidenzia un valore percentuale del circa 70% di stadi che risultano di proprietà pubblica, lasciando il 20% al dominio della proprietà privata, ad esclusione dello Stadio Olimpico di Roma di proprietà di Coni Servizi, che rappresenta il

⁴¹ Fonte: “L'impiantistica sportiva”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI

restante 10%.⁴² Nello specifico, i club di calcio professionistico italiano che sono proprietari anche della struttura nella quale disputano le partite, si contano sulle dita di una mano: solo cinque. Questi sono l'Allianz Stadium di Torino, il Gewiss Stadium di Bergamo, la Dacia Arena di Udine, il Benito Stirpe di Frosinone e il Mapei Stadium di Reggio Emilia.

Pertanto, prima di approfondire quanto solo in parte appena riportato, al fine di una più chiara e completa comprensione, si è ritenuto necessario definire il concetto di “stadio di proprietà”. Con tale espressione si intende quel particolare impianto sportivo il cui proprietario è un privato, il quale, non solo coincide anche con l'utilizzatore ed il gestore della struttura sportiva, ma organizza le aree interne e circostanti l'impianto in modo del tutto autonomo e secondo le proprie particolari esigenze. Nonostante ciò, è tenuto al rispetto delle normative vigenti a livello nazionale (contenute nel documento denominato “NORME CONI PER L'IMPIANTISTICA SPORTIVA”) ed europeo (“GUIDA UEFA AGLI STADI DI QUALITÀ”), in tema di costruzione e ristrutturazione dell'impiantistica sportiva. Quest'ultimo documento menzionato rappresenta quel report di grande rilevanza, che, forte dell'esperienza internazionale della UEFA in tema di impiantistica sportiva, consente di essere un documento al quale riferirsi per la programmazione e realizzazione di un impianto all'avanguardia.

Ponendo nuovamente l'attenzione verso il concetto di stadio di proprietà, di seguito si è ritenuto necessario riportare le prime motivazioni secondo cui un club debba disporre di una struttura di questo tipo. Infatti, un impianto con questa caratteristica permette alla società proprietaria di essere autonoma e indipendente, fattore chiave per usufruire dell'esenzione al versamento del canone di affitto previsto dalla legge nei confronti del proprietario della struttura. A titolo di esempio, e di completezza di quanto già accennato nel tema suddetto di proprietà pubblica, il Comune rappresenta l'istituzione a cui fa capo legalmente l'impianto sportivo nella stragrande maggioranza dei casi italiani (escluso il Coni a cui fanno capo i due club romani).

Inoltre, un secondo punto di forza societario di un club caratterizzato da una proprietà privata riguarda il maggior introito derivante dai biglietti venduti sia nel preseason che durante il corso della stagione, rispettivamente da abbonamenti e matchday. Oltre a questi proventi, cambia anche la vivibilità dell'impianto sportivo gestito da privati; infatti, questi garantirebbero nuovi capitali che permetterebbero alla società di costruire e/o ammodernare gli stadi di calcio, rendendoli dei veri e propri stadi all'avanguardia, anche detti “multifunzionali”. Difatti, come approfondito maggiormente nel corso dei paragrafi successivi al medesimo capitolo, quest'ultima tipologia di impianto sportivo

⁴² FONTE: <https://www.calciofinanza.it/2020/07/14/ricavi-stadio-serie-a-eta-impianti/>

consente di analizzare la struttura come centro di impresa sportiva e di *entertainment*, in grado di generare un tornaconto economico societario derivante non solo dagli introiti da matchday prodotti dalla *partita di calcio*, ma anche *dalla vendita di un insieme di elementi diversificati e calibrati su molteplici target di riferimento*⁴³.

Al contrario, i club di proprietà Comunale, disponendo dei soli fondi pubblici, quasi sempre carenti o nulli, rimarrebbero con le mani legate, continuando ad usufruire di strutture sportive cosiddette “tradizionali”, che genererebbero, come maggiori introiti “da stadio”, solo quelli legati al matchday (abbonamenti compresi) prodotti dalla *partita di calcio*.

Oltre al problema dell’insufficienza dei fondi pubblici, si è ritenuto rilevante sottolineare come la burocrazia italiana, in tema di costruzione o ammodernamento di impianti sportivi, sia molto lenta e complessa. Infatti, tali suddetti due fattori porterebbero il soggetto pubblico proprietario dello stadio, scoraggiato da questi ultimi, a tirarsi indietro nel momento in cui ci fossero dei progetti reali di ristrutturazione della struttura o dell’area adiacente ad essa. Proprio per tale motivo, soggetti terzi, potenziali nuovi proprietari dello stadio, porterebbero freschezza e nuove energie per consentire di costruire impianti sportivi secondo le loro esigenze e quelle dei propri tifosi, garantendo come un output una struttura all’avanguardia.

Inoltre, risulta evidente di come la costruzione di uno stadio di proprietà, se da una parte rappresentasse un grande esborso monetario da parte della società finanziatrice, dall’altra mostrerebbe un ritorno potenziale dell’investimento non indifferente. Infatti, qualora si attuasse un progetto mirato e ben organizzato, questo porterebbe vantaggi notevoli, sia per la società proprietaria che per i tifosi, che si vedrebbero proiettati su un concept di stadio completamente diverso, garantendo al club una loro maggior affluenza. Quest’ultima permetterebbe di avere stadi pressoché sempre pieni, ed un incremento di clienti per i servizi extra disposti nelle nuove aree commerciali, sia interne che esterne alla struttura, introdotte a seguito della costruzione o ristrutturazione dell’impianto sportivo.

Alla luce di quanto appena esposto, si è ritenuto opportuno presentare due considerazioni riportate qui di seguito. Infatti, per quanto riguarda la prima, un investimento destinato all’edificazione di uno stadio ex-novo o all’ammodernamento della struttura preesistente, non deve assolutamente perdere il focus per il quale viene realizzato. Difatti, in questo tipo di business si rischia molte volte che a trarre beneficio dall’operazione tra le parti coinvolte siano soggetti terzi ad essa. Pertanto, al fine di ridurre le probabilità che questo accada, è necessario monitorare costantemente le modalità e gli obiettivi di

⁴³ Fonte: De Martini A., "Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l’Europa spunti di riflessione”, in Rivista di diritto ed economia dello sport, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012.

ogni investimento, al fine di evitare importanti speculazioni edilizie volte a danneggiare il club ed i suoi tifosi.

Per quanto riguarda la seconda riflessione, invece, si è ritenuto opportuno evidenziare l'aumento dei casi in cui lo stadio, nonostante sia di proprietà del Comune⁴⁴, possa essere dato in concessione ad un privato ai fini dello sfruttamento del "diritto reale di superficie", per un arco temporale predeterminato dalle due parti. Tale diritto, approfondito nel paragrafo 3.6.1 del presente elaborato, al quale si rimanda, permette dunque l'assegnazione in concessione del suolo al club interessato, dietro pagamento di quest'ultimo di un canone di locazione periodico nei confronti del proprietario dello stadio.

Pertanto, tra le diverse tipologie sempre più diffuse di investimento in infrastrutture realizzabili dai club di calcio del ventunesimo secolo, emerge la costruzione ex-novo o la ristrutturazione del proprio impianto sportivo. Infatti, entrambe queste opzioni permettono alla società di assumere una veste sempre più internazionale e di acquisire maggiore notorietà nel panorama aziendale-sportivo.

Pertanto, di seguito, si è ritenuto interessante approfondire la tematica relativa ai PRO e ai CONTRO derivanti dalle due opzioni di cui disporrebbe una società, militante nel calcio professionistico italiano, in tema di ammodernamento o costruzione da zero del proprio impianto sportivo. Per quanto riguarda la prima, che è anche quella concettualmente più semplice da comprendere, essa si baserebbe sulla ristrutturazione della struttura secondo un'accezione di complesso sportivo "multifunzionale" già menzionata.

La seconda alternativa, invece, non prevederebbe alcuna opera di restyling della struttura esistente da parte della società, in quanto, l'impianto, essendo di proprietà pubblica, in particolare del Comune, sarebbe "abbandonato" dal club. Questa decisione sarebbe consentita nel tutto rispetto delle regole e delle condizioni relative al contratto di usufrutto del diritto di superficie stipulato dalle due parti (società e Comune). Pertanto, per effetto dovuti alla decorrenza di tale accordo, il club non sarebbe più vincolato a pagare alcun canone di locazione al Comune.

In tal modo, come suddetto, la società "abbandonerebbe" la struttura, lasciando al Comune tutta una serie di riflessioni sulla nuova destinazione funzionale dello stadio all'interno del complesso cittadino. Pertanto, il club costruirà un nuovo impianto sportivo di sua proprietà nell'arco di 2-3 anni presso altra zona, operazione della quale il Comune non può non tenere conto ai fini della suddetta problematica.

⁴⁴ Comune relativo alla città in cui è presente l'impianto sportivo.

In entrambi i casi oggetto della presente analisi, lo stadio persegue comunque uno dei propri fini, che risulta quello di essere quel luogo di fondamentale importanza indetificato come punto di riferimento di tifosi e società. Partendo, dunque, con le prime differenze di *concept* delle due opzioni proposte, la ristrutturazione dello stadio rappresenterebbe sicuramente un progetto all'insegna della continuità dei valori e della storia dell'impianto sportivo. Infatti, come largamente approfondito nel paragrafo 3.2 del presente elaborato, la struttura racchiude tutte le emozioni e le esperienze passate di coloro che hanno percorso quel terreno di gioco e difeso l'intera storia calcistica del club, diventando un bagaglio culturale non indifferente che ha consentito di tramandare la storia dei campioni. Questa componente storica della struttura, pertanto, consentirebbe allo stadio di essere parte della cultura del contesto geografico di riferimento, accrescendo il senso di bellezza provocato negli occhi degli "spettatori" del monumento. Pertanto, l'idea consisterebbe nell'includere lo stadio in un percorso turistico legato ai beni storici e culturali della città, in modo da condividere la sua magnificenza con tutti i suoi visitatori. Dall'altra faccia della medaglia, invece, si riscontra un impianto sportivo di proprietà che, a causa della sua costruzione ex-novo, non presenta per il momento alcuna identità frutto dell'esperienza passata. Di conseguenza, al contrario della precedente opzione, è necessario riscrivere da capo la storia, affinché questa possa essere tramandata a lungo e, finalmente, garantire quel senso di "appartenenza" di cui necessitano tifosi e calciatori.

Un secondo punto a favore della ristrutturazione risiede sicuramente nel fatto di non "abbandonare" un impianto che, come più avanti analizzato in dettaglio per il caso dello stadio "Artemio Franchi" di Firenze, sia l'emblema di un'intera città e simbolo della storia calcistica del contesto geografico di riferimento.

Un ulteriore problema verterebbe sulla forte variabilità dei costi e dei rischi dell'investimento da sostenere nel caso di un progetto di ristrutturazione o di una costruzione ex-novo dell'impianto sportivo. Quest'ultima opzione presenterebbe senza alcun dubbio un costo maggiore ed un altrettanto rischio, in quanto il panorama che si andrebbe a delineare è chiaro: la progettazione deve partire da zero, e la società non vanta di alcun supporto "pubblico". Per quanto riguarda, invece, il restyling della struttura, questo consentirebbe un risparmio economico non indifferente, garantendo un ammodernamento della struttura già esistente e ampiamente collaudata; ed un rischio minore, che con la cosiddetta forma di finanziamento propria del "Partenariato Pubblico Privato (PPP) garantirebbe un costante dialogo tra il Comune ed il club, riducendo fortemente i rischi legati all'investimento nel progetto.

Ponendo maggiore attenzione, invece, sui vantaggi e gli aspetti positivi per una società di calcio di disporre di un impianto di proprietà, questo garantirebbe al club di ottenere maggiori introiti "da

stadio” ed un miglioramento dell’immagine societaria. Difatti, alla luce dell’autonomia e indipendenza già menzionata per questa tipologia di impianto, le necessità strutturali vengono cucite ad hoc rispetto alle esigenze del club: ad esempio, i dati storici sull’affluenza e sul numero dei posti disponibili vengono riadattati in base al nuovo contesto societario. Inoltre, la prezzistica degli abbonamenti e dei biglietti da matchday è stabilita dalla proprietà sulla base di due fattori: il primo, secondo la suddetta capienza dello stadio, mentre, il secondo, sulla popolarità dell’avversario da affrontare nel cosiddetto *big match*.

Per quanto riguardano, invece, i PRO e i CONTRO di portare avanti un progetto di ristrutturazione di un impianto sportivo, a discapito di una potenziale edificazione di una struttura di proprietà del tutto nuova, a alla luce degli elementi già menzionati, un’ulteriore componente da sottolineare è la riqualificazione urbana delle aree circostanti lo stadio. Di conseguenza, se da un lato l’ammodernamento del territorio adiacente allo stadio post-restauro consentisse di mantenere in vita una parte importante di città che ha fatto dello sport la sua identità, permettendo a questa di svilupparsi ancora maggiormente e di rinascere; dall’altro, la scelta di non disporre di un impianto di proprietà comporterebbe una limitazione del potenziale economico e commerciale del progetto.

Nel caso di una nuova edificazione presso altra zona, dentro o fuori la città, invece, se da un lato questa non porterebbe al medesimo valore aggiunto per la città, lasciando a deperire e morire lentamente l’area circostante all’impianto abbandonato; dall’altro, aumenterebbe l’appetibilità di un contesto urbano ex-novo adiacente all’impianto sportivo per i nuovi residenti dell’area. Inoltre, l’impianto di proprietà garantirebbe un vero e proprio “quartier generale” del club, diventando un tutt’uno con il territorio urbano circostante. Pertanto, tra le nuove aree potenzialmente sviluppabili intorno al complesso sportivo, si intravedrebbero attività commerciali, quali merchandising e store ufficiali del club, i campi da allenamento, nuove abitazioni, la sede ufficiale della squadra, il centro di clinica medica e strutture alberghiere.

Pertanto, a mio avviso, alla luce di quanto fin qui esposto, l’opzione di ristrutturazione di un impianto sportivo come lo stadio risulta conveniente nel momento in cui venga adottata da un club di piccole-medie dimensioni, al quale il restyling della propria struttura consentirebbe di fare un enorme balzo in avanti verso il mondo dei grandi club che dispongono di una struttura moderna e all’avanguardia; garantendo una spesa coerente con il budget previsto e rispettando il tassativo equilibrio economico-finanziario della società. In conclusione, spostando l’attenzione sulla scelta dello stadio di proprietà, questo risulta decisamente più appetibile per tutti quei club in grado di vantare di una proprietà societaria strutturalmente, economicamente e finanziariamente forte, che disponga anche di un vasto bacino di tifosi e di un’immagine del club sempre più volta ad espandersi a livello internazionale.

2.2.2 Impianto con strutture a partenariato pubblico-privato: *il project financing*

Con il termine “partenariato pubblico-privato” (PPP) si intende quella particolare tipologia di cooperazione tra soggetto pubblico e privato che consente alla Pubblica Amministrazione di reperire maggiori risorse destinate al finanziamento, alla costruzione e alla gestione di infrastrutture, nonché alla fornitura di servizi di interesse pubblico. Inoltre, ad oggi, questo tipo di collaborazione non è assimilabile né ad una categoria giuridica, né ad un istituto, ma più ad uno schema organizzativo. Quest’ultimo, attraverso il cosiddetto “Libro Verde dei Partenariati Pubblico-Privati e il diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni” della Commissione europea del 30 aprile 2004, ossia quel documento dal quale derivano i capisaldi del PPP, propone una forma di sinergia tra il mondo pubblico e quello privato delle società. Inoltre, il medesimo documento identifica le componenti tipiche dei contratti di Partenariato Pubblico-Privato, le quali sono state riportate di seguito:

- presenza di una collaborazione pubblico-privata di lungo termine tra le parti;
- il finanziamento deve assumere una quasi totale garanzia di natura privata;
- è necessario che il soggetto privato sia al centro dello sviluppo strategico del progetto, a differenza di quello pubblico, che, invece, si concentra sulla tutela degli obiettivi di interesse pubblico, di qualità delle prestazioni e di andamento dei prezzi;
- i due soggetti si ripartiscono il rischio legato al business in oggetto.

Pertanto, il PPP non presenta una definizione propria riconosciuta a livello comunitario, ma viene normato a livello nazionale dal “Codice dei contratti pubblici” (D.lgs. 18 aprile 2016), che ha sostituito il regolamento previgente (D.lgs. 163/2006). Nello specifico, l'art. 3 comma 1, lett. eee) del suddetto Codice riporta la definizione di contratto di partenariato pubblico-privato, inteso come quel “contratto a titolo oneroso stipulato per iscritto con il quale una o più stazioni appaltanti conferiscono a uno o più operatori economici, per un periodo determinato in funzione della durata dell'ammortamento dell'investimento o delle modalità di finanziamento fissate, un complesso di attività consistenti nella realizzazione, trasformazione, manutenzione e gestione operativa di un'opera in cambio della sua disponibilità, o del suo sfruttamento economico, o della fornitura di un servizio

connesso all'utilizzo dell'opera stessa, con assunzione di rischio secondo modalità individuate nel contratto, da parte dell'operatore".⁴⁵

Tra le novità introdotte nella nuova definizione dei contratti PPP rispetto al Decreto Legislativo n. 163/2006 abrogato, spiccano tre elementi fondamentali: il primo si configura nel grado di dettaglio dell'oggetto del contratto, il secondo nella lunga durata di quest'ultimo come requisito fondamentale, e, infine, l'ultimo nella separazione tra "opere a canone riconosciuto dell'ente (dette "opere fredde") e opere a tariffazione sull'utenza ("opere calde"). Le prime delle due menzionate sono opere rivolte all'uso diretto della PA per l'amministrazione di servizi pubblici, le seconde, invece, si distinguono per la loro destinazione verso i cittadini-utenti che corrispondono una quota monetaria per lo sfruttamento dell'infrastruttura.

Pertanto, l'obiettivo principale del PPP è quello di sostenere economicamente le imprese che presentino sia un particolare interesse verso la valorizzazione che verso il mantenimento delle infrastrutture. Per quanto riguardano, invece, i principali settori di applicazione del PPP, si intravedono quello dei trasporti (come autostrade e ponti), energetici (impianti di illuminazione e di energia rinnovabile), ambientali (impianti di depurazione acque), sportivi (impianti sportivi, centri polivalenti), culturali (ad esempio musei) e altre opere pubbliche (come scuole, ospedali e così via dicendo).

Inoltre, il Libro Verde del 2004 identifica a livello europeo due forme principali di PPP: quello contrattuale, attraverso il quale la collaborazione tra soggetto pubblico e privato si basa su rapporti appunto contrattuali, e quello istituzionalizzato, in cui la sinergia tra questi due ultimi si manifesta con la creazione di una nuova entità con personalità giuridica propria, che molto spesso è identificata nella "joint venture" o nella "società di progetto".⁴⁶ Quest'ultima è comunemente denominata Special Purpose Vehicle (SPV) e consente, dunque, l'indipendenza economica e giuridica tramite la separazione tra i flussi di cassa del progetto e quelli delle altre attività d'impresa poste in essere.⁴⁷

Ai fini del presente elaborato si è ritenuto utile approfondire la prima tipologia di PPP menzionata, ossia quella contrattuale, nel quale rientra il concetto di "finanza di progetto" o *project financing (PF)*. Infatti, quest'ultimo rappresenta una metodologia finanziaria che permette di essere applicata ad

⁴⁵ Fonte: Senato della Repubblica, Ufficio valutazione impatto, documento di analisi n.15: "I comuni italiani e il Partenariato Pubblico Privato"; <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01068955.pdf>.

⁴⁶ Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Partenariato_pubblico-privato.

⁴⁷ Fonte: Alessandria A., "Un business chiamato stadio", Roma, Greenbooks, 2014.

iniziative di Partenariato pubblico-privato, al fine di finanziare grandi progetti di opere pubbliche, servizi ed infrastrutture tramite capitale privati. La particolarità di questa modalità di finanziamento risiede nella capacità del progetto stesso di autofinanziarsi, generando una serie di flussi di cassa durante il corso della gestione che siano sufficienti a soddisfare due particolari esigenze: da una parte, coprire i costi sostenuti per la realizzazione del progetto stesso, tra i quali il finanziamento contratto, dall'altra, remunerare il capitale di rischio. Pertanto, risulta fondamentale dimostrare che l'idea di business mostri una buona capacità di produrre flussi di cassa positivi, ponendo in secondo piano il merito creditizio del promotore.

Quindi, il PF risulta una valida scelta innovativa rispetto all'operazione standard di finanziamento di impresa, poiché, a differenza di quest'ultimo in cui risulta di primaria importanza la stima della stabilità economico-finanziaria della società alla luce dell'investimento effettuato e del capitale di debito preso a prestito, il *project financing* si concentra sulla stima della stabilità economico-finanziaria del singolo progetto, slegato, dunque, dagli altri business dell'impresa. Un secondo punto di appetibilità nei confronti del PF è il modesto rischio per l'azionista in caso di fallimento del progetto: infatti, lo scenario conseguente presenta una situazione nella quale il finanziatore si rivarrebbero sui beni della SPV e i promotori proseguirebbero la gestione del business. Invece, nel caso in cui il fallimento avvenga in capo al promotore, la SPV procederebbe con la propria attività di impresa ordinaria.

Inoltre, approfondendo il focus sugli attori coinvolti nel project financing sono presenti 5 diverse entità chiave:

- il soggetto promotore: è l'ideatore del progetto e colui che indirizza la strategia operativa affinché possa mutarsi in attività reale;
- *il soggetto sviluppatore*: identificato dal promotore, si occupa dello studio di fattibilità del business e dell'analisi del budget dei costi di sviluppo dell'operazione e dei rischi ad essa legati;
- *il soggetto finanziatore*: è colui che apporta capitale ai fini del finanziamento necessario per attuare il progetto;
- *il consulente finanziario*: ha il ruolo fondamentale di predisposizione di un Modello Economico Finanziario, e rappresenta il collante tra promotore ed investitori, da una parte, e tra promotore e soggetto concedente dall'altra;

• *la società di progetto (SPV)*: alla quale viene affidato l'arduo onere di attuazione del progetto e di gestione efficiente del business al fine di produrre i flussi di cassa necessari per rimborsare il debito e remunerare gli azionisti.⁴⁸

Per quanto riguardano, invece, le fasi operative della “finanza di progetto” si individuano 3 step principali:

1. *Progettazione e costruzione*: prima fase in cui i finanziatori apportano le risorse finanziarie fondamentali per l'attuazione del progetto, sottoscrivendo contratti di finanziamento con gruppi bancari che erogano di volta in volta parti del prestito;

2. *Start-up*: questa fase consente di attuare un sistema di verifica delle tempistiche e delle modalità che hanno caratterizzato il progetto fino ad allora. In particolare, si verifica la capacità dello stesso di generare flussi di cassa che siano in grado di ripagare i debiti contratti presso terzi. Semmai tale controllo risultasse sotto le aspettative iniziali, si apporterebbero una serie di azioni in modo da riequilibrare le dinamiche di attuazione del progetto stesso, ripristinando la sua capacità di generare flussi di cassa tali da rispettare le condizioni presenti nel contratto di finanziamento sottoscritto.

3. *Gestione operativa*: quest'ultima fase permette di verificare a pieno la capacità del progetto di generare flussi di cassa sufficienti per il rimborso del debito.⁴⁹

In conclusione, il PF consente di rispondere all'ingente richiesta di fabbisogno finanziario da parte del soggetto pubblico, con effetto immediato di un'amplificazione delle potenzialità di investimento, e di ripartire maggiormente i potenziali rischi di progetto presenti.

48

Fonte:

https://it.wikipedia.org/wiki/Finanza_di_progetto#:~:text=Nel%20project%20management%20la%20finanza,o%20esercizio%20dell'opera%20stessa.

⁴⁹ Fonte: UNITA' FINANZA DI PROGETTO (UTP)

2.3 Premessa

Ad oggi, tra tutti gli sport professionistici presenti a livello internazionale, quello del calcio europeo rappresenta, in prevalenza, il perfetto connubio tra “cultura sportiva” e “cultura manageriale”. Infatti, la componente calcistica si sta sempre più accostando a quella d’impresa, permettendo di creare delle forti sinergie volte ad integrare i due suddetti fattori. Tale necessità nasce dal fatto che, i “soli” risultati sportivi, per una società di calcio, non permettono più di trascendere da tutte le componenti restanti che ruotano intorno ad un club professionistico, militante in una delle massime serie presenti oggi nel Paese europeo di riferimento. Di conseguenza, come già evidenziato nel capitolo 1 del presente elaborato, la società, oltre ad offrire il prodotto “partita”, organizza la propria struttura interna ed esterna in modo tale da soddisfare nuovi bisogni, sia della stessa che di terzi (tifosi).

Pertanto, nel calcio moderno, alla luce delle recenti esperienze successivamente approfondite nel corso del presente elaborato, molte società calcistiche italiane hanno attuato un processo di ridefinizione delle proprie priorità. Di conseguenza, oltre ai risultati sportivi, i nuovi obiettivi strategici sono principalmente due: la massimizzazione del profitto (pur sempre secondo una linea di sostenibilità economico-finanziaria), e la responsabilità sociale. Questi due fattori esercitano un effetto trainante verso una serie di modalità di gestione d’impresa, che trovano come principale strumento di diffusione lo stadio, che diventa un tutt’uno con l’immagine che il club mostra verso il proprio interno, ed il mercato esterno. In particolare, per quanto concerne il suddetto tema di sostenibilità economico-finanziaria di un club, è possibile individuare due diversi modelli di business volti a valorizzare e sostenere la sostenibilità di cui sopra. Da un lato, la persecuzione della massimizzazione dei proventi da gestione caratteristica⁵⁰ risulta la strategia più adeguata nei confronti di club che posseggono uno stadio di proprietà, e che sono in grado di valorizzare il proprio marchio; dall’altro, il meccanismo di trading, che si basa sulla gestione efficiente del parco giocatori. Quest’ultima modalità, difatti, è tipica di piccole-medie società che sfruttano i giovani talenti del proprio vivaio per conseguire rilevanti plusvalenze.

Inoltre, come riportato di seguito, l’impianto sportivo, in base alla tipologia di stadio costruito, garantisce una diversificazione degli introiti non indifferente per la società. Infatti, un club di calcio, ponendo la giusta attenzione al progetto di espansione del proprio stadio, rivede in quest’ultimo lo

⁵⁰ Principalmente derivanti da gare, diritti tv, sponsorizzazioni e merchandising.

strumento principale per stimare le possibilità di una squadra di ambire ad importanti risultati sportivi, e soprattutto economici.

Pertanto, l'impianto può assumere due principali accezioni: monofunzionale o "multifunzionale", quest'ultimo anche detto "polivalente" o "polifunzionale". Queste rispecchiano due distinte modalità di *concept* che si diversificano in termini organizzativi, di servizi offerti, di politiche di investimenti aziendali e relativi introiti, di norme da rispettare, e, come riportato di seguito, molti altri; ossia tutti fattori che coinvolgono e ricadono direttamente sulle scelte ed i risultati dell'intero business aziendale, internamente quanto esternamente. Proprio per i motivi sopra elencati, nei due paragrafi di seguito riportati, si sono analizzate le principali differenze presenti nella concezione di struttura societaria di un impianto "tradizionale" rispetto a quello "multifunzionale".

A mio avviso, gli elementi principali di distinzione sono la "struttura societaria" (in termini di architettura), la "dinamica di competitività societaria" e le "politiche di investimento e finanziamento". Congiuntamente a questi, come già in parte visto con le precedenti "aree" riportate, risulta necessario identificare i servizi offerti a coloro che usufruiscono dell'esperienza sportiva, e dunque una prima analisi introduttiva dei ricavi da questi generati.

2.4 Impianto tradizionale: la figura del tifoso spettatore

Questa prima *vision* di impianto, in quanto “tradizionale”, consente di analizzare la struttura come centro di impresa sportiva che genera, principalmente, un utile di gestione societaria derivante dallo sfruttamento dell’evento sportivo, valore che, nel caso del presente elaborato, si riferisce principalmente al totale degli introiti da matchday (abbonamenti compresi) prodotti dalla *partita di calcio*.

Infatti, nella definizione progettuale della struttura degli impianti sportivi premoderni, di natura pubblica o privata, l’obiettivo da raggiungere coincideva con la necessità di garantire all’evento sportivo la presenza del maggior numero di spettatori possibile. L’aumento dell’affluenza da stadio avrebbe permesso alla società di generare un maggior ricavo derivante dalla vendita di biglietti, pre e post-season, necessari per assistere alla manifestazione sportiva.

A questo punto, però, bisogna premettere che con il termine “premoderno” si intende quel particolare stadio che non abbia subito, nel corso di almeno l’ultimo decennio, rilevanti opere di ristrutturazione strategico-funzionali da parte del Comune (nel caso di proprietà pubblica) o da parte della società titolare del club (nel caso di proprietà privata o di acquisizione a lungo termine del diritto di superficie dell’impianto).

Alla luce di quanto fin qui esposto, e di quanto riportato a titolo di premessa, per questo tipo di *vision* “tradizionale” di impianto sportivo si è ritenuto opportuno descrivere brevemente i concetti di “struttura societaria” (in termini di architettura), “dinamica di competitività societaria”, “politiche di investimento e finanziamento”, e “tipici servizi offerti da un *concept* di stadio di tale genere.

Pertanto, per quanto concerne la struttura architettonica dei primi impianti sportivi, questa, nel corso degli anni, si è modificata sensibilmente di Paese in Paese, sia in base al contesto presente nelle diverse realtà, che alla modalità di progettazione con cui è stata realizzata la costruzione.

Al contrario di molti impianti sportivi moderni, infatti, gli stadi passati erano perlopiù concepiti per ospitare una sola tipologia di evento, che non permetteva di pensare neanche lontanamente ad una potenziale multifunzionalità della struttura. Questa, difatti, avrebbe consentito una diversificazione degli introiti non indifferenti, portando a sfruttare il medesimo palcoscenico anche per altre attività. Dinamica di diametro opposto consiste, invece, nel progettare uno stadio che possa ospitare più “sport” diversi tra loro: basti pensare, infatti, che 30 anni fa gli impianti sportivi premoderni venivano pensati con strutture in grado di offrire la pratica di altri sport, come per esempio l’atletica. Questo

comportava la presenza di piste per la corsa attorno al perimetro di gioco, che non permettevano un ambiente favorevole per assistere ad una partita, riducendo il cosiddetto effetto “calderone”.⁵¹

Facendo ancora un passo indietro nella storia, il concetto di “stadio” deriva dall’antichità, in particolare da quando l’anfiteatro romano ha assunto il ruolo di luogo ospitante eventi pubblici di diversa natura, diventando un luogo di raduno per gli appassionati delle manifestazioni. Il disegno con cui sono stati progettati gli storici anfiteatri permette di avere un’ottima base di paragone con la struttura seguita dalla stragrande maggioranza degli stadi premoderni⁵². Infatti, le tre principali caratteristiche più evidenti di questi impianti sono evidenziate come segue:

- la struttura “all’aperto”, che comportava l’assenza di una copertura completa, o parziale nei casi più recenti, funzionale al riparo del pubblico in caso di eventi atmosferici poco favorevoli;
- la costruzione di uno stadio su un’idea di progettazione che garantisse al suo interno solo servizi di prima necessità. Tra questi sono menzionabili quelli riportati dalla “GUIDA UEFA AGLI STADI DI QUALITÀ”, che come già menzionato, si ricorda essere quel report di grande rilevanza, che, forte dell’esperienza internazionale della UEFA in tema di impiantistica sportiva, consente di essere un documento al quale riferirsi per la programmazione e realizzazione di un impianto all’avanguardia. Pertanto, depurando la lista di servizi da esso riportati in tema di stadio “multifunzionale”, che sono stati presentati nel prossimo paragrafo, è possibile presentare quelli propri di un concept di impianto “monofunzionale” o “tradizionale”. Tra questi si riportano quelli relativi alla somministrazione base di alimenti e bevande, servizi igienici, servizi di sicurezza e di emergenza, biglietteria, strutture per i media, di supporto⁵³, mediche e di primo soccorso, servizi specifici per l’accesso e per le strutture per le persone con disabilità, e strutture per i giocatori (per esempio, spogliatoi).⁵⁴
- la distanza dei tifosi-spettatori dal terreno di gioco, causata da una mancata funzionalità durante la progettazione dell’impianto sportivo che avrebbe garantito di godere di uno spettacolo ancora più affascinante.

Di conseguenza, un impianto nato per accogliere una considerevole quantità di spettatori trascurava la componente organizzativa legata a quei servizi extra destinati ai tifosi, che avrebbero reso lo stadio

⁵¹ Fonte: GUIDA UEFA AGLI STADI DI QUALITÀ.

⁵² Fonte: Cunazza A., “Lo stadio di calcio nel Novecento: architettura e forma”, Politecnico di Torino, Corso di laurea specialistica in Architettura (Restauro E Valorizzazione), 2013.

⁵³ Tra le strutture di supporto rientrano quelle operative e di manutenzione, aree di magazzino, aree di carico e installazioni tecniche.

⁵⁴ Fonte: GUIDA UEFA AGLI STADI DI QUALITÀ.

un'esperienza da vivere *tutto l'anno, sette giorni su sette, a 360 gradi*, trasformandolo in una struttura più che all'avanguardia.

Pertanto, l'impianto sportivo "monofunzionale" rappresenta, a tutti gli effetti, il luogo adibito a fruire della *sola* manifestazione sportiva, che nel presente elaborato, si ricorda coincidere con la *partita di calcio*. Di conseguenza, il soggetto che partecipa all'evento sportivo è il tifoso che, secondo questo *concept* di stadio "tradizionale", acquisisce l'accezione di *tifoso-spettatore*, usufruendo di questa idea di stadio nei soli giorni di manifestazione sportiva del venerdì, del sabato o domenicali. A mio avviso, sotto tale prospettiva, lo stadio non risulta altro che un "contenitore" di potenziali *tifosi-consumatori*, che, in assenza di una valorizzazione delle potenzialità dell'impianto sportivo e del tessuto urbano ad esso circostante, rimangono tali. Infatti, il contesto territoriale adiacente alla struttura è un elemento rilevante per valorizzare la società ed il club, sottolineando l'attaccamento ed il radicamento alla cosiddetta riqualificazione urbana già menzionata. Nonostante ciò, nei piani progettuali ingegneristici delle strutture che si basano sul *concept* di impianto sportivo "tradizionale" non c'è alcun riferimento allo sfruttamento delle potenzialità di introduzione di nuove attività e servizi integrati nell'area circostante.

Quanto fino ad ora affermato, consente di introdurre il concetto di "competitività della società", tema che si inserisce prepotentemente nel panorama degli obiettivi della gestione aziendale societaria. Difatti, facendo sempre riferimento al *concept* di impianto "monofunzionale", la competitività aziendale risulta principalmente legata solo ad un meccanismo di vittoria o meno del campionato di riferimento. Questo scaturisce dal fatto che il contesto "stadio" al quale si fa riferimento non permetta alla società di presentarsi sul mercato a 360 gradi, a causa di una mancanza di un "prodotto squadra da vendere" e di quello "identitario" dell'impianto sportivo da offrire.

Per quanto concernono, invece, le politiche di investimento e finanziamento societarie conseguenti alla disposizione di un impianto sportivo "tradizionale", queste risentono fortemente del mancato appeal internazionale generato dalla struttura. Pertanto, a fronte dei minori introiti cosiddetti "da stadio", conseguenti ad un'idea di struttura premoderna, la società non presenta un ruolo da protagonista nel panorama calcistico di riferimento, dimostrando ad investitori ed istituzioni meno credibilità sul mercato a livello di sviluppo progettuale del club. La mancata presenza da protagonista deriva dal fatto che la società, generando solo una minima parte dei suddetti proventi "da stadio", non presenta un peso di un asset rilevante nelle immobilizzazioni materiali del proprio bilancio. Questo comporta una capacità di ricorso al mercato di debito dei capitali, e, dunque, di indebitamento finanziario della società, nettamente inferiore. Di conseguenza, la capacità di reperire fonti sul mercato decresce e la somma investita sul mercato dalla proprietà rimane sotto le aspettative dei tifosi,

influenza sull'umore di questi ultimi, e, molto probabilmente, anche sui risultati sportivi della stagione successiva per un mancato rinnovamento della rosa.

Con il passare degli anni, invece, le associazioni sportive hanno iniziato ad assumere la veste di vere e proprie imprese di servizi complesse, sempre organizzate con aree destinate all'organizzazione sportiva, ma alle quali si aggiungono una serie di attività complementari, in grado di soddisfare, come già menzionato, nuovi bisogni, sia societari che di terzi (tifosi).⁵⁵ Nel prossimo paragrafo, pertanto, si è introdotto il *concept* di impianto sportivo “multifunzionale”, stadio in grado di essere vissuto *tutto l'anno, sette giorni su sette, a 360 gradi*.

⁵⁵ Fonte: Porzia V., “Rivista di Diritto Sportivo del CONI, Gli impianti sportivi pubblici”.

2.5 Impianto multifunzionale: la figura del consumatore tifoso

Questa seconda *vision* di impianto, in quanto “multifunzionale”, consente di analizzare la struttura come centro di impresa sportiva e di *entertainment*, in grado di generare un tornaconto economico societario derivante non solo dagli introiti da matchday prodotti dalla *partita di calcio*, ma anche *dalla vendita di un insieme di elementi diversificati e calibrati su molteplici target di riferimento*⁵⁶. In particolare, con impianto sportivo “multifunzionale” si intende quella particolare struttura destinata allo sport, atta ad ospitare differenti tipologie di eventi, come manifestazioni sportive, musicali e di intrattenimento, destinate ad un pubblico, ed alternativamente usata per accogliere altre discipline sportive.⁵⁷

Infatti, nella definizione progettuale della struttura degli impianti sportivi moderni e all'avanguardia, di natura pubblica o privata, l'obiettivo da raggiungere non coincide più alla sola necessità di garantire importanti introiti da matchday⁵⁸, ma anche di generare nuovi proventi sfruttando a pieno ogni opportunità strategico-commerciale derivante dallo stadio in quanto tale. Infatti, al contrario di molti impianti sportivi premoderni, gli stadi “polifunzionali” di oggi sono concepiti per ospitare più di una tipologia di evento, che permetta di mostrare la reale potenziale multifunzionalità della struttura. Quest'ultima comincia a diventare il luogo nella quale il tifoso vive della propria squadra attraverso tutta una serie di servizi extra a lui dedicati, quali, come vedremo, i ristoranti, i negozi commerciali, il percorso museale ed il tour, e così via dicendo.

L'impianto sportivo “multifunzionale”, difatti, consente una diversificazione degli introiti non indifferente, portando a sfruttare il medesimo palcoscenico anche per altre diverse attività, sostituendosi al concetto di “specificità”.⁵⁹

Pertanto, questo graduale cambiamento di *concept* dell'impianto sportivo, porta la struttura ad essere progettata ai minimi dettagli. Tra questi ultimi, si ricorda la già menzionata riqualificazione urbana e territoriale, la quale consente di rendere lo stadio parte integrante di un territorio, garantendo un forte

⁵⁶ Fonte: De Martini A., "Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione", in Rivista di diritto ed economia dello sport, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012.

⁵⁷ Fonte: “L'impiantistica sportiva”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI

⁵⁸ Introiti da abbonamenti compresi generati durante la preseason.

⁵⁹ Fonte: https://it.qwe.wiki/wiki/Multi-purpose_stadium#Criticisms.

attaccamento alla squadra da parte di residenti e tifosi; e di ottenere il massimo rendimento dagli spazi verdi, infrastrutture e attività commerciali disposti adiacentemente.

Alla luce di quanto appena esposto, e di quanto riportato a titolo di premessa, anche per questo tipo di *vision* “polifunzionale” di impianto sportivo si è ritenuto opportuno descrivere brevemente i concetti di “struttura societaria (in termini di architettura), “dinamica di competitività societaria”, “politiche di investimento e finanziamento” e “tipici servizi offerti da un *concept* di stadio di tale genere”.

Pertanto, prima di approfondire il concetto di struttura architettonica degli impianti sportivi moderni, bisogna ricordare che con il termine “moderni” si fa riferimento a quel particolare stadio che abbia subito, nel corso di circa l’ultimo decennio, rilevanti opere di ristrutturazione strategico-funzionali da parte del Comune⁶⁰ o da parte della società titolare del club⁶¹. Difatti, le strutture degli impianti sportivi più recenti sono progettate secondo un disegno architettonico funzionale agli spazi e alle diverse aree presenti all’interno dello stadio, vistosamente e numericamente maggiori rispetto a quelle presenti in un *concept* di impianto sportivo “monofunzionale o tradizionale”.

Non a caso, infatti, sta cambiando anche l’architettura connessa agli stadi: da una struttura snella e ordinaria si passa ad un’architettura integrata all’interno del complesso territoriale in cui lo stadio viene collocato per consentire una maggiore fruibilità. Infatti, l’architettura dell’impianto sportivo “abbraccia” il terreno di gioco, massimizzando l’effetto “calderone” già menzionato, senza rischiare di pregiudicare la sicurezza dei giocatori, staff e allenatori, arbitri della partita o spettatori. Inoltre, altro elemento di fondamentale importanza risiede nell’eliminazione della pista d’atletica e di qualsiasi ostacolo visivo tra le tribune ed il terreno di gioco. Di conseguenza, *progettare uno stadio dovrebbe focalizzarsi sul bisogno di introdurre strutture pensate per le persone, che consentano il massimo livello di comodità e sicurezza.*⁶²

Questo meccanismo permette di fidelizzare il tifoso e trasformarlo nella figura del “tifoso consumatore” che, oltre a partecipare alla *partita di calcio*, è invogliato ad usufruire di tutti quei servizi extra offerti da una tipica struttura “multifunzionale”.

A fronte di tale impostazione strutturale, si è risultato necessario menzionare che la maggior parte del tessuto impiantistico sportivo nazionale sia caratterizzato da diversi impianti che necessitano di

⁶⁰ Nel caso di proprietà pubblica dell’impianto sportivo.

⁶¹ Nel caso di proprietà privata dell’impianto sportivo o di acquisizione a lungo termine del diritto di superficie dello stadio.

⁶² Fonte: GUIDA UEFA AGLI STADI DI QUALITÀ.

interventi urgenti di manutenzione straordinaria.⁶³ Difatti, al fine di realizzare tali opere di restyling, la lega Serie A si sta adoperando per ridurre l'eccessiva burocrazia presente in tema di rinnovamento degli stadi. L'intervento connesso alla ristrutturazione dell'impianto e al suo ammodernamento, al fine di renderlo una struttura all'avanguardia, ha lo scopo di valorizzare il contesto nel quale risulta inserito. Ciò permette di fare dello stadio un punto di riferimento che incoraggi la partecipazione all'attività "sport" e allo svolgimento della pratica sportiva, trasformandolo in un'icona architettonica all'interno del paesaggio urbano. Un ulteriore punto di forza connesso alla costruzione di un impianto "multifunzionale" deriva dall'essere una struttura realizzabile anche con budget societari modesti, permettendo a piccole realtà calcistiche di portare avanti piani di progetto ambiziosi.

Inoltre, come approfondito nel corso del capitolo 3 riportato successivamente, il ripristino dell'impiantistica sportiva storica italiana consente un processo di conservazione non indifferente della cosiddetta "legacy sportiva"⁶⁴. Quest'ultima è definita come quel fattore di accrescimento del valore storico, monumentale e di eredità di un club, che permette, da una parte, di avvalorare l'avviamento implicito dell'impianto, dall'altra, di consentire alla "storia" di incidere sulle prestazioni e le performance individuali e di gruppo, rispettivamente dell'atleta e della squadra.

Per quanto riguarda, invece, il concetto di "competitività della società", alla luce di quanto già esposto nel precedente *concept* di impianto sportivo "tradizionale", questa nuova modalità di gestione quotidiana dello stadio garantisce al club di presentarsi sul mercato a 360 gradi. Lo stadio diventa il mezzo attraverso il quale presentare l'identità, i valori ed il prodotto squadra del club, elementi che congiunti consentono di detenere una struttura economico-finanziaria solida, in grado di coprire i costi e generare flussi di cassa sufficienti, senza mettere a rischio la competitività della società e del club stesso.

*Pertanto, la necessità di gestire direttamente lo stadio è divenuta ormai un'esigenza improcrastinabile e di vitale importanza non solo per lo sviluppo economico del club stesso ma anche per continuare a garantire prestigio e competitività internazionale al nostro calcio.*⁶⁵

Per quanto concernono, invece, le politiche di investimento e finanziamento societarie conseguenti alla disposizione di un impianto sportivo "polivalente", queste risentono rispettivamente in modo sia

⁶³ Fonte: <https://www.calcioefinanza.it/2020/07/14/ricavi-stadio-serie-a-eta-impianti/>.

⁶⁴ Fonte: Adam G. Pflieger – Chad S. Seifried – Brian P. Soebbing, "The moral obligation to preserve heritage through sport and recreation facilities", *Sport Management Review*, Elsevier, August 2013.

⁶⁵ Fonte: De Martini A., "Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione", in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012.

negativo che positivo dell'appeal generato dalla nuova concezione di struttura. Pertanto, se da una parte la dimensione dell'investimento risulta quantitativamente maggiore, elemento derivante dal fatto di dover dotare l'impianto con delle caratteristiche specifiche oltre quelle di tipo sportivo; dall'altra, a fronte di maggiori introiti da stadio, conseguiti da un'idea di struttura all'avanguardia, la società presenta un ruolo da protagonista nel panorama calcistico di riferimento, dimostrando ad investitori ed istituzioni una forte credibilità sul mercato a livello di sviluppo progettuale del club. La presenza da protagonista deriva dal fatto che la società, offrendo una molteplicità di servizi, che generano proventi cosiddetti "da stadio", presenta un peso di un asset rilevante nelle immobilizzazioni materiali del proprio bilancio. Questo comporta una capacità di ricorso al mercato di debito dei capitali, e, dunque, di indebitamento finanziario della società, nettamente superiore. Di conseguenza, la capacità di reperire fonti sul mercato dalla proprietà aumenta, e la somma investita sul mercato risulta accresciuta rispetto a quella evidenziata in un *concept* di impianto sportivo "tradizionale". Questo permetterebbe di influire potenzialmente in modo positivo sull'umore dei tifosi, che si vedrebbero spinti a recarsi allo stadio per supportare la propria squadra del cuore e usufruire di tutti quei servizi extra, offerti da una tipica struttura "multifunzionale, a loro dedicati.

Pertanto, di seguito si analizzano finalmente tutti quei servizi introdotti da un *concept* di stadio "polifunzionale", e i conseguenti ricavi da essi generati. Inoltre, si ricorda che questa idea di struttura rappresenta quella modalità di impianto che garantirebbe allo stadio di essere vissuto *tutto l'anno, sette giorni su sette, a 360 gradi*.

Prima di procedere a quanto appena suddetto, si è ritenuto opportuno ricordare i servizi offerti da un *concept* di impianto "monofunzionale", al fine di illustrare il significativo progetto di business creato attorno alla nuova *vision* di stadio. Tra questi si menzionano nuovamente quelli relativi alla somministrazione base di alimenti e bevande, servizi igienici, servizi di sicurezza e di emergenza, biglietteria, strutture per i media, di supporto⁶⁶, mediche e di primo soccorso, servizi specifici per l'accesso e per le strutture per le persone con disabilità, e strutture per i giocatori (per esempio, spogliatoi).⁶⁷Tra i principali servizi in dotazione offerti da un impianto sportivo "multifunzionale", invece, si inseriscono quelli a scopo commerciale, quali merchandising, store, e altre strutture a tal fine introdotte, Hospitality areas ed executive boxes, aree di ristoro, e servizi di affitto stadio e locali commerciali a terzi per diversi fini rispetto a quello sportivo. Infine, un percorso museale ad hoc per valorizzare la storia sportiva e di successi del club, il tour dell'impiantistica sportiva, e due aree

⁶⁶ Tra le strutture di supporto rientrano quelle operative e di manutenzione, aree di magazzino, aree di carico e installazioni tecniche.

⁶⁷ Fonte: GUIDA UEFA AGLI STADI DI QUALITÀ.

funzionali distinte di parcheggio, rispettivamente per VIP, giocatori, arbitri e delegati da una parte, ed esterni per il pubblico dall'altra. In particolare, ai fini del presente elaborato, di seguito si è reputato necessario approfondire i suddetti servizi, al fine di evidenziare il potenziale ritorno economico teorico da essi generato.

Pertanto, partendo dalle aree commerciali, queste permettono di generare una particolare attrattiva per il cosiddetto *tifoso consumatore*, che oltre a recarsi allo stadio per assistere alla partita di calcio, usufruisce dei servizi aggiuntivi presenti. Questo meccanismo genera ricavi extra non indifferenti per la società proprietaria dello stadio, assimilando parte dell'impianto sportivo ad un grande centro commerciale, in grado di rispondere alle più vaste esigenze degli utenti-clienti. In particolare, il servizio di merchandising, sia per famiglie che giovani ragazzi, è quello che consente di garantire alla società le entrate derivanti da gadget e accessori legati al club di riferimento. Di conseguenza, a mio avviso, risulta fondamentale la disposizione strategica di questi punti vendita, efficacemente collocabili all'uscita dello stadio, al fine di coinvolgere direttamente i tifosi della squadra ad acquistare un simbolo rappresentativo del club nel post-partita.

Per quanto riguarda, invece, le Hospitality areas e gli executive boxes, questi sono rispettivamente piccole sale interne allo stadio destinate ad offrire a tifosi privati un'esperienza di visione della partita completamente diversa, e aree adibite ad incontri o cene aziendali tra società che condividono tra di loro rapporti lavorativi. Infatti, la presenza di un catering di alta qualità permette di assistere al match in condizioni accoglienti e di comfort.

Spostando il focus sulle aree di ristoro allocate all'interno dello stadio o attorno a questo, esse garantiscono ai clienti di programmare eventi gastronomici in prossimità delle partite della squadra, adattandosi, tra le tipologie di ristoranti presenti, a qualsiasi caratteristica e necessità del cliente. Ai fini della voce dei "servizi di affitto stadio e locali commerciali a terzi", le zone di ristorazione rappresentano un perfetto esempio di aree potenzialmente destinate ad essere affittate da parte di terzi, al fine di organizzare altri eventi diversi da quelli sportivi, anche durante il corso della settimana. Infatti, si ricorda che una delle caratteristiche più rilevanti dell'impianto "multifunzionale" è proprio quella di essere una struttura potenzialmente utilizzata quotidianamente, grazie alla presenza di concerti, eventi ai fini aziendali, e così via dicendo.

Infatti, la maggior parte delle squadre di calcio che intraprendono la costruzione di un impianto di proprietà, o la ristrutturazione di una struttura preesistente, rendendola "multifunzionale", acquisiscono anche i diritti di sfruttamento delle aree circostanti, al fine di sfruttare le zone per costruire moderne strutture di intrattenimento per i tifosi. Questi ultimi, in particolare coloro che

provengono da località distanti dal luogo di svolgimento della partita, programmano dei veri e propri viaggi per assistere dal vivo alle manifestazioni sportive del loro club, ed usufruire dei servizi aggiuntivi, quale appunto la ristorazione e, se qualora consentito dagli spazi, una potenziale nuova struttura alberghiera costruita ad hoc nella zona adiacente all'impianto sportivo.

Un ulteriore spazio aggiuntivo pensato all'interno dello stadio "polivalente" è sicuramente il percorso museale della storia del club, strettamente connesso con l'ulteriore servizio del tour dell'impianto attuale. Questa specifica area consente di presentare in vetrina tutti i trofei, le magliette storiche, ed i ricordi della squadra che hanno vissuto i tifosi nel corso dei decenni di storia del club. Inoltre, grazie ad un sistema high-tech implementato è stato possibile riportare su appositi dispositivi le interviste più rilevanti del passato, e le immagini più significative, riportando alla memoria le emozioni vissute durante le precedenti gestioni societarie. Infatti, il museo rappresenta il perfetto *trait d'union* tra i giovani tifosi di oggi ed i supporters attuali delle vecchie generazioni: questo perché, per i primi, il percorso museale consente di far calare l'individuo nei successi passati, nelle emozioni e nella storia del club, per i secondi, invece, di rivivere le sensazioni di particolari eventi, caratterizzati da precise emozioni da riassaporare in pochi minuti. Pertanto, risulta strategico attirare fin da subito i giovani che si avvicinano al mondo del calcio, considerandoli nuovi potenziali tifosi del club del quale hanno appena conosciuto la storia presente e passata.

Uno degli esempi di percorso museale europeo più rilevanti ed economicamente proficui per il club di riferimento risulta essere quello della società Real Madrid F.C., che ha saputo valorizzare quest'area, anche grazie alla molteplicità di successi e trofei del club, facendola diventare il terzo museo più visitato dalla città, dietro solo al Museo Prado e Reina Sofia, con circa 1,2 milioni di visitatori annui.⁶⁸

Come già menzionato, una seconda fonte di guadagno derivante dall'impianto sportivo è quella legata al tour dello stadio. Questo risulta un fenomeno di grande attrattiva che consente ai visitatori della struttura di ripercorrere i medesimi corridoi attraverso i quali passano i giocatori della squadra, immedesimandosi in questa fantastica esperienza esplorativa. Tra le altre zone inserite nella visita guidata non possono mancare le tribune, gli spogliatoi, il campo da gioco, la sala conferenza e della stampa. Pertanto, il tour costituisce a tutti gli effetti un'esperienza diretta che permette di vivere a 360 gradi una giornata intera di calcio, al di fuori della partita settimanale valida per il campionato. La personalizzazione dell'impianto, soprattutto se di proprietà, garantisce lo stupore più grande,

⁶⁸ Fonte: <https://www.calciofinanza.it/2015/09/08/real-madrid-12-milioni-di-visitatori-al-museo-del-club/>.

mettendo in evidenza le diverse caratteristiche di progettazione di uno stadio tra le altre diverse realtà presenti nel panorama nazionale ed europeo.

Inoltre, per completezza dell'analisi, si è ritenuto rilevante riportare anche il discorso legato allo sfruttamento de parcheggi interni o adiacenti all'impianto. Seppur queste aree siano apparentemente scontate, consentono di essere un elemento strategico ai fini della piena efficienza di uno stadio "multifunzionale". Infatti, previa distinzione tra le due zone di parcheggio, rispettivamente per VIP, giocatori, arbitri e delegati da una parte, e per il pubblico dall'altra, l'area a quest'ultimo dedicata potrebbe essere sfruttata per il territorio presente intorno alla struttura, alla luce della riqualificazione urbana posta in essere nel "master plan" del progetto. Questo servizio extra sarebbe, dunque, anche usufruito da parte di uffici, attività, parchi, alberghi e centri commerciali edificati intorno alla struttura. Di conseguenza, questo meccanismo porta ad un vero e proprio sistema di *legacy invertita*, a dimostrazione del fatto che non si attende più la fine dell'evento sportivo (partita di calcio) per rilasciare utilità nel territorio, ma si sfrutta ogni potenziale evento che intercorre tra una partita di calcio e quella successiva, come centro di ricavo.

Infine, come riportato in dettaglio nel paragrafo 3.6.2 del capitolo 3 del presente elaborato, un ulteriore fonte di ricavo, oltre alle tipologie di servizi e relativi proventi da stadio fino ad ora considerate, è rappresentata dal *naming right* e dagli *sponsor*. Infatti, entrambi tali fattori consentono alla società di introdurre nuove fonti di ricavo, e quindi fonti di finanziamento positive, che le permettono di incrementare i proventi da stadio e di siglare nuovi accordi di medio-lungo termine economicamente proficui con terze parti. In particolare, il meccanismo del *naming right* rappresenta quella strategia attuata dalla società che consiste nella sottoscrizione di un contratto di sponsorizzazione, che norma la cessione del diritto di denominazione del proprio impianto sportivo ad uno sponsor, a fronte di un corrispettivo versato al club da parte di quest'ultimo. Tale pratica permette di valorizzare e potenziare la nuova immagine mediatica dello stadio, e di sviluppare maggiormente il business della società, garantendo a quest'ultima un valore monetario fisso nelle casse sociali, non indifferente. Pertanto, alla luce di quanto riportato fino ad ora, questa trasformazione in atto porta l'impianto sportivo a mutare da luogo di incontro domenicale, a fonte di attrazione quotidiana di tifosi e cittadini, con l'obiettivo di assicurare le sufficienti entrate al fine di considerarlo economicamente indipendente. Infatti, *la sfida è arrivare ad avere un impianto innovativo ed efficace, contenendo i costi e rendendo la struttura un'area aperta e visitata stabilmente durante tutto l'arco della settimana.*⁶⁹

⁶⁹ Fonte: Tari D., "Ho provato a difendere un sogno: Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio", Genova, 2011.

CAPITOLO 3

3. La ristrutturazione strategico - funzionale dello stadio comunale Artemio Franchi

3.1 La storia dell'ACF Fiorentina: dall'era dei Della Valle all'imprenditore italo-statunitense Rocco Comisso

L'ACF Fiorentina è una società di calcio italiana della città di Firenze. Ad oggi, il club “viola” milita nella massima serie del campionato italiano di Serie A ma, nonostante ciò, non è sempre stato così. Infatti, per comprendere le dinamiche societarie e sportive che hanno caratterizzato il club, è necessario risalire al 29 agosto 1926, data in cui il marchese Luigi Ridolfi Vay da Verrazzano decise di attuare il processo di fusione tra la “*Palestra Ginnastica Fiorentina Libertas*” e il “*Club Sportivo Firenze*”, costituendo così la società “*Fiorentina*”. Quest'ultima, nel febbraio 1952, venne acquisita dall'imprenditore tessile pratese Enrico Befani, che nella stagione sportiva 1955-56 portò al popolo “viola” il primo scudetto della storia del club.

Negli anni '80, la società venne acquistata dall'imprenditore ed ingegnere italiano Flavio Pontello. Nei primi anni '90, invece, il club “viola” fu ceduto a Mario e Vittorio Cecchi Gori che, dopo una stagione in Serie B, hanno permesso alla società di aggiungere due coppe Italia e una Supercoppa italiana al suo palmarès, trofei rispettivamente vinti nella stagione sportiva 1995-96, 2000-01 e 1996. Successivamente, nel 2001-02, il club fiorentino fu retrocesso una seconda volta in serie B con una situazione economico-finanziaria in rosso e fu oggetto di azioni federali e giudiziarie che portarono alla dichiarazione di fallimento il 27 settembre 2002. Questo periodo societario viene descritto come uno dei peggiori avvenimenti storico-sportivi di Firenze, in un panorama di forte scalpore e incredulità dei tifosi che, nel giro di poco più di 48 ore, vedrà il Comune adoperarsi al fine di trovare una nuova proprietà, nella speranza di riportare agli antichi allori il club “viola”. Difatti, questa si presentava come l'unica soluzione che avrebbe consentito alla città toscana di conservare il titolo sportivo che, secondo le carte federali, era divenuto di proprietà del Comune di Firenze e soprattutto di garantire la continuità aziendale precedente, seppur competendo in una serie inferiore.⁷⁰ Pertanto, il Sindaco Leonardo Domenici e l'Assessore allo Sport Eugenio Giani presero la decisione di iscrivere

⁷⁰ Fonte: <https://www.bloggier.it/2019/07/29-florentia-”viola”/>.

il club al campionato semiprofessionistico, al fine di trovare un potenziale acquirente disposto ad investire tempo e denaro nella società.

Il nuovo club “viola”, che fin dal primo momento prese il nome di *Florentia viola*, venne rilevato il 3 agosto 2002 da Diego e Andrea Della Valle, rispettivamente Vicepresidente e Presidente dell’azienda produttrice di calzature, abbigliamento e accessori *Tod's S.p.A.*, ripartendo dal campionato di Serie C2. Dopo solo una stagione sportiva, grazie anche a coloro che nella redazione di “Fiorentina.it” del 13 maggio 2019 riportata da Calcio e Finanza vengono chiamati “meriti sportivi”, la squadra fiorentina riuscì a militare nella serie B e, due anni dopo, nel campionato della massima serie fino a riqualificarsi, trascorsi altri due anni, per le competizioni europee.

Dal punto di vista della gestione societaria, l’era dei “Della Valle” si caratterizza da un ammontare di investimenti pari a 221 milioni di euro (e altri 64 come finanziamenti) effettuati a partire dal 2003 che sono stati ripartiti come segue (Tab.1):

Anno	Risultato netto	Versamenti Della Valle
10-ago-03		7,5
2003	-6,4	4,2
2003* ⁷¹	-3,8	5
2004	-10,2	14,9
2005	-9,1	34,1
2006	-19,5	34,7
2007	-3,7	20
2008	-9,1	20
2009	4,4	10
2010	-9,6	0
2011	-32,4	0
2012	1,1	23,9
2013	1,4	15
2014	-37	22
2015	-15,5	10
2016	-2,7	0
2017	35,5	0
2018	-15,8	0
Totale	-132,4	221,3

Tab.1: “Scomposizione quota di investimenti in milioni di euro effettuati gestione Della Valle ACF FIORENTINA S.p.A. dal 2003 al 2018”⁷²

⁷¹ * Esercizio di soli sei mesi.

⁷² Elaborazione personale, Fonte: Calcio e Finanza sui bilanci ACF FIORENTINA S.p.A.

Pertanto, il primo anno di gestione del club “viola” da parte della famiglia “Della Valle” chiude l’esercizio 2003 con una perdita di 6,4 milioni di euro, ma con la promozione in Serie A per i suddetti meriti sportivi. Nonostante la partecipazione alla massima Serie del calcio italiano, tra il giugno e il dicembre 2003, il club “viola” registra, anche per il secondo anno di gestione, una perdita pari a 3,8 milioni. Da questo periodo in poi, il bilancio del club toscano si riferisce all’anno (ossia al 31.12) e non più al periodo della stagione sportiva (ossia al 30.06). Pertanto, proseguendo con i valori conseguiti al 31.12.2004 e negli anni successivi, questi fanno nuovamente registrare una tendenza negativa dei risultati di gestione.

In particolare, il bilancio mostra una perdita di 10 milioni per il 2004, 9 milioni per il 2005 e ben 19 milioni di euro per l’esercizio successivo. Alla luce dei risultati economico-finanziari conseguiti non del tutto confortevoli, il patròn “viola” ha dovuto attingere alle risorse del proprio portafogli, immettendo, oltre agli 11 milioni di euro del 2003, 88 milioni di euro tra il primo anno di nuova gestione societaria ed il 2006, e altri 50 nel corso del triennio successivo. A partire dal 2011, la strategia societaria “viola” cambia, passando da un apporto di capitale proprio a finanziamenti presso terzi: pertanto, vengono ottenuti i primi 15 milioni nel 2011, 7 rispettivamente per il 2013 e 2014, 13 per il 2016, ed infine 2 per il 2017.

Nonostante ciò, la società necessita di liquidità e torna a percorrere la strategia di versamenti in conto capitale: infatti, vengono versati circa 71 milioni di euro per il quadriennio 2012-2015. A partire dal 2016, invece, viste le ingenti somme predisposte dalla famiglia Della Valle, le perdite sono state coperte con quanto immesso a titolo di liquidità nel corso degli anni precedenti; l’utile conseguito al 31.12.2017 di 35,5 milioni di euro per le ingenti plusvalenze, invece, ha permesso di accrescere il valore del patrimonio netto, che ha raggiunto quota 92 milioni, per essere diminuito l’anno successivo, per la perdita registrata di 15,8 milioni di euro.

Per quanto riguarda, invece, la situazione economica media di tutto il periodo di gestione, questa registra una quota di investimenti annui effettuati dalla capogruppo “*Diego Della Valle S.r.l.*”, per un ammontare pari a 12,5 milioni di euro, escludendo i 7,5 milioni apportati come aumento di capitale iniziale ed un risultato di gestione medio negativo conseguito pari a 7,7 milioni di euro per ogni bilancio.⁷³

Infine, l’esercizio di bilancio chiuso al 31.12.2018 è l’ultimo attribuibile alla gestione del club “viola” da parte della famiglia “Della Valle”. Infatti, in data 6 giugno 2019 è avvenuto il comunicato ufficiale

⁷³ Fonte: <https://www.fiorentina.it/le-spese-dei-della-valle-nella-fiorentina-investiti-221-milioni-dal-2003/>.

della cessione storica della società ACF FIORENTINA SPA all'imprenditore italo-americano Rocco Commisso, che ricopre la carica di Presidente e Amministratore Delegato di "Mediacom Communications Corporation".

Tra i primi obiettivi del nuovo patron "viola" spicca il tema dello stadio, in quanto strategicamente funzionale per consentire al club "viola" di generare nuovi importanti ricavi da reinvestire al fine di far tornare la Fiorentina a lottare per l'Europa che conta, insieme alle note "big" del calcio italiano.

3.2 Lo stadio non di proprietà con vincolo architettonico: l'avviamento implicito

Le società di calcio odierne sono considerate dei veri e propri centri di business di natura complessa, il cui interesse principale è quello di generare un ritorno economico che permetta loro di conseguire un utile di gestione al termine della stagione sportiva. A tal fine, è necessario che queste, alla luce della suddetta complessità, pongano una maggiore attenzione al cosiddetto ciclo di gestione più di qualsiasi altra realtà societaria; al fine di attuare una serie di operazioni di investimento che generino profitti, una volta valutata la sostenibilità economico-finanziaria del progetto da avviare. Tra le diverse tipologie di investimento per i club di calcio del ventunesimo secolo, che stanno diventando sempre più diffuse nel settore calcistico, emerge la costruzione ex-novo o la ristrutturazione del proprio impianto sportivo. Infatti, entrambe queste opzioni permettono alla società di assumere una veste sempre più internazionale e di acquisire maggiore notorietà nel panorama aziendale-sportivo.

Prima di approfondire alcuni concetti legati a quanto appena riportato, al fine di una chiara e corretta comprensione di quanto di seguito analizzato, si è ritenuto necessario riprendere il tema della situazione degli impianti sportivi italiani in parte già menzionata nel paragrafo 2.2.1, al quale si rimanda. Pertanto, ad oggi, la proprietà dell'impiantistica sportiva nazionale desta notevole preoccupazione. Difatti, essa, come già menzionato nel capitolo 2 del presente elaborato, è prevalentemente di proprietà pubblica, riportando, in particolare, un buon 70% di stadi appartenenti al Comune di riferimento dell'area in cui sono nati, un 20% di impianti di proprietà, ed un restante 10% rappresentato dallo Stadio Olimpico di Roma di proprietà di Coni Servizi. Inoltre, risulta altrettanto preoccupante il dato legato all'età degli stadi italiani; infatti, tra questi che hanno preso parte alla stagione sportiva 2019-20 della massima serie calcistica nazionale, ben 10 sono stati edificati prima del 1940, uno tra il 1940 ed il 1960, due tra il 1960 ed il 1980, uno nel ventennio successivo, e infine tre dall'inizio del ventunesimo secolo in poi. Per quanto riguarda il contesto europeo, invece, questo presenta un importante gap rispetto a quello nazionale. Infatti, il campionato della massima serie spagnola (LIGA) presenta lo stesso numero di stadi italiani di Serie A costruiti dopo il 2000. In Francia, in particolare in LIGUE 1, i nuovi stadi costruiti dopo il suddetto anno sono stati 4, in Inghilterra (PREMIER LEAGUE) 6, e infine, in Germania (BUNDESLIGA) ben 11.⁷⁴

In aggiunta, si è ritenuto necessario sottolineare come una società calcistica che intenda investire sul mercato, in particolare nella costruzione di un proprio stadio di proprietà o nell'ammodernamento di

⁷⁴ Fonte: <https://www.calciofinanza.it/2020/07/14/ricavi-stadio-serie-a-eta-impianti/>.

quello attuale debba, prima di tutto, essere caratterizzata da una *sana e corretta gestione*. Questa necessità risulta già di per sé complessa per via dell'incrocio tra la specificità del settore, in questo caso di quello calcistico, che comprende la componente del campionato che matura un proprio ciclo aziendale, e quella propriamente caratterizzante la gestione aziendale quotidiana. Inoltre, l'obiettivo da perseguire si porrebbe in un'ottica maggiormente articolata qualora si facesse riferimento alle difficoltà per una società, nella sua ordinaria amministrazione, di mantenere il cosiddetto punto di pareggio, quest'ultimo anche denominato "Break Even Point" (BEP). Pertanto, all'interno di questo discorso diventa ulteriormente sensibile tarare la dinamica degli investimenti, e disporre di un efficiente ed efficace sistema di controllo di gestione da monitorare di continuo. Questo processo consentirebbe ai club di avere una situazione di partenza della gestione aziendale sana, sia economica che finanziaria, che ponga le giuste basi per andare a valutare i potenziali futuri investimenti.

Infatti, molto spesso in contesti calcistico-territoriali come quello italiano, le suddette tipologie di investimento, dunque quelle legate alla costruzione ex-novo o alla ristrutturazione di un impianto sportivo, oltre che considerare una ormai nota sana e corretta gestione aziendale come *condicio sine qua non*, devono però, rispettare alcuni vincoli ferrei prima di poter essere avviate. Di conseguenza, l'ipotetico investimento previsto dalla società potrebbe non portare all'esito ed ai risultati sperati, in quanto la posizione economica e finanziaria del club verteva in situazioni poco stabili fin da prima del nuovo progetto. Dunque, tenere conto sia della dinamica interna di un'analisi di tipo costo-beneficio, che di quella di cash flow, garantisce di controllare i presupposti per valutare l'opportunità dell'investimento per quella specifica società considerata; in quanto gli effetti del movimento del costo dell'investimento risultano un processo lento, a differenza dei flussi di cassa che informano più celermente delle variazioni in positivo e in negativo della liquidità per effetto della gestione in un arco temporale preciso.

A questo punto, focalizzando la nostra attenzione su un'operazione di investimento riguardante il restyling di un impianto sportivo nazionale, questo, prima di essere visibilmente ammodernato alla luce dei nuovi servizi riportati nel capitolo precedente, necessita di una serie di autorizzazioni e controlli sulla fattibilità del progetto. In particolare, è di fondamentale rilevanza analizzare l'impianto a 360 gradi, poiché risulta che alcuni tipi di strutture, in quanto beni immobili, presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico. Tale aspetto permette la loro parziale intoccabilità, non garantendo il medesimo risultato finale previsto dal primo progetto ideato.

Pertanto, al fine di normare questi eventi, il legislatore ha ritenuto opportuno sottoporre tali impianti a quanto disposto dal D. Lgs. del 22 gennaio 2004, n. 42, che si riferisce al "Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio", come mi propongo di approfondire nel successivo paragrafo del presente elaborato.

A titolo introduttivo, tale documento comporta l'autorizzazione da parte del Ministero per tutte quelle opere di demolizione e rimozione di un impianto soggetto a particolari meriti di tutela. Per quanto riguarda, invece, l'opera di ristrutturazione o di ammodernamento dello stesso, è necessario ottenere l'autorizzazione da parte del soprintendente della regione, nella quale è presente il bene immobile (art. 21 Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio), purché questa consenta di dare "una seconda vita" all'impianto, al fine di essere considerato pienamente agibile.

Oltre al suddetto Codice, il legislatore, allo scopo di rimarcare maggiormente il concetto di tutela del patrimonio del nostro Paese, ha inserito in Costituzione un apposito articolo, l'art. 9, che così recita:⁷⁵

*La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.*⁷⁶

Alla luce di quanto appena riportato, il patrimonio fiorentino posto a "vincolo", nel caso particolare dello stadio comunale "Artemio Franchi" di Firenze, rispondeva ad un tema specifico che risiedeva nella "fruizione dello sport". Infatti, l'impianto sportivo, di matrice fascista e risalente agli anni 30 del precedente secolo, veniva sfruttato come luogo in cui perseguire un miglioramento della capacità fisica tramite l'attività sportiva, e, contemporaneamente, rappresentava anche un contesto in cui sviluppare la componente sociale dei giovani praticanti. Questi elementi permettevano di esternare un concetto di un popolo, quello fascista, di sani principi e fortemente legato alla patria, entrambi fattori che venivano veicolati attraverso lo sport. Difatti, quest'ultimo, durante i primi decenni del ventunesimo secolo acquisì quell'immagine di stile di vita quotidiano che permetteva di perseguire quello prettamente greco, ripreso nel famoso detto *mens sana in corpore sano*. Questo consentì di identificare la pratica sportiva come attività "depurativa" praticata all'interno dello stadio. Ad oggi, invece, l'obiettivo è cambiato, in quanto l'utente non è più colui che pratica sport nell'impianto, ma quell'individuo che fruisce dell'evento sportivo, in quanto spettatore, in una struttura pensata con questa finalità.

Mantenendo il *focus* sul concetto di tutela del patrimonio nazionale, nel panorama odierno delle opzioni di scelta di ammodernamento di uno stadio, sono presenti due parti interessate: per quanto riguarda lo smantellamento dell'impianto e la sua conseguente ricostruzione, da una parte troviamo gli investitori e le società calcistiche, dall'altra, considerando la salvaguardia dei monumenti

⁷⁵ Firenze – Redazione Toscana del 9.05.20: "Italia Nostra preoccupata per lo Stadio Franchi: Patrimonio culturale del Paese non è negoziabile"

⁷⁶ https://www.senato.it/1025?sezione=118&articolo_numero_articolo=9

meritevoli di tutela, le amministrazioni locali. Secondo quanto appena riportato, si è ritenuto opportuno riprendere il concetto di Project Financing approfondito nel precedente capitolo: infatti, l'art. 1 della Legge 147 del 2013 (comma 305) impone che per questo tipo di modalità di finanziamento, le opere di intervento con oggetto impianti sportivi, per quanto possibile, debbano essere “realizzate prioritariamente mediante recupero di impianti esistenti o relativamente a impianti localizzati in aree già edificate”⁷⁷.

In accordo con il suddetto articolo, le disposizioni in esso contenute permettono di valorizzare la storia dell'impianto sportivo da una duplice prospettiva: la prima verte sulla figura dello stadio in quanto palcoscenico adibito per ospitare eventi culturali, sociali e ricreativi di portata nazionale, quindi diversi da quelli sportivi; la seconda, invece, tende a soffermarsi sullo stadio in quanto luogo storico. Infatti, quest'ultimo racchiude tutte le emozioni e le esperienze passate di coloro che hanno percorso quel terreno di gioco e difeso l'intera storia calcistica fiorentina, diventata un bagaglio culturale non indifferente che ha consentito di tramandare la storia dei campioni.

Ciò consente di recuperare la cultura del territorio e della comunità “viola”, che tende ad essere assorbita dalla squadra, creando una sua vera e propria entità culturale radicata nella città di Firenze. La storia comincia ad incidere sulle prestazioni e le performance individuali e di gruppo, rispettivamente dell'atleta e della squadra. Pertanto, lo stadio racchiude la storia di chi è preceduto, di coloro che hanno sempre portato i valori di quella maglia e hanno lottato per il raggiungimento dei medesimi traguardi, rispettando il popolo “viola” e l'atmosfera circostante. Di conseguenza, l'atleta risente fortemente del passato, degli eventi che hanno caratterizzato i risultati sportivi raggiunti, uscendone fortificato e sentendosi parte attiva di una storia, tutt'ora presente, che riecheggia nelle curve dello stadio. La magnificenza di quei colori e la solennità della storia del calcio fiorentino, non possono che generare un entusiasmo generale che influisce sulla performance degli atleti e, di conseguenza, sulla gestione caratteristica aziendale. A conferma di ciò, uno dei più grandi calciatori olandesi, Marco Van Basten, emblema delle società di calcio “AC MILAN” e dell’“Amsterdamsche Football Club Ajax”, meglio conosciuto come “AJAX”, riporta nella sua autobiografia intitolata “Fragile”, le seguenti parole:

*San Siro è il mio stadio, nessuno ci può battere*⁷⁸

⁷⁷ l'art. 1, co. 305, Legge 147 del 2013 al comma 305

⁷⁸ Marco Van Basten: “Fragile”, Autobiografia.

Con queste parole, Van Basten mostra l'immedesimazione di un calciatore nella storia di uno stadio, che impatta significativamente sulle performance dell'atleta, a tal punto da identificarsi come "padrone" di San Siro, acquisendo la consapevolezza che nessuno è più forte della squadra per cui gioca, in quanto invincibile.

Dunque, ammodernare un impianto sportivo permette di enfatizzare il concetto di "identità", che si impone senza eguali insieme al concetto di "appartenenza". Lo sport comincia così ad avere una storia ed assume un valore, seppur implicito, che caratterizza l'avviamento. Quest'ultimo rappresenta il valore intrinseco generato dalla storicità dell'impianto stesso, che garantisce un miglioramento della performance che influisce positivamente anche sulla gestione societaria. Di conseguenza, la capacità di un club risiede nell'accrescere la suddetta componente interna, in quanto è possibile affermare che il valore dello stadio per la società che ne usufruisce non è dato solo dai ricavi ottenuti da questo prodotto, come il matchday e i servizi extra, ma anche dal cosiddetto avviamento implicito.

Infatti, ai fini del presente capitolo, si è deciso di esaminare una delle società calcistiche presenti nel campionato di Serie A che intende avviare l'opera di restyling del proprio impianto sportivo: l'ACF Fiorentina. Il progetto ideato dal club "viola", come riportato in dettaglio nel paragrafo 3.3 del presente capitolo, consiste nell'ammodernamento dello Stadio Comunale "Artemio Franchi", modificandone sensibilmente la struttura. Allo stesso tempo, affinché il restyling possa essere portato a termine, l'obiettivo è stato quello di tutelare le parti architettoniche sulle quali è stata posta la "deflatoria" da parte del Dott. Angelo Calvani, Soprintendente di Firenze nei primi anni '80. Infatti, l'impianto "viola", di proprietà del comune di Firenze, presenta diverse parti meritevoli di particolare attenzione: nello specifico, si individuano la torre di Maratona, le scale elicoidali, la copertura della tribuna e la forma a D della planimetria in quanto ritenute componenti culturalmente rilevanti, tali da considerare il "Franchi" monumento nazionale.

A questo proposito, è interessante evidenziare come l'attuale Sovrintendente di Firenze, il Dott. Pessina, che tutela il patrimonio culturale della città fiorentina, trovi meritevolezza architettonica di patrimonio nell' "Artemio Franchi". Infatti, tale manufatto presenta un livello di sensibilità relativamente recente rispetto al patrimonio storico-artistico di Firenze, evidenziando, quindi, come un asset di natura pubblica di proprietà di un territorio, nato per vocazione sportiva, sia meritevole di tutela.

Inoltre, la testata giornalistica del "Corriere Fiorentino" del 30 agosto 2019, periodo durante il quale l'opera di restyling del Franchi iniziava a dimostrarsi un progetto più che reale, riporta le seguenti

parole del Dott. Valerio Tesi, architetto e dirigente dell'area funzionale patrimonio architettonico, che, insieme al Soprintendente Dott. Andrea Pessina, gestisce i “vincoli” dello stadio in oggetto:

Non esiste una specificazione di parti vincolate da altre che non lo sono. Anche perché non c'è un decreto specifico di vincolo sullo stadio, ma una deflatoria di Angelo Calvani, soprintendente nei primi anni '80. Fu lui, nel 1983, a stabilire che l'opera doveva essere soggetto alla tutela secondo la legge 1089/39, la legge Bottai⁷⁹

Coincidenza vuole che proprio nell'anno 1983 ricorresse anche il cinquantesimo anniversario della fine dei lavori di edificazione dell'impianto sportivo “viola”, tale da annoverarlo con la qualifica di monumento nazionale degno di tutela per le componenti storiche che lo caratterizzano.

Oltre a quanto appena riportato, si è ritenuto rilevante evidenziare la scomparsa nell'anno 1983 del dirigente sportivo Artemio Franchi, figura alla quale, circa un decennio dopo il suo decesso, fu intitolato lo stadio fiorentino allora ancora conosciuto come “Giovanni Berta”. Tale nomina rappresentò il riconoscimento di un uomo che, dopo aver ricoperto il ruolo di sottosegretario dell'ACF FIORENTINA fino al 1951, fu eletto Presidente dell'UEFA il 15 marzo del 1973 e, l'anno successivo, Vicepresidente della FIFA.⁸⁰

Proseguendo con le dichiarazioni dell'architetto Tesi in merito alle possibili presentazioni future di progetti per l'ammodernamento dello Stadio Comunale Artemio Franchi, questo afferma che:

Vengano fatte proposte progettuali che non muovono dallo studio e analisi degli elementi significativi della struttura. Non si può fare tutto, ma molto: basta che venga fatto un progetto di restauro che riesca a far funzionare quella struttura in accordo alle esigenze e agli standard di oggi. Rispettando i suoi elementi più rilevanti, quelli di maggior quoziente culturale.⁸¹

Pertanto, alla luce di tali dichiarazioni, risulta chiaro che la clausola architettonica posta sul “Franchi” derivi da una disposizione della soprintendenza di Firenze e non da un decreto ministeriale.

Il risultato non rimaneva, però, immutato: infatti, dal progetto iniziale di una parziale demolizione del “Franchi” si passò alla necessità di rivisitare il piano di attuazione che, come affermato dallo

⁷⁹ <https://www.viola.com/stampa/larchitetto-vi-spiego-i-vincoli-del-franchi/>.

⁸⁰ https://it.wikipedia.org/wiki/Artemio_Franchi

⁸¹ <https://www.viola.com/stampa/larchitetto-vi-spiego-i-vincoli-del-franchi/>

stesso Soprintendente, doveva avere lo scopo di proporre un intervento che si adeguasse alle caratteristiche dell'impianto, e non viceversa. In tal modo, tutti i nuovi interventi proposti che non avessero stravolto le componenti architettoniche dell'impianto oggetto di tutela, sarebbero state ben accolte dal soprintendente stesso.

Nonostante ciò, nel caso pratico in analisi, risulta difficile creare un dialogo tra un soggetto privato estero, il Presidente della ACF Fiorentina, e un soggetto pubblico italiano, il Comune di Firenze, in veste di proprietario del "Franchi". Tale problematica, che nasce dai lunghi processi burocratici italiani, rappresenta un forte deterrente per cui molti soggetti esteri non sono soliti investire in Italia. Tuttavia, tale burocrazia è una forma di garanzia necessaria per standardizzare i procedimenti, chiaramente identificabili e controllabili, a prescindere dai soggetti coinvolti. Pertanto, se da una parte si intravedono punti di debolezza da parte del sistema amministrativo, dall'altro è possibile evidenziare una situazione positiva: infatti, vista la grande attenzione e tutela nei confronti di monumenti, o di loro singole parti, di seguito si è proposto un interessante spunto, al fine di valorizzare la città di Firenze e la sua storia. L'idea consiste nell'includere lo stadio comunale "Artemio Franchi" in un percorso turistico legato ai beni storici e culturali della città fiorentina. Questo porterebbe l'ENIT – Agenzia nazionale italiana del turismo a considerare lo stadio in oggetto come emblema della storia calcistica di Firenze e condividerla così con tutti i visitatori della città.

3.2.1 Il codice dei beni culturali e del paesaggio: il codice Urbani

L'obiettivo del seguente paragrafo è quello di contestualizzare il concetto di tutela del patrimonio culturale tramite il cosiddetto “*codice dei beni culturali e del paesaggio*”, conosciuto anche come “*codice Urbani*”, che disciplina le disposizioni in materia di beni culturali e paesaggistici della Repubblica Italiana. Questo documento è stato emanato durante l'era Berlusconi con decreto legislativo n. 42 del 22 gennaio 2004, ed è composto da 184 articoli suddivisi nelle seguenti cinque sezioni (Tab.2):

Parte prima	Disposizioni generali (artt.1-9)	Definisce il patrimonio culturale, regola i rapporti stato-regioni sulle competenze in materia di tutela e valorizzazione
Parte seconda	Beni culturali (artt.10-130)	Individua i Beni Culturali, ne disciplina la tutela, la fruizione e la valorizzazione; indica norme transitorie e finali
Parte terza	Beni Paesaggistici (artt.131-159)	Individua e regola i Beni Paesaggistici con riferimento alla tutela e alla valorizzazione
Parte quarta	Sanzioni (artt. 160-181)	Disciplina sanzioni amministrative e penali relative sia ai Beni Culturali che ai Beni Paesaggistici
Parte quinta	Disposizioni transitorie, sanzioni, abrogazioni ed entrata in vigore (artt. 182-184)	Indica tutte le leggi abrogate, ivi compreso il T.U. 490/1999

Tab.2: “Composizione struttura interna codice dei beni culturali e del paesaggio”⁸²

Pertanto, la prima sezione racchiude i primi 9 articoli del codice che riguardano le “*disposizioni generali*”, la seconda ne comprende 121 che si riferiscono ai “*Beni culturali*”, la terza, invece, è composta da 29 articoli e riguarda i “*Beni Paesaggistici*”, la parte quarta è racchiusa in 22 articoli e

⁸² Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Codice_dei_beni_culturali_e_del_paesaggio.

norma le cosiddette “Sanzioni”, e, per concludere, la quinta comprende gli ultimi 3 articoli, che vertono sulle “*Disposizioni transitorie*”.

Tra le aree appena evidenziate più utili ai fini del presente elaborato, si è reputato sicuramente necessario approfondire in grandi linee le prime tre: pertanto, si è ritenuto opportuno fare riferimento ad alcuni singoli articoli, al fine di delineare una situazione il più chiara e completa possibile. Infatti, partendo dall’art.1, questo si divide in 6 commi che evidenziano l’obbligo di valorizzazione del patrimonio culturale secondo l’art. 117 della Costituzione e delle norme vigenti de codice Urbani stesso. Questo permette, ai sensi del secondo comma del suddetto primo articolo, di *preservare la memoria della comunità nazionale e del suo territorio, e a promuovere lo sviluppo della cultura*.⁸³ Inoltre, il successivo comma recita che lo Stato, le regioni, le città metropolitane, le province ed i comuni tutelano la valorizzazione e la pubblica fruizione del patrimonio culturale. Dunque, non si tratta solo del tema della conservazione di un bagaglio culturale d’eccellenza, ma anche della possibilità di usufruire pubblicamente di tale patrimonio artistico. Inoltre, approfondendo il ruolo dello Stato ai sensi del comma 4 del medesimo articolo, per garantire l’applicazione di singole linee guida delle funzioni di tutela, queste sono conferite al Ministero per i beni e le attività culturali che può esercitarle direttamente o conferirne il diritto alle regioni.

Spostando, invece, il *focus* sulla sfera privata, il codice Urbani riporta un apposito comma che disciplina la proprietà, il possesso o la detenzione di beni appartenenti al patrimonio culturale da parte di privati: infatti, questi, al pari dei soggetti e degli enti pubblici della Repubblica Italiana, sono tenuti a garantirne la conservazione. Pertanto, come proposto nel paragrafo 3.6.2, qualora l’ACF FIORENTINA, società presa come caso di studio del presente elaborato, trovasse un accordo con il comune di Firenze per lo sfruttamento del diritto di Superficie, il club “viola” acquisirebbe automaticamente l’onore e l’onere di sostenere i costi di manutenzione dell’impianto sportivo; ciò proprio in virtù di quanto appena riportato a titolo esplicativo all’art.1 co. 5 del codice Urbani. Il tema della conservazione è trattato in dettaglio anche dall’art. 29 del medesimo codice: infatti, questo riporta che:

La conservazione del patrimonio culturale è assicurata mediante una coerente, coordinata e programmata attività di studio, prevenzione, manutenzione e restauro.

In base a quanto riferito, per prevenzione, manutenzione e restauro si intende rispettivamente:

⁸³ Fonte: <https://www.ambientediritto.it/legislazione/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio/>.

- l'insieme delle azioni attuate al fine di ridurre le casistiche di pericolo legate al bene culturale nelle diverse circostanze;
- l'insieme delle azioni realizzate al fine di esaminare lo stato, la conservazione dell'interezza e dell'efficienza funzionale del bene culturale;
- l'azione diretta sul bene tramite una serie di interventi volti all'integrità materiale stesso, alla salvaguardia e diffusione dei suoi valori culturali.

Proseguendo con l'analisi del codice dei beni culturali e del paesaggio, il secondo articolo della prima parte definisce il patrimonio culturale: questo, infatti “è costituito dai beni culturali e dai beni paesaggistici”,⁸⁴ rispettivamente considerati come:

*le cose immobili e mobili che, ai sensi degli articoli 10 e 11, presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà;*⁸⁵

*gli immobili e le aree indicati all'articolo 134, costituenti espressione dei valori storici, culturali, naturali, morfologici ed estetici del territorio, e gli altri beni individuati dalla legge o in base alla legge.*⁸⁶

Inoltre, facendo riferimento alla parte seconda del codice Urbani, rientra tra i beni culturali anche quanto disposto dall'art.10 al comma 2 di cui alle lettere a), b) e c), inserendo le *raccolte di musei, pinacoteche, gallerie, gli archivi, i singoli documenti e le raccolte librerie delle biblioteche dello Stato, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali, nonché' di ogni altro ente ed istituto pubblico.*⁸⁷

Per quanto concerne, invece, *le cose oggetto di specifiche disposizioni di tutela*, queste sono ravvisabili *negli affreschi, stemmi, graffiti, lapidi, iscrizioni, tabernacoli ed altri elementi decorativi di edifici, esposti o non alla pubblica vista, gli studi d'artista, le aree pubbliche, opere di pittura, di*

⁸⁴ Fonte: <https://www.ambientediritto.it/legislazione/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio/>.

⁸⁵ Fonte: <https://www.ambientediritto.it/legislazione/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio/>.

⁸⁶ Fonte: <https://www.ambientediritto.it/legislazione/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio/>.

⁸⁷ Fonte: Codice Urbani: Art. 10 al comma 2 di cui lettere a), b) e c).

*scultura, di grafica e qualsiasi oggetto d'arte di autore vivente o la cui esecuzione non risalga ad oltre settant'anni.*⁸⁸

A titolo di completezza, si elencano anche le successive:

*le opere dell'architettura contemporanea di particolare valore artistico, le fotografie, con relativi negativi e matrici, gli esemplari di opere cinematografiche, audiovisive o di sequenze di immagini in movimento, le documentazioni di manifestazioni, sonore o verbali, comunque realizzate, la cui produzione risalga ad oltre venticinque anni; i mezzi di trasporto aventi più di settantacinque anni, i beni e gli strumenti di interesse per la storia della scienza e della tecnica aventi più di cinquanta anni, e le vestigia individuate dalla vigente normativa in materia di tutela del patrimonio storico della Prima guerra mondiale.*⁸⁹

Proseguendo con la seconda parte del codice dei beni culturali e del paesaggio, in particolare l'articolo 20 risulta di fondamentale importanza alla luce del tema trattato riguardo al veto di demolizione delle curve del "Franchi" posto dalla Soprintendenza fiorentina. Infatti, l'articolo recita quanto segue:

*I beni culturali non possono essere distrutti, deteriorati, danneggiati o adibiti ad usi non compatibili con il loro carattere storico o artistico oppure tali da recare pregiudizio alla loro conservazione*⁹⁰.

Inoltre, si ricorda che per tutte quelle opere di demolizione e rimozione di un impianto soggetto a particolari meriti di tutela è necessaria l'autorizzazione da parte del Ministero. Per quanto riguarda, invece, l'opera di ristrutturazione o di ammodernamento dello stesso, purché questa consenta di dare una seconda vita all'impianto al fine di essere considerato pienamente agibile, è necessario ottenere l'autorizzazione da parte del soprintendente relativo alla regione nella quale è presente il bene immobile (art. 21 Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio).

In conclusione, per quanto riguarda la terza parte del medesimo codice, che, disciplinando dall'articolo 131 al 159 compresi, indica e norma i Beni Paesaggistici con riferimento alla loro tutela e valorizzazione, si è ritenuto rilevante riportare l'art. 131. Infatti, esso definisce il contesto di paesaggio, inteso come *il territorio espressivo di identità, il cui carattere deriva dall'azione di fattori*

⁸⁸ Fonte: <https://www.ambientediritto.it/legislazione/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio/>.

⁸⁹ Fonte: <https://www.ambientediritto.it/legislazione/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio/>.

⁹⁰ Fonte: <https://www.ambientediritto.it/legislazione/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio/>.

*naturali, umani e dalle loro interrelazioni*⁹¹, tutelando quelle caratteristiche proprie dell'identità nazionale che ne rappresentano il valore storico e artistico. Al comma 5, invece, si sottolinea la promozione ed il supporto da parte della pubblica amministrazione di attività di *riqualificazione e fruizione del paesaggio*. Dunque, per *beni paesaggistici* si intendono gli immobili e le aree di cui all'art. 136 e le aree di cui all'art. 142: a titolo esemplificativo si riportano di seguito solo i commi principali dei predetti articoli:

Art. 136:

- *le cose immobili che hanno cospicui caratteri di bellezza naturale, singolarità geologica o memoria storica, ivi compresi gli alberi monumentali;*
- *le ville, i giardini e i parchi, non tutelati dalle disposizioni della Parte seconda del suddetto codice, che si distinguono per la loro non comune bellezza;*
- *i complessi di cose immobili che compongono un caratteristico aspetto avente valore estetico e tradizionale, (inclusi i centri ed i nuclei storici);*
- *le bellezze panoramiche e così pure quei punti di vista o di belvedere accessibili al pubblico.*⁹²

Art. 142:

- *territori costieri e contermini ai laghi compresi in una fascia della profondità di 300 metri dalla linea di battigia, anche per i terreni elevati sul mare;*
- *i fiumi, i torrenti, i corsi d'acqua iscritti negli elenchi previsti dal testo unico delle disposizioni di legge sulle acque ed impianti elettrici, approvato con regio decreto 11 dicembre 1933, n. 1775, e le relative sponde o piedi degli argini per una fascia di 150 metri ciascuna;*
- *le montagne per la parte eccedente 1.600 metri sul livello del mare per la catena alpina e 1.200 metri sul livello del mare per la catena appenninica e per le isole;*
- *i parchi e le riserve nazionali o regionali, nonché' i territori di protezione esterna dei parchi;*
- *i territori coperti da foreste e da boschi, ancorché' percorsi o danneggiati dal fuoco, e quelli sottoposti a vincolo di rimboschimento, come definiti dall'articolo 2, commi 2 e 6, del decreto legislativo 18 maggio 2001, n. 227.*

⁹¹ Fonte: Codice Urbani: Art. 131 al comma 1.

⁹² Fonte: Codice Urbani.

3.2.2 La storia tra passato e presente dello stadio comunale Artemio Franchi

Lo stadio comunale “Artemio Franchi”, denominato fino al 25 novembre 1991 “stadio comunale Giovanni Berta”, è attualmente uno dei massimi esempi di architettura sportiva in cemento armato nel panorama nazionale, che ospita le partite casalinghe della ACF FIORENTINA. L’impianto, il cui proprietario è il comune di Firenze, è stato progettato alla fine degli anni ‘20 del secolo precedente, e successivamente realizzato nell’area di Campo di Marte tra il 1930 ed il 1932 su richiesta del marchese Luigi Ridolfi da Verrazzano, che all’epoca ricopriva il ruolo di presidente della Fiorentina.⁹³ L’impianto venne progettato ad opera dell’ingegnere Gioacchino Luigi Mellucci e da Pier Luigi Nervi, uno dei più innovativi progettisti e costruttori di architetture strutturali e funzionali del ventesimo secolo. Il rapporto tra l’architetto Nervi ed il marchese Ridolfi risaliva a qualche anno prima, quando quest’ultimo commissionò al progettista Nervi stesso la costruzione della tribuna dello stadio d’atletica dell’Assi Giglio Rosso. Tra le opere più rilevanti realizzate dall’autore possiamo ricordare il Palazzo delle Esposizioni a Torino nel 1961 e il Salone delle udienze papali in Vaticano. Dal punto di vista economico, fu necessario un esborso di 9.000.000 di lire per la realizzazione dell’impianto sportivo del Giovanni Berta, che prevedeva una capienza di 60.000 persone con 40.000 posti a sedere, di cui 5.000 nella tribuna coperta.⁹⁴

Prima di approfondire la configurazione attuale dell’impianto sportivo sopra citato, è opportuno introdurre brevemente il contesto geo-politico dell’epoca nel quale si trovava a convivere la città di Firenze. Durante gli anni ‘30 del secolo scorso, l’amministrazione della città fiorentina ha risentito notevolmente dell’influenza del ventennio fascista sotto diversi profili, gestorio, culturale, architettonico e sportivo. Questi fattori sono stati fondamentali per la progettazione e successiva costruzione dello stadio comunale “Giovanni Berta”, ad oggi denominato “Artemio Franchi”, in quanto espressione della storia e della modernità ricercate dalla classe dirigente che guidava/governava la città: la riqualificazione urbana compì grandi passi in avanti, come dimostra ad esempio la realizzazione di nuove infrastrutture futuriste, pur mantenendo gli impianti di storia recente e passata. Dal punto di vista urbanistico, ci fu una vera e propria riqualificazione dell’area del centro storico al fine di dare una nuova vita alle zone popolari di Santa Croce e San Frediano. Pertanto,

⁹³ Fonte: <https://digilander.libero.it/nonsolokarcio/Fiorentina/stadio.htm>.

⁹⁴ Fonte: Martellacci R. e Pieri E.: “Archivio storico comunale di Firenze: Lo stadio Berta e il volto di Firenze negli anni Trenta”.

considerando l'aspetto architettonico della città di Firenze, possiamo notare come le aree più periferiche assunsero una veste medievale e rinascimentale grazie a diverse edificazioni e alla costruzione di nuove zone abitative. Purtroppo, in seguito alla Seconda Guerra Mondiale, dopo l'abbattimento del disegno cittadino del 1936, la conseguente riedificazione della zona non venne completata fino a metà del ventesimo secolo.

Per quanto concerne, invece, le tempistiche di costruzione dello stadio comunale "Artemio Franchi", nel 1929 fu avanzata una proposta di progetto al comune di Firenze dall'impresa "Cementi Armati" di Genova, con l'obiettivo di costruire l'opera nell'area delle Cascine. In seguito, il gruppo fascista G. Berta propose di modificare il luogo in cui si sarebbe insediato l'impianto sportivo scegliendo il quartiere delle Cure, ma anche quest'ultima proposta venne respinta. Nel 1930, il Ministero della Guerra restituì al comune fiorentino una nuova area, il quartiere di Campo di Marte, considerata posizione strategica grazie al collegamento ferroviario e dove si decise di realizzare l'impianto sportivo. Questo cambio di strategia portò ad una nuova analisi delle dimensioni progettuali: alla luce delle norme di settore vigenti dell'epoca, la pista di atletica leggera fu la prima ad essere riadattata alla nuova area, seguita dalle tribune, la cui copertura fu estesa fino a 110 metri, il ripiano del parterre fu elevato a 2,65 metri, consentendo così la corretta affluenza degli spettatori al di sotto delle *gradinate* ed infine venne costruita la Tribuna d'onore.⁹⁵ Il progetto per l'entrata principale venne affidato all'ingegnere Giuntoli, mentre la progettazione del campo da gioco, dell'organizzazione interna e della disposizione delle ulteriori strutture agli ingegneri Pelleschi e De Reggi. In particolare, il progetto prevedeva, nella parte inferiore della tribuna coperta, la presenza di servizi per le manifestazioni sportive ed aree per l'organizzazione del complesso, entrambe disposte su due diversi livelli. Nella parte sottostante delle gradinate, invece, erano previste due zone per l'allenamento e gli esercizi fisici, gli spogliatoi, i servizi igienici e gli alloggi degli atleti.

Tuttavia, i due anni previsti non furono sufficienti per completare i lavori e le ditte "Nervi & Nebbiosi" e "Nervi & Bartoli" (quest'ultima fondata dagli ingegneri Pier Luigi Nervi e Giovanni Bartoli), incaricate della realizzazione dell'impianto, prolungarono il progetto per un arco temporale poco più lungo. A causa di problemi di finanziamento, il piano operativo di edificazione dell'impianto sportivo fu suddiviso in due parti: in particolare, già al termine della prima fase dei lavori fu permessa la piena agibilità della struttura. Pertanto, la fase iniziale (ottobre 1930 al novembre 1931) fu caratterizzata dalla realizzazione della tribuna coperta e delle tribune scoperte; il secondo periodo

⁹⁵ Fonte: Martellacci R. e Pieri E.: "Archivio storico comunale di Firenze: Lo stadio Berta e il volto di Firenze negli anni Trenta".

(luglio 1932 al dicembre 1932), invece, vide la costruzione delle nuove tribune scoperte, la Torre di Maratona e le scale elicoidali.⁹⁶ In particolare, nonostante la successiva tendenza alla rottura dei modelli formali del razionalismo da parte del progettista, queste due ultime opere menzionate, insieme alla pensilina priva di sostegni intermedi, rappresentano i maggiori esempi di manifestazione del Razionalismo italiano⁹⁷ dell'epoca. Questi ultimi hanno contribuito allo sviluppo della carriera professionale dell'ingegnere Pier Luigi Nervi. Inoltre, non considerando l'entrata principale della struttura, le scale elicoidali sono le uniche componenti a distaccarsi dall'omogenea struttura dell'impianto fiorentino.

Spostando la nostra attenzione sull'architettura che attualmente caratterizza lo stadio di Firenze, è noto che l'impianto sportivo si estende su un'area di circa 50.000 m² ed è "asimmetrico rispetto all'asse longitudinale al campo"⁹⁸. Quest'ultimo aspetto è legato al vincolo di progetto sulla pista di atletica leggera di lunghezza pari a 220 metri, che si colloca nella parte anteriore alla tribuna coperta (versante ovest). Difatti, l'area interna assume una forma a "D", con le sezioni laterali della tribuna coperta che formano un angolo di 90 gradi con le curve (fig.2 e fig.3), tanto da portare la stampa dell'epoca a ricondurre tale planimetria all'iniziale del termine latino *Dux* (Duce), appellativo di Benito Mussolini.

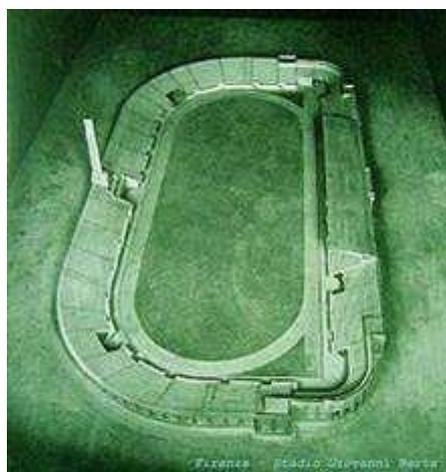


Fig.2: *Plastico dello stadio Giovanni Berta*⁹⁹

⁹⁶Fonte: Lo stadio G. Berta: i progetti dello studio Nervi.

⁹⁷ "Corrente architettonica che si è sviluppata in Italia negli anni Venti e anni Trenta del XX secolo in collegamento con il Movimento Moderno internazionale, seguendo i principi del funzionalismo, proseguendo in vario modo in frange sino agli anni settanta".

⁹⁸ Fonte: http://costruirecorrettamente.org/site/approfondimento/schede_opere/index.php?doc_id=178.

⁹⁹ Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Stadio_Artemio_Franchi.

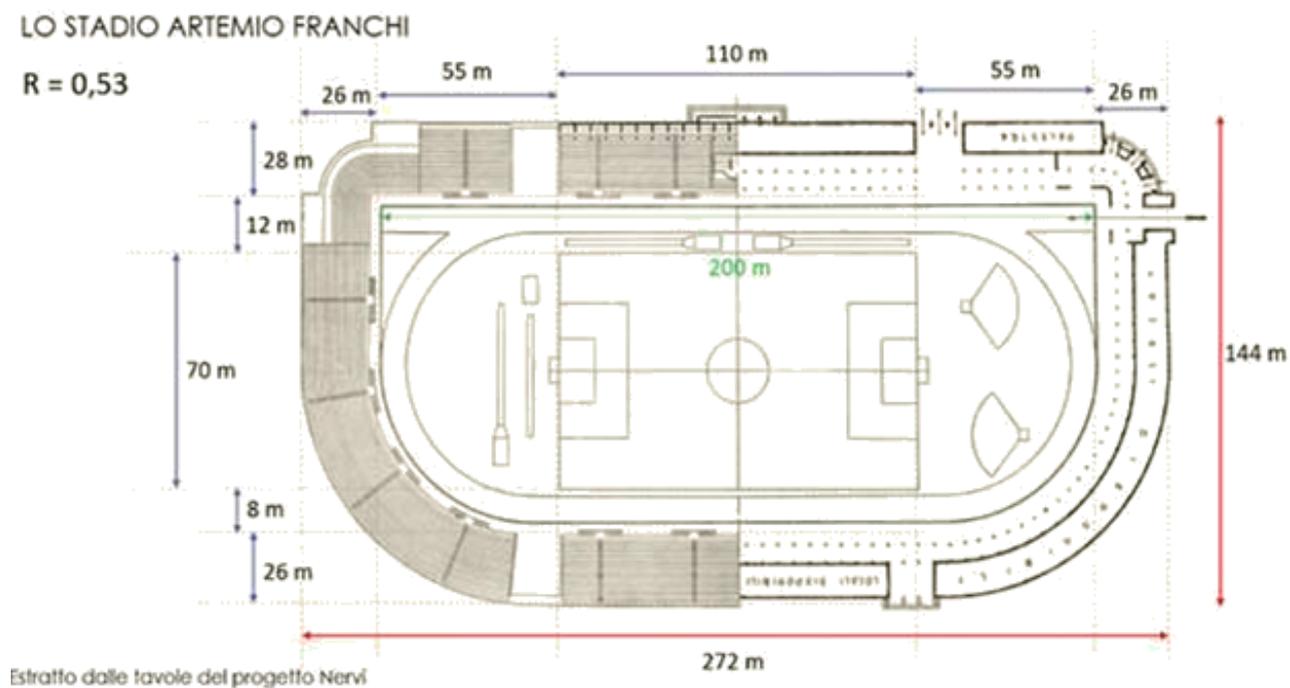


Fig.3: Planimetria attuale stadio comunale Artemio Franchi ¹⁰⁰

Per quanto riguarda la struttura, essa si articola in una zona esterna ed una interna: la prima si compone di un accesso primario, concepito dall'Ing. Alessandro Giuntoli, ed è caratterizzata da un complesso esteso di elementi che si sviluppa lungo tutta la tribuna coperta. La facciata centrale, dove è presente l'insegna con la denominazione dell'impianto, presenta 6 setti murari finalizzati alla prevenzione di eventi sismici, che potrebbero colpire la struttura in cemento armato, e all'interno di questi troviamo le elevate cancellate che venivano sfruttate come ingressi. Inoltre, le ali caratterizzanti l'impianto sono cadenzate da nove finestre l'una e divise da paraste lisce sorrette da una zoccolatura in pietra, che le congiunge con i pilastri dell'entrata d'onore.

La parte interna è caratterizzata dalla presenza di gradinate, che sono sorrette da una serie di telai a distanza di 6 metri cadauno, dalla pensilina che copre la tribuna d'onore, dai nodi plastici delle scale elicoidali che permettono di accedere alle gradinate e dalla torre di Maratona. Queste componenti permettono di far assumere all'impianto un valore di particolare rilievo storico-culturale, in quanto rendono quest'opera unica nel suo genere. A conferma di ciò, l'impianto è organizzato in modo tale da presentare i principi guida che hanno condotto Nervi al disegno del suo progetto: una struttura a vista, tale da richiamare i principi di *funzionalità e staticità*, e la sua fiducia riposta nella qualità

¹⁰⁰ Fonte: Progetto per la riqualificazione dell'area del Campo di Marte e dello stadio Artemio Franchi BCB Progetti S.r.l.: <https://www.bcbprogetti.it/>.

*plastica del cemento armato*¹⁰¹. La struttura rappresenta il perfetto connubio tra *l'armonia formale e le esigenze tecniche, il calore dell'ispirazione e la freddezza del ragionamento scientifico, la ricchezza della fantasia e le ferree leggi dell'economia.*¹⁰²

Spostando il focus verso la composizione interna dello stadio "Artemio Franchi", il terreno di gioco, lungo 105 metri e largo 68, è ritenuto uno dei manti erbosi migliori rispetto a quelli delle altre squadre della serie in cui milita, grazie alla qualità del drenaggio.¹⁰³ L'impianto è costituito da 43.147 posti a sedere, di cui 7.036 al coperto, che si ripartiscono come segue:

- il settore tribuna, suddiviso a sua volta in tribuna gradinata e parterre di tribuna: queste due aree consentono la partecipazione rispettivamente a 7.036 e 2.922 tifosi, per un totale complessivo di 9.958 partecipanti. In particolare, la prima è costituita dalla tribuna stampa e autorità ed è, infatti, quasi completamente al coperto, rappresentando la tribuna centrale della parte ovest della struttura;
- il settore maratona, che offre 10.003 posti: in particolare, circa 8.500 sono collocati nella Maratona gradinata e la restante parte nel parterre di Maratona. Quest'area è attualmente quasi completamente scoperta, ad eccezione di una tettoia in Plexiglas costruita nel settembre 2015 che ricopre la parte centrale del parterre, e si colloca di fronte alla tribuna centrale, circoscrivendo così la porzione orientale della struttura;
- Curva Ferrovia, che presenta 8.564 posti;
- Curva Fiesole, che ospita 11.662 posti;
- Settore ospiti che, con i suoi 2.845 posti, è anche denominato "Formaggino", nominativo dovuto alla sua forma, in quanto, collocandosi nella zona sud-est dell'impianto sportivo, è composto da due "spicchi", rispettivamente della curva Ferrovia e di un settore del correlativo parterre. L'area dedicata alla squadra ospite era separata da barriere in Plexiglas dalla parte restante (non occupata dai tifosi di casa) della curva Ferrovia alla tribuna Maratona, al fine di permettere la disponibilità di un solo settore o di entrambi, secondo il numero di biglietti acquistati dai rivali.¹⁰⁴ Nel 2012 fu ristrutturata la zona del parterre di Maratona e nel 2013 si attuò un'opera di rifacimento della tribuna, parterre e gradinata. Entrambe le ristrutturazioni portarono alla rimozione delle barriere e la conseguente riduzione del

¹⁰¹ Fonte: Pier Luigi Nervi (1891-1979) e la tecnologia del cemento armato, Archivio storico di Firenze.

¹⁰² Fonte: Nuti F. – Isola G. – Cozzi M. – Carapelli G., Edilizia in Toscana fra le due guerre, Edifir, 1994.

¹⁰³ Fonte: Artemio Franchi, ViolaChannel.tv + Fonte: Il prato dello stadio Franchi promosso a pieni voti, in Nove da Firenze, 11 agosto 2010.

¹⁰⁴ Fonte: Splendore F.M., "Firenze e il Franchi "aperto": modelli d'Europa".

numero di posti a disposizione, fino ad arrivare a quota 40.302 (senza considerare i posti non disponibili a causa della cosiddetta “zona cuscinetto” di seguito descritta);

- Zona cuscinetto, con 3.043 posti. Quest’area rimasta invenduta costituisce la parte di stadio tra i 4 settori di Maratona e la Curva Ferrovia (che si trovano accanto al settore ospiti) non aperta ai tifosi, al fine di garantire la sicurezza interna allo stadio durante la manifestazione dell’evento sportivo.



Fig.4: Settori dello Stadio Comunale Artemio Franchi – Firenze¹⁰⁵

Fin dai primi anni della sua edificazione, l’impianto sportivo subì importanti ristrutturazioni, raggiungendo un costo pari a 80 miliardi di lire. Infatti, uno dei momenti più importanti nella storia dello stadio comunale “Artemio Franchi” fu in vista dei mondiali di calcio organizzati a Firenze negli anni ‘90. Difatti, il suddetto impianto sportivo, allora denominato “Giovanni Berta”, venne ristrutturato in due anni, a partire dal 1988 dall’architetto Italo Gamberini e dai suoi collaboratori,

¹⁰⁵ Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Stadio_Artemio_Franchi.

quali Loris Macci, Enrico Novelli e Giovanna Slocovich. Questa operazione consisteva in una riorganizzazione, ampliamento e ripristino delle strutture. I principali obiettivi di tale processo furono principalmente due: il primo si basava su un miglioramento dei servizi generali offerti, degli ingressi di entrata e della sicurezza; mentre, il successivo, si concentrava sullo sviluppo di attività ricettive. Con queste ultime si intendono tutte quelle attività volte a generare ed offrire hospitality al pubblico, attraverso servizi accessori e connessi a quella principale (ad esempio, servizio di ristorazione). Pertanto, tra i principali interventi è rilevante riportare la demolizione delle superfetazioni, ossia la rimozione di tutte quelle parti realizzate al termine dei lavori iniziali, riportando così lo stadio alla sua struttura originaria, ed il restauro del complesso di elementi in cemento armato. Pertanto, sono state eliminate le piste di atletica leggera e ridotta l'altezza del campo, estendendo così il numero attuale di posti (43.417) davanti alla Tribuna centrale e alle due curve (Ferrovia e Fiesole) di altri 5.583 circa¹⁰⁶. Per di più è stato realizzato un nuovo anfiteatro al chiuso e un altro ha preso il posto delle piste di atletica precedentemente rimosse. Inoltre, seppur con poco seguito popolare, sono stati inseriti altri corpi scala rispetto alle scale elicoidali presenti; sono state aggiunte ulteriori coperture per la pensilina della tribuna d'onore ed il padiglione d'entrata è stato unito a due strutture disposte lateralmente finalizzate all'offerta di servizi. Infine, è avvenuta una significativa riqualificazione urbana della zona circostante, con la creazione di nuovi parcheggi, l'efficientamento della viabilità e l'ampliamento delle zone di verde. In particolare, ad oggi, l'area del Campo di Marte che circonda lo stadio comunale Artemio Franchi è organizzata nel seguente modo:

- quattro campi da calcio di dimensione 65x100 m;
- lo stadio Ruffino Mario Lodigiani, che dispone di circa 1.440 posti con due tribune di cui una al coperto, si estende per un'area di 4.600 mq disposta accanto al Franchi, e caratterizzata dalla presenza di un campo da rugby secondario, una zona al chiuso destinata a palestra, uffici e locale ristoro¹⁰⁷;
- assenza di aree commerciali;
- un parcheggio con circa 800 posti;
- una pista ciclo-pedonale di circa 2km;

¹⁰⁶ Nel realizzare tale intervento, si sono potute inserire 21 nuove file di fronte alle curve Ferrovia a Fiesole ad una profondità di 16 m (21m x 0,75). Purtroppo, pur di non ridurre ulteriormente il livello del campo, l'intervento ha comportato una visuale poco ottimale per il pubblico.

¹⁰⁷ Fonte: <https://www.imedicei.com>.

- un'area verde di 45.000 mq con circa 140 alberi ed una zona pedonale di un quarto delle dimensioni di quest'ultima.

Di seguito, invece, si propone un recente caso di studio che ha portato alla ristrutturazione di un noto impianto a livello europeo, caratterizzato da vincolo architettonico, al fine di illustrare le vie seguite per sfruttare la problematica a favore del territorio su cui l'impianto insiste.

3.2.3 L'esperienza dello stadio albanese di Tirana

Nel corso del presente paragrafo si è ritenuto opportuno riportare come esempio le vicende di un club europeo che ha presentato pressoché le medesime tipologie di problematiche storiche, culturali e architettoniche, registrate dalla società ACF FIORENTINA per il proprio impianto sportivo, il “Franchi”. Pertanto, l’obiettivo non è stato solo quello di presentare le suddette criticità, ma di indagare anche sulle eventuali azioni attuate in conseguenza del “vincolo” legato alla struttura.

A tal proposito, si è riportata l’esperienza dello stadio albanese di Tirana, uno dei maggiori esempi di ristrutturazione strategico-funzionale che ha sfruttato il legame storico che contraddistingue parte dell’attuale impianto, al fine di ammodernare e innovare la struttura sportiva.

In particolare, approfondendo il caso di studio proposto, il 17 novembre 2019, in occasione della partita Albania-Francia, valida come ultimo round dei dieci previsti per la qualificazione agli Europei 2020, è stato inaugurato il nuovo stadio della nazionale albanese intitolato “Air Albania Stadium”. Questo, con una nuova capienza stimata di circa 22mila posti a sedere e al coperto, ha sostituito il precedente impianto sportivo di soli 10mila posti, quasi del tutto allo scoperto, che era stato progettato nel 1939 dall’architetto di origine fiorentina Gherardo Bosio e successivamente costruito nel 1946 con la denominazione di “Qemal Stafa Stadium”. Inoltre, in esso era presente una pista di atletica che, alla luce del nuovo concept di impianto sportivo al quale ormai si fa riferimento, è stata rimossa del tutto, per consentire agli spettatori una migliore fruizione della manifestazione sportiva.¹⁰⁸

Per quanto riguarda i lavori di ristrutturazione del nuovo impianto, invece, sono stati portati avanti dallo studio Archea Associati che, dietro la regia dell’architetto fiorentino Marco Casamonti, ha intrapreso un percorso di salvataggio della parte storica dell’impianto sportivo albanese. Il costo di realizzazione della ristrutturazione, sostenuto dalla società Alb-Star Ldt, è stato pari a circa 50 milioni di euro. Tale importo, come sarà descritto nel successivo paragrafo, è pari all’ammontare previsto per l’attuazione del progetto di ristrutturazione, relativo sia alla costruzione che alla copertura delle nuove tribune dello stadio comunale di Firenze, caso pratico proposto nel presente elaborato.

Proseguendo con il caso dello stadio di Tirana, la cui componente architettuale e storico-artistica è stata definita dallo stesso Governo albanese patrimonio culturale nazionale e pertanto meritevole di

108

Fonte:

https://firenze.repubblica.it/cronaca/2016/06/01/news/un_altra_fiorentina_a_tirana_il_mio_impianto_futurista_-141107779/#gallery-slider=141129511

tutela, era rappresentata dall'ingresso monumentale del vecchio impianto sportivo. Infatti, l'entrata in marmo travertino, caratterizzata da due rampe di scale speculari poste su ambo i lati per consentire il raggiungimento del piano superiore (fig.5), è stata costruita come facciata principale dello stadio prospiciente su Piazzale Italia, diventando perciò la sola componente reale dell'impianto da salvaguardare.



Fig.5: "L'ingresso monumentale del Qemal Stafa Stadium"¹⁰⁹

Il merito di tale opera ha radici storiche profonde: difatti, questa rappresenta a tutti gli effetti una vera e propria testimonianza passata, in quanto dedicata a Qemal Stafa, valoroso combattente albanese durante la Seconda Guerra mondiale, che fu tra coloro che fondarono il partito comunista albanese intorno agli anni '40 del precedente secolo, decorato con il riconoscimento di "Eroe del popolo".

Terminato questo breve excursus storico sulla facciata dello stadio, di seguito si riportano le caratteristiche che hanno contraddistinto questo particolare progetto di ristrutturazione. Il piano di

¹⁰⁹ Fonte: <https://archistadia.it/albania-stadio-restauro-filologico-anastilosi-architettura/>.

restauro della facciata è stato compiuto dalla società “Tacheolab” che, “*nell’ottica della salvaguardia, valorizzazione e promozione di specifiche emergenze architettoniche, archeologiche e geologiche, offre servizi di progettazione e realizzazione di interventi di conservazione e restauro del patrimonio.*”¹¹⁰ La società, con sede a Figline e Incisa Valdarno, nel caso oggetto di studio riportato, ha compiuto una vera e propria opera di “taglia e cuci”, tecnica principale dell’anastilosi, ossia quella particolare pratica archeologica che consiste nella riedificazione dei fabbricati per mezzo della ricomposizione, con parti originali, delle remote costruzioni.¹¹¹ Infatti, il team di esperti assegnato all’opera di restauro della predetta facciata ha avuto l’arduo compito di smontare le singole componenti della stessa per poi riallocarle diversi metri più indietro, al fine di integrarla con la struttura esterna del nuovo “Air Albania Stadium” (fig.6).



Fig.6: “Fase di ricomposizione ed integrazione con il nuovo stadio”¹¹²

¹¹⁰ Fonte: <http://www.tacheolab.com/it/>.

¹¹¹ Fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Anastilosi>.

¹¹² Fonte: <https://archistadia.it/albania-stadio-restauro-filologico-anastilosi-architettura/>.

Questo progetto, per lo più unico nel suo genere, ha portato ad un eccezionale trade-off tra la salvaguardia della storia del patrimonio culturale di un Paese e la voglia di innovare ed ammodernare un impianto sportivo di notevole portata, nel rispetto del patrimonio artistico albanese, valorizzandone le parti originarie.¹¹³

Inoltre, durante la fase dei primi studi, il team inviato dalla società “Tacheolab” ha rilevato una mancata cura nella conservazione del monumento, tale da decretarne una forte percentuale di degrado dovuta sia alla negligenza legata alla manutenzione sia a fattori metereologici sfavorevoli. Pertanto, è stato necessario compiere non solo un’importante opera di restauro della facciata, che presentava parti ormai non più preservabili, ma nella fase di integrazione con la struttura del nuovo stadio, il complesso di elementi conservato è stato del tutto intessuto nell’involucro esterno dell’“Air Albania Stadium”.¹¹⁴

In conclusione, la ristrutturazione strategico-funzionale del “Qemal Stafa Stadium” ha consentito di superare con successo i “vincoli” architettonico-artistici dell’impianto posti dal Governo albanese, dimostrando come, nonostante le difficoltà incontrate per lo scontro sempre attuale tra il presente ed il passato, si rafforzi ancora una volta il concetto di investimento nella “**legacy sportiva**”. In particolare, quest’ultimo è inteso quale fattore di accrescimento del valore storico, monumentale e di eredità di un club che permette di avvalorare l’avviamento implicito dell’impianto. Alla luce di ciò, di seguito si presenta la facciata del nuovo stadio di Tirana una volta terminati i lavori che, per tutta la durata dei sette mesi, si ricorda sono stati diretti dall’architetto fiorentino Marco Casamonti (fig.7). La figura di quest’ultimo, come presentato nel prossimo paragrafo, è stata fondamentale per la descrizione di una delle proposte di ristrutturazione dello stadio comunale “Artemio Franchi di Firenze”.

113

Fonte:

https://firenze.repubblica.it/cronaca/2016/06/01/news/un_altra_fiorentino_a_tirana_il_mio_impianto_futurista_-141107779/#gallery-slider=141129511

¹¹⁴ Fonte: <https://archistadia.it/albania-stadio-restauro-filologico-anastilosia-architettura/>.



Fig.7: “L’ingresso monumentale del nuovo “Air Albania Stadium”¹¹⁵

¹¹⁵ Fonte: <https://archistadia.it/albania-stadio-restauro-filologico-anastilos-architettura/>.

3.3 Descrizione del progetto di ristrutturazione: dall'architetto fiorentino Marco Casamonti (studio italiano Archea) a Carlo Bandini (studio BCB Progetti Srl)

Premessa

L'idea di un piano di costruzione di una nuova casa che avesse potuto ospitare, da lì in poi, le partite casalinghe di campionato della ACF Fiorentina risale al 1983, ma è solo negli ultimi anni del ventunesimo secolo che l'idea di progettazione è stata realmente portata avanti. Difatti, il Dott. Rocco Commisso, fin dal 6 giu 2019, data risalente al suo insediamento come nuovo proprietario della ACF FIORENTINA SPA, ha fatto trasparire la sua volontà di prendere in considerazione diverse alternative per consegnare a Firenze un impianto sportivo all'avanguardia. Le principali opzioni per rendere reale tale desiderio erano principalmente due: **ristrutturare l'attuale stadio comunale Artemio Franchi o considerare la possibilità di investire in un'altra area per un impianto sportivo del tutto nuovo**. In particolare, per quanto concerne la prima opzione, i primi progetti che furono presentati in via non ufficiale erano due: il primo da parte dell'architetto fiorentino **Marco Casamonti**, nato a Firenze il 13 aprile 1965 e uno dei più grandi professionisti a livello globale nel recupero e ristrutturazione degli stadi, ed il secondo, proposto dall'architetto uruguayano naturalizzato statunitense Rafael Viñoly, nonché amico di Rocco Commisso.

Per quanto riguarda il progetto condotto da parte dell'architetto fiorentino Marco Casamonti nel settembre 2019, ho avuto l'onore, nonché il piacere, di confrontarmi sul tema con l'architetto Francesco dell'O', membro senior dello studio di progettazione Archea Associati che ho intervistato personalmente. Lo studio Archea Associati è stato fondato a Firenze nel 1988 da Laura Andreini, Marco Casamonti e Giovanni Polazzi, nel quale collaborano oltre 100 architetti, operativi nelle sedi di Firenze, Roma e Milano. Inoltre, il suddetto studio "ha realizzato opere di Architettura, Design, Interior Design e Graphic Design, in tutto il mondo. Gli interessi e le attività di ricerca di Archea Associati muovono dal paesaggio alla città, dall'edificio al design e, pur essendo incentrati sull'architettura, i progetti spaziano dalla grafica all'editoria – con la direzione e redazione della rivista internazionale di architettura "Area" – dalle mostre alla ricerca applicata. La complementarità tra le diverse attività incentrate sulla composizione in relazione alle varie scale del progetto aprono una costante riflessione critica sui temi della costruzione dell'architettura".¹¹⁶ Pertanto, la descrizione strutturale, architettonica ed economica del progetto realizzato dall'architetto fiorentino Marco Casamonti e dai suoi collaboratori nel settembre 2019, di seguito riportata, è frutto dell'intervista condotta nei confronti dell'architetto Francesco dell'O', membro senior dello studio di progettazione Archea Associati.

¹¹⁶ Fonte: <https://www.archea.it/progetti/>.

Descrizione dei progetti

Il progetto da 200 milioni di euro presentato in via informale e non ufficiale dall'architetto Casamonti e dal suo studio "Archea associati", sia al patron "viola", che in data giovedì 5 settembre 2019 al sindaco di Firenze Dario Nardella e al soprintendente Andrea Pessina, pone le proprie fondamenta sull'obiettivo di celebrare le aree monumentali del Franchi. Tra gli aspetti principali dell'operazione è previsto un abbattimento delle curve Fiesole e Ferrovia, al fine di ricostruirle a pianta rettangolare come tribune, andando sensibilmente a modificare la storica "pianta a D" della struttura, e realizzare la nuova costruzione di una nuova struttura in cemento armato necessaria per sorreggere la copertura. Il principio di quest'ultima, a livello statico, è simile all'odierno stadio "San Siro", casa che ospita le partite casalinghe di campionato dell'AC MILAN e dell'FC INTERNAZIONALE, cioè è caratterizzata da pilastri principali che sorreggono una vera e propria trave della lunghezza pari a circa 220-240 metri. Inoltre, lo stadio verrebbe demolito sui lati corti delle due curve, al fine di ricostruire queste ultime in modo più vicino al campo, per ricreare l'atmosfera e la struttura di uno stadio "all'inglese". Le curve, che diventeranno tribune, sono ricostruite secondo la stessa geometria del progetto del famoso architetto Pier Luigi Nervi, con l'unica differenza di essere realizzate in acciaio. Questo perché la normativa dell'NTC 2008 integrata¹¹⁷, in materia di Norme Tecniche per le Costruzioni", spiega come la presenza, ad oggi, di una struttura in cemento armato delle suddette componenti avrebbe comportato una rivisitazione del progetto dell'architetto Nervi, originario progettista della struttura del "Franchi". Difatti, la struttura in acciaio delle tribune avrebbe consentito di mantenere la sezione così come progettata.

Alla luce di quanto appena riportato, la parte interna dello stadio avrebbe subito una nuova allocazione degli spazi. Infatti, focalizzandosi sul numero di posti a sedere disponibili, questi

¹¹⁷ Il Decreto Ministeriale 14 gennaio 2008, recante "Norme Tecniche per le Costruzioni" (nel seguito indicate con NTC) raccoglie in forma unitaria le norme che disciplinano la progettazione, l'esecuzione ed il collaudo delle costruzioni al fine di garantire, per stabiliti livelli sicurezza, la pubblica incolumità. Il testo normativo, recependo le diverse osservazioni e suggerimenti di ordine tecnico pervenute dal mondo produttivo, scientifico e professionale, fornisce una serie di indicazioni inerenti le procedure di calcolo e di verifica delle strutture, nonché regole di progettazione ed esecuzione delle opere, in linea con i seguenti indirizzi:

- mantenimento del criterio prestazionale, per quanto consentito dall'esigenza di operatività della norma stessa;
- coerenza con gli indirizzi normativi a livello comunitario, sempre nel rispetto delle esigenze di sicurezza del Paese e, in particolare, coerenza di formato con gli Eurocodici, norme europee EN ormai ampiamente diffuse;
- approfondimento degli aspetti normativi connessi alla presenza delle azioni sismiche;
- approfondimento delle prescrizioni ed indicazioni relative ai rapporti delle opere con il terreno e, in generale, agli aspetti geotecnici.

sarebbero diminuiti dai 42 mila odierni, ai 35 mila, a causa della ridotta lunghezza lineare delle tribune, per l'intervento di demolizione sui lati corti delle stesse, al fine di essere ricostruite più vicino al campo. Spostando il focus sulle nuove attività interne create, tra queste si sono privilegiate il merchandising e gli store, per circa un'area di 10-12 mila metri quadri, principalmente legati alla realtà sportive quali decathlon, nike e universo sport, nonché ai ristoranti e gli sky boxes. In particolare, questi ultimi sarebbero stati disposti nella parte sommitale dello stadio, esattamente al termine delle tribune nella parte superiore della struttura, rappresentando delle vere e proprie sale private, quasi ad uso alberghiero. Questo avrebbe soddisfatto uno degli obiettivi principali della società, ossia quello di disporre di un *concept* di stadio integrato e "multifunzionale", creando un evento nell'evento. Gli sky boxes sarebbero stati collegati al piano terra in modo esclusivo tramite le scale elicoidali, mantenendo e tutelando, pertanto, tale parte monumentale dell'impianto sportivo del "Franchi".

Inoltre, la creazione dei suddetti spazi commerciali è stata dettata da una strategia mirata, che consisterebbe nel defluire e portare gradualmente i tifosi allo stadio. Infatti, questo programma operativo avrebbe permesso di porre un temporaneo rimedio al problema odierno, più che ormai noto, dell'insufficienza di un numero congruo di posti auto per i tifosi "viola", e di una scarsa viabilità cittadina dell'intera zona di Campo di Marte durante il matchday. Di conseguenza, oltre a tale strategia, sarebbe stata prevista una rilevante rivisitazione del progetto di afflusso e viabilità dell'intera suddetta area, in particolare con parcheggi per posti auto già esistenti o di nuova costituzione. Pertanto, gli attuali 140 parcheggi presenti sarebbero stati mantenuti, mentre si sarebbero costruiti due nuovi parcheggi: di questi ultimi, il primo avrebbe disposto un totale di circa 1100 posti, mentre, il secondo, sarebbe stato costruito nell'area interrata del nuovo parco adiacente l'impianto sportivo, per un'area da circa 3,3 ettari, che corrisponde a circa 1100 posti auto.

Inoltre, gli ulteriori punti di forza della mobilità del presente progetto sono la vicinanza a circa 300 metri della stazione della Ferrovia dello Stato di Campo di Marte, e la tramvia di previsione che passa dal Viale Manfredo Fanti. Infatti, in questi giorni il Sindaco Dario Nardella ha proposto di realizzare, in un'area limitrofa allo stadio, dunque a circa 400 metri da questo, e in particolare vicino alla stazione, un parcheggio per 3.500 metri quadri, che sarebbe un polmone di aiuto per i tifosi. Questo nuovo spazio, nonostante l'apparenza della dimensione elevata dell'area, e considerando che ogni posto auto sono circa 30 metri quadri, permetterebbe di portare solamente altri 1100 posti.

Inoltre, spostando l'attenzione verso un'altra parte rilevante del progetto, ossia quella della riqualificazione urbana dell'area di Campo di Marte, adiacente al "Franchi", per circa 15 ettari rispetto ai 37 previsti dall'area in sé, uno degli obiettivi consisteva nel creare delle aree verdi intorno allo stadio. In particolare, viene menzionata la creazione di un parco urbano che potesse non far

percepire il “Franchi” come uno “spazio urbano” sostanzialmente recintato e circondato da strade, ma l’idea era quella di disporre di uno stadio, all’interno di un parco urbano, che fosse caratterizzato da una maggiore permeabilità rispetto all’intorno. Un secondo obiettivo per l’area esterna era quello di una sorta di unità di vicinato (piccoli spazi commerciali) per circa 6000 metri quadri, che avrebbero permesso di creare una quinta al parco.

Inoltre, il pilastro centrale sul quale si basa il progetto, tale da poter ovviare al problema della copertura dell’impianto, consiste in una teca di vetro sorretta da una struttura metallica, con la funzione coprente l’impianto su tutti e quattro i lati. La copertura permetterebbe di conservare l’integrità della storia dell’architettura razionalista, e di offrire riparo dagli agenti atmosferici al pubblico e a tutto il complesso sportivo. Per quanto riguarda i tempi previsti per l’intero progetto di realizzazione del piano operativo dello stadio, le principali fasi erano due: 18 mesi per la fase di progettazione e di approvazione del progetto da part della Soprintendenza e dei vari enti pubblici, e circa 36 mesi per la fase di costruzione. Le due fasi erano pressoché accavallate, consentendo di affermare che lo stadio sarebbe stato pienamente agibile a circa tre anni dall’inizio dei lavori; mentre, durante il campionato, sarebbe stato possibile chiudere in modo alternato le due curve, al fine di lavorare su di esse singolarmente, senza creare ingenti disagi alla struttura e allo svolgimento della manifestazione sportiva.¹¹⁸

Infine, considerando i costi da sostenere per la ristrutturazione dello stadio “Artemio Franchi”, della copertura delle curve e della riqualificazione urbana, come già menzionato, l’ammontare totale da sostenere sarebbe stato di circa 200 milioni, così suddivisi:

- circa 140 milioni sullo stadio, sulle aree di servizio allo stadio, e aree commerciali interne ed esterne;
- circa 35 milioni per la riqualificazione urbana (comprensiva della viabilità, zone verdi e parcheggi);
- circa una cifra tra il 6% ed il 10% del costo di costruzione (175 milioni di euro) destinata alle cosiddette “professional fees”, ai corrispettivi per i consulenti che hanno lavorato al progetto e alle opere di urbanizzazione;
- circa una cifra tra il 5% ed il 10% del costo di costruzione (175 milioni di euro) destinata alla presentazione del progetto stesso;
- circa 300 euro a metro quadro per le opere di urbanizzazione il cui destinatario è il Comune.

¹¹⁸ Fonte: <https://ilreporter.it/sezioni/sport/stadio-firenze-nuovo-restyling-franchi/>.

Per quanto riguarda il secondo progetto, invece, l'architetto Viñoly lo ha costruito sulla base della realizzazione di un secondo stadio adiacente a quello del Franchi, in modo tale da rendere comunicanti i due impianti. Le zone interessanti per tale operazione sono il centro sportivo Astori, l'Affrico, il Cerreti e l'Olimpia, ma l'ardimentosa struttura non venne presa in considerazione come prima scelta dal patron fiorentino. Pertanto, il secondo progetto fu scartato, ma anche il primo mise in evidenza delle problematiche rilevanti ai fini della realizzazione dell'idea. Infatti, prassi comune vuole che, una volta proposto un progetto, quest'ultimo, entro due mesi dalla sua consegna, debba essere oggetto di valutazione da parte della Soprintendenza fiorentina. In specifico al presente caso di studio, alla guida di questa decisione complessa sono stati chiamati in causa il direttore generale del ministero per i Beni e le attività culturali, Federica Galloni, il responsabile dell'area Patrimonio architettonico della soprintendenza all'Archeologia, belle arti e paesaggio, Valerio Tesi, ed il soprintendente Andrea Pessina.¹¹⁹

L'iter seguito da questi ultimi si è basato su un'analisi storica delle componenti realizzate da Pier Luigi Nervi e delle parti, invece, progettate solo successivamente. Dopo questa prima fase, si è passati all'identificazione delle strutture dell'impianto meritevoli di tutela o meno, in modo tale da conservare la storia e la cultura dell'impianto fiorentino. Ultimo passaggio fondamentale è stato il responso sul progetto da parte del Ministero per i Beni e le attività culturali.¹²⁰

Pertanto, alla luce delle problematiche riguardanti il vincolo strutturale sul Franchi riportate in questo medesimo capitolo, in particolare al paragrafo 3.2, in data 13 dicembre 2019, il giornale La Nazione di Firenze riporta la notizia che la Soprintendenza ha presentato la relazione contenente l'inizio della pratica amministrativa di istruttoria per il vincolo sul Franchi. Di conseguenza, a conferma delle dichiarazioni in via più o meno ufficiosa del soprintendente Andrea Pessina durante i mesi precedenti, venne espresso nero su bianco l'impossibilità di abbattimento delle curve, in quanto parti principali del monumento, senza escludere però la possibilità di una ristrutturazione parziale dell'impianto.¹²¹

Dunque, vista la validità della clausola sul Franchi posta dalla Soprintendenza delle Belle Arti, il progetto proposto in via non ufficiale dall'architetto Marco Casamonti non fu ritenuto completamente soddisfacente. In particolare, tale vincolo si fondava sulla non possibilità di modificare ed espandere parti dell'architettura dello stadio comunale ritenute monumento nazionale, come la torre di Maratona, le scale elicoidali, la copertura della tribuna e la forma a D della planimetria.

¹¹⁹ Fonte: <https://www.lanazione.it/firenze/cronaca/stadio-franchi-1.4797203>.

¹²⁰ Fonte: <https://ilreporter.it/sezioni/sport/stadio-firenze-nuovo-restyling-franchi/>.

¹²¹ Fonte: <http://www.firenzetoday.it/cronaca/riqualificazione-stadio-franchi-curve.html>.

Alla luce di ciò, il presidente della Fiorentina Rocco Commisso ha incaricato un altro studio (il **BCB Progetti S.r.l.**) guidato dall'architetto Carlo Bandini, al fine di proporre un *nuovo piano di ristrutturazione dell'Artemio Franchi*, che non andasse contro i vincoli architettonici posti dalla Soprintendenza. Pertanto, l'architetto, insieme a Michele Turini dell'associazione 'Noi per Firenze', ha presentato ufficialmente alla stampa, nello stesso giorno in cui "La Nazione" riporta il fatto (in data 26 settembre 2019)¹²², un progetto rielaborato di "stadio dentro lo stadio". Infatti, tale piano era stato rivisto rispetto al primo elaborato datato lug. 18, 2019 consegnato alla dirigenza fiorentina, di cui il Dott. Carlo Bandini in persona aveva riportato l'avvenuta trasmissione nel sito ufficiale dello studio BCB Progetti S.r.l.¹²³, ed alla stampa nei quattro giorni successivi¹²⁴.

Il prospetto proposto, l'unico presentato e arrivato al tavolo della Soprintendenza di Firenze, era appoggiato dal residente del Quartiere 2 Michele Pierguidi e si discostava notevolmente da quanto esposto dall'architetto Casamonti e dal suo studio, in quanto, come preannunciato, non prevedeva alcuna opera di demolizione, né tantomeno di modifica alle curve.¹²⁵

Il progetto si basava sulla costruzione di due nuove strutture di tribuna che si posizionavano all'interno dell'impianto, simmetricamente alle curve Fiesole e Maratona, ad una distanza notevolmente inferiore al terreno di gioco rispetto alle precedenti curve. Inoltre, le aree residue tra queste e le nuove tribune erano riparate al chiuso, destinate a nuovi spazi polifunzionali, quali attività commerciali e sportive complementari (campi di calcio a 5 o di tennis), un percorso museale ed eventi per un totale di 11.400 mq creati.¹²⁶ Pertanto, l'obiettivo primario proposto da tale studio era quello di rispettare il vincolo di tutela, conservando le antiche strutture del Franchi, e di ristrutturarlo con un'idea innovativa, al fine di realizzare un impianto moderno e all'avanguardia: "uno stadio dentro lo stadio". Allo stato attuale del progetto di ristrutturazione, esso prevede una lieve diminuzione dei posti a sedere, che passeranno dagli attuali 43 mila a circa 40.147 posti coperti.

Una volta terminato lo studio sullo stadio, il progetto si sofferma anche sulla riqualificazione urbana di Campo di Marte, area che circonda l'Artemio Franchi.

In particolare, esso prevede il recupero di un'area pari a 35.000 mq (viale Fanti pedonale a nord-ovest e viale Ferruccio Valcareggi interrato) e di parcheggi sotterranei con circa 3.200 posti auto al coperto

¹²² Fonte: <http://www.firenzetoday.it/cronaca/artemio-franchi-progetto-stadio.html>.

¹²³ Fonte: <https://bcbprogetti.it/conferenza-stampa>.

¹²⁴ Fonte: <https://www.gonews.it/2019/09/26/ecco-come-riqualificare-lo-stadio-franchi-lo-studio-di-bcb/>.

¹²⁵ Fonte: <http://www.firenzetoday.it/cronaca/artemio-franchi-progetto-stadio.html>.

¹²⁶ Fonte: <https://www.gonews.it/2019/09/26/ecco-come-riqualificare-lo-stadio-franchi-lo-studio-di-bcb/>.

totali, che saranno allocati nello spazio attuale del centro sportivo dell'ACF Fiorentina (zona "Campini), e utilizzati anche per l'organizzazione degli eventi del Mandela Forum e della nuova cittadella fiorentina. Inoltre, è prevista la realizzazione di un'area commerciale pari a 15.600 mq, di una piazza pubblica di 8.000 mq, dell'area della cittadella fiorentina suddetta (4 campi e una palestra, 2.200 mq), una nuova collocazione degli spazi aree verdi presenti (24.000 mq) con aree destinate, e saranno piantati 250 nuovi alberi con uno spazio permeabile e giochi d'acqua (30.000 mq). Non da meno, sarà la creazione di una pista ciclabile e da corsa (3km ciascuna), nonché la realizzazione di 2.500 posti al coperto per le tribune dello stadio di rugby¹²⁷.

Di seguito, si riporta la planimetria della situazione appena descritta, che è stata progettata attraverso l'analisi condotta dallo studio BCB Progetti S.r.l (fig.8). In particolare, si evidenziano le nuove aree previste dal punto di vista della viabilità (fig.9), della nuova piazza (fig.10) e dei percorsi pedonali, dell'area moderna polifunzionale comprensiva dei servizi (fig.11), ed infine, degli spazi verdi (fig.12):

¹²⁷ Fonte: Progetto di riqualificazione urbana Campo di Marte, studio BCB Progetti S.r.l.



Fig.8: Vista dall'alto dell'area di Campo Di Marte – Firenze¹²⁸

¹²⁸ Fonte: Progetto di riqualificazione urbana Campo di Marte, studio BCB Progetti S.r.l.

VIABILITÀ

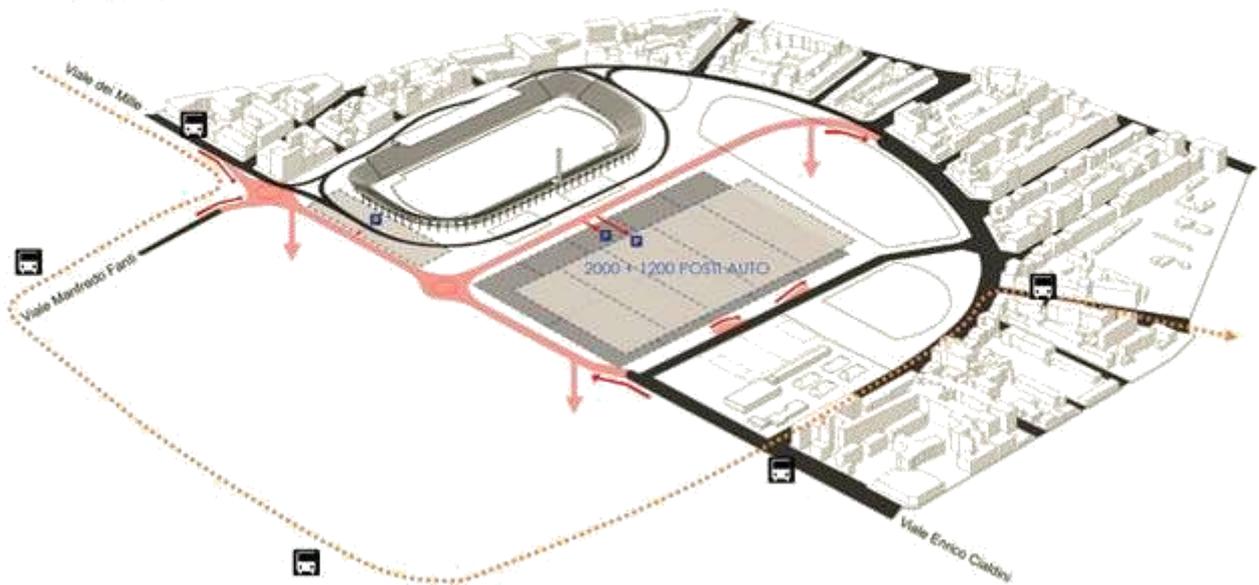


Fig.9: Vista dall'alto modello "viabilità" area stadio – Firenze¹²⁹

NUOVA PIAZZA E PERCORSI PEDONALI

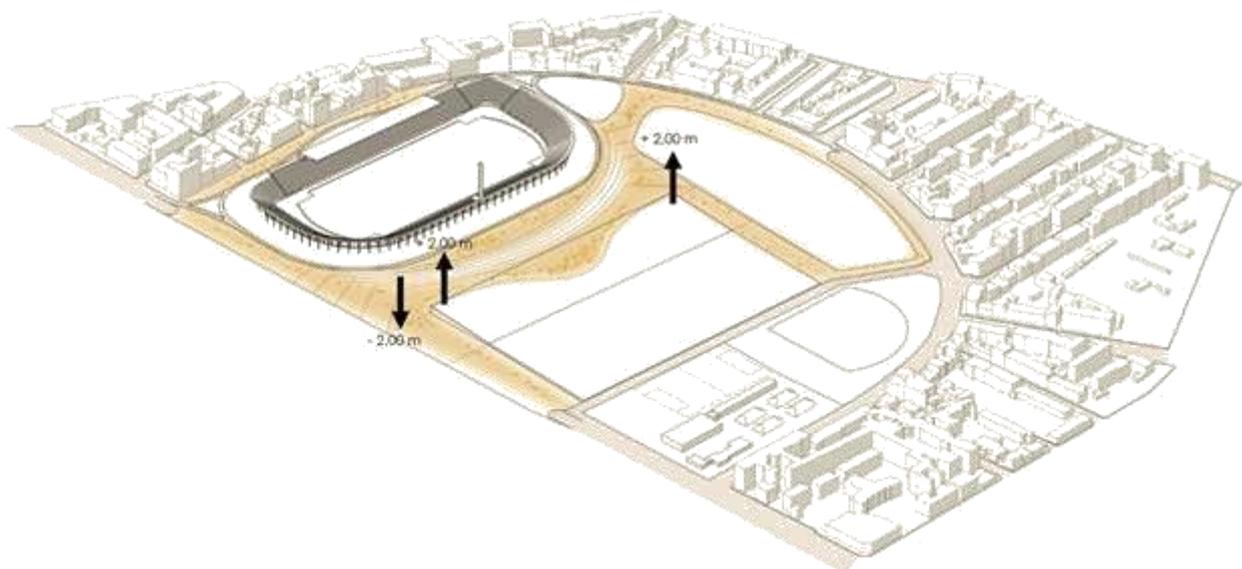


Fig.10: Vista dall'alto modello "nuova piazza e percorsi pedonali" area stadio – Firenze¹³⁰

¹²⁹ Fonte: Progetto di riqualificazione urbana Campo di Marte, studio BCB Progetti S.r.l.

¹³⁰ Fonte: Progetto di riqualificazione urbana Campo di Marte, studio BCB Progetti S.r.l.



Fig.11: Vista dall'alto modello "funzioni e servizi" area Campo di Marte – Firenze



Fig.12: Vista dall'alto modello "spazi verdi" area Campo di Marte – Firenze¹³¹

¹³¹ Fonte: Progetto di riqualificazione urbana Campo di Marte, studio BCB Progetti S.r.l.

Per quanto concerne, invece, i tempi di realizzo, il progetto presenta una linea temporale di 3 anni di lavori suddivisa in 4 fasi, senza comportare interruzioni di campionato. Di seguito, viene presentata la “*timetable*” di progettazione (fig.13):

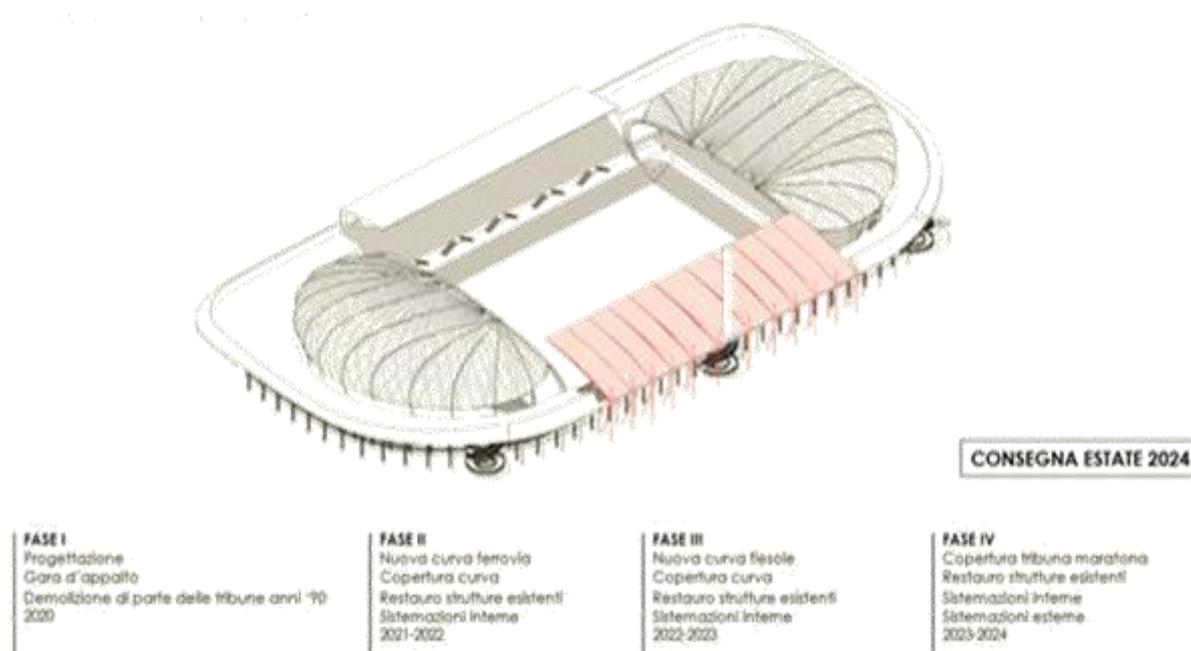


Fig.13: Vista dall'alto modello “tempi di intervento progetto ristrutturazione Stadio comunale Artemio Franchi”¹³²

Spostando il focus verso i costi di realizzo, invece, questi si aggirano intorno ai 130 milioni, ammontare inferiore rispetto a quanto previsto dal precedente progetto di 200 milioni dell'architetto Casamonti, che, invece, comprendeva nel preventivo solo la ristrutturazione dello stadio e non la riqualificazione urbana circostante¹³³. I costi di realizzo del progetto dello studio BCB Progetti S.r.l. sono ripartiti come segue (Tab.3):

¹³² Fonte: Progetto di riqualificazione urbana Campo di Marte, studio BCB Progetti S.r.l.

¹³³ Fonte <http://www.firenzetoday.it/cronaca/artemio-franchi-progetto-stadio.html>.

INVESTIMENTI	Specifico voci	Importo
STADIO		
	Ristrutturazione stadio	€ 20.000.000,00
	Nuove tribune e copertura stadio	€ 30.000.000,00
Totale INV. STADIO		€ 50.000.000,00
RIQUALIFICAZIONE URBANA		
	Viabilità interrata	€ 9.000.000,00
	Parcheggio interrato	€ 24.000.000,00
	Parcheggio in struttura	€ 9.000.000,00
	Area commerciale	€ 19.000.000,00
	Riqualificazione parco	€ 3.600.000,00
	Cittadella della Fiorentina	€ 2.200.000,00
	Piazza Pubblica	€ 4.400.000,00
	Sistemazioni esterne	€ 10.500.000,00
	Tribune stadio rugby	€ 300.000,00
Totale INV. RIQUALIFICAZIONE URBANA		€ 82.000.000,00
Totale INVESTIMENTI		€ 132.000.000,00

Tab.3: Panoramica dettagliata delle voci, e dei relativi costi, dell'investimento nello Stadio comunale "Artemio Franchi", progetto dello studio BCB Progetti S.r.l. ¹³⁴

Secondo quanto riportato dal "Corriere Fiorentino" del 28 dicembre 2019¹³⁵, nel panorama dei progetti di ristrutturazione del Franchi, oltre alla pianificazione di ristrutturazione consegnata dall'architetto Carlo Bandini, insieme al Dott. Michele Turini dell'associazione "Noi per Firenze," che non ha mai ricevuto risposta dalla dirigenza fiorentina, si è presentata la proposta di un altro ente. Infatti, alla stessa data alla quale risale la pubblicazione del Corriere Fiorentino suddetta, **lo studio Giraldi associati architetti**, in collaborazione con lo Studio Icrim dell'università Cattolica di Milano, ha consegnato il progetto di intervento al patron della Fiorentina e al presidente del Quartiere 2 Michele Pierguidi.¹³⁶ In particolare, il piano proposto, si caratterizza da una prima analisi realizzata

¹³⁴ Fonte: Elaborazione personale, Progetto dello studio BCB Progetti S.r.l.

¹³⁵ Fonte: Corriere Fiorentino, 28 Dec 2019, Fatucchi.. <https://www.pressreader.com/italy/corriere-fiorentino/20191228/page/7/textview>.

¹³⁶ Fonte: <https://www.pressreader.com/italy/corriere-fiorentino/20191228/page/7/textview>.

in data 10 settembre 2019, ed una a fine anno ad integrazione di quest'ultima. Inoltre, il progetto presentato persegue le medesime finalità del progetto dello studio BCB Progetti S.r.l., ossia quelle di restyling dell'Artemio Franchi con rispetto del vincolo architettonico e della riqualificazione del Campo di Marte. Pertanto, l'obiettivo è quello di raggiungere la piena funzionalità dell'impianto, garantendo modernità e innovazione, e mantenere la rilevanza storica del monumento.

Lo studio si articola in 2 proposte, che hanno come strategia comune l'interramento di Viale Paoli, in quanto volontà espressa dell'Amministrazione, e sono rappresentate schematicamente come quanto riportato (Tab.4):

Azione svolta	Prima proposta¹³⁷	Seconda proposta
Interramento del viale Paoli	SI	SI
Installazione di centrali di ricarica elettrica	SI	SI
Parcheggio sotterraneo	40.000 mq	60.000 mq
Grande parco lineare	12.000 mq ¹³⁸	90.000 mq ¹³⁹
Campo di Marte	Riqualificazione dei Giardini	Unione in un'area verde di 400.000 mq ¹⁴⁰
Grande parco attrezzato	40.000 mq ¹⁴¹	40.000 mq ¹⁴²
Area al coperto	20.000 mq ¹⁴³	48.000 mq ¹⁴⁴

Tab.4: Panoramica dettagliata operativa del progetto dello "studio Giraldi associati architetti" di riqualifica dell'area di Campo di Marte¹⁴⁵

¹³⁷ (non comprende la riqualifica dell'area Sud al Viale Paoli).

¹³⁸ Disposto sul vecchio tracciato del Viale Paoli in superficie (slide 22 progetto).

¹³⁹ Collegato l'intera area da Nord a Sud e da Est a Ovest, eliminando l'attuale divisione in due dell'area.

¹⁴⁰ Quasi interamente pedonale, attrezzata, destinata allo sport cittadino d'eccellenza (calcio, rugby, baseball, atletica, nuoto ecc..) e dilettantistico.

¹⁴¹ Dotato di piccole strutture commerciali nell'area circostante lo stadio e di sua pertinenza (slide 22 progetto)

¹⁴² Di pertinenza dello stadio comunale Artemio Franchi con la presenza di piccole strutture commerciali (slide 22 progetto)

¹⁴³ Ad uso commerciale, ricreativo o ricettivo (slide 22 progetto)

¹⁴⁴ Ad uso commerciale, ricreativo o ricettivo (slide 22 progetto)

¹⁴⁵ Elaborazione personale, Fonte: https://issuu.com/Giraldiassociati/docs/gaa_stadio_franchi-compresso (progetto reale Studio Giraldi)

Un altro aspetto in comune tra i due progetti è rintracciabile nelle modalità di svolgimento dei lavori: infatti, la ristrutturazione si dividerebbe per fasi, consentendo il proseguo del campionato durante l’opera di restyling (fig.14):

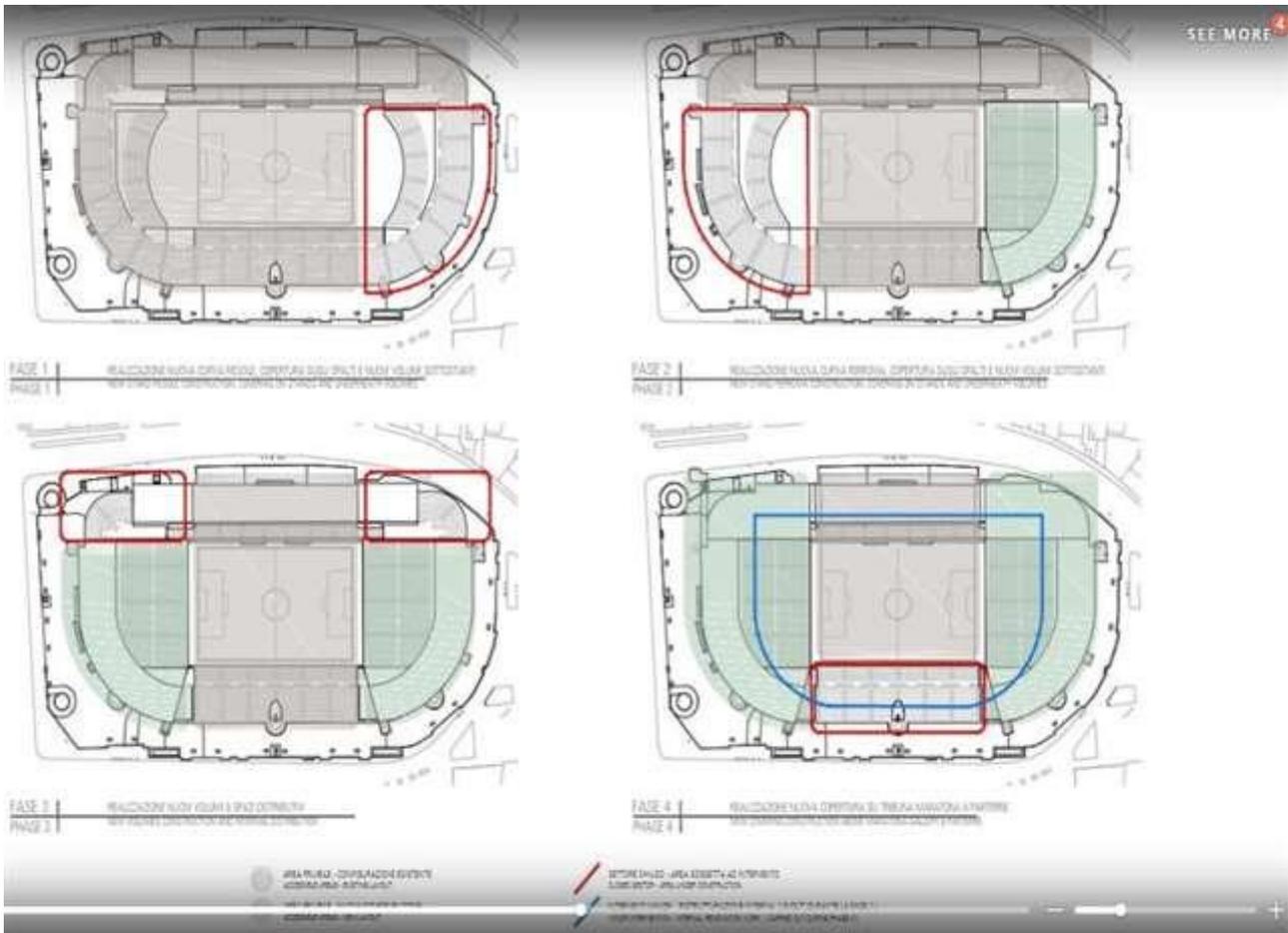


Fig.14: Vista dall’alto modello “tempi di intervento progetto ristrutturazione Stadio comunale Artemio Franchi” progetto dello “studio Giraldi associati architetti”¹⁴⁶

Una terza analogia, fondamentale ai fini della considerazione del nuovo progetto, è stata la capacità di salvaguardia delle componenti storico-architettoniche dello stadio, oggetto del vincolo posto sull’impianto dalla Soprintendenza: le tribune, le scale elicoidali, la pensilina sospesa, le curve e la torre di Maratona. Nonostante ciò, è comunque prevista una minima soglia di demolizione che andrà ad interessare gli spalti delle curve, al di sotto dei quali si ricaverà un’area pari a 30.000 mq su tre

¹⁴⁶ Fonte: https://issuu.com/Giraldiassociati/docs/gaa_stadio_franchi-compresso (progetto reale Studio Giraldi).

piani e coperta da una teca in vetro. Questo spazio sarà dedicato ad aree con funzionalità specifiche quali:

- Ristoranti e bar;
- Retail outlets.
- Museo;
- Hall of Fame;
- Palchi VIP e Sky Box;
- Auditorium e Centro Conferenze;
- Wellness, Fitness Center e Centro Fisioterapetico;
- Aree tecniche e di Servizio;
- Strutture e Servizi per il pubblico;
- Collegamenti.¹⁴⁷

Al di fianco della copertura che interessa le curve saranno creati dei giardini, mentre negli angoli della struttura saranno inseriti gli skybox. Per quanto riguarda l'impianto di illuminazione, lo studio Giraldi associati architetti ha previsto numerosi led ad elevate performance, ed un sistema di pannelli fotoelettrici posti al di sopra della copertura dello stadio, che permetterà di generare energia all'intera struttura sportiva dell'area di Campo di Marte.¹⁴⁸

Proseguendo con le caratteristiche principali del nuovo impianto, il perimetro del Franchi sarà coperto da un involucro principalmente di vetro, e sarà caratterizzato da due parchi pensili (di 3.000 mq l'uno) disposti in modo adiacente rispetto alle due scale elicoidali di Nervi. Inoltre, le nuove tribune saranno protette da una copertura sulla quale verranno disposti pannelli fotovoltaici in grado di garantire l'autonomia energetica dell'intera struttura, e disposte a 7,5 metri dal terreno di gioco, mentre, quelle

¹⁴⁷ Fonte: https://issuu.com/Giraldiassociati/docs/gaa_stadio_franchi-compresso (progetto reale Studio Giraldi).

¹⁴⁸ Fonte: <https://www.pressreader.com/italy/corriere-fiorentino/20191228/page/7/textview>.

passate, saranno salvaguardate e sorrette da palchi che permetteranno di creare nuove aree con finalità commerciali e ludiche (fig.15).¹⁴⁹

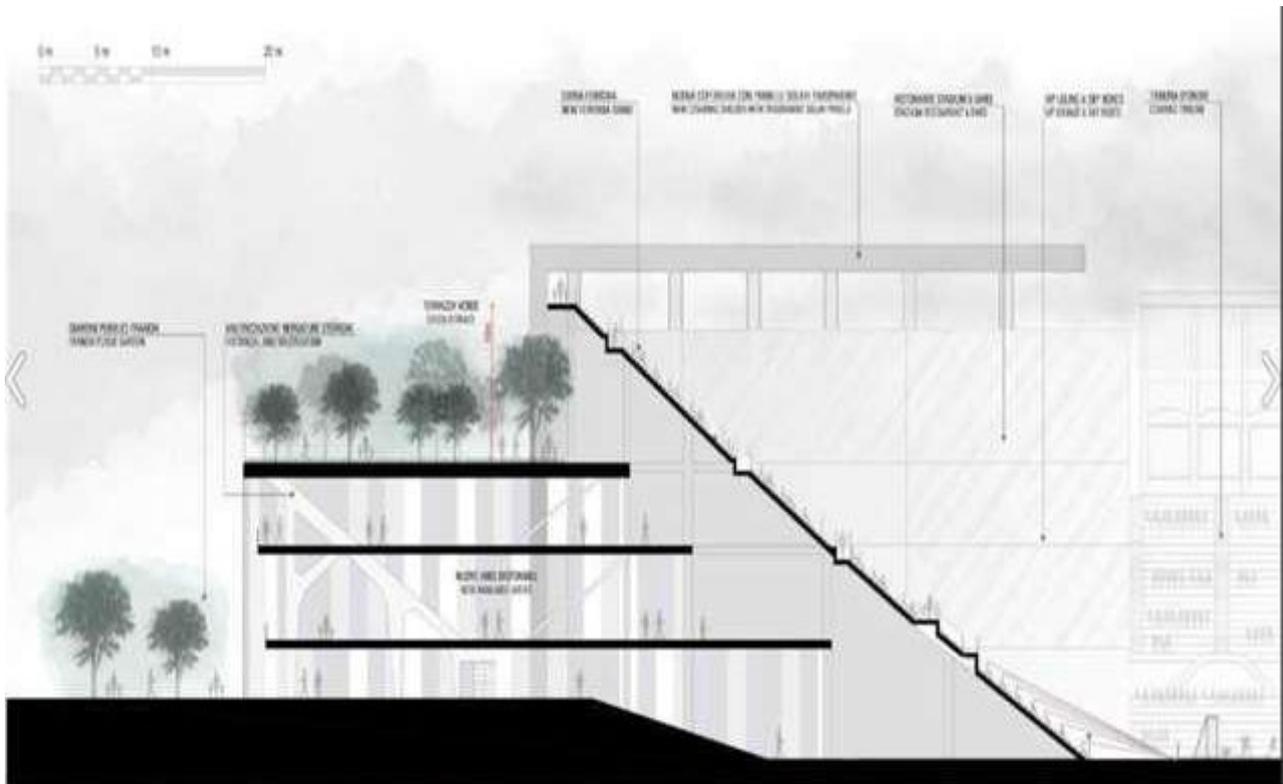


Fig.15: Rappresentazione del modello interno di salvaguardia delle precedenti tribune e costruzione delle nuove a ridosso del campo da gioco¹⁵⁰

Soffermandoci, invece, sui dettagli caratterizzanti il piano di riqualificazione urbana della zona Campo di Marte, allo stesso modo della precedente proposta, sarà previsto un parcheggio interrato (locato in viale Paoli) ma con circa 600 posti auto in meno, circondato da un'area pedonale ed un albergo.¹⁵¹ Inoltre, viene sviluppata e rafforzata notevolmente la viabilità attraverso:

- una linea ferroviaria con collegamento diretto alla Stazione di Campo di Marte;
- autobus urbani;
- tramvia, con la linea 3.2.

¹⁴⁹ Fonte: <https://www.violanews.com/stampa/franchi-la-storia-infinita-consegnato-a-commisso-il-progetto-di-restyling/>.

¹⁵⁰ Fonte: https://issuu.com/Giraldiassociati/docs/gaa_stadio_franchi-compresso (progetto reale Studio Galdi).

¹⁵¹ Fonte <https://www.pressreader.com/italy/corriere-fiorentino/20191228/page/7/textview>.

Alla luce di quanto appena introdotto, si riporta a titolo semplificato una model view tridimensionale dello stadio Artemio Franchi ristrutturato, al netto del progetto ideato dallo studio Giraldi associati architetti (fig.16):



Fig.16: Model view tridimensionale dello stadio Artemio Franchi ristrutturato, al netto del progetto ideato dallo “studio Giraldi associati architetti”¹⁵²

Per quanto riguarda le principali differenze, si individua il valore massimo dell’importo da sostenere ai fini dell’investimento: 80 milioni di euro, nettamente inferiore al precedente progetto che ne stimava circa 130. Per quanto riguarda le tempistiche, il periodo di termine dei lavori è previsto a 2 anni dall’inizio della ristrutturazione, periodo inferiore di un anno alla precedente proposta dello studio BCB Progetti S.r.l., che permetterebbe di venire incontro all’esigenze del patron viola, principale fautore del cosiddetto slogan “fast, fast, fast”.¹⁵³ Un altro punto di dissomiglianza è il numero di spettatori massimo che può ospitare la struttura post restyling, in quanto le principali vie sono due: ridurre il numero a 35.000, oppure mantenere costante il dato attuale di circa 43.000.¹⁵⁴

¹⁵² Fonte: https://issuu.com/Giraldiassociati/docs/gaa_stadio_franchi-compresso (progetto reale Studio Giraldi).

¹⁵³ Fonte: Corriere Fiorentino, 28 Dec 2019, Fatucchi.. <https://www.pressreader.com/italy/corriere-fiorentino/20191228/page/7/textview>.

¹⁵⁴ Fonte: <https://www.violanews.com/stampa/franchi-la-storia-infinita-consegnato-a-commisso-il-progetto-di-restyling/>.

Per la riqualificazione del Campo di Marte, invece, il piano proposto da questo secondo progetto, consiste nella creazione di uno spazio verde da viale Fanti a viale Malta, un'area per la pratica dello sport professionistico e degli sport minori, e con la possibilità di accedere a nuovi servizi sportivi con campi da calcio, tennis, atletica, rugby e baseball.¹⁵⁵

Purtroppo, il progetto proposto dallo studio Giraldi associati architetti non ha avuto l'esito sperato. Infatti, la dirigenza viola sembra aver virato verso l'opzione nuovo stadio di proprietà, in quanto, i numerosi vincoli posti dalla Soprintendenza ed i lunghi tempi di attesa, non soddisfano a pieno le volontà del patron viola. Ciò non comporta la conferma di una decisione definitiva a riguardo, in quanto il terreno da sondare è ancora molto ed i ripensamenti sono sempre all'ordine del giorno, soprattutto per progetti di investimento così importanti per la città.

¹⁵⁵ Fonte: <https://www.lanazione.it/firenze/cronaca/restyling-franchi-nuovo-progetto-1.4862395>.

3.4 Analisi situazione economico-patrimoniale ACF FIORENTINA SPA 2017/2018/2019 – ante ristrutturazione stadio

In questo paragrafo si analizza la situazione economico-patrimoniale dell'ACF FIORENTINA SPA, in quanto, ai fini degli obiettivi del presente elaborato, è estremamente rilevante andare ad indagare sullo stato attuale dei conti del club. Pertanto, lo scopo è quello di evidenziare eventuali criticità che potrebbero influire notevolmente sulle proiezioni dei ricavi futuri del club, a seguito del progetto di ristrutturazione dello stadio comunale Artemio Franchi. Nello specifico, si esaminano i dati di bilancio dell'ultimo triennio (2017-18-19), pre-restyling, considerato più che sufficiente per offrire un contesto il più chiaro possibile dell'andamento economico-patrimoniale della società, al fine di consolidare i dati storici pre-ristrutturazione.

3.4.1 Situazione economico-patrimoniale al 31/12/2017

Pertanto, per quanto concerne il documento contenente i dati e le informazioni relative al Bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell'ACF FIORENTINA SPA (d'ora in poi per brevità anche FIORENTINA SPA), questo è stato depositato in camera di commercio il 24/05/2018 e si riferisce al periodo di gestione societaria da parte del Gruppo¹⁵⁶ "DIEGO DELLA VALLE & C SRL", che redige il bilancio consolidato.

Come riportato nella figura numero 13, "DIEGO DELLA VALLE & C. S.R.L." detiene il 97% delle azioni della FIORENTINA SPA, pari ad un valore di € 7.275.000,00, mentre la società controllata "Firenze Viola S.r.l." possiede il 2%. La proprietà delle azioni societaria è completata da Andrea Della Valle, persona fisica, che detiene il restante 1%.

Inoltre, la società FIORENTINA SPA detiene le partecipazioni totalitarie, sia nella suddetta società "Firenze Viola S.r.l.", dalla quale ha la possibilità di sfruttare il marchio "Fiorentina" per un corrispettivo annuo (2017) pari a € 271.750,00, sia in *Promesse Viola S.r.l.*¹⁵⁷ e sia *Fiorentina*

¹⁵⁶ Il richiamo al termine "Gruppo" non ha alcuna valenza né conseguenza giuridica essendo utilizzato a fini meramente pratici per una più immediata lettura della informazione. Lo stesso termine, pertanto, è utilizzato anche in assenza di un'attività di direzione e coordinamento da parte di un soggetto controllante (holding anche "personale" o capogruppo) nei confronti di altre società – Fonte: bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2017 ACF FIORENTINA SPA.

¹⁵⁷ Erogeno servizi quali vitto, alloggio, trasporto, supporto logistico per gli allenamenti e per il percorso di studi dei giovani atleti del vivaio. Fonte: Bilancio Fiorentina 2017.

*Women's Football Club Società Sportiva Dilettantistica S.r.l.*¹⁵⁸ Tuttavia, al fine di rispettare la normativa FIGC, la società predispone un Bilancio consolidato. Di seguito, si illustra lo schema di rapporti societari appena descritto (fig.17):

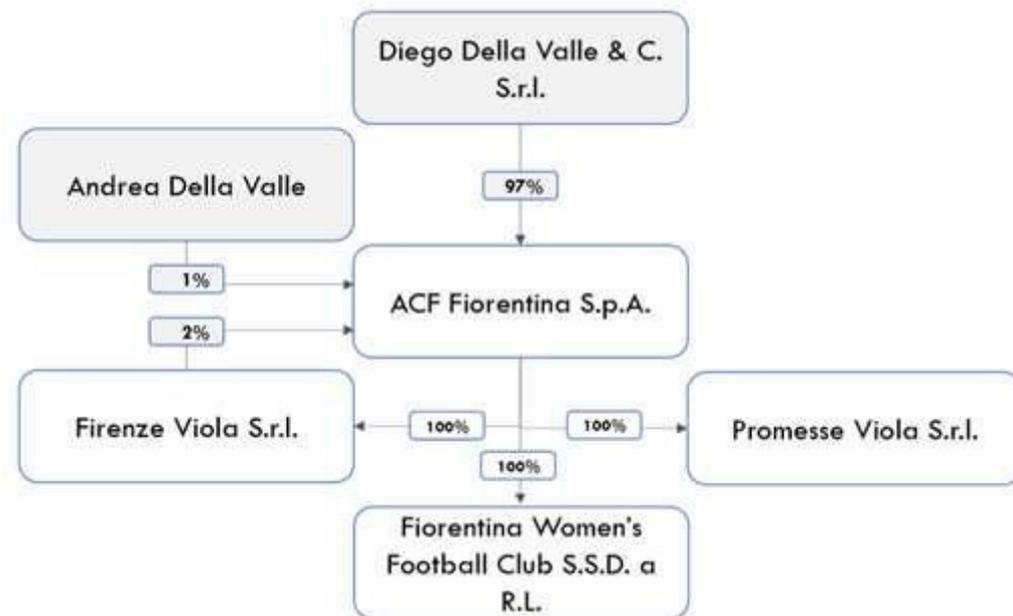


Fig.17: Schema dei rapporti di partecipazione societaria della ACF FIORENTINA SPA¹⁵⁹

In particolare, come suddetto, “Firenze Viola S.r.l.” è anche la titolare del marchio “*Fiorentina*” e dei Trofei ottenuti dal tracollo finanziario della ex società “A.C. FIORENTINA SPA”, beneficiando del ramo commerciale di azienda conferito. Infatti, per le stagioni 2016/2017 e quella successiva, sono previsti rispettivamente 3,67 milioni e 4,4 milioni di euro a titolo di corrispettivo verso la società FIORENTINA SPA, per il diritto di sfruttamento degli spazi pubblicitari all’intero del Franchi.

Entrando nel dettaglio delle informazioni societarie del club viola, l’ACF FIORENTINA SPA, costituita in data 01/08/2002 con sede in Viale Manfredo Fanti 4, 50137 Firenze, presenta un capitale sociale di € 7.500.000,00 interamente versato, con valore di un’azione ordinaria pari a € 1.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Organizza attività sportive dilettantistiche del calcio femminile. Fonte: Bilancio Fiorentina 2017.

¹⁵⁹ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell’ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 11.

¹⁶⁰ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell’ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 30

Per quanto riguarda, invece, la voce *“Riserva per versamenti Soci in conto futuro aumento di capitale”*, pari ad € 58.103.787,00, rappresenta l’ammontare versato dai soci al fine di sostenere finanziariamente la società. Nel corso dell’esercizio 2017, tale voce è diminuita rispetto all’anno precedente, periodo nel quale era stata utilizzata per coprire le perdite di esercizio di 2,7 milioni di euro registrate al 31/12/2016. Pertanto, alla data 31/12/2017, il patrimonio netto societario ammonta a € 104.447.502,00.

Per quanto concerne la situazione economica al 31/12/2017, il Conto Economico registra un fatturato di € 184.779.269,00 (superiore ai € 135.445.973,00 del 2016), valore mai raggiunto prima dall’anno di costituzione della società. Questo è composto principalmente dalla voce *“Altri ricavi e proventi”*, nella sottocategoria della voce *“Plusvalenza da cessione diritti pluriennali alle prestazioni di calciatori”* (per un totale di € 88.748.498,00) e dai *“Proventi da cessione diritti televisivi”* (€ 54.360.528,00). Queste due fonti di ricavo costituiscono il 77,5% di ricavi totali generati dall’ACF Fiorentina nel corso dell’esercizio 2017: Tale dato indica una forte dipendenza, da una parte, dalle compravendite del parco giocatori del settore giovanile, dall’altro, verso gli introiti derivanti dalla vendita dei diritti di ripresa e trasmissione in tv degli eventi sportivi.

Per quanto concerne il primo dei due menzionati, di seguito si riporta la lista dei giocatori, con il relativo ammontare della plusvalenza realizzata, al cui sono stati trasferiti i loro DPS (ossia i Diritti Pluriennali alle Prestazioni Sportive), ed il conseguente valore iscritto in bilancio (Tab.5):

Giocatore	Tipo trasferimento	Società di destinazione	Importo
BERNARDESCHI Federico	Definitivo	Juventus	39.113.216
VECINO Matias	Definitivo	Inter	22.724.949
KALINIC Nikola	Definitivo	Milan	16.515.836
VALERO Borja	Definitivo	Inter	3.241.135
ILICIC Josip	Definitivo	Atalanta	3.046.402
TATARUSANU Anton	Definitivo	Nantes (FR)	1.361.986
ZARATE Mauro	Definitivo	West Ham (UK)	1.304.662
REBIC Ante	Definitivo	Eintracht Frankfurt (GE)	1.242.467
MILIC Hrovie	Definitivo	Olympiacos (GRE)	197.843
		Totale	88.748.498

Tab.5: Lista dei giocatori con il relativo ammontare al cui sono stati trasferiti i loro DPS, e la conseguente plusvalenza iscritta in bilancio¹⁶¹

Come si può osservare dalla tabella numero 5, il totale delle plusvalenze generate nel corso dell'esercizio è stato pari a circa 88.750.000,00, di cui circa 40 milioni di euro sono stati generati dalla plusvalenza incassata dalla società Fiorentina a titolo di cessione del calciatore Federico Bernardeschi. Pertanto, quest'ultimo, essendo cresciuto nella primavera della Fiorentina, è il perfetto esempio di come il ruolo del settore giovanile possa assumere una rilevanza non solo strategica, ma anche una ratio economica. Difatti, è proprio grazie alla formazione e all'addestramento dei giovani calciatori che una società di calcio ha il potenziale di generare ingenti plusvalenze derivanti dalla cessione di quest'ultimi. Pertanto, questo maggior valore iscritto per il suo intero ammontare nel bilancio del club cedente, è giustificato dalla mancata iscrizione nelle attività immateriali, del bilancio, dei DPS del giocatore del vivaio. Questo processo avviene in quanto, al momento del tesseramento del giovane dalla primavera alla prima squadra, non è prevista alcuna operazione di cessione a titolo oneroso, in quanto la società per la quale giocherebbe sarebbe la medesima. Pertanto, l'unico valore che da quel momento in poi sarà iscritto nel bilancio della società proprietaria del suo cartellino, in particolare nel prospetto di Conto Economico, sarà quello dell'ammontare del suo ingaggio. Difatti, quanto detto vale ai sensi dello IAS 38, in quanto, in assenza di un atto idoneo di trasferimento con relativo esborso di una somma di denaro e versamento delle relative tasse, nello Stato Patrimoniale non verrà iscritto alcun valore a titolo di attività immateriale.

Altro tema fortemente legato a quanto appena riportato coincide con uno degli elementi più delicati nell'ambito dei documenti contabili delle società di calcio, ossia il valore implicito, non iscrivibile in bilancio, prodotto dalle prestazioni sportive del giocatore nato nel vivaio e poi rimasto all'interno della medesima società, durante la sua carriera da calciatore professionista.

Inoltre, confrontando l'ammontare delle plusvalenze al 31/12/2017, rispetto a quanto ottenuto nell'esercizio 2016, risulta una situazione piuttosto dissimile; infatti, il valore generato delle *"Plusvalenze da cessione diritti pluriennali alle prestazioni di calciatori"* al 30/06/2016, è pari a € 31.806.186,00, risultato inferiore di circa 57 milioni di euro rispetto a quanto ottenuto l'anno successivo.

Le restanti voci che compongono i ricavi non evidenziano, invece, alcuna informazione degna di nota, in quanto, durante il corso dell'esercizio 2017, si mostra una loro variazione quantitativa pressoché insignificante. Queste ultime riflessioni confermano una significativa riduzione dei ricavi totali

¹⁶¹ Fonte: <https://www.calcioefinanza.it/2018/06/19/bilancio-fiorentina-2017-ricavi-plusvalenze/>.

ordinari, al netto delle predette plusvalenze, generati nel 2017 che, al netto dei costi sostenuti, non hanno permesso di conseguire un risultato positivo a EBITDA e né tanto meno a risultato d'esercizio, riportando così una perdita di periodo.

Per quanto concerne la seconda voce di ricavo riportata, ossia la fonte di ricavo sui diritti tv, non c'è molto da stupirsi se questa, ad oggi, risulta ancora una delle voci economicamente più di impatto per un club, contribuendo per circa un terzo dei ricavi complessivi. Infatti, l'Italia è uno dei Paesi più *“diritti tv dipendente”*, e ciò conferma la rilevanza dell'importo di € 54.360.528,00 iscritto in bilancio per l'esercizio 2017. In particolare, la voce *“Proventi da cessione diritti televisivi”* si riferisce alla cessione collettiva dei diritti di ripresa e trasmissione televisiva.

Se considerassimo l'esercizio 2016, invece, la voce suddetta è stata quantificata in bilancio per circa € 54.882.693,00, registrando una lieve diminuzione dello 0,96% rispetto all'anno successivo. Questa lievissima diminuzione dei ricavi da diritti televisivi è stata dovuta al sottile peggioramento del coefficiente di ripartizione a favore della società viola a causa del peggiore piazzamento in classifica ottenuto nell'ultima stagione.

Inoltre, altre voci di ricavo da prendere attentamente in analisi per l'esercizio 2017 sono quelle dei *“Ricavi da gare”* o *“da matchday”*, degli *“Abbonamenti”* e dei *“Rapporti con gli sponsor e proventi commerciali”*: i primi due menzionati, rispetto al 2016, hanno registrato una diminuzione di valore, rispettivamente di quasi il 13% (attestandosi su un valore pari € 2.635.435,00) e il 10%, (attestandosi su un valore pari a € 4.457.131,00).

Questa seconda variazione è stata causata da un trend negativo del numero di abbonamenti venduti nel precampionato. Delle n. 20.154 tessere di abbonamento, per un ricavato di quasi 5 milioni di euro nella stagione sportiva 2016/2017, ne sono state confermate solo il 75% del totale, per un minor valore generato di € 600.000,00. Tra i fattori principali che hanno portato a tale importo, si individua sicuramente il mancato obiettivo di posizionamento di classifica in campionato (risultato finale solo un ottavo posto), che non ha permesso alla società viola di qualificarsi alla successiva sessione europea e di ottenerne i diretti benefici, sia economici che di immagine.¹⁶²

Per quanto riguarda, invece, i rapporti con gli sponsor e proventi commerciali, si riporta la situazione presente dei proventi del comparto commerciale alla chiusura di esercizio del 2017 (Tab.6):

¹⁶² Fonte: <https://www.calcioefinanza.it/2018/06/19/bilancio-fiorentina-2017-ricavi-plusvalenze/>.

Ricavi Marketing e Commerciale	2017	2016
Ricavi da sponsor ufficiali e tecnici	6.952.877	5.093.107
Ricavi da altre sponsor,ni e contratti commerciali	1.925.681	2.740.819
Cessione diritti promo-pubblicitari	4.407.250	3.671.100
Proventi commerciali e royalties	707.822	759.236
TOTALE	13.993.630	12.264.262

Tab.6: Rapporti con sponsor e proventi commerciali esercizio 2017 ¹⁶³

Come si può notare dalla tabella sopra riportata, nel 2017 i proventi commerciali e royalties ammontano ad una modica somma di € 707.822,00 mostrando una mediocre espansione di business a livello commerciale, che, per un impianto monofunzionale come quello attuale del Franchi, è sicuramente sviluppabile al fine di apportare vistose migliorie.

Inoltre, prima di procedere con l'analisi della voce "Altri ricavi" inserita nel Conto Economico riclassificato che segue, ai fini del presente elaborato, è fondamentale fare una premessa. Infatti, il bilancio di esercizio del club viola, che apre al primo gennaio e chiude al 31 dicembre, non si riferisce al medesimo solito arco temporale dei bilanci redatti dalle società sportive (01 luglio – 30 Giugno). Pertanto, la prassi mostra come molto spesso alcune voci di ricavo come i diritti televisivi, i contratti di partnership, di sponsorizzazione, e così via dicendo, subiscano delle variazioni di anno in anno in virtù del fatto che il bilancio registra i dati di due diversi campionati, con andamenti e situazioni completamente diverse tra loro.

¹⁶³ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 77.

Conto economico riclassificato (valori espressi in unità di Euro)	31.12.2017	%	31.12.2016	%	Variaz.
Ricavi da vendite	7.713.254	8,0	8.753.868	8,4	-1.040.614
altri ricavi e proventi	88.317.517	92,0	94.885.918	91,6	-6.568.401
a) Sponsorizzazioni	8.878.558	9,2	7.833.926	7,6	1.044.632
b) Diritti Televisivi	54.360.528	56,6	54.882.693	53,0	-522.165
c) Proventi Pubblicitari	4.407.250	4,6	3.671.100	3,5	736.150
d) Ricavi da competizioni Uefa	4.325.683	4,5	13.847.081	13,4	-9.521.398
e) Altri proventi	16.345.498	17,0	14.651.118	14,1	1.694.380
TOTALE RICAVI	96.030.771	100,0	103.639.786	100,0	-7.609.015
Consumi di merci	1.564.919	1,6	1.622.666	1,6	-57.747
Acquisti di servizi	18.856.632	19,6	21.114.257	20,4	-2.257.625
Beni di terzi	1.679.602	1,7	1.819.631	1,8	-140.029
Altri costi	9.091.773	9,5	4.391.281	4,2	4.700.492
VALORE AGGIUNTO	64.837.845	67,5	74.691.952	72,1	-9.854.107
Spese di personale	63.464.476	66,1	72.993.784	70,4	-9.529.308
TOTALE COSTI D'ESERCIZIO	94.657.402	98,6	101.941.619	98,4	-7.284.217
Gestione Operativa Netta Calciatori	87.240.960	90,8	27.972.636	27,0	59.268.324
EBITDA	88.614.329	92,3	29.670.804	28,6	58.943.525

Tab.7: Conto economico riclassificato bilancio di esercizio 2017 ¹⁶⁴

Tra le voci appena riportate (Tab.7) che caratterizzano la voce di bilancio “Altri ricavi e proventi” del Conto Economico riclassificato relativo all’esercizio 2017 della ACF FIORENTINA SPA, è necessario menzionare la seguente:

- “Ricavi da sponsorizzazioni” (iscritte a € 8.878.558,00, costituendo il 9,2% del totale dei ricavi, inclusi quelli da vendite) come riportati di seguito (Tab.8), si suddividono in:
 - Ricavi da sponsorizzazioni ufficiali → valore raddoppiato a € 3.050.671,00 rispetto all’esercizio 2016;
 - Ricavi da sponsor tecnico → in aumento a € 3.902.205,00 durante la stagione sportiva 2017/2018 in confronto ai € 3.455.778,00 dell’anno precedente;
 - Ricavi da altre sponsorizzazioni commerciali → segnano un -€ 815.138,00 dei 2.740.819,00 dell’esercizio 2016;
 - Ricavi di sponsorizzazione totali → valore aumentato di circa il 12% considerando la precedente base di partenza di € 7.833.926,00.

¹⁶⁴ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell’ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 86.

Descrizione	Saldo al 31/12/2017	Saldo al 31/12/2016	Variazione
Ricavi da sponsorizzazioni ufficiali	3.050.671	1.512.329	1.538.342
Ricavi da sponsor tecnico	3.902.205	3.455.778	446.427
Ricavi da altre sponsorizzazioni commerciali	1.925.681	2.740.819	-815.138
Premi da sponsor	0	125.000	-125.000
Totale	8.878.558	7.833.926	1.044.631

Tab.8: Suddivisione dei ricavi di sponsorizzazione relativi al confronto tra gli esercizi 2016 e 2017¹⁶⁵

- “Diritti televisivi”, di cui si ha già avuto modo di trattare precedentemente;
- “Proventi pubblicitari”, “che si basano sui ricavi conseguiti per l’assegnazione delle strutture pubblicitarie ed il rilascio dei diritti di marketing nei confronti della Firenze Viola S.r.l., al fine di esecuzione delle inerenti mansioni, così come stabilito dai contratti infragruppo” (iscritti a € 4.407.250,00, valore che mostra un trend in crescita rispetto all’esercizio 2016, e pari alla metà di quanto generato dai contratti di sponsorizzazione per la stagione sportiva 2017/18);
- “Ricavi da competizioni Uefa”: tale voce ha subito una flessione negativa rispetto a quanto generato l’anno precedente. Difatti, nel bilancio relativo all’esercizio 2017 sono iscritti per un valore pari a € 4.325.683,00, importo ridotto di 2/3 rispetto a quanto conseguito durante la competizione precedente;
- “Altri proventi”, che si suddividono in:
 - Altri proventi da gestione calciatori → valore registrato per l’esercizio 2017 pari a € 5.096.747,00, in linea con quanto iscritto l’anno precedente;
 - Ricavi e proventi diversi → tra questi si indicano quelli legati al contratto che prevede l’utilizzo dell’archivio immagini RAI per quasi 1 milione di euro (€ 925.322,00), ed i rimborsi assicurativi stimati per € 135.693,00, iscritti in bilancio nell’esercizio durante il quale sono erogati.

Di seguito, si riporta una visuale complessiva della ripartizione dei ricavi relativi all’esercizio 2017 appena analizzati (Fig.18):

¹⁶⁵ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell’ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 41.

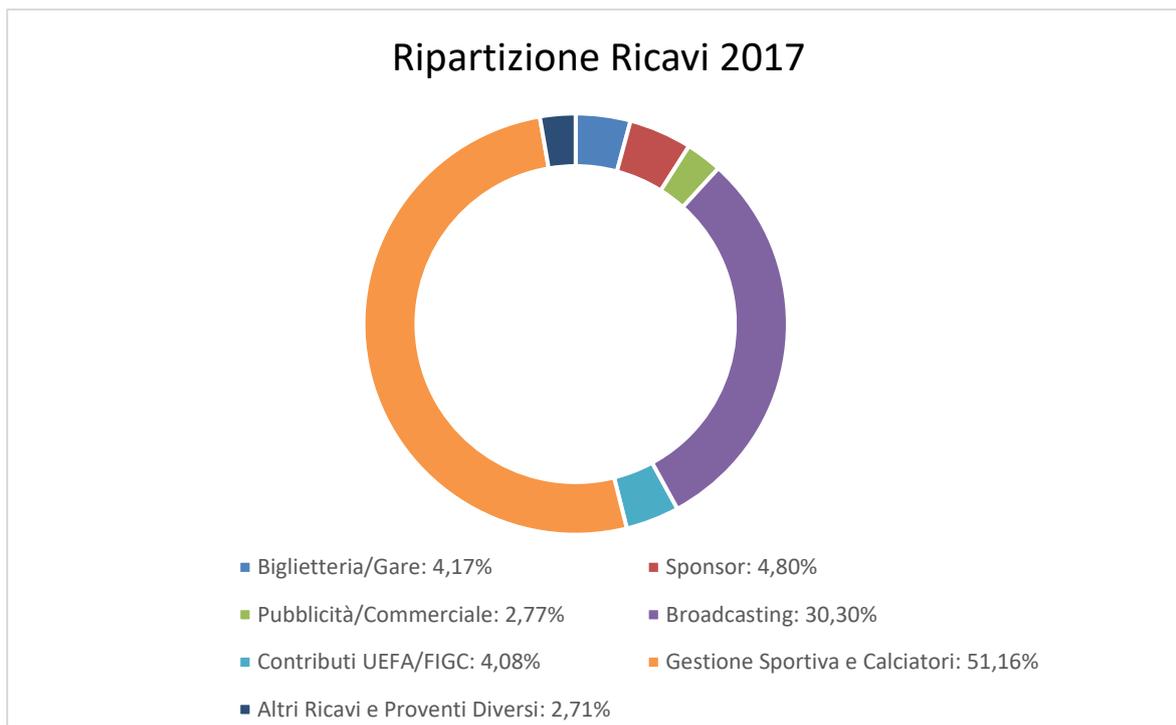


Fig.18: Ripartizione dei ricavi relativi all'esercizio 2017¹⁶⁶

Proseguendo con l'analisi economico-patrimoniale della ACF FIORENTINA si può osservare come l'ammontare totale dei costi della produzione per l'anno 2017 sia stato pari a € 128.993.414,00, dei quali i tre maggiori importi sono pari rispettivamente a € 63.464.476,00, sostenuti per il "Personale" (circa il 50% delle spese totali), € 32.340.570,00 ai fini di "Ammortamenti e svalutazioni" e € 18.856.632,00 per "Servizi".

Rispetto a quanto evidenziato l'anno precedente (€ 137.609.619,00), è presente una riduzione dei costi totali di produzione del circa 6,3%: in particolare, tra le principali voci che hanno permesso questo taglio si individuano i costi del personale, diminuiti di 9,5 milioni di euro, i quali sono scomposti in 4 principali categorie (Tab.9):

¹⁶⁶ Elaborazione personale, Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 89.

Descrizione	Saldo al 31/12/2017	Saldo al 31/12/2016	Variazione
Compensi contrattuali calciatori	42.181.780	46.136.198	-3.954.418
Quota variabile retribuz. calciatori legata ai risultati sportivi	7.427.753	14.066.639	-6.638.886
Compensi contrattuali allenatori, tecnici e altri tesserati	5.315.986	5.092.101	223.885
Quota variabile retribuzione allenatori, tecnici e altri tesserati legata ai risultati sportivi	1.168.276	1.073.592	94.684
Totale	56.093.795	66.368.530	-10.274.735

Tab.9: Descrizione costi per il personale esercizio 2016 e 2017 ¹⁶⁷

- ingaggio dei calciatori a titolo di retribuzione (ridotti dall'esercizio 2016 al 2017 del 9,37%);
- un corrispettivo variabile in base ai risultati sportivi raggiunti, sia per calciatori che allenatori, tecnici e altri tesserati variato rispettivamente del circa -47,2% e +8,8% se confrontati con i dati dell'anno passato;
- retribuzione per allenatori, tecnici e altri tesserati (+4,4%);

Infine, una parte residuale, che ha portato anch'essa ad un abbattimento generale dei costi, è legata agli inferiori oneri per intermediazioni corrisposti e i costi di trasferta più contenuti.

Pertanto, alla luce del confronto tra i dati del costo del personale dell'esercizio 2017 e quelli del 2016, si nota sia una tendenza generale a ridurre i bonus dei calciatori legati ai risultati sportivi, che ad un decremento degli ingaggi dei giocatori. Unica nota positiva tratta da questa analisi è una linea di continuità strategica, e di cifre, sia per i compensi ad allenatori, tecnici e altri tesserati, che per i loro bonus legati ai risultati sportivi.

Per quanto riguarda, invece, l'ammortamento delle "Immobilizzazioni materiali ed immateriali", questo ha mostrato un trend crescente, passando da un valore di € 28.754.850,00 dell'esercizio 2016, a € 30.161.121,00 per quello del 2017; mentre per l'ammortamento dei DPS (ossia i Diritti Pluriennali alle Prestazioni Sportive) si registra un importo pari a € 28.116.581,00 (aumentato di circa il 5% dell'importo rispetto al 2016).

¹⁶⁷ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 47.

Altre voci di costo della produzione, sempre del 2017, da riportare ai fini della completezza dell'analisi dei costi di produzione per l'esercizio 2017, sono quelle delle "Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci", per "Servizi", per "Godimento di beni di terzi" e, infine, per "Oneri diversi di gestione". Per quanto riguarda le prime, pari ad € 1.564.919,00, si dividono come mostrato di seguito (Tab.10):

Descrizione	Saldo al 31/12/2017	Saldo al 31/12/2016	Variazione
Materiale Tecnico per attività sportiva	1.265.935	1.237.571	28.365
Materiale Sanitario	98.311	94.988	3.323
Costi per manutenzioni e riparazioni	29.945	0	29.945
Materiale di consumo e altri	170.728	290.107	-119.379
Totale	1.564.919	1.622.665	-57.746

Tab.10: Costi materie sussidiarie, di consumo e di merci esercizio 2017¹⁶⁸

I costi per "Servizi", invece, ammontano a € 18.856.632,00 e riguardano quelle spese imputate ai fini della pratica sportiva e della gestione societaria; tra queste si riportano i corrispettivi per i lavoratori autonomi, spese di viaggio, alloggio e trasporto dei giocatori del club, servizi di consulenza, costo del servizio di biglietteria automatizzata e della sicurezza all'intero dello stadio per garantire una regolare manifestazione dell'evento sportivo per le partite disputate "at home".

Per quanto concerne il costo sostenuto per spese legate al "Godimento di beni di terzi", tra le voci principali si riportano quelle per il **canone di affitto dello stadio comunale Artemio Franchi (€ 778.689,00)**, quello per "Firenze Viola S.r.l.£ a fini della concessione d'uso del marchio "Fiorentina" (€ 271.750), quello dei locali esterni (€ 50.693), e il noleggio autoveicoli (€ 477.411).

Infine, gli "Oneri diversi di gestione" si attestano sui € 10.599.311,00 rispetto agli € 8.224.831,00 della stagione 2016/2017.

Di seguito, si riporta una visuale complessiva della ripartizione dei costi relativi all'esercizio 2017 appena analizzati (fig.19):

¹⁶⁸ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 48.

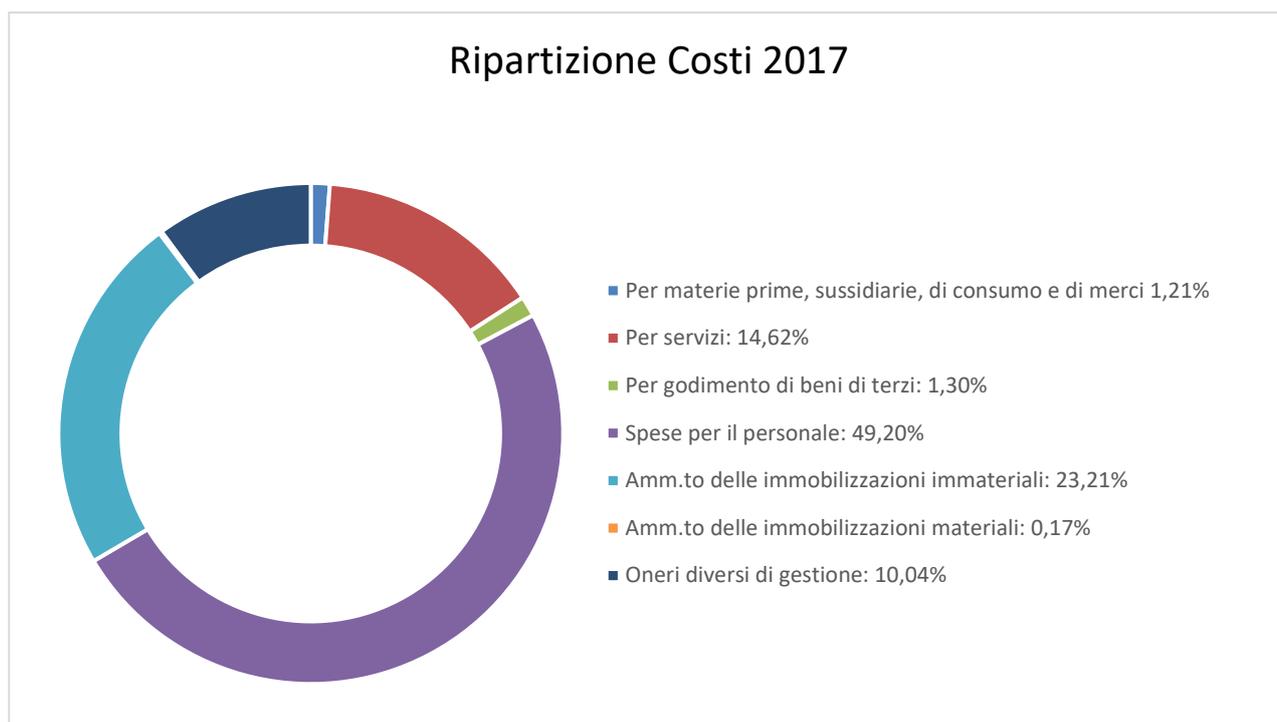


Fig.19: Ripartizione dei costi relativi all'esercizio¹⁶⁹

Alla luce delle due macro-voci del Conto economico analizzate al 31/12/2017, la società mostra un EBITDA positivo per un importo pari a € 55.785.856,00, che, se comparato allo stesso dato dell'esercizio dell'anno precedente (€ -2.163.646,00), indica una differenza di gestione caratteristica pari a € 57.949.502,00.

Inoltre, al netto delle voci dei "PROVENTI E ONERI FINANZIARI" e "RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE", il risultato ante imposte è pari a € 55.137.511,00, che, al netto di quest'ultime, portano ad un utile di periodo pari a € 35.573.227,00. Quest'ultimo mostra una tendenza di forte crescita rispetto alla perdita d'esercizio rilevata dell'anno precedente, che è stata pari ad € -2.736.769,00. Utile che, come abbiamo in precedenza riferito, deriva unicamente dalle copiose "Plusvalenze" derivanti dalle cessioni di alcuni giocatori.

Il risultato netto positivo riportato (Tab.11) coincide con la variazione di Patrimonio Netto registrata al 31/12/2017 che, sommandosi al valore al 31/12/2016, risulta pari a € 104.447.502,00.

¹⁶⁹ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 89.

Saldo al 31/12/2017	Saldo al 31/12/2016	Variazioni
104.447.502	68.874.275	35.573.227

Tab.11: Riepilogo utilizzazioni voci del Patrimonio Netto tra gli esercizi 2016 e 2017¹⁷⁰

Spostando il focus sulla posizione debitoria societaria al 31/12/2017, questa si attesta ad un valore pari a € 117.169.796,00, incrementata del circa 61,12% rispetto al livello registrato in bilancio al 31/12/2016. Tra le principali voci che concorrono alla formazione di tale importo si individuano i “Debiti v/Soci per finanziamenti” (€ 15.000.000,00), i “Debiti v/banche per finanziamenti” (€ 8.978.000,00), derivanti dal finanziamento erogato dalla “Banca CR Firenze sulla base di un fido garantito da pegno di azioni quotate, da parte della controllante Diego Della Valle & C. Srl per 3 milioni di euro nonché debiti verso società di factoring per operazioni di anticipo dei diritti televisivi della stagione in corso per circa 6 milioni di euro”¹⁷¹, ma soprattutto la voce “Altri debiti v/enti settore specifico” (€ 69.349.686,00).

Per quanto riguarda, invece, il rendiconto finanziario, questo mostra una liquidità finale appena positiva pari a € 3.405.155,00. Inoltre, nonostante i flussi finanziari positivi generati dall’utile pari a € 35.573.227,00 risultano, al contempo, corposi investimenti (€ 71.485.931,00) che hanno di conseguenza drenato la predetta positiva liquidità ed oltretutto impegnato ulteriormente la società contraendo specifici debiti, come sopra indicati.

Proseguendo con l’analisi del rendiconto finanziario, si nota come all’incremento del fatturato risultino aumenti considerevoli di valore alla voce “Incremento dei crediti verso clienti” per € 65.021.768,00, nettamente superiori rispetto a quelli individuati alla voce “Debiti verso fornitori” di € 39.586.294,00 che hanno generato un valore del flusso finanziario negativo (€37.164.096,00).

In conclusione, alla luce della breve situazione economico-patrimoniale riportata della ACF FIORENTINA per l’esercizio 2017, le ingenti plusvalenze hanno generato nel corso della gestione un sensibile incremento dei complessivi ricavi, raggiungendo il rilevante importi di 184 milioni di euro. Qualora si escludesse l’ammontare delle plusvalenze dal totale dei ricavi generati nel corso della stagione sportiva 2016/17, il fatturato netto presenterebbe un valore ridotto pari a circa 90,2 milioni

¹⁷⁰ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell’ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 33.

¹⁷¹ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell’ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 39.

di euro rispetto a quanto registrato in bilancio l'esercizio precedente. Pertanto, l'esercizio 2017 è stata la dimostrazione del fatto che, se una società ponesse la giusta attenzione agli investimenti nel settore giovanile, aumenterebbe le probabilità di creare un positivo circolo virtuoso che gli consentirebbe di sfruttare a pieno dell'investimento realizzato, realizzando corpose plusvalenze al momento della futura cessione di tali giovani promesse.

Infatti, come riportato nelle conclusioni dell'analisi relativa all'esercizio 2018 che segue, il mancato ingente introito derivante da plusvalenze generate da cessione dei DPS dei giocatori, ha comportato un indice EBITDA negativo di € -20.464.294,00, e una chiusura del bilancio di esercizio al 31/12/2018 con una perdita netta, di risultato di gestione, pari a € -14.585.932,00.

Completata l'analisi della situazione economico patrimoniale della ACF FIORENTINA SPA relativa all'esercizio 2017, della quale si riporta di seguito un conto economico riepilogativo (Tab.12), si prosegue con l'analisi della stagione sportiva 2017/2018 al fine di mostrare l'andamento economico patrimoniale societario e gli eventuali principali scostamenti rispetto all'anno appena descritto.

Conto Economico

Importi espressi in Euro

	31/12/2017	31/12/2016
A) VALORE DELLA PRODUZIONE		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.713.254	8.753.868
2) Variazioni rim. prodotti in corso di lav., semilav. e finiti	-	-
3) Variazione lavori in corso su ordinazioni	-	-
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-
5) Altri ricavi e proventi	177.066.015	126.692.104
a) contributi in conto esercizio	-	-
b) proventi da sponsorizzazioni	8.878.558	7.833.926
c) proventi pubblicitari	4.407.250	3.671.100
d) proventi commerciali e royalties	707.822	759.236
e) proventi da cessione diritti televisivi	54.360.528	54.882.693
f) proventi vari	10.988.496	18.971.042
g) ricavi per cessione temporanea giocatori	684.622	645.104
h) plusv. da cessione diritti pluriennali alle prest.di calciatori	88.748.498	31.806.186
i) altri proventi da gestione calciatori	5.096.747	5.312.533
l) ricavi e proventi diversi	3.193.494	2.810.284
TOTALE A)	184.779.269	135.445.973
B) COSTI DELLA PRODUZIONE		
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(1.564.919)	(1.622.666)
7) Per servizi	(18.856.632)	(21.114.257)
8) Per godimento di beni di terzi	(1.679.602)	(1.819.631)
9) Per il personale	(63.464.476)	(72.993.784)
a) salari e stipendi	(59.467.419)	(69.354.677)
b) oneri sociali	(3.153.055)	(2.755.525)
c) trattamento di fine rapporto	(571.778)	(534.399)
d) trattamento di quiescenza e simili	-	-
e) altri costi	(272.224)	(349.184)
10) Ammortamenti e svalutazioni	(32.340.570)	(30.034.850)
a) ammortamento immobilizzazioni immateriali	(29.943.321)	(28.541.202)
b) ammortamento immobilizzazioni materiali	(217.800)	(213.648)
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	(1.859.450)	-
d) svalutazione crediti dell'attivo circolante	(320.000)	(1.280.000)
11) Variaz. rim. mat. prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	-
12) Accantonamenti per rischi	(487.903)	(1.799.600)
13) Altri accantonamenti	-	-
14) Oneri diversi di gestione	(10.599.310)	(8.224.831)
a) spese varie organizzazione gare	(41.616)	(65.962)
b) tasse iscrizioni gare	(3.855)	(3.103)
c) oneri specifici v/squadre ospitate	(31.851)	-
d) costi per acquisizione temporanea calciatori	(2.322.042)	(1.784.735)
e) minusv. da cessione diritti pluriennali alle prest.di calciatori	(1.507.538)	(3.833.550)
f) altri oneri da gestione calciatori	(5.527.459)	(1.570.769)
g) altri oneri diversi di gestione	(1.164.949)	(966.713)
TOTALE B)	(128.993.414)	(137.609.619)
DIFFERENZA TRA A) e B)	55.785.856	(2.163.646)
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
15) Proventi da partecipazioni:	-	-
a) imprese controllate	-	-
b) imprese collegate	-	-

c) imprese controllanti	-	-
d) altri	-	-
16) Altri proventi finanziari:	253.880	875
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni:	-	-
- imprese controllate	-	-
- imprese collegate	-	-
- imprese controllanti	-	-
- altri	-	-
b) da titoli iscritti nelle imm. che non costituiscono partecip.	-	-
c) da titoli iscritti nell'att. circolante che non costituiscono partecip.	-	-
d) proventi diversi dai precedenti:	253.880	875
- imprese controllate	-	-
- imprese collegate	-	-
- imprese controllanti	-	-
- altri	253.880	875
e) proventi da compartecipazioni ex art. 102bis NOIF	-	-
17) Interessi ed altri oneri finanziari	(483.747)	(366.393)
a) verso imprese controllate	-	-
b) verso imprese collegate	-	-
c) verso imprese controllanti	-	-
d) verso altri	(483.747)	(366.393)
e) oneri da compartecipazioni ex art. 102bis NOIF	-	-
17bis) Utili e perdite su cambi	(79.512)	13.621
TOTALE C)	(309.379)	(351.897)
D) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE		
18) Rivalutazioni	-	-
a) di partecipazioni	-	-
b) di imm. finanziarie che non costituiscono partecipazioni	-	-
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	-	-
19) Svalutazioni	(338.966)	(1.043.942)
a) di partecipazioni	(338.966)	(1.043.942)
b) di imm finanziarie che non costituiscono partecipazioni	-	-
c) di titoli iscritti nel passivo circolante che non costituiscono partecipazioni	-	-
TOTALE D)	(338.966)	(1.043.942)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	55.137.511	(3.559.485)
20) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	(19.564.284)	822.717
- imposte correnti	(4.633.870)	(2.769.370)
- imposte differite attive	873.803	1.653.225
- imposte differite passive	(15.382.230)	(5.414.491)
- proventi (oneri) da consolidato fiscale	(421.987)	7.353.353
21) UTILE / (PERDITA) DI PERIODO	35.573.227	(2.736.769)

Tab.12: Conto Economico riepilogativo al 31.12.2017 della ACF FIORENTINA SPA¹⁷²

¹⁷² Fonte: Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2017 ACF FIORENTINA S.p.A. pag. 9.

3.4.1.1 Situazione degli indici di redditività, solidità¹⁷³, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale PRE-ristrutturazione stadio Comunale “Artemio Franchi”

L'obiettivo di questo paragrafo è stato quello di fornire una serie di strumenti di analisi finanziaria, in particolare gli indici di redditività, solidità, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale, al fine di evidenziare la capacità economico, patrimoniale e finanziaria della società ACF FIORENTINA nell'esercizio 2017, pre-ristrutturazione del proprio impianto sportivo. Inoltre, la necessità di condurre tale analisi è stata dovuta alla verifica di una sana e corretta gestione, quest'ultima elemento indispensabile per sostenere potenziali futuri investimenti. Pertanto, prima di riportare i valori delle suddette macroaree di indici per l'esercizio 2017 dei “viola”, si è ritenuto opportuno descrivere brevemente le suddette aree di indicatori.

Dunque, per quanto riguarda la sfera degli indici di redditività, questa attiene alla capacità di produrre reddito da parte della società e di ottenere, di conseguenza, almeno un equilibrio economico di gestione. Tra questi possiamo individuare il ROI (Return On Investment), il ROE (Return On Equity), il ROS (Return On Sales) ed il ROA (Return On Assets), ma al fine del presente elaborato si è ritenuto opportuno analizzare i primi due appena menzionati. Partendo dal ROI, questo rappresenta il ritorno sull'investimento, più in particolare, il rendimento derivante dalla gestione caratteristica rispetto alla redditività del capitale investito, ossia in confronto a tutti gli investimenti effettuati nell'attività tipica aziendale. Pertanto, questo indice si calcola come rapporto tra la voce Reddito Operativo (RO), anche denominato Margine Operativo Lordo (MOL), e il Capitale Investito. Inoltre, il ROI permette di evidenziare un diverso grado di giudizio sulla redditività dell'impresa in base al valore assunto dal medesimo, in particolare:

- se $ROI > \text{costo medio del capitale (i)}$: la gestione caratteristica rende più del costo del capitale, pertanto, prendere a prestito denaro e usarlo nell'attività caratteristica d'azienda porterebbe un aumento del risultato economico-finanziario e quindi ad una redditività più elevata;
- se $ROI < \text{costo medio del capitale (i)}$: la gestione caratteristica rende meno del costo del capitale, pertanto la remunerazione del capitale di terzi farebbe diminuire il Return on equity (ROE), la leva

¹⁷³ Fonte: Dati relativi al documento redatto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in data 14.1.2009 (all. 38): “La relazione sulla gestione dei bilanci di esercizio alla luce delle novità introdotte dal D.lgs 32/2007”.

finanziaria risulterebbe negativa; in altri termini prendere a prestito capitali porterebbe a peggiorare la redditività dell'azienda.

Per quanto concerne il ROE, invece, questo rappresenta il ritorno sull'equity, più in particolare, il rendimento derivante dalla gestione aziendale nel suo complesso rispetto alla redditività del capitale, ossia in confronto al capitale investito dai soci. Pertanto, questo indice si calcola come rapporto tra la voce Utile di esercizio ed il capitale proprio. Inoltre, il ROE permette di evidenziare un diverso grado di giudizio sulla solidità di impresa in base al valore assunto dal medesimo, in particolare:

- se $ROE >$ rendimento risk free (rf): questo consentirà all'investitore un premio al rischio, in quanto l'investimento risulta più rischioso rispetto all'acquisto di un bond;
- se $ROE <$ rendimento risk free (rf): questo rileverà che lo squilibrio economico è così forte da erodere i mezzi propri. Infatti, da prassi, una società presenta un ROE negativo quando registra una perdita di esercizio riferita all'anno rispetto al quale viene calcolato l'indice.

Alla luce di quanto appena esposto, di seguito si riportano i valori dei due suddetti indici dell'ACF FIORENTINA, che al 31/12/2017 ammontano rispettivamente ad un valore pari a 43,2 (ROI) e 34,1 (ROE). I due importi mostrano, da una parte, che prendere a prestito denaro e usarlo nell'attività caratteristica d'azienda porterebbe un aumento del risultato economico-finanziario, e quindi ad una redditività più elevata (ROI positivo); mentre, dall'altro, che il ritorno sull'equity dell'azienda nel complesso risulta positivo (ROE positivo). In particolare, quest'ultimo trova conferma nel rilevante ammontare di utile conseguito al 31/12/2017 dalla ACF FIORENTINA, pari a € 35.573.227,00, valore principalmente generato dalle ingenti plusvalenze derivanti dalla cessione dei DPS dei giocatori del club "viola".

Per quanto riguarda, invece, la sfera degli indicatori di solidità, questa attiene alla capacità dell'impresa di mantenersi in una condizione di equilibrio finanziario nel medio-lungo termine. Tra questi possiamo individuare quattro indicatori principali:

- il "*Margine primario di struttura*": questo ha lo scopo di identificare la capacità dell'azienda di fronteggiare gli investimenti nella struttura fissa attraverso i mezzi propri, ed è dato dalla differenza tra la voce "*Mezzi propri*" e "*Attivo fisso*". Inoltre, l'indice in oggetto permette di evidenziare un

diverso grado di giudizio sulla solidità di impresa in base al valore assunto dal medesimo, in particolare:

1. se “*Margine primario di struttura*” > 0 : esso consente di poter realizzare strategie di sviluppo aziendali e attuare operazioni di espansione aziendale;
2. se “*Margine primario di struttura*” < 0 : l’azienda, al fine di fronteggiare il finanziamento della propria struttura fissa, ha dovuto far ricorso al capitale di terzi, almeno per la parte mancante. La negatività di questo margine è considerata “normale” purché non superi determinati valori.

• il “*Quoziente primario di struttura*”: questo rappresenta la proporzione di immobilizzazioni finanziata mediante mezzi propri, e la principale differenza tra questo indice ed il precedente risiede nel fatto che il margine è espresso in valore assoluto, mentre il quoziente in valore relativo. Questo, difatti, è dato dal rapporto tra la voce “*Mezzi propri*” e “*Attivo fisso*”, e può assumere un valore minore, uguale o maggiore di uno, quest’ultimo preso in valore assoluto. Inoltre, l’indice in oggetto permette di evidenziare un diverso grado di giudizio sulla solidità di impresa in base al valore assunto dal medesimo, in particolare:

1. se “*Quoziente primario di struttura*” > 1 : esso consente alle immobilizzazioni di essere finanziate per intero dai mezzi propri, garantendo un’ottima solidità dell’impresa;
2. se “*Quoziente primario di struttura*” < 1 : esso comporta che le immobilizzazioni siano finanziate sia con il capitale di rischio, sia con passività consolidate. Qualora il valore sia tra lo 0,7 e lo 0,8, la solidità dell’impresa non sarebbe danneggiata.

• il “*Margine secondario di struttura*”: questo si abbina al quoziente secondario e indica, nel caso fosse positivo, che le fonti di finanziamento di medio-lungo termine coprono sia gli investimenti di lungo periodo, sia parte del capitale circolante; e qualora sia negativo, che l’attivo fisso viene finanziato mediante il passivo corrente. Inoltre, l’indice in oggetto è dato dalla differenza tra la sommatoria delle voci “*Mezzi propri*” e “*Passività consolidate*”, e la voce “*Attivo fisso*”;

• il “*Quoziente secondario di struttura*”: questo è dato dal rapporto tra la sommatoria delle voci “*Mezzi propri*” e “*Passività consolidate*”, e la voce “*Attivo fisso*”. Come per il “*quoziente primario di struttura*”, anche questo può assumere un valore minore, maggiore o uguale a 1, quest’ultimo preso

in valore assoluto. Nel caso in cui questo fosse maggiore di uno, il passivo permanente finanzierebbe sia l'attivo immobilizzato che una parte di attivo corrente. Qualora il valore sia tra lo 0,7 e lo 0,8, la solidità dell'impresa non sarebbe danneggiata.

Alla luce di quanto appena esposto, di seguito si riportano i valori degli indici di redditività dell'ACF FIORENTINA, che al 31/12/2017 presenta i valori di sotto riportati:

- “*Margine primario di struttura*”: questo primo indice assume un valore pari a -€ 87.602.358. Il risultato ottenuto è fortemente negativo e dimostra che l'azienda, al fine di fronteggiare il finanziamento della propria struttura fissa, ha dovuto far ricorso al capitale di terzi;
- “*Quoziente primario di struttura*”: questo secondo indice assume un valore pari a 0,44. Il risultato ottenuto non è “positivo”, infatti è inferiore a 1, e pertanto esso comporta che le immobilizzazioni siano finanziate sia con il capitale di rischio, sia con passività consolidate;
- “*Margine secondario di struttura*”: questo terzo indice assume un valore pari a -€ 68.716.264. Il risultato ottenuto è fortemente negativo e dimostra che l'attivo fisso venga finanziato mediante il passivo corrente;
- “*Quoziente secondario di struttura*”: questo quarto indice assume un valore pari a 0,56. Il risultato ottenuto non è positivo, infatti è inferiore a 1, e pertanto esso comporta una mediocre solidità societaria.

A questo punto, di seguito, alla luce di quanto fino ad ora evidenziato, si è ritenuto opportuno verificare il rispetto dei parametri di controllo e monitoraggio imposti rispettivamente dalla FIGC e dalla UEFA in tema di Fair Play Finanziario (FFP). Quest'ultimo, come già menzionato nel paragrafo 1.3 del presente elaborato al quale si rimanda, è quel meccanismo introdotto dalla UEFA al fine di ridurre lo squilibrio economico tra i diversi club di calcio a livello europeo. Inoltre, questo strumento consente di monitorare la gestione ordinaria societaria attraverso il rispetto di alcuni parametri, sia europei che nazionali. Tra i primi si identificano i seguenti:

- il *sustainable debt indicator*, il quale deve quantitativamente risultare inferiore a 7, ed è dato dal rapporto tra il debito netto al tempo T-1, e la media dell'utile al tempo T-2 e T-1;
- il *player transfer balance*, il quale deve quantitativamente risultare inferiore a 100 milioni di euro, ed è dato dalla differenza tra i costi di acquisto e i ricavi di cessione dei calciatori.

Per quanto riguarda i secondi, ovvero i parametri della Federazione Italiana Gioco Calcio (FIGC), invece, si hanno tre macro-indici:

- *di liquidità*, il quale, per la stagione sportiva 2016-17, a differenza da quella successiva in poi, è dovuto quantitativamente risultare superiore a 0,5, ed è dato dal rapporto tra le attività e le passività;
- *di indebitamento*, il quale, per la stagione sportiva 2016-17, a differenza da quella successiva in poi, è dovuto quantitativamente risultare inferiore a 1,75, ed è dato dal rapporto tra i debiti al tempo T, e il valore della produzione al tempo T; T-1 e T-2;
- *costo del lavoro allargato*, il quale, per la stagione sportiva 2016-17, a differenza da quella successiva in poi, è dovuto quantitativamente risultare inferiore a 0,85, ed è dato dal rapporto tra il costo del lavoro allargato al tempo T, ed i ricavi al tempo T; T-1 e T-2.

Pertanto, considerando in particolare la stagione sportiva 2016-17 della società ACF FIORENTINA, di seguito si è proceduto a verificare se i valori riferiti ai suddetti parametri registrati in bilancio dal club “viola” fossero stati rispettati nel suddetto anno sportivo (Tab.13).

Indicatori di controllo e monitoraggio		2017
UEFA	Sustainable debt indicator	-0,20
	Player transfer balance (In milioni di euro)	15,32
FIGC	Di liquidità	1,12
	Di indebitamento	0,76
	Costo del lavoro allargato	0,65

Tab.13: Indicatori UEFA E FIGC di controllo e monitoraggio applicati alla società ACF FIORENTINA per la stagione sportiva 2016-2017

Come si può evincere dalla suddetta tabella, per quanto concernono i parametri UEFA della ACF FIORENTINA relativi alla stagione sportiva 2017-18, questi risultano largamente rispettati rispetto ai suddetti range di valore.

Spostando il focus sugli importi dei tre parametri FIGC della ACF FIORENTINA registrati nella medesima stagione sportiva, anche questi risultano completamente in linea rispetto ai suddetti range di valore, e dunque rispettati.

Inoltre, di seguito si è ritenuto necessario proseguire con l'analisi societaria dell'ACF FIORENTINA, in particolare per la stagione sportiva 2016-17, al fine di verificare l'indicatore dell'indicizzazione di bilancio e il grado di leva strutturale. L'obiettivo principale di quest'ulteriore analisi è stato quello di verificare la presenza di una sana gestione, o meno, della suddetta società da parte della dirigenza "viola". Pertanto, per quanto riguarda la prima delle due grandezze appena riportate, l'indicizzazione di bilancio è quell'operazione attraverso la quale si indentifica il *peso percentuale* dei diversi elementi presi come riferimento sull'ammontare totale di appartenenza.

Difatti, questo tipo di procedimento consente di garantire maggior significatività all'analisi di bilancio in quanto permette di dare dinamicità allo studio dei dati, e di confrontare nel tempo le diverse informazioni di bilancio. Nel caso specifico, ai fini del presente elaborato, è stata eseguita l'operazione di indicizzazione di bilancio del prospetto di *Stato Patrimoniale dell'esercizio 2017 della società ACF FIORENTINA (all.1)*. Questo documento, una volta riclassificato negli impieghi (attivo fisso e circolante) e nelle fonti (mezzi propri, passività consolidate e passività correnti), ha permesso di determinare i seguenti pesi percentuali sul loro rispettivo valore totale, che per definizione risulta corrispondere al medesimo valore ai fini del metodo della partita doppia (*all.2 e all.3*). Pertanto, si è calcolato quanto le attività fossero costituite da attività immobilizzate e quanto da attività correnti, e quanto le passività fossero costituite da mezzi propri, da passività consolidate o quanto da passività correnti.

Indicizzazione di bilancio	Valori	Valori
<i>IMPIEGHI</i>		
Attivo fisso/Capitale investito	58,96%	
Attivo circolante/Capitale investito	41,04%	
<i>FONTI</i>		
Mezzi propri/Capitale di finanziamento		39,36%
Passività consolidate/Capitale di finanziamento		7,12%
Passività correnti/Capitale di finanziamento		53,53%
Totale	100,00%	100,00%

Tab.14: Indicizzazione di bilancio dello Stato Patrimoniale riclassificato riferito al bilancio dell'ACF FIORENTINA

Come si può evincere dalla suddetta tabella, per quanto riguardano gli impieghi, l'attivo fisso ha un peso maggiore sul capitale investito totale pari a quasi il 60%, mentre, la restante parte è composta dal peso percentuale dell'attivo circolante rispetto al capitale investito. Per quanto riguardano, invece, le fonti, queste mostrano un peso maggiore del 50% delle passività correnti rispetto al capitale di finanziamento, un peso di circa un 40% dei mezzi propri, e un valore percentuale residuale del circa 7% delle passività consolidate sul suddetto capitale. (Tab.14)

Inoltre, una successiva analisi societaria eseguita è stata quella relativa al grado di leva strutturale, ossia quell'elemento che permette di osservare la sensibilità dei ricavi, in particolare del reddito operativo (EBIT), alla variazione dei costi strutturali, mantenendo fisso il tasso di incidenza dei costi variabili sulla produzione e l'"altezza" dei costi fissi.¹⁷⁴ Inoltre, a fronte di una variazione dell'ammontare dei costi fissi, questo tipo di operazione genera una conseguente variazione dell'utile operativo. Pertanto, il rapporto, con segno negativo, tra i costi fissi ed il risultato operativo determina il cosiddetto grado di leva strutturale. Nel caso specifico, rientrano tra i costi fissi dell'ACF FIORENTINA i seguenti:

- Costi per godimento di beni terzi (es: canoni per affitto di azienda);
- Costi per il personale (es: retribuzioni, oneri sociali, TFR);
- Ammortamento immobili materiali (es: terreni, fabbricati civili ed industriali, impianti..);
- Ammortamento immobili immateriali (es: costi di ampliamento, pubblicità, ricerca e sviluppo, brevetti..);
- Ammortamento diritti pluriennali calciatori;
- Imposte ed oneri di gestione (es: manutenzione e riparazione macchinari, imposta di registro..).

Pertanto, l'ammontare di costi fissi registrati in bilancio della società "viola" al 31/12/2017 ammonta a € 108.083.959, mentre il valore della voce "EBIT" è pari a € 55.137.511. Di conseguenza, il grado di leva strutturale risulta pari al rapporto, con segno negativo tra i due suddetti valori, generando un valore pari a -1,96.

¹⁷⁴ Fonte: Caramiello C. – Di Lazzaro F. – Fiori G.: "Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale", Seconda Edizione, Giuffrè, 2003.

3.4.2 Situazione economico-patrimoniale al 31/12/2018

Per quanto concerne il documento contenente i dati e le informazioni relative al Bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell'ACF FIORENTINA SPA (in breve anche FIORENTINA SPA), questo è stato depositato in camera di commercio il 13/05/2019 e si riferisce al periodo di gestione societaria da parte del Gruppo¹⁷⁵ "DIEGO DELLA VALLE & C SRL", che redige il bilancio consolidato.

Inoltre, quanto valeva nell'esercizio 2017 per la società ACF FIORENTINA SPA, ai fini della composizione della struttura di detenzione di partecipazioni ed i rapporti contrattuali tra di essi, e soprattutto dell'ammontare di capitale sociale e del relativo valore di un'azione ordinaria, la situazione rimane invariata anche per il corso della stagione sportiva 2018/2019. Le uniche due differenze riscontrabili in tale ambito sono:

- la lieve diminuzione di circa il 10% del canone annuo a titolo di corrispettivo alla società controllata Firenze Viola S.r.l., per usufruire del marchio "Fiorentina";
- un aumento da 4,4 a 5,2 milioni a titolo di corrispettivo verso la Fiorentina, per il diritto di sfruttamento degli spazi pubblicitari all'intero del Franchi.

Per quanto riguarda, invece, la voce "*Riserva per versamenti in conto futuro aumento di capitale*", pari a € 58.103.787,00, rappresenta l'ammontare versato dai soci al fine di sostenere finanziariamente la società. Nel corso dell'esercizio 2018, tale voce è rimasta invariata rispetto all'anno precedente, periodo nel quale non è stata registrata alcuna perdita di esercizio. Pertanto, il patrimonio netto societario alla data 31/12/2018 ammonta a € 89.861.570,00.

Per quanto concerne la situazione economica al 31/12/2018, il Conto Economico registra una netta flessione dei Ricavi complessivi di € 104.154.995,00, valore inferiore ai € 184.779.269,00 del 2017. Questi sono composti principalmente dalla voce "*Altri ricavi e proventi*", nella sottocategoria della voce "*Proventi da cessione diritti televisivi*" del Conto Economico riclassificato, che ammonta a € 57.670.132,00, evidenziando un trend di crescita del 6,09% rispetto a quanto registrato l'anno precedente (€ 54.360.528,00). Tale aumento è legato ai nuovi criteri di ripartizione dei ricavi per la season 2018/2019. Questa fonte di ricavo costituisce circa il 55,4% di ricavi totali generati dall'ACF

¹⁷⁵ Il richiamo al termine "Gruppo" non ha alcuna valenza né conseguenza giuridica essendo utilizzato a fini meramente pratici per una più immediata lettura della informazione. Lo stesso termine, pertanto, è utilizzato anche in assenza di un'attività di direzione e coordinamento da parte di un soggetto controllante (holding anche "personale" o capogruppo) nei confronti di altre società – Fonte: Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2018 ACF FIORENTINA S.p.A.

Fiorentina nel corso dell'esercizio 2018; tale dato indica nuovamente una forte dipendenza verso gli introiti derivanti dalla trasmissione televisiva del fenomeno sportivo. Per quanto concernono, invece, le plusvalenze da cessione dei DPS (che si ripete essere i Diritti Pluriennali alle Prestazioni Sportive) di calciatori, che hanno assunto una grandissima rilevanza durante la stagione sportiva 2017/2018, queste, per l'esercizio oggetto di analisi, si attestano solo ad un valore pari a € 9.536.846,00. Il dato riportato è diminuito di circa il 90% rispetto a quanto iscritto in bilancio l'anno precedente (88,7 milioni di euro), comportando una conseguente riduzione, drammatica, dei ricavi complessivi conseguiti durante il periodo di riferimento.

Come analizzato per la stagione sportiva 2017/2018, le altre voci di ricavo da prendere attentamente in analisi per l'esercizio 2018 sono quelle dei "Ricavi da gare" o "da matchday", e degli "Abbonamenti" e dei rapporti con gli sponsor e proventi commerciali: i primi hanno subito un aumento di circa il 35% rispetto al 2017, attestandosi su un valore pari a € 4.004.137,00, al contrario, i secondi hanno registrato una lieve diminuzione del 5%, registrando in bilancio un valore pari a € 4.234.530,00. Tali variazioni sono state causate da una tendenza positiva del numero di biglietti venduti per i singoli match, ma da un leggero andamento negativo nel numero dei fedelissimi tifosi viola per la stagione 2018/19 (abbonamenti), legato alle prestazioni deludenti della stagione sportiva precedente. Ancora una volta, queste ultime, con l'ottavo piazzamento di campionato complessivo della società viola, non hanno permesso alla stessa di qualificarsi alla successiva sessione europea, e di ottenerne i diretti benefici, sia economici che di immagine.

Per quanto riguarda, invece, i rapporti con gli sponsor e proventi commerciali, di seguito, si riporta la situazione presente dei proventi del comparto commerciale alla chiusura di esercizio del 2018 (Tab.15):

Ricavi Marketing e Commerciale	2018	2017	Variazione
Ricavi da sponsor ufficiali e tecnici	6.080.457	6.952.877	-12,55%
Ricavi da altre sponsor,ni e contratti commerciali	1.139.619	1.925.681	-40,82%
Cessione diritti promo-pubblicitari	5.267.072	4.407.250	19,51%
Proventi commerciali e royalties	863.995	707.822	22,06%
TOTALE	13.351.142	13.993.630	-4,59%

Tab.15: Rapporti con sponsor e proventi commerciali esercizio 2018 ¹⁷⁶

¹⁷⁶ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 68.

Come si può notare dalla tabella sopra riportata, i proventi commerciali e royalties ammontano ad una modica somma di quasi 864 mila euro, mostrando, anche per questo esercizio come il precedente, una mediocre espansione di business a livello commerciale, che, per un impianto monofunzionale come quello attuale del Franchi, è certamente maggiormente sviluppabile in presenza di una struttura polifunzionale più favorevole, ossia o un nuovo stadio, o una sua ristrutturazione di quello attuale. Inoltre, prima di procedere con l'analisi della voce "Altri ricavi, inserita nel Conto Economico riclassificato che segue, è fondamentale fare la medesima premessa esposta nell'analisi al bilancio della stagione sportiva 2017/18. Il bilancio di esercizio del club viola, che apre al primo gennaio e chiude al 31 dicembre, non si riferisce al medesimo solito arco temporale dei bilanci redatti dalle altre società sportive (01 luglio – 30 Giugno). Pertanto, la prassi mostra come molto spesso alcune voci di ricavo come i diritti televisivi, i contratti di partnership, di sponsorizzazione, e così via dicendo, subiscano delle variazioni di anno in anno, a causa delle diverse condizioni e situazioni che si vengono a verificare tra una stagione ed un'altra.

A questo punto, come detto, qui di seguito si riporta la complessiva situazione economica registrata nella stagione calcistica 2017/2018 (Tab.16):

Situazione Economica					
Conto economico riclassificato (valori espressi in unità di Euro)	31.12.2018	%	31.12.2017	%	Variazione
Ricavi da vendite	8.238.667	8,7	7.713.254	8,0	525.413
Altri ricavi e proventi	86.379.482	91,3	88.317.517	92,0	-1.938.035
TOTALE RICAVI	94.618.149	100,0	96.030.771	100,0	-1.412.622
Consumi di merci	1.746.407	1,8	1.564.919	1,6	181.488
Acquisti di servizi	19.132.555	20,2	18.856.632	19,6	275.923
Beni di terzi	1.578.193	1,7	1.679.602	1,7	-101.409
Altri costi	9.600.370	10,1	9.091.773	9,5	508.597
Spese di personale	57.190.813	60,4	63.464.476	66,1	-6.273.663
TOTALE COSTI D'ESERCIZIO	89.248.338	94,3	94.657.402	98,6	-5.409.064
Gestione Operativa Netta Calciatori	8.113.742	8,6	87.240.960	90,8	-79.127.218
EBITDA	13.483.553	14,3	88.614.329	92,3	-75.130.776
Ammortamenti altre imm. immateriali	1.878.910	2,0	1.826.740	1,9	52.170
Amm. Diritti pluriennali alle prestaz. calciatori	30.106.137	31,8	28.116.581	29,3	1.989.557
Ammortamenti imm. materiali	194.189	0,2	217.800	0,2	-23.611
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	94.627	0,1	1.859.450	1,9	-1.764.823
Svalutazione crediti	1.673.984	1,8	320.000	0,3	1.353.984
Acc.to per rischi	0	0,0	487.903	0,5	-487.903
TOTALE AMM.TI, SVALUT. E ACC.TO RISCHI	33.947.847	35,9	32.828.474	34,2	1.119.373
EBIT	-20.464.294	-19,7	55.785.855	53,8	-76.250.149
Proventi finanziari	3.779.469	4,0	253.880	0,3	3.525.589
Oneri finanziari	838.924	0,9	563.259	0,6	275.665
RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA	-17.523.749	-16,9	55.476.476	53,5	-73.000.225
Svalutazione partecipazioni	454.326	0,5	338.966	0,4	115.360
RISULTATO ANTE IMPOSTE	-17.978.075	-19,0	55.137.510	57,4	-73.115.585
Imposte	-3.392.145	-3,6	19.564.284	20,4	-22.956.429
RISULTATO NETTO	-14.585.931	-15,4	35.573.226	37,0	-50.159.157

Tab.16: Conto economico riclassificato bilancio di esercizio 2018¹⁷⁷

¹⁷⁷ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell'ACF FIORENTINA SPA pag. 68.

Tra le voci riportate in tabella numero 14, appena riportata, che caratterizzano la voce “Altri ricavi e proventi” del Conto Economico della ACF FIORENTINA SPA, è necessario menzionare le seguenti voci che la compongono:

- Ricavi da sponsorizzazioni: (iscritte a € 7.220.076,00, costituiscono l’8,3% del totale dei ricavi, inclusi quelli da vendite), che si suddividono in (Tab.17):
 - Ricavi da sponsorizzazioni ufficiali → valore quasi dimezzato a € 1.880.197,00 rispetto alla variazione del 100% dell’importo iscritto nel bilancio dell’esercizio 2017;
 - Ricavi da sponsor tecnico → presentano lo stesso trend in aumento evidenziato tra l’esercizio 2016 e quello del 2017 (+11,4%), seppur quantitativamente in maniera più graduale (+7,1%);
 - Ricavi da altre sponsorizzazioni commerciali → segnano un € -786.062,00 rispetto ai € 1.925.681,00 registrati al 30/06/2017;
- Ricavi di sponsorizzazione totali → valore diminuito di circa il 18,7% considerando la precedente base di partenza di € 8.878.558,00, il cui trend al ribasso è giustificabile dalla fine del rapporto commerciale di Main Sponsor con Vorwerk Folletto S.p.A. (attivo dalla stagione 2016/2017) e concluso due stagioni sportive dopo. Nonostante ciò, è continuata la partnership con lo Sponsor Tecnico “Le Coq Sportif”, azienda francese produttrice di equipaggiamento sportivo, iniziata a luglio 2015.

Descrizione	Saldo al 31/12/2018	Saldo al 31/12/2017	Variazione
Ricavi da sponsorizzazioni ufficiali	1.880.197	3.050.671	-1.170.475
Ricavi da sponsor tecnico	4.200.260	3.902.205	298.055
Ricavi da altre sponsorizzazioni commerciali	1.139.619	1.925.681	-786.062
Totale	7.220.076	8.878.558	-1.658.482

Tab.17: Suddivisione dei ricavi di sponsorizzazione relativi al confronto tra gli esercizi 2017 e 2018¹⁷⁸

- Diritti televisivi, di cui si ha già avuto modo di trattare precedentemente;
- Proventi pubblicitari, iscritti a € 5.267.072,00, in aumento di circa il 19,5% rispetto ai € 4.407.250,00 dell’esercizio 2017);
- Ricavi da competizioni Uefa: tale voce ha subito una flessione negativa rispetto a quanto generato l’anno precedente. Difatti, nel bilancio 2018, a causa della mancata partecipazione alle competizioni europee, l’importo iscritto è pari a 0, registrando un minor valore pari all’importo di 4,3 milioni della stagione sportiva 2016/2017;

¹⁷⁸ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell’ACF FIORENTINA SPA pag. 128.

- Altri proventi, che si suddividono in:
 - altri proventi da gestione calciatori → valore registrato per l'esercizio 2018 pari a € 4.140.573,00, inferiori di circa 1 milione di euro con quanto iscritto l'anno precedente;
 - ricavi e proventi diversi → tra questi si indicano quelli legati al contratto che prevede l'utilizzo dell'archivio immagini RAI per € 1.336.568,00, ed i rimborsi assicurativi stimati per € 111.308,00, iscritti in bilancio nell'esercizio nel quale sono erogati.

Di seguito, si riporta una visuale complessiva della ripartizione dei ricavi relativi all'esercizio 2018 appena analizzati (Fig.20):

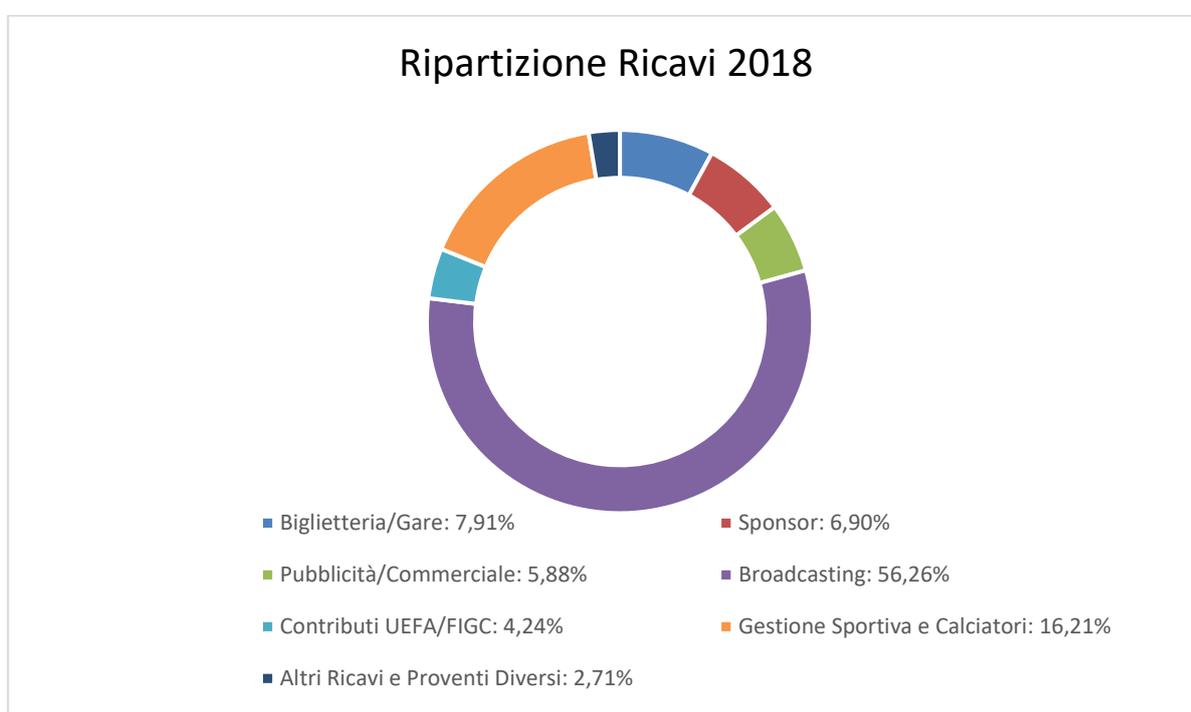


Fig.20: Ripartizione dei ricavi relativi all'esercizio 2018¹⁷⁹

Proseguendo con l'analisi economico-patrimoniale della ACF FIORENTINA si può osservare come l'ammontare totale dei costi della produzione per l'anno 2018 sia stato pari a € 124.619.291,00, dei quali i tre maggiori importi sono pari rispettivamente a € 57.190.813,00, sostenuti per il "Personale" (poco più del 50% delle spese totali), € 33.947.847,00 per gli "Ammortamenti e svalutazioni" e € 19.132.555,00 per "Servizi".

¹⁷⁹ Elaborazione personale, Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell'ACF FIORENTINA SPA.

Rispetto a quanto evidenziato l'anno precedente (€ 128.993.413,00), è presente una lieve diminuzione del totale dei costi di produzione del circa 3,4%: in particolare, tra le principali voci che hanno permesso questo taglio si individuano i costi del personale, diminuiti di 6,3 milioni di euro, i quali sono scomposti in 4 principali categorie (Tab.18):

Descrizione	Saldo al 31/12/2018	Saldo al 31/12/2017	Variazione
Compensi contrattuali calciatori	38.579.097	42.181.780	-3.602.683
Quota variabile maturata retribuzione calciatori legata ai risultati sportivi	4.685.919	7.427.753	-2.741.834
Compensi contrattuali allenatori, tecnici e altri tesserati	5.508.717	5.315.986	192.731
Quota variabile maturata retribuzione altri tesserati legata ai risultati sportivi	266.856	1.168.276	-901.420
Totale	49.040.589	56.093.795	-7.053.205

Tab.18: Descrizione costi per il personale esercizio 2017 e 2018 ¹⁸⁰

- ingaggio dei calciatori a titolo di retribuzione (ridotti dall'esercizio 2017 al 2018 dell'8,5%);
- un corrispettivo variabile in base ai risultati sportivi raggiunti, sia per calciatori che altri tesserati, rispettivamente di -36,91% e -77,15% se confrontati con i dati dell'anno passato;
- retribuzione per allenatori, tecnici e altri tesserati (+3,6%);

Pertanto, alla luce del confronto tra i dati del costo del personale dell'esercizio 2018 e quelli del 2017, si nota una tendenza generale a ridurre sia i bonus dei calciatori e degli altri tesserati legati ai risultati sportivi, e sia gli ingaggi dei giocatori. Unica nota positiva tratta da questa analisi, è una linea di continuità strategica e di cifre per i compensi ad allenatori, tecnici e altri tesserati.

Per quanto riguarda, invece, l'ammortamento delle "Immobilizzazioni materiali ed immateriali", questo ha mostrato un trend crescente, passando da un valore di € 30.161.121,00 dell'esercizio 2017,28116 a € 32.179.236,00 per quello del 2018; mentre, l'ammortamento dei DPS (ossia i Diritti Pluriennali alle Prestazioni Sportive) si registra pari a € 30.106.137,00 (aumentato di circa il 7,07% dell'importo rispetto al 2017).

Altre voci di costo della produzione da riportare ai fini della completezza dell'analisi dei costi di produzione per l'esercizio 2018, sono quelle delle "Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci", per "Servizi", per "Godimento di beni di terzi" e, infine, per "Oneri diversi di gestione". Per quanto riguarda le prime, esse si dividono come riportato di seguito (Tab.19):

¹⁸⁰ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell'ACF FIORENTINA SPA pag. 132.

Descrizione	Saldo al 31/12/2018	Saldo al 31/12/2017	Variazione
Materiale Tecnico per attività sportiva	1.199.136	1.265.935	-66.799
Materiale Sanitario	65.648	98.311	-32.663
Costi per manutenzioni e riparazioni	31.888	29.945	1.944
Materiale di consumo e altri	449.735	170.728	279.007
Totale	1.746.407	1.564.919	181.489

Tab.19: Costi materie sussidiarie, di consumo e di merci esercizio 2018¹⁸¹

Invece, per i costi per “*Servizi*”, vale quanto detto per l’esercizio 2017, si registra un non significativo aumento rispetto all’ammontare iscritto in bilancio.

Per quanto concerne il costo sostenuto per spese legate al “*Godimento di beni di terzi*”, tra le voci principali si riportano quelle per il **canone di affitto dello stadio comunale Artemio Franchi (€ 769.819,00)**, quello per “*Firenze Viola S.r.l.*” ai fini della concessione d’uso del marchio “*ACF Fiorentina*” (€ 243.500), quello dei locali esterni (€ 59.772), e il noleggio autoveicoli netto (€ 342.464).

Infine, gli “*Oneri diversi di gestione*” si attestano sui € 11.023.476,00 rispetto ai € 10.599.311,00 della stagione sportiva 2016/2017.

Di seguito, si riporta una visuale complessiva della ripartizione dei costi relativi all’esercizio 2018 appena analizzati (Fig.21):



Fig. n. 21: Ripartizione dei costi relativi all’esercizio 2018¹⁸²

¹⁸¹ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell’ACF FIORENTINA SPA pag. 130.

¹⁸² Elaborazione personale, Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell’ACF FIORENTINA SPA.

Alla luce delle due macro-voci del Conto economico analizzate al 31/12/2018, la società mostra un EBITDA negativo per un importo pari a € -20.464.294,00 che, se comparato allo stesso dato dell'esercizio dell'anno precedente (€ 55.785.856,00), indica una differenza di gestione caratteristica pari a € 76.250.150,00. Inoltre, al netto delle voci dei "PROVENTI E ONERI FINANZIARI" e "RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE", il risultato ante imposte è pari a € -17.978.075,00, che, al netto di quest'ultime, portano ad una perdita di periodo pari a € -14.585.932,00.

Questo esercizio 2018, quindi, mostra una forte inversione di tendenza rispetto all'utile conseguito nell'anno precedente, che è stato registrato in bilancio per € 35.573.227,00.

Il risultato netto negativo riportato (Tab.20) coincide con la variazione di Patrimonio Netto registrata al 31/12/2018, che, sommandosi al valore al 31/12/2017, risulta pari € 89.861.570,00 per l'anno oggetto di analisi.

Patrimonio Netto al 31/12/2017	7.500.000	0	58.103.787	352.344	704.688	2.213.455	0	35.573.227	104.447.502
Distribuzione Utile esercizio				1.147.656	3.557.323	30.868.248		-35.573.227	0
Versamenti in conto capitale									0
Risultato di periodo								-14.585.931	-14.585.931
Patrimonio Netto al 31/12/2018	7.500.000	0	58.103.787	1.500.000	4.262.011	33.081.703	0	-14.585.931	89.861.570

Tab.20: Riepilogo utilizzazioni voci del Patrimonio Netto tra gli esercizi 2017 e 2018¹⁸³

Spostando il focus sulla posizione debitoria societaria al 31/12/2018, questa si attesta ad un valore pari a € 97.989.554,00, decrementata del circa 16,4% rispetto al livello registrato in bilancio al 31/12/2017.

Tra le principali voci che concorrono alla formazione di tale importo si individuano i "Debiti verso altri finanziatori" (€ 12.930.000,00), ma soprattutto la voce "Altri debiti" (€ 72.662.556,00). Occorre, però, evidenziare che quest'ultima voce, rispetto al dato iscritto l'anno precedente, ai fini dei criteri di redazione del bilancio di esercizio 2018, ha incorporato le voci, "Altri debiti v/enti settore specifico per fatture da ricevere" e "Rett. Debiti Attualizzazione".

Per quanto riguarda, invece, il rendiconto finanziario, questo mostra alla voce "totale disponibilità liquide a fine esercizio" un flusso finanziario lievemente positivo rispetto al volume d'affari, pari a € 6.658.702,00. Questo valore deriva dall'accensione di un finanziamento erogato dalle banche, di una

¹⁸³ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell'ACF FIORENTINA SPA pag. 119.

somma pressoché identica, richiesta evidentemente per necessità di liquidità della società. Si rileva, comunque, che il flusso finanziario complessivo dell'attività di finanziamento è negativo (- € 11.048.000,00), derivante dalla differenza tra, la somma dell'importo iscritto alla voce "*Debiti a breve verso banche*" (- € 3.000.000,00), "*Rimborso finanziamenti*" (- € 15.000.000,00), e "*Accensione finanziamenti*" (€ 6.952.000,00).

Inoltre, nonostante i flussi finanziari negativi generati dalla perdita pari a € -14.585.932,00, risultano presenti, al contempo, investimenti (€ 42.424.281,00), seppur di ammontare inferiore rispetto all'esercizio 2017 che hanno contribuito a ridurre la liquidità della società.

Occorre però evidenziare, che tali flussi negativi sono stati compensati in gran parte dai decrementi di valore alla voce "*Incremento dei crediti verso clienti*" per € 23.515.211,00 ed alla voce "*Debiti verso fornitori*" di € 7.820.210,00, che hanno generato un valore positivo del flusso finanziario (€46.267.589,00).

A conclusione di quanto fin qui analizzato, occorre osservare che la società viola, al fine di supportare finanziariamente l'ipotesi del progetto di ristrutturazione dello stadio comunale Artemio Franchi, non producendo normalmente un'autonoma liquidità, avrà la necessità di ricorrere certamente a nuove e cospicue fonti di finanziamento tramite capitale proprio e/o capitale di terzi, da recuperare nel tempo con gli attesi maggiori ricavi, come vedremo più avanti.

Pertanto, alla luce della breve situazione economico-patrimoniale riportata della ACF FIORENTINA per l'esercizio 2018, le plusvalenze generate nel corso della gestione annua, rispetto a quella precedente (pari a € 88.748.498,00), si riducono notevolmente di circa 79 milioni di euro. Infatti, il mancato introito derivante da plusvalenze generate da cessione dei DPS dei giocatori ha comportato un EBITDA negativo di € -20.464.294,00, e una chiusura del bilancio di esercizio al 31/12/2018 con la presenza di una perdita netta pari a € -14.585.932,00. Nonostante il risultato di periodo di gestione negativo, la società viola ha commentato che l'esercizio 2018 ha permesso di consolidare una strategia gestionale, e sviluppare una struttura interna tale da permettere di raggiungere un'autonomia finanziaria del gruppo ed importanti risultati sportivi per il club. Pertanto, al fine di garantire alla società viola una crescita costante e duratura, l'obiettivo primario dell'autofinanziamento del club fiorentino è quello di coniugare efficacemente la componente economica con quella puramente sportiva.¹⁸⁴

¹⁸⁴ Fonte: <https://www.gazzaviola.it/fiorentina-bilancio-in-rosso-modello-consolidato/>.

Infine, questo esercizio è l'ultimo attribuibile alla gestione del club viola da parte della famiglia Della Valle. Infatti, in data 6 giugno 2019, è avvenuto il comunicato ufficiale della cessione storica della società ACF FIORENTINA SPA all'imprenditore italo-americano Rocco Comisso, che ricopre la carica di Presidente e Amministratore Delegato di "Mediacom Communications Corporation".

Per quanto concerne, invece, il fatturato, al netto dell'ammontare delle plusvalenze, quest'ultime registrate al 30/06/2018 per un valore di 9.536.846,00, si è ridotto da € 90,2 milioni a € 87,3 milioni. Completata l'analisi della situazione economico patrimoniale della ACF FIORENTINA SPA relativa all'esercizio 2018, della quale si riporta un conto economico riepilogativo (Tab.21), si prosegue con l'analisi della stagione sportiva 2018/19 al fine di mostrare l'andamento economico patrimoniale societario e gli eventuali principali scostamenti rispetto all'anno appena descritto.

Conto economico

	31-12-2018	31-12-2017
Conto economico		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.238.067	7.713.254
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	0
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	0	0
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	0	0
altri	95.916.328	177.066.015
Totale altri ricavi e proventi	95.916.328	177.066.015
Totale valore della produzione	104.154.995	184.779.269
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.746.407	1.564.919
7) per servizi	19.132.555	18.856.632
8) per godimento di beni di terzi	1.578.193	1.679.602
9) per il personale		
a) salari e stipendi	53.172.416	59.467.419
b) oneri sociali	3.121.456	3.153.055
c) trattamento di fine rapporto	615.712	571.778
d) trattamento di quiescenza e simili	0	0
e) altri costi	281.229	272.224
Totale costi per il personale	57.190.813	63.464.476
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.878.910	29.943.321
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	30.106.137	217.800
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	194.189	1.859.450
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	1.768.611	320.000
Totale ammortamenti e svalutazioni	33.947.847	32.340.571
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0
12) accantonamenti per rischi	0	487.903
13) altri accantonamenti	0	0
14) oneri diversi di gestione	11.023.476	10.599.310
Totale costi della produzione	124.619.291	128.993.413
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	(20.464.296)	55.785.856
C) Proventi e oneri finanziari		
15) proventi da partecipazioni		
da imprese controllate	3.442.480	0
da imprese collegate	0	0
da imprese controllanti	0	0
da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
altri	0	0
Totale proventi da partecipazioni	3.442.480	0
16) altri proventi finanziari		
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		
da imprese controllate	0	0
da imprese collegate	0	0
da imprese controllanti	0	0

da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
altri	0	0
Totale proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	0	0
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) proventi diversi dai precedenti		
da imprese controllate	0	0
da imprese collegate	0	0
da imprese controllanti	0	0
da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
altri	336.989	253.880
Totale proventi diversi dai precedenti	336.989	253.880
Totale altri proventi finanziari	336.989	253.880
17) interessi e altri oneri finanziari		
verso imprese controllate	0	0
verso imprese collegate	0	0
verso imprese controllanti	0	0
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
altri	838.924	483.747
Totale interessi e altri oneri finanziari	838.924	483.747
17-bis) utili e perdite su cambi	0	(79.512)
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	2.940.545	(309.379)
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie		
18) rivalutazioni		
a) di partecipazioni	0	0
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) di strumenti finanziari derivati	0	0
di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
Totale rivalutazioni	0	0
19) svalutazioni		
a) di partecipazioni	454.326	338.966
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) di strumenti finanziari derivati	0	0
di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
Totale svalutazioni	454.326	338.966
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (18 - 19)	(454.326)	(338.966)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	(17.978.077)	55.137.511
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	1.305.266	4.633.870
imposte relative a esercizi precedenti	0	0
imposte differite e anticipate	(4.565.273)	14.508.427
proventi (oneri) da adesione al regime di consolidato fiscale / trasparenza fiscale	132.138	(421.987)
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	(3.392.145)	19.564.284
21) Utile (perdita) dell'esercizio	(14.585.932)	35.573.227

Tab.21: Conto Economico riepilogativo al 31.12.2018 della ACF FIORENTINA SPA¹⁸⁵

¹⁸⁵ Fonte: Bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 10.

3.4.2.1 Situazione degli indici di redditività, solidità¹⁸⁶, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale PRE-ristrutturazione stadio Comunale “Artemio Franchi”

L'obiettivo di questo paragrafo, come già evidenziato già nel paragrafo 3.4.1.1 riferito all'esercizio 2017 del club “viola”, è stato quello di fornire una serie di strumenti di analisi finanziaria, in particolare gli indici di redditività, solidità, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale, al fine di evidenziare la capacità economico, patrimoniale e finanziaria della società ACF FIORENTINA nell'esercizio 2018, pre-ristrutturazione del proprio impianto sportivo. Inoltre, la necessità di condurre tale analisi è stata dovuta alla verifica di una sana e corretta gestione, già in parte analizzata nel precedente esercizio del suddetto club sportivo, indispensabile per sostenere i potenziali futuri investimenti. Pertanto, alla luce delle premesse teoriche già presentate al suddetto paragrafo, si è ritenuto opportuno procedere direttamente all'analisi dei valori del ROI (Return On Investment) e del ROE (Return On Equity) registrati al 31/12/2018 dalla società ACF FIORENTINA. Inoltre, di seguito si ricorda brevemente che entrambi i due indici oggetto della presente analisi permettono di evidenziare un diverso grado di giudizio sulla redditività dell'impresa in base al valore assunto dai medesimi, in particolare:

- se $ROI > \text{costo medio del capitale (i)}$: la gestione caratteristica rende più del costo del capitale, pertanto, prendere a prestito denaro e usarlo nell'attività caratteristica d'azienda porterebbe un aumento del risultato economico-finanziario e quindi ad una redditività più elevata;
- se $ROI < \text{costo medio del capitale (i)}$: la gestione caratteristica rende meno del costo del capitale, pertanto la remunerazione del capitale di terzi farebbe diminuire il Return on equity (ROE), la leva finanziaria risulterebbe negativa; in altri termini prendere a prestito capitali porterebbe a peggiorare la redditività dell'azienda.

Per quanto concerne il ROE, invece:

- se $ROE > \text{rendimento risk free (rf)}$: questo consentirà all'investitore un premio al rischio, in quanto l'investimento risulta più rischioso rispetto all'acquisto di un bond;

¹⁸⁶ Fonte: Dati relativi al documento redatto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in data 14.1.2009 (all. 38): “La relazione sulla gestione dei bilanci di esercizio alla luce delle novità introdotte dal D.lgs 32/2007”.

- se $ROE < \text{rendimento risk free (rf)}$: questo rileverà che lo squilibrio economico è così forte da erodere i mezzi propri. Infatti, da prassi, una società presenta un ROE negativo quando registra una perdita di esercizio riferita all'anno rispetto al quale viene calcolato l'indice.

Alla luce di quanto appena esposto, di seguito si riportano i valori dei due suddetti indici dell'ACF FIORENTINA, che al 31/12/2018 ammontano rispettivamente ad un valore pari a -19,2 (ROI) e -16,2 (ROE). I due importi mostrano una situazione economico-patrimoniale abbastanza preoccupante, mostrando una scarsa capacità di redditività societaria. Infatti, se da un lato prendere a prestito capitale porterebbe a peggiorare la redditività dell'azienda (ROI negativo), dall'altro, il ritorno sull'investimento dell'azienda nel complesso risulta negativo (ROE negativo). In particolare, quest'ultimo trova conferma nella perdita conseguita al 31/12/2018 dalla ACF FIORENTINA, pari a € -14.585.932,00. Questo importo negativo è dovuto principalmente ad una diminuzione di 79 milioni di euro rispetto al valore delle plusvalenze, derivanti dalla cessione dei DPS dei giocatori del club "viola", generate nel corso della gestione annua rispetto all'esercizio 2017 (che si ricorda essersi attestate a circa 88 milioni di euro).

Per quanto riguarda, invece, la sfera degli indicatori di solidità, come già evidenziato già nel paragrafo 3.4.1.1 riferito all'esercizio 2017 del club "viola", questa attiene alla capacità dell'impresa di mantenersi in una condizione di equilibrio finanziario nel medio-lungo termine. Pertanto, alla luce delle premesse teoriche già presentate al suddetto paragrafo, si è ritenuto opportuno procedere direttamente all'analisi dei valori del "*Margine primario e secondario di struttura*" e del "*Quoziente primario e secondario di struttura*".

Inoltre, di seguito si ricorda brevemente che i quattro indici oggetto della presente analisi permettono di evidenziare un diverso grado di giudizio sulla solidità dell'impresa in base al valore assunto dai medesimi, in particolare:

- se "*Margine primario di struttura*" > 0 : esso consente di poter realizzare strategie di sviluppo aziendali e attuare operazioni di espansione aziendale;
- se "*Margine primario di struttura*" < 0 : l'azienda, al fine di fronteggiare il finanziamento della propria struttura fissa, ha dovuto far ricorso al capitale di terzi, almeno per la parte mancante. La negatività di questo margine è considerata "normale" purché non superi determinati valori;

- se “*Quoziente primario di struttura*” > 1 : esso consente alle immobilizzazioni di essere finanziate per intero dai mezzi propri, garantendo un ‘ottima solidità dell’impresa;
- se “*Quoziente primario di struttura*” < 1 : esso comporta che le immobilizzazioni siano finanziate sia con il capitale di rischio, sia con passività consolidate. Qualora il valore sia tra lo 0,7 e lo 0,8, la solidità dell’impresa non sarebbe danneggiata;
- se il “*Margine secondario di struttura*” > 0 : questo indica che le fonti di finanziamento di medio-lungo termine coprono sia gli investimenti di lungo periodo, sia parte del capitale circolante;
- se il “*Margine secondario di struttura*” < 0 : questo comporta che l’attivo fisso viene finanziato mediante il passivo corrente;
- se “*Quoziente secondario di struttura*” > 1 : questo indica che il passivo permanente finanzierebbe sia l’attivo immobilizzato che una parte di attivo corrente.
- se “*Quoziente secondario di struttura*” < 1 : questo indica che la solidità dell’impresa risulterebbe danneggiata, ma qualora il valore sia tra lo 0,7 e lo 0,8, la solidità dell’impresa sarebbe garantita.

Alla luce di quanto appena esposto, di seguito si riportano i valori degli indici di redditività dell’ACF FIORENTINA, che al 31/12/2018 presenta i valori di sotto riportati:

- “*Margine primario di struttura*”: questo primo indice assume un valore pari a -€ 51.832.443. Il risultato ottenuto è negativo e dimostra che l’azienda, al fine di fronteggiare il finanziamento della propria struttura fissa, ha dovuto far ricorso al capitale di terzi;
- “*Quoziente primario di struttura*”: questo secondo indice assume un valore pari a 0,67. Il risultato ottenuto non è “positivo”, infatti è inferiore a 1, e pertanto esso comporta che le immobilizzazioni siano finanziate sia con il capitale di rischio, sia con passività consolidate;
- “*Margine secondario di struttura*”: questo terzo indice assume un valore pari a -€ 31.520.895. Il risultato ottenuto è negativo e dimostra che l’attivo fisso venga finanziato mediante il passivo corrente;
- “*Quoziente secondario di struttura*”: questo quarto indice assume un valore pari a 0,80. Il risultato ottenuto non è positivo, infatti è inferiore a 1, e pertanto esso comporta una mediocre solidità societaria.

A questo punto, di seguito, alla luce di quanto fino ad ora evidenziato, si è ritenuto opportuno verificare il rispetto dei parametri di controllo e monitoraggio imposti rispettivamente dalla FIGC e dalla UEFA in tema di Fair Play Finanziario (FFP). Quest'ultimo, come già menzionato nel paragrafo 1.3 del presente elaborato al quale si rimanda, è quel meccanismo introdotto dalla UEFA al fine di ridurre lo squilibrio economico tra i diversi club di calcio a livello europeo. Inoltre, questo strumento consente di monitorare la gestione ordinaria societaria attraverso il rispetto di alcuni parametri, sia europei che nazionali. Tra i primi si identificano i seguenti:

- il *sustainable debt indicator*, il quale deve quantitativamente risultare inferiore a 7, ed è dato dal rapporto tra il debito netto al tempo T-1, e la media dell'utile al tempo T-2 e T-1;
- il *player transfer balance*, il quale deve quantitativamente risultare inferiore a 100 milioni di euro, ed è dato dalla differenza tra i costi di acquisto e i ricavi di cessione dei calciatori.

Per quanto riguarda i secondi, ovvero i parametri della Federazione Italiana Gioco Calcio (FIGC), invece, si hanno tre macro-indici:

- *di liquidità*, il quale, dalla stagione sportiva 2017-18, è dovuto quantitativamente risultare superiore a 0,6, ed è dato dal rapporto tra le attività e le passività;
- *di indebitamento*, il quale, dalla stagione sportiva 2017-18, è dovuto quantitativamente risultare inferiore a 1,5, ed è dato dal rapporto tra i debiti al tempo T, e il valore della produzione al tempo T; T-1 e T-2;
- *costo del lavoro allargato*, il quale, dalla stagione sportiva 2017-18, è dovuto quantitativamente risultare inferiore a 0,8, ed è dato dal rapporto tra il costo del lavoro allargato al tempo T, ed i ricavi al tempo T; T-1 e T-2.

Pertanto, considerando in particolare la stagione sportiva 2017-18 della società ACF FIORENTINA, di seguito si è proceduto a verificare se i valori riferiti ai suddetti parametri registrati in bilancio dal club "viola" fossero stati rispettati nel suddetto anno sportivo (Tab.22).

Indicatori di controllo e monitoraggio		2018
UEFA	Sustainable debt indicator	-8,00
	Player transfer balance (In milioni di euro)	13,83
FIGC	Di liquidità	0,97
	Di indebitamento	0,17
	Costo del lavoro allargato	0,66

Tab.22: Indicatori UEFA E FIGC di controllo e monitoraggio applicati alla società ACF FIORENTINA per la stagione sportiva 2017-2018

Come si può evincere dalla suddetta tabella, per quanto concernono i parametri UEFA della ACF FIORENTINA relativi alla stagione sportiva 2018-19, questi risultano largamente rispettati rispetto ai suddetti range di valore.

Spostando il focus sugli importi dei tre parametri FIGC della ACF FIORENTINA registrati nella medesima stagione sportiva, anche questi risultano completamente in linea rispetto ai suddetti range di valore, e dunque rispettati.

Inoltre, di seguito si è ritenuto necessario proseguire con l'analisi societaria dell'ACF FIORENTINA, in particolare per la stagione sportiva 2017-18, al fine di verificare l'indicatore dell'indicizzazione di bilancio e il grado di leva strutturale. L'obiettivo principale di quest'ulteriore analisi è stato quello di verificare la presenza di una sana gestione, o meno, della suddetta società da parte della dirigenza "viola". Pertanto, per quanto riguarda la prima delle due grandezze appena riportate, l'indicizzazione di bilancio è quell'operazione attraverso la quale si indentifica il *peso percentuale* dei diversi elementi presi come riferimento sull'ammontare totale di appartenenza.

Difatti, questo tipo di procedimento consente di garantire maggior significatività all'analisi di bilancio in quanto permette di dare dinamicità allo studio dei dati, e di confrontare nel tempo le diverse informazioni di bilancio. Nel caso specifico, ai fini del presente elaborato, è stata eseguita l'operazione di indicizzazione di bilancio del prospetto di *Stato Patrimoniale dell'esercizio 2018 della società ACF FIORENTINA (all.4)*. Questo documento, una volta riclassificato negli impieghi (attivo fisso e circolante) e nelle fonti (mezzi propri, passività consolidate e passività correnti), ha permesso di determinare i seguenti pesi percentuali sul loro rispettivo valore totale, che per definizione risulta corrispondere al medesimo valore ai fini del metodo della partita doppia (*all.5 e*

all.6). Pertanto, si è calcolato quanto le attività fossero costituite da attività immobilizzate e quanto da attività correnti, e quanto le passività fossero costituite da mezzi propri, da passività consolidate o quanto da passività correnti. (Tab.23)

Indicizzazione di bilancio	Valori	Valori
<i>IMPIEGHI</i>		
Attivo fisso/Capitale investito	67,44%	
Attivo circolante/Capitale investito	32,56%	
<i>FONTI</i>		
Mezzi propri/Capitale di finanziamento		38,78%
Passività consolidate/Capitale di finanziamento		8,77%
Passività correnti/Capitale di finanziamento		52,45%
Totale	100,00%	100,00%

Tab.23: Indicizzazione di bilancio dello Stato Patrimoniale riclassificato riferito al bilancio dell'ACF FIORENTINA

SPA 2017-18

Come si può evincere dalla suddetta tabella, per quanto riguardano gli impieghi, l'attivo fisso ha un peso maggiore sul capitale investito totale pari a quasi il 70%, mentre, la restante parte è composta dal peso percentuale dell'attivo circolante rispetto al capitale investito. Per quanto riguardano, invece, le fonti, queste mostrano un peso maggiore del 50% delle passività correnti rispetto al capitale di finanziamento, un peso di circa un 40% dei mezzi propri, e un valore percentuale residuale del circa 9% delle passività consolidate sul suddetto capitale.

Inoltre, una successiva analisi societaria eseguita è stata quella relativa al grado di leva strutturale, ossia quell'elemento che permette di osservare la sensibilità dei ricavi, in particolare del reddito operativo (EBIT), alla variazione dei costi strutturali, mantenendo fisso il tasso di incidenza dei costi variabili sulla produzione e l'"altezza" dei costi fissi.¹⁸⁷

Inoltre, a fronte di una variazione dell'ammontare dei costi fissi, questo tipo di operazione genera una conseguente variazione dell'utile operativo. Pertanto, il rapporto, con segno negativo, tra i costi fissi ed il risultato operativo determina il cosiddetto grado di leva strutturale. Nel caso specifico, rientrano tra i costi fissi dell'ACF FIORENTINA i seguenti:

¹⁸⁷ Fonte: Caramiello C. – Di Lazzaro F. – Fiori G.: "Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale", Seconda Edizione, Giuffrè, 2003.

- Costi per godimento di beni terzi (es: canoni per affitto di azienda);
- Costi per il personale (es: retribuzioni, oneri sociali, TFR);
- Ammortamento immobili materiali (es: terreni, fabbricati civili ed industriali, impianti..);
- Ammortamento immobili immateriali (es: costi di ampliamento, pubblicità, ricerca e sviluppo, brevetti..);
- Ammortamento diritti pluriennali calciatori;
- Imposte ed oneri di gestione (es: manutenzione e riparazione macchinari, imposta di registro..).

Pertanto, l'ammontare di costi fissi registrati in bilancio della società "viola" al 31/12/2018 ammonta a € € 103.740.327, mentre il valore della voce "EBIT" è pari a € -€ 17.978.074. Di conseguenza, il grado di leva strutturale risulta pari al rapporto, con segno negativo tra i due suddetti valori, generando un valore pari a 5,77.

3.4.3 Situazione economico-patrimoniale al 31/12/2019

Per quanto concerne il documento contenente i dati e le informazioni relative al Bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA), questo è stato depositato in camera di commercio il 14/04/2020 e si riferisce al primo periodo di gestione societaria non più legata al Gruppo¹⁸⁸ DIEGO DELLA VALLE & C SRL, ma alla direzione del nuovo patron viola Rocco Commisso a partire dal 06/06/2019. Alla luce della nuova proprietà, i dati riportati nel bilancio di esercizio 2019 si riferiscono alla sola società ACF Fiorentina S.p.A, escludendo le 3 società controllate da essa (Firenze Viola, Promesse Viola e Fiorentina Women), che, invece, nel 2018 avevano riportato ricavi e costi totali rispettivamente pari a 6 milioni e 3 milioni di euro.

Alla luce di quanto appena descritto, ciò che valeva nell'esercizio 2018 per la società ACF FIORENTINA SPA, ai fini della composizione della struttura di detenzione di partecipazioni, dei rapporti contrattuali tra di essi, dell'ammontare di capitale sociale e del relativo valore di un'azione ordinaria, la situazione rimane invariata anche per il corso della stagione sportiva 2018/2019. Le uniche due differenze, in tale ambito, sono:

- il lieve aumento di circa il 14% del canone annuo a titolo di corrispettivo alla società controllata Firenze Viola S.r.l. per usufruire del marchio "Fiorentina";
- una diminuzione da 5,2 milioni a 2,7 milioni a titolo di corrispettivo verso la Fiorentina, per il diritto di sfruttamento degli spazi pubblicitari all'intero del Franchi.

Per quanto riguarda, invece, la voce "*Riserva per versamenti Soci in conto futuro aumento di capitale*", pari ad € 43.517.857,00, rappresenta l'ammontare versato dai soci al fine di sostenere finanziariamente la società. Nel corso dell'esercizio 2019, la medesima è diminuita rispetto all'anno precedente, periodo nel quale è stata utilizzata per coprire le perdite di esercizio di quasi 15 milioni di euro registrate al 31/12/2018. Pertanto, il patrimonio netto societario alla data 31/12/2019 ammonta a € 62.179.015,00.

Per quanto concerne la situazione economica al 31/12/2019, il Conto Economico registra un fatturato di € 105.493.200,00, valore in linea con quanto iscritto per l'esercizio 2018. Questo è composto principalmente dalla voce "*Altri ricavi e proventi*" nella sottocategoria "*Proventi da cessione diritti*

¹⁸⁸ Il richiamo al termine "Gruppo" non ha alcuna valenza né conseguenza giuridica essendo utilizzato a fini meramente pratici per una più immediata lettura della informazione. Lo stesso termine, pertanto, è utilizzato anche in assenza di un'attività di direzione e coordinamento da parte di un soggetto controllante (holding anche "personale" o capogruppo) nei confronti di altre società – Fonte: Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2019 ACF FIORENTINA S.p.A.

televisivi” del Conto economico riclassificato, che ammonta a € 53.600.103,00, evidenziando un trend di decrescita del 7,6% rispetto a quanto registrato l’anno precedente. Tale diminuzione è legata al diverso posizionamento in classifica raggiunto alla fine della stagione sportiva 2018/2019 (sedicesima posizione finale, a soli 3 punti dalla zona retrocessione). Questa fonte di ricavo costituisce circa il 49% di ricavi totali generati dall’ACF Fiorentina nel corso dell’esercizio 2019: tale dato indica nuovamente una forte dipendenza verso gli introiti derivanti dalla trasmissione del fenomeno sportivo. Per quanto concernono, invece, le plusvalenze da cessione dei DPS di calciatori, che hanno assunto una grandissima rilevanza durante la stagione sportiva 2017/2018, queste, per l’esercizio oggetto di analisi, si attestano solo ad un valore pari a € 2.343.639,00. Questo ultimo dato riportato è diminuito del circa 75% rispetto a quanto iscritto in bilancio l’anno precedente (9.536.846,00), confermando un forte trend in decrescita degli ultimi due anni. Inoltre, come analizzato per la stagione sportiva 2018/2019, le altre voci di ricavo da prendere attentamente in analisi per l’esercizio 2019 sono quelle dei *“Ricavi da gare”* o *“da matchday”*, e degli abbonamenti, e dei rapporti con gli sponsor e proventi commerciali: i primi hanno subito una diminuzione di circa il 19% rispetto al 2018, attestandosi su un valore pari a € 3.234.896,00, al contrario, i secondi hanno registrato un incremento del circa 17,5%. Nel complesso, il totale della voce *“Ricavi delle vendite e delle prestazioni”* ha mostrato un trend crescente dell’8% rispetto a quanto registrato nell’esercizio 2018. L’aumento è dovuto sia al numero maggiore di abbonamenti rilasciati per la stagione sportiva 2019/2020, se confrontato con i dati registrati l’anno precedente, sia all’incremento dei biglietti venduti per i singoli eventi, soprattutto con le gare di Coppa Italia (€ 666.052,00);

Per quanto riguarda, invece, i rapporti con gli sponsor e proventi commerciali, di seguito, si riporta la situazione presente dei proventi del comparto commerciale alla chiusura di esercizio del 2019 (Tab.24):

Ricavi Marketing e Commerciale	2019	2018	Variazione
Ricavi da sponsor ufficiali e tecnici	10.429.707	6.080.457	71,53%
Ricavi da altre sponsor.ni e contratti commerciali	579.527	1.139.619	-49,15%
Cessione diritti promo-pubblicitari	4.130.430	5.267.072	-21,58%
Proventi commerciali e royalties	806.753	863.995	-6,63%
TOTALE	15.946.417	13.351.142	19,44%

Tab.24: Rapporti con sponsor e proventi commerciali esercizio 2019 ¹⁸⁹

¹⁸⁹ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell’ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 74.

Come si può notare dalla tabella sopra riportata, i proventi commerciali e royalties ammontano ad una modica somma di € 806.753,00, mostrando, come anche per i due esercizi precedenti, una mediocre espansione del business a livello commerciale.

Inoltre, prima di procedere con l'analisi della voce "Altri ricavi" inserita nel Conto Economico riclassificato che segue, è fondamentale fare la medesima premessa esposta nell'analisi al bilancio della stagione sportiva 2018/2019: il bilancio di esercizio del club viola, che va dal primo gennaio al trentuno dicembre, non si riferisce al medesimo arco temporale dei bilanci redatti dalle società sportive (01 luglio – 30 giugno). Pertanto, la prassi mostra come molto spesso alcune voci di ricavo come i diritti televisivi, i contratti di partnership, di sponsorizzazione e così via dicendo, subiscono delle variazioni di anno in anno, come in precedenza già chiarito.

Tra le voci che caratterizzano la voce di bilancio "Altri ricavi e proventi" del Conto Economico riclassificato relativo all'esercizio 2019 della ACF FIORENTINA SPA, è necessario menzionare la seguente:

- Ricavi da sponsorizzazioni (iscritte a € 11.009.234,00, costituiscono il 12,6% del totale dei ricavi, inclusi quelli da vendite), che si suddividono in (Tab.25):
 - Ricavi da sponsorizzazioni ufficiali → valore più che triplicato a 6.235.492,00 rispetto al valore al 31/12/2018 (€ 1.880.197,00).
 - Ricavi da sponsor tecnico → l'importo iscritto (€ 4.194.215,00) è in linea con quanto generato l'esercizio 2018;
 - Ricavi da altre sponsorizzazioni commerciali → segnano un - € 560.092,00 rispetto ai € 1.139.619,00 relativi all'esercizio 2018;
 - Ricavi di sponsorizzazioni totali → valore aumentato di circa il 52,5% considerando la precedente base di partenza di € 7.220.076,00.

Descrizione	Saldo al	Saldo al	Variazione
	31/12/2019	31/12/2018	
Ricavi da sponsorizzazioni ufficiali	6.235.492	1.880.197	4.355.295
Ricavi da sponsor tecnico	4.194.215	4.200.260	-6.045
Ricavi da altre sponsorizzazioni commerciali	579.527	1.139.619	-560.092
Totale	11.009.234	7.220.076	3.789.158

Tab.25: Suddivisione dei ricavi di sponsorizzazione relativi al confronto tra gli esercizi 2018 e 2019¹⁹⁰

¹⁹⁰ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 39.

- Diritti televisivi (di cui si ha già avuto modo di trattare precedentemente);
- Proventi pubblicitari (iscritti a € 4.130.430,00, in diminuzione del circa 21,6% rispetto ai € 5.267.072,00 dell'esercizio 2018);
- Ricavi da competizioni Uefa (tale voce ha nuovamente registrato una variazione nulla rispetto a quanto generato l'anno precedente: difatti, nel bilancio 2019, a causa della mancata partecipazione alle competizioni europee, l'importo iscritto è pari a 0);
- Altri proventi, che si suddividono in:
 - altri proventi da gestione calciatori → valore registrato per l'esercizio 2018 pari a € 4.127.197,00, importo in linea con quanto registrato al 30/06/2018;
 - ricavi e proventi diversi → tra questi si indicano quelli legati al contratto che prevede l'utilizzo dell'archivio immagini RAI per € 1.703.000,00, e gli indennizzi assicurativi stimati per € 138.000,00, iscritti in bilancio nell'esercizio nel quale sono erogati.

Di seguito, si riporta una visuale complessiva della ripartizione dei ricavi relativi all'esercizio 2019 appena analizzati (Fig.22):

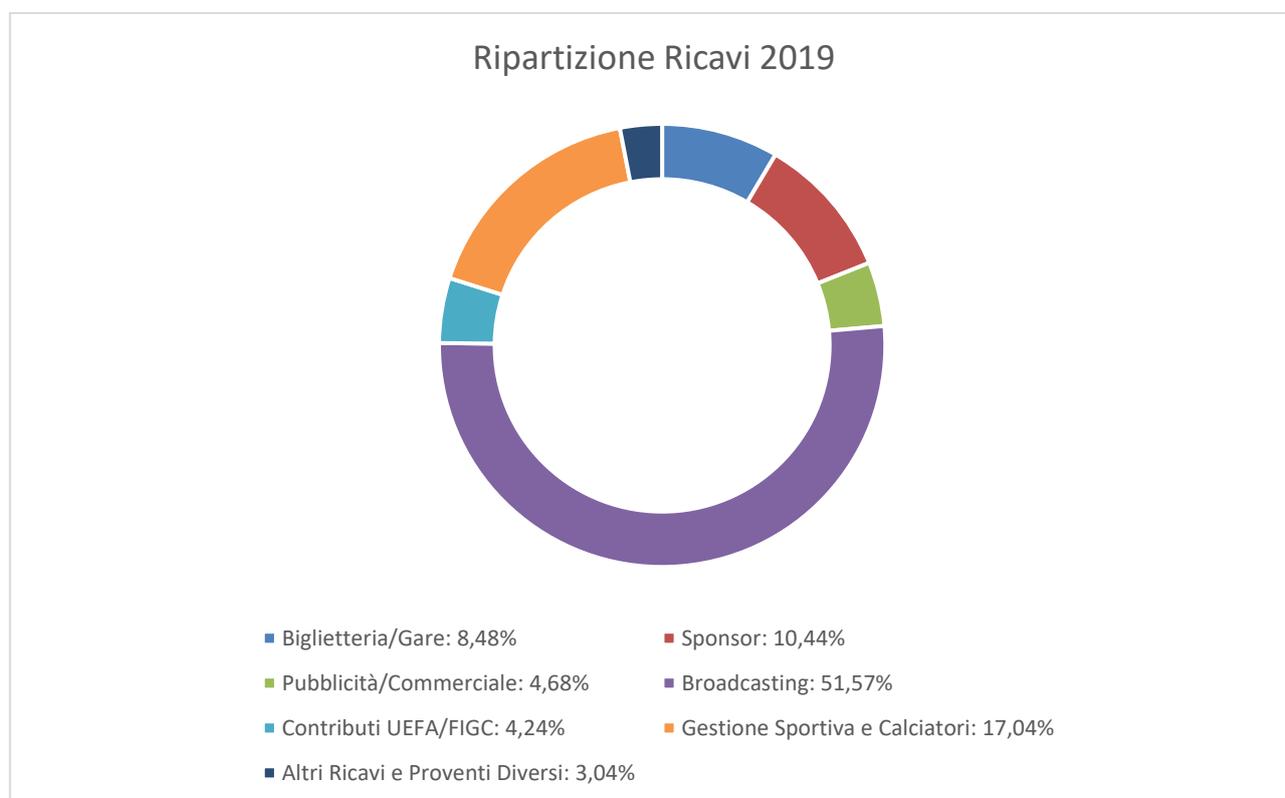


Fig.22: Ripartizione dei ricavi relativi all'esercizio 2019¹⁹¹

¹⁹¹ Elaborazione personale, Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell'ACF FIORENTINA SPA.

Proseguendo con l'analisi economico-patrimoniale della ACF FIORENTINA si può osservare come l'ammontare totale dei costi della produzione per l'anno 2019 sia pari a € 139.008.456,00, dei quali i tre maggiori importi sono pari rispettivamente a € 62.437.034,00, sostenuti per il "Personale" (circa il 45% delle spese totali), € 39.945.134,00, ai fini di "Ammortamenti e svalutazioni" e € 21.878.882,00 per servizi.

Rispetto a quanto evidenziato l'anno precedente (€ 139.008.456,00), è presente un aumento del totale dei costi di produzione del 10%: in particolare, tra le principali voci che hanno comportato questo incremento si individuano i costi del personale, aumentati di 5,3 milioni di euro, i quali sono scomposti in 4 principali categorie (Tab.26):

Descrizione	Saldo al	Saldo al	Variazione
	31/12/2019	31/12/2018	
Compensi contrattuali calciatori	41.937.376	38.579.097	3.358.279
Quota variabile maturata retribuzione calciatori legata ai risultati sportivi	5.618.505	4.685.919	932.586
Compensi contrattuali allenatori, tecnici e altri tesserati	6.432.753	5.508.717	924.036
Quota variabile maturata retribuzione altri tesserati legata ai risultati sportivi	-	266.856	-266.856
Totale	53.988.634	49.040.589	4.948.045

Tab.26: Descrizione costi per il personale esercizio 2018 e 2019 ¹⁹²

- ingaggio dei calciatori a titolo di retribuzione (aumentati dall'esercizio 2018 al 2019 del circa 8,7%);
- un corrispettivo variabile in base ai risultati sportivi raggiunti, sia per calciatori che altri tesserati, rispettivamente di un valore maggiore di € 932.586,00 e minore di € 266.856,00 se confrontati con i dati dell'anno passato;
- retribuzione per allenatori, tecnici e altri tesserati (+16,7%);

Pertanto, alla luce del confronto tra i dati del costo del personale dell'esercizio 2019 e quelli del 2018, si nota una tendenza generale invertita ad aumentare sia i bonus dei calciatori legati ai risultati sportivi, che i loro ingaggi. Unica nota negativa tratta da questa analisi, è una linea di continuità nell'abbattimento totale dei costi relativi alla voce "quota variabile maturata retribuzione altri tesserati per risultati sportivi".

Per quanto riguarda, invece, l'ammortamento delle "Immobilizzazioni materiali ed immateriali", questo ha mostrato un trend crescente, passando da un valore di € 32.179.236,00 dell'esercizio 2018 a € 37.205.209,00 per quello del 2019; mentre, l'ammortamento dei DPS (ossia i Diritti Pluriennali

¹⁹² Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 44

alle Prestazioni Sportive) si registra pari a € 35.041.847,00 (aumentato di circa il 16,5% dell'importo rispetto al 2018).

Altre voci di costo della produzione da riportare ai fini della completezza dell'analisi dei costi di produzione per l'esercizio 2019, sono quelle delle “*Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci*”, per “*Servizi*”, per “*Godimento di beni di terzi*” e, infine, per “*Oneri diversi di gestione*”. Per quanto riguarda le prime, esse si dividono come riportato di seguito (Tab.27):

Descrizione	Saldo al 31/12/2019	Saldo al 31/12/2018	Variazione
Materiale Tecnico per attività sportiva	1.441.824	1.199.136	242.688
Materiale Sanitario	69.489	65.648	3.842
Costi per manutenzioni e riparazioni	47.834	31.888	15.946
Materiale di consumo e altri	377.976	449.735	-71.759
Totale	1.937.124	1.746.407	190.717

Tab.27: Costi materie sussidiarie, di consumo e di merci esercizio 2019¹⁹³

Inoltre, per i costi per “*Servizi*”, invece, questi confermano la tendenza di aumento registrata nell'esercizio 2018 rispetto al suo precedente, anche se, per la stagione 2018/2019 (€ 21.878.882,00) sono aumentati di quasi 3 milioni di euro.

Per quanto concerne il costo sostenuto per spese legate al “*Godimento di beni di terzi*”, tra le voci principali si riportano quelle per il **canone di affitto dello stadio comunale Artemio Franchi (€ 839.000,00)**, quello per “*Firenze Viola S.r.l.*” ai fini della concessione d'uso del marchio “*ACF Fiorentina*” (€ 285.000), quello dei locali esterni (€ 70.000), e il noleggio autoveicoli netto (€ 149.000).

Infine, gli “*Oneri diversi di gestione*” si attestano sui € 10.117.166,00 rispetto ai € 11.023.474,00 della stagione sportiva 2017/2018.

Di seguito, si riporta una visuale complessiva della ripartizione dei costi relativi all'esercizio 2019 appena analizzati (Fig.23):

¹⁹³ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell'ACF FIORENTINA SPA pag. 42.

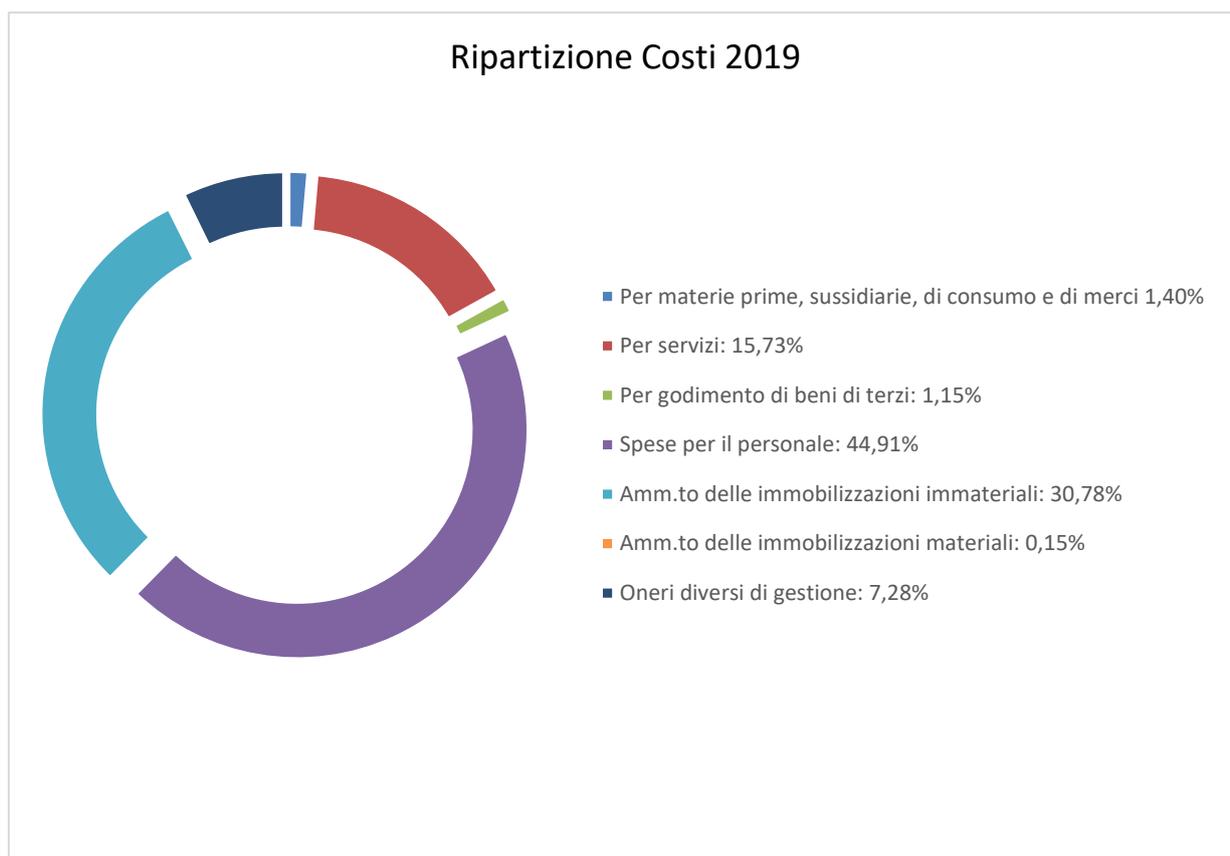


Fig.23: Ripartizione dei costi relativi all'esercizio 2019¹⁹⁴

Alla luce delle due macro-voci del Conto economico analizzate al 31/12/2019, la società mostra un EBITDA negativo per un importo pari a € -33.515.256,00, che, se comparato alla stessa natura del dato dell'esercizio precedente (€ -20.464.294,00), indica un peggioramento del risultato netto operativo di € -13.050.962,00. Inoltre, al netto delle voci dei "PROVENTI E ONERI FINANZIARI" e "RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE", il risultato ante imposte è pari a € -32.697.433,00, che, al netto di quest'ultime, portano ad una perdita di periodo pari a € -27.682.556,00.

Quest'ultimo mostra una tendenza di forte decrescita rispetto alla perdita rilevata l'anno precedente, iscritta in bilancio per € -14.585.932,00.

Il risultato netto negativo riportato (Tab.28) coincide con la variazione di Patrimonio Netto registrata al 31/12/2019, che, sommandosi al valore al 31/12/2018, risulta pari € 62.179.015,00 per l'anno oggetto di analisi.

¹⁹⁴ Elaborazione personale, Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell'ACF FIORENTINA SPA.

Patrimonio Netto al 31/12/2018	7.500.000	0	58.103.787	1.500.000	4.262.011	33.081.703	0	-14.585.931	89.861.570
Distribuzione Utile esercizio			-14.585.931					14.585.931	0
Versamenti in conto capitale									0
Risultato di periodo								-27.682.556	-27.682.556
Patrimonio Netto al 31/12/2019	7.500.000	0	43.517.857	1.500.000	4.262.011	33.081.703	0	-27.682.556	62.179.015

Tab.28: Riepilogo utilizzazioni voci del Patrimonio Netto tra gli esercizi 2018 e 2019¹⁹⁵

Spostando il focus sulla posizione debitoria societaria al 31/12/2019, questa si attesta ad un valore pari a € 131.758.553,00, aumentati del circa 34,5% rispetto al livello registrato in bilancio al 31/12/2018 (€ 97.989.553,00). Tra le principali voci che concorrono alla formazione di tale importo si individuano i “*Debiti v/Soci per finanziamenti*” (€ 30.000.000,00), triplicati rispetto al valore nullo iscritto al 2018 e raddoppiati rispetto a quanto iscritto nell’esercizio 2017, i “*Debiti verso banche*” (€ 7.500.000,00), ma soprattutto, la voce “*Altri debiti v/enti settore specifico*” (€ 69.349.686,00).

Per quanto riguarda, invece, il rendiconto finanziario, questo mostra una liquidità finale lievemente positiva rispetto ai volumi di affari, pari a € 3.277.203,00. Questo valore deriva dall’accensione di un finanziamento di una somma superiore pari a 30 milioni di euro, richiesta per necessità di liquidità della società. Pertanto, il flusso finanziario dell’attività di finanziamento è positivo (€ 24.570.000,00), derivante dalla differenza tra, la somma dell’importo iscritto alla voce “*Debiti a breve verso banche*” (€ 7.500.000,00) e “*Rimborso finanziamenti*” (- € 12.930.000,00), e “*Accensione finanziamenti*” sopra menzionata (€ 30.000.000,00).

Inoltre, nonostante i flussi finanziari negativi generati dalla perdita d’esercizio pari a € - 27.682.556,00, risultano, al contempo, investimenti (€ 29.252.144,00), che confermano un trend decrescente mostrato dal valore iscritto l’anno precedente (€ 42.424.281,00) rispetto all’esercizio 2017 (€ 71.485.931,00). Proseguendo con l’analisi del rendiconto, si nota come alla diminuzione del fatturato, risultino lievi aumenti di valore alla voce “*Incremento dei crediti verso clienti*” per € 1.527.443,00, e decrementi alla voce “*Debiti verso fornitori*” di € 1.473.952,00 che hanno generato un valore del flusso finanziario positivo (€13.394.586,00).

In conclusione, alla luce della breve situazione economico-patrimoniale riportata della ACF FIORENTINA per l’esercizio 2019, il maggior introito derivante da plusvalenze generate da cessione dei DPS dei giocatori, rispetto all’esercizio precedente, ha comunque comportato un EBITDA negativo di € -33.515.256,00. Inoltre, la prima gestione societaria imputabile all’era Commisso ha mostrato una chiusura del bilancio di esercizio al 31/12/2019 con la presenza di una perdita netta pari

¹⁹⁵ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell’ACF FIORENTINA SPA pag. 29.

a € -27.682.556,00, in aumento rispetto ai -14,5 milioni registrati nel bilancio di esercizio passato al 31 dicembre 2018. Tale perdita è stata coperta tramite l'utilizzo delle riserve, che a fine esercizio 2018 erano iscritte a 76,5 milioni di euro. Di seguito, si riporta un conto economico riepilogativo della stagione sportiva 2018/2019 della ACF FIORENTINA SPA (Tab.29).

Conto economico

	31/12/2019	31/12/2018
A) VALORE DELLA PRODUZIONE		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.949.079	8.238.667
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	0
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	0	0
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0
5) altri ricavi e proventi		
a) contributi in conto esercizio	0	0
b) proventi da sponsorizzazioni	11.009.234	7.220.076
c) proventi pubblicitari	4.130.430	5.267.072
d) proventi commerciali e royalties	806.753	863.995
e) proventi da cessione diritti televisivi	53.600.103	57.670.132
f) proventi vari	5.805.730	5.302.466
g) ricavi per cessione temporanea giocatori	1.506.082	3.215.440
h) plusv. da cessione diritti pluriennali alle prest.di calciatori	12.343.639	9.536.846
i) altri proventi da gestione calciatori	4.127.197	4.140.573
l) ricavi e proventi diversi	3.214.952	2.699.729
Totale altri ricavi e proventi	96.544.121	95.916.328
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	105.493.200	104.154.995
B) COSTI DELLA PRODUZIONE		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-1.937.124	-1.746.407
7) per servizi	-21.878.882	-19.132.555
8) per godimento di beni di terzi	-1.603.972	-1.578.193
9) per il personale		
a) salari e stipendi	-57.654.870	-53.172.416
b) oneri sociali	-3.682.760	-3.121.456
c) trattamento di fine rapporto	-683.060	-615.712
d) trattamento di quiescenza e simili	0	0
e) altri costi	-416.344	-281.229
Totale costi per il personale	-62.437.034	-57.190.813
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamento immobilizzazioni immateriali	-1.949.526	-1.878.910
b) ammortamento diritti pluriennali calciatori	-35.041.847	-30.106.137
c) ammortamento immobilizzazioni materiali	-213.836	-194.189
d) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	-634.354	-94.627

<i>e) svalutazione crediti dell'attivo circolante</i>	-2.105.570	-1.673.984
Totale ammortamenti e svalutazioni	-39.945.134	-33.947.847
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0
12) accantonamenti per rischi	-1.089.145	0
13) altri accantonamenti	0	0
14) oneri diversi di gestione	-10.117.166	-11.023.474
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	-139.008.456	-124.619.289
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	-33.515.256	-20.464.294
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
15) proventi da partecipazioni		
da imprese controllate	1.065.504	3.442.480
da imprese collegate	0	0
da imprese controllanti	0	0
da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
altri	0	0
Totale proventi da partecipazioni	1.065.504	3.442.480
16) altri proventi finanziari		
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni		
da imprese controllate	0	0
da imprese collegate	0	0
da imprese controllanti	0	0
da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
altri	0	0
Totale proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	0	0
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) proventi diversi dai precedenti		
da imprese controllate	0	0
da imprese collegate	0	0
da imprese controllanti	0	0
da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
altri	1.108.214	336.989
Totale proventi diversi dai precedenti	1.108.214	336.989
Totale altri proventi finanziari	2.173.718	3.779.469
17) interessi e altri oneri finanziari		
verso imprese controllate	0	0

verso imprese collegate	0	0
verso imprese controllanti	0	0
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
altri	-1.153.907	-838.924
Totale interessi e altri oneri finanziari	-1.153.907	-838.924
17-bis) utili e perdite su cambi	530	0
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	1.020.341	2.940.545
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE		
18) rivalutazioni		
a) di partecipazioni	0	0
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) di strumenti finanziari derivati	0	0
di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
Totale rivalutazioni	0	0
19) svalutazioni		
a) di partecipazioni	-202.517	-454.326
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d) di strumenti finanziari derivati	0	0
di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
Totale svalutazioni	-202.517	-454.326
TOTALE DELLE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE (D)	-202.517	-454.326
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	-32.697.433	-17.978.075
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	-1.029.792	-1.305.266
imposte anni precedenti	217.842	
imposte differite/anticipate	-413.417	434.001
imposte anticipate	5.895.719	4.131.272
proventi/oneri da consolidato fiscale	344.526	132.138
Totale imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	5.014.878	3.392.145
21) Utile (perdita) dell'esercizio	-27.682.556	-14.585.932

Tab.29 Conto Economico riepilogativo al 31.12.2019 della ACF FIORENTINA SPA¹⁹⁶

¹⁹⁶ Fonte: Bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA) pag. 8.

3.4.3.1 Situazione degli indici di redditività, solidità¹⁹⁷, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale PRE-ristrutturazione stadio Comunale “Artemio Franchi”

L'obiettivo di questo paragrafo, come già evidenziato già nel paragrafo 3.4.1.1 riferito all'esercizio 2017 e 18 del club “viola”, è stato quello di fornire una serie di strumenti di analisi finanziaria, in particolare gli indici di redditività, solidità, indicizzazione di bilancio, parametri UEFA e FIGC, e grado di leva strutturale, al fine di evidenziare la capacità economico, patrimoniale e finanziaria della società ACF FIORENTINA nell'anno pre-ristrutturazione del proprio impianto sportivo. Inoltre, la necessità di condurre tale analisi è stata dovuta alla verifica di una sana e corretta gestione, già in parte analizzata nei due precedenti esercizi del suddetto club sportivo, indispensabile per sostenere i potenziali futuri investimenti. Pertanto, alla luce delle premesse teoriche già presentate al suddetto paragrafo, si è ritenuto opportuno procedere direttamente all'analisi dei valori del ROI (Return On Investment) e del ROE (Return On Equity) registrati al 31/12/2019 dalla società ACF FIORENTINA. Inoltre, di seguito si ricorda brevemente che entrambi i due indici oggetto della presente analisi permettono di evidenziare un diverso grado di giudizio sulla redditività dell'impresa in base al valore assunto dai medesimi, in particolare:

- se $ROI > \text{costo medio del capitale (i)}$: la gestione caratteristica rende più del costo del capitale, pertanto, prendere a prestito denaro e usarlo nell'attività caratteristica d'azienda porterebbe un aumento del risultato economico-finanziario e quindi ad una redditività più elevata;
- se $ROI < \text{costo medio del capitale (i)}$: la gestione caratteristica rende meno del costo del capitale, pertanto la remunerazione del capitale di terzi farebbe diminuire il Return on equity (ROE), la leva finanziaria risulterebbe negativa; in altri termini prendere a prestito capitali porterebbe a peggiorare la redditività dell'azienda.

Per quanto concerne il ROE, invece:

- se $ROE > \text{rendimento risk free (rf)}$: questo consentirà all'investitore un premio al rischio, in quanto l'investimento risulta più rischioso rispetto all'acquisto di un bond;

¹⁹⁷ Fonte: Dati relativi al documento redatto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in data 14.1.2009 (all. 38): “La relazione sulla gestione dei bilanci di esercizio alla luce delle novità introdotte dal D.lgs 32/2007”.

- se $ROE < \text{rendimento risk free (rf)}$: questo rileverà che lo squilibrio economico è così forte da erodere i mezzi propri. Infatti, da prassi, una società presenta un ROE negativo quando registra una perdita di esercizio riferita all'anno rispetto al quale viene calcolato l'indice.

Alla luce di quanto appena esposto, di seguito si riportano i valori dei due suddetti indici dell'ACF FIORENTINA, che al 31/12/2019 ammontano rispettivamente ad un valore pari a -31,8 (ROI) e -44,5 (ROE). I due importi mostrano una situazione economico-patrimoniale abbastanza preoccupante, mostrando una scarsa capacità di redditività societaria. Infatti, se da un lato prendere a prestito capitale porterebbe a peggiorare la redditività dell'azienda (ROI negativo), dall'altro, il ritorno sull'investimento dell'azienda nel complesso risulta negativo (ROE negativo). In particolare, quest'ultimo trova conferma nella perdita conseguita al 31/12/2019 dalla ACF FIORENTINA, pari a € -27.682.556. Questo importo è stato integralmente coperto dalla apposita “Riserva per Versamenti in conto aumento di capitale e copertura perdite”, che al 31/12/2018 ammontava ad un valore pari a circa € 76.500.000.¹⁹⁸

Per quanto riguarda, invece, la sfera degli indicatori di solidità, come già evidenziato già nel paragrafo 3.4.1.1 riferito all'esercizio 2017 del club “viola”, questa attiene alla capacità dell'impresa di mantenersi in una condizione di equilibrio finanziario nel medio-lungo termine. Pertanto, alla luce delle premesse teoriche già presentate al suddetto paragrafo, si è ritenuto opportuno procedere direttamente all'analisi dei valori del “*Margine primario e secondario di struttura*” e del “*Quoziente primario e secondario di struttura*”.

Inoltre, di seguito si ricorda brevemente che i quattro indici oggetto della presente analisi permettono di evidenziare un diverso grado di giudizio sulla solidità dell'impresa in base al valore assunto dai medesimi, in particolare:

- se “*Margine primario di struttura*” > 0 : esso consente di poter realizzare strategie di sviluppo aziendali e attuare operazioni di espansione aziendale;
- se “*Margine primario di struttura*” < 0 : l'azienda, al fine di fronteggiare il finanziamento della propria struttura fissa, ha dovuto far ricorso al capitale di terzi, almeno per la parte mancante. La negatività di questo margine è considerata “normale” purché non superi determinati valori;

¹⁹⁸ Fonte: <https://www.calcioefinanza.it/2020/04/24/fiorentina-bilancio-2019-rosso-ricavi-fatturato/>.

- se “*Quoziente primario di struttura*” > 1 : esso consente alle immobilizzazioni di essere finanziate per intero dai mezzi propri, garantendo un ‘ottima solidità dell’impresa;
- se “*Quoziente primario di struttura*” < 1 : esso comporta che le immobilizzazioni siano finanziate sia con il capitale di rischio, sia con passività consolidate. Qualora il valore sia tra lo 0,7 e lo 0,8, la solidità dell’impresa non sarebbe danneggiata;
- se il “*Margine secondario di struttura*” > 0 : questo indica che le fonti di finanziamento di medio-lungo termine coprono sia gli investimenti di lungo periodo, sia parte del capitale circolante;
- se il “*Margine secondario di struttura*” < 0 : questo comporta che l’attivo fisso viene finanziato mediante il passivo corrente;
- se “*Quoziente secondario di struttura*” > 1 : questo indica che il passivo permanente finanzierebbe sia l’attivo immobilizzato che una parte di attivo corrente.
- se “*Quoziente secondario di struttura*” < 1 : questo indica che la solidità dell’impresa risulterebbe danneggiata, ma qualora il valore sia tra lo 0,7 e lo 0,8, la solidità dell’impresa sarebbe garantita.

Alla luce di quanto appena esposto, di seguito si riportano i valori degli indici di redditività dell’ACF FIORENTINA, che al 31/12/2019 presenta i valori di sotto riportati:

- “*Margine primario di struttura*”: questo primo indice assume un valore pari a -€ 81.037.502. Il risultato ottenuto è fortemente negativo e dimostra che l’azienda, al fine di fronteggiare il finanziamento della propria struttura fissa, ha dovuto far ricorso al capitale di terzi;
- “*Quoziente primario di struttura*”: questo secondo indice assume un valore pari a 0,53. Il risultato ottenuto non è “positivo”, infatti è inferiore a 1, e pertanto esso comporta che le immobilizzazioni siano finanziate sia con il capitale di rischio, sia con passività consolidate;
- “*Margine secondario di struttura*”: questo terzo indice assume un valore pari a -€ 57.930.560. Il risultato ottenuto è fortemente negativo e dimostra che l’attivo fisso venga finanziato mediante il passivo corrente;
- “*Quoziente secondario di struttura*”: questo quarto indice assume un valore pari a 0,66. Il risultato ottenuto non è positivo, infatti è inferiore a 1, e pertanto esso comporta una mediocre solidità societaria.

A questo punto, di seguito, alla luce di quanto fino ad ora evidenziato, si è ritenuto opportuno verificare il rispetto dei parametri di controllo e monitoraggio imposti rispettivamente dalla FIGC e dalla UEFA in tema di Fair Play Finanziario (FFP). Quest'ultimo, come già menzionato nel paragrafo 1.3 del presente elaborato al quale si rimanda, è quel meccanismo introdotto dalla UEFA al fine di ridurre lo squilibrio economico tra i diversi club di calcio a livello europeo. Inoltre, questo strumento consente di monitorare la gestione ordinaria societaria attraverso il rispetto di alcuni parametri, sia europei che nazionali. Tra i primi si identificano i seguenti:

- il *sustainable debt indicator*, il quale deve quantitativamente risultare inferiore a 7, ed è dato dal rapporto tra il debito netto al tempo T-1, e la media dell'utile al tempo T-2 e T-1;
- il *player transfer balance*, il quale deve quantitativamente risultare inferiore a 100 milioni di euro, ed è dato dalla differenza tra i costi di acquisto e i ricavi di cessione dei calciatori.

Per quanto riguarda i secondi, ovvero i parametri della Federazione Italiana Gioco Calcio (FIGC), invece, si hanno tre macro-indici:

- *di liquidità*, il quale, dalla stagione sportiva 2018-19, è dovuto quantitativamente risultare superiore a 0,6, ed è dato dal rapporto tra le attività e le passività;
- *di indebitamento*, il quale, dalla stagione sportiva 2018-19, è dovuto quantitativamente risultare inferiore a 1,5, ed è dato dal rapporto tra i debiti al tempo T, e il valore della produzione al tempo T; T-1 e T-2;
- *costo del lavoro allargato*, il quale, dalla stagione sportiva 2018-19, è dovuto quantitativamente risultare inferiore a 0,8, ed è dato dal rapporto tra il costo del lavoro allargato al tempo T, ed i ricavi al tempo T; T-1 e T-2.

Pertanto, considerando in particolare la stagione sportiva 2018-19 della società ACF FIORENTINA, di seguito si è proceduto a verificare se i valori riferiti ai suddetti parametri registrati in bilancio dal club "viola" fossero stati rispettati nel suddetto anno sportivo. (Tab.30)

Indicatori di controllo e monitoraggio		2019
UEFA	Sustainable debt indicator	1,16
	Player transfer balance (In milioni di euro)	-16,24
FIGC	Di liquidità	0,82
	Di indebitamento	0,54
	Costo del lavoro allargato	0,76

Tab.30: Indicatori UEFA E FIGC di controllo e monitoraggio applicati alla società ACF FIORENTINA per la stagione sportiva 2018-2019

Come si può evincere dalla suddetta tabella, per quanto concernono i parametri UEFA della ACF FIORENTINA relativi alla stagione sportiva 2018-19, questi risultano largamente rispettati rispetto ai suddetti range di valore.

Spostando il focus sugli importi dei tre parametri FIGC della ACF FIORENTINA registrati nella medesima stagione sportiva, anche questi risultano completamente in linea rispetto ai suddetti range di valore, e dunque rispettati.

Inoltre, di seguito si è ritenuto necessario proseguire con l'analisi societaria dell'ACF FIORENTINA, in particolare per la stagione sportiva 2018-19, al fine di verificare l'indicatore dell'indicizzazione di bilancio e il grado di leva strutturale. L'obiettivo principale di quest'ulteriore analisi è stato quello di verificare la presenza di una sana gestione, o meno, della suddetta società da parte della dirigenza "viola". Pertanto, per quanto riguarda la prima delle due grandezze appena riportate, l'indicizzazione di bilancio è quell'operazione attraverso la quale si indentifica il *peso percentuale* dei diversi elementi presi come riferimento sull'ammontare totale di appartenenza.

Difatti, questo tipo di procedimento consente di garantire maggior significatività all'analisi di bilancio in quanto permette di dare dinamicità allo studio dei dati, e di confrontare nel tempo le diverse informazioni di bilancio. Nel caso specifico, ai fini del presente elaborato, è stata eseguita l'operazione di indicizzazione di bilancio del prospetto di *Stato Patrimoniale dell'esercizio 2019 della società ACF FIORENTINA (all.7)*. Questo documento, una volta riclassificato negli impieghi (attivo fisso e circolante) e nelle fonti (mezzi propri, passività consolidate e passività correnti), ha permesso di determinare i seguenti pesi percentuali sul loro rispettivo valore totale, che per definizione risulta corrispondere al medesimo valore ai fini del metodo della partita doppia (*all.8 e*

all.9). Pertanto, si è calcolato quanto le attività fossero costituite da attività immobilizzate e quanto da attività correnti, e quanto le passività fossero costituite da mezzi propri, da passività consolidate o quanto da passività correnti. (Tab.31)

Indicizzazione di bilancio	Valori	Valori
<i>IMPIEGHI</i>		
Attivo fisso/Capitale investito	73,98%	
Attivo circolante/Capitale investito	26,02%	
<i>FONTI</i>		
Mezzi propri/Capitale di finanziamento		26,92%
Passività consolidate/Capitale di finanziamento		10,00%
Passività correnti/Capitale di finanziamento		63,08%
Totale	100,00%	100,00%

Tab.31: Indicizzazione di bilancio dello Stato Patrimoniale riclassificato riferito al bilancio dell'ACF FIORENTINA

SPA 2018-19

Come si può evincere dalla suddetta tabella, per quanto riguardano gli impieghi, l'attivo fisso ha un peso maggiore sul capitale investito totale pari al 74%, mentre, la restante parte è composta dal peso percentuale dell'attivo circolante rispetto al capitale investito. Per quanto riguardano, invece, le fonti, queste mostrano un peso maggiore del 60% delle passività correnti rispetto al capitale di finanziamento, un peso di circa il 27% dei mezzi propri, e un valore percentuale residuale del 10% delle passività consolidate sul suddetto capitale.

Inoltre, una successiva analisi societaria eseguita è stata quella relativa al grado di leva strutturale, ossia quell'elemento che permette di osservare la sensibilità dei ricavi, in particolare del reddito operativo (EBIT), alla variazione dei costi strutturali, mantenendo fisso il tasso di incidenza dei costi variabili sulla produzione e l'"altezza" dei costi fissi.¹⁹⁹

Inoltre, a fronte di una variazione dell'ammontare dei costi fissi, questo tipo di operazione genera una conseguente variazione dell'utile operativo. Pertanto, il rapporto, con segno negativo, tra i costi fissi ed il risultato operativo determina il cosiddetto grado di leva strutturale. Nel caso specifico, rientrano tra i costi fissi dell'ACF FIORENTINA i seguenti:

¹⁹⁹ Fonte: Caramiello C. – Di Lazzaro F. – Fiori G.: "Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale", Seconda Edizione, Giuffrè, 2003.

- Costi per godimento di beni terzi (es: canoni per affitto di azienda);
- Costi per il personale (es: retribuzioni, oneri sociali, TFR);
- Ammortamento immobili materiali (es: terreni, fabbricati civili ed industriali, impianti..);
- Ammortamento immobili immateriali (es: costi di ampliamento, pubblicità, ricerca e sviluppo, brevetti..);
- Ammortamento diritti pluriennali calciatori;
- Imposte ed oneri di gestione (es: manutenzione e riparazione macchinari, imposta di registro..).

Pertanto, l'ammontare di costi fissi registrati in bilancio della società "viola" al 31/12/2019 ammonta a € € 114.103.305, mentre il valore della voce "EBIT" è pari a -€ 32.697.433. Di conseguenza, il grado di leva strutturale risulta pari al rapporto, con segno negativo tra i due suddetti valori, generando un valore pari a 3,49.

In conclusione, al fine di verificare ulteriormente la presenza o meno di una sana e corretta gestione della società ACF FIORENTINA è stato considerato un ulteriore elemento, prettamente teorico ma efficace, che si fonda sulla necessità di copertura delle cosiddette fonti di breve e di lungo periodo, attraverso gli impieghi delle medesime grandezze temporali. Difatti, tra le prime, attraverso la già menzionata riclassificazione dello Stato Patrimoniale riferito all'esercizio di bilancio al 31/12/2019 del club "viola", sono sta inserite le voci di "attivo fisso e circolante"; mentre, nei secondi, le voci di "mezzi propri", "passività consolidate" e "passività correnti". L'analisi ha visto presentare un'incapacità della società di coprire il passivo di breve periodo con le fonti di breve periodo, ed il passivo di lungo periodo con le fonti di lungo periodo. In particolare, lo squilibrio presentato per il suddetto esercizio è pari a -€ 171.226.232.

Pertanto, partendo dalla situazione patrimoniale e finanziaria negativa del club fiorentino, si è ritenuto opportuno coprire il fabbisogno patrimoniale e finanziario relativo all'esercizio 2019 del club "viola" attraverso un aumento di capitale, e l'accensione di un finanziamento bancario oltre il 12 mesi, entrambe operazioni meglio descritte e approfondite nel successivo paragrafo del presente elaborato.

3.4.3.2 Situazione degli indici di redditività, solidità²⁰⁰, indicizzazione di bilancio e grado di leva strutturale POST effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale “Artemio Franchi”

L’obiettivo di questo paragrafo è stato quello di fornire una serie di strumenti di analisi finanziaria, in particolare gli indici di redditività, solidità, indicizzazione di bilancio, e grado di leva strutturale, al fine di evidenziare la capacità economico, patrimoniale e finanziaria della società ACF FIORENTINA nel primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale “Artemio Franchi”.

Inoltre, la necessità di condurre tale analisi è stata dovuta alla verifica, ed in caso riequilibrio, di una sana e corretta gestione, quest’ultima elemento indispensabile per sostenere l’investimento “da stadio”. Pertanto, prima di riportare i valori delle macroaree di indici, che sono variati rispetto a quelli relativi all’esercizio 2019 del club “viola”, si è ritenuto opportuno attuare due operazioni fondamentali al fine della stima di parte dei suddetti indicatori. La prima, che chiameremo “FASE 1” e la seconda che chiameremo “FASE 2”.

Per quanto riguarda la “FASE 1”, si è ripartiti dalla situazione di Stato Patrimoniale 2019, sia finanziario (prima riclassificazione), sia funzionale (seconda riclassificazione), in quanto prospetto economico-patrimoniale che compone parte dell’ultimo bilancio di esercizio approvato. I due suddetti prospetti hanno mostrato, rispettivamente, la riclassificazione del prospetto di Stato Patrimoniale di cui sopra, in fonti²⁰¹ e impieghi²⁰², utili per calcolare gli indici di solidità e di indicizzazione di bilancio, e in un prospetto cosiddetto “funzionale”, orientato alle voci operative di Stato Patrimoniale²⁰³ (riportate in nota), delle quali le voci di “*capitale investito operativo*” e “*passività operative*” sono state utili per calcolare il ROI.

Pertanto, al fine di calcolare gli indici di solidità e redditività, al netto degli effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale “Artemio Franchi”, nei due prospetti di riclassificazione

²⁰⁰ Fonte: Dati relativi al documento redatto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in data 14.1.2009 (all. 38): “La relazione sulla gestione dei bilanci di esercizio alla luce delle novità introdotte dal D.lgs 32/2007”.

²⁰¹ Composte da mezzi propri, passività consolidate e passività correnti.

²⁰² Composti da attivo fisso e attivo circolante.

²⁰³ Capitale investito operativo e impieghi extra operativi per l’attivo, e mezzi propri, passività di finanziamento e passività operative per il passivo.

finanziaria e funzionale dello Stato Patrimoniale 2019, si è andato a tener conto delle seguenti tre voci:

- “*immobilizzazione materiale dell’impianto sportivo ristrutturato*”, per un importo pari all’investimento effettuato di 130 milioni di euro, inserito nella voce dell’”*attivo fisso*” “*immobilizzazioni materiali*”;
- “*accensione di un finanziamento presso l’Istituto per il Credito Sportivo*”, per un importo pari a 65 milioni di euro, pari al 50% del suddetto investimento, inserito nella voce del passivo delle “*passività consolidate*”;
- “*aumento di capitale sociale per la ristrutturazione stadio*”, per un importo pari a 65 milioni di euro, inserito nella voce dei “*Mezzi propri*” nella “*capitale sociale*”. Si ritiene opportuno ricordare che il suddetto importo rappresenta anch’esso il 50% dell’investimento finalizzato alla ristrutturazione dello stadio “Artemio Franchi”, ed è stato apportato a titolo di “*garanzia*”, di solito richiesta, dall’ICS ai fini di concessione di un finanziamento della portata del presente caso, ossia di 130 milioni di euro (*all.10 e all.11*). Per un’analisi più approfondita sulle modalità del finanziamento e sull’ICS si rimanda al paragrafo 3.6.1 del presente elaborato.

Per quanto riguarda la “FASE 2”, invece, si è ripartiti dalla situazione di Stato Patrimoniale 2019, sia finanziario (prima riclassificazione), sia funzionale (seconda riclassificazione) sempre in quanto prospetto economico-patrimoniale che compone parte dell’ultimo bilancio di esercizio approvato, ma considerando la nuova situazione generata dalla FASE 1. I due suddetti prospetti hanno mostrato, rispettivamente la riclassificazione del prospetto di Stato Patrimoniale di cui sopra, in fonti²⁰⁴ e impieghi²⁰⁵, utili per calcolare gli indici di solidità e di indicizzazione di bilancio, e in un prospetto cosiddetto “funzionale”, orientato alle voci operative di Stato Patrimoniale²⁰⁶ (riportate in nota), delle quali le voci di “*capitale investito operativo*” e “*passività operative*” sono state utili per calcolare il ROI.

²⁰⁴ Composte da mezzi propri, passività consolidate e passività correnti.

²⁰⁵ Composti da attivo fisso e attivo circolante.

²⁰⁶ Capitale investito operativo e impieghi extra operativi per l’attivo, e mezzi propri, passività di finanziamento e passività operative per il passivo.

A questo punto, alla luce delle evidenti difficoltà patrimoniali e finanziarie della società ACF FIORENTINA per l'esercizio 2019 già esplicate al paragrafo precedente del presente elaborato (3.4.3.1), di seguito, si è andato a proporre, e di conseguenza attuare in concreto, una manovra di riassetto patrimoniale e finanziario della società "viola".

Inoltre, come appena menzionato, tale strategia, prettamente teorica e "scolastica", è stata realizzata a causa della mancata presenza di una sana e corretta gestione pre-ristrutturazione, che ha comportato un riequilibrio al fine di permettere alla società "viola" di effettuare l'investimento "da stadio", garantendo a questa i potenziali futuri benefici derivanti dal progetto. In particolare, alla luce della situazione patrimoniale e finanziaria negativa del club fiorentino già presentata nel suddetto paragrafo, si è ritenuto opportuno coprire il fabbisogno patrimoniale e finanziario relativo all'esercizio 2019 del club "viola", che ricordiamo essere pari a -€ 171.226.232, ossia alla somma delle necessità finanziarie di breve e lungo periodo, tramite un aumento di capitale in una proporzione, solitamente auspicabile, di 1/3 di capitale proprio e 2/3 bancario rispetto all'importo complessivo minimo finalizzato a generare almeno un margine secondario di struttura positivo, ed il relativo quoziente maggiore di 1.

Pertanto, al fine soddisfare tale obiettivo, e sia quello di calcolare gli indici di solidità e redditività, al netto degli effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale "Artemio Franchi", sia di coprire il fabbisogno patrimoniale e finanziario relativo all'esercizio 2019 del club "viola", nei due prospetti di riclassificazione finanziaria e funzionale dello Stato Patrimoniale 2019, si è andato a tener conto delle seguenti nuove tre voci:

- "*accensione di un finanziamento verso banche oltre i 12 mesi*", per un importo pari a circa 58 milioni di euro inserito nella voce del passivo delle "*passività consolidate*" (ossia 2/3 dell'investimento complessivo di 87 milioni di euro);
- "*Nuovo aumento di capitale sociale per riassetto patrimoniale e finanziario*", per un importo pari a 29 milioni di euro, inserito nella voce dei "*Mezzi propri*", in particolare nel "*capitale sociale*", (ossia 1/3 dell'investimento complessivo di 87 milioni di euro).
- "*Aumento disponibilità liquide*" per un importo pari alla nuova liquidità apportata tramite capitale proprio e capitale di terzi, per un importo conseguentemente pari a circa 87 milioni di euro, inserito nella voce dell'"*attivo circolante*" delle "*liquidità immediate*" (**all.12 e all.13**).

	2016-17	2017-18	2018-19	Primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione
INDICI DI SOLIDITA' O DI FINANZIAMENTO DELLE IMM.				
Margine primario di struttura	-€ 87.602.358	-€ 51.832.443	-€ 81.037.502	-€ 117.037.502
Quoziente primario di struttura	0,44%	0,67%	0,53%	0,61%
Margine secondario di struttura	-€ 68.716.264	-€ 31.520.895	-€ 57.930.560	€ 29.069.440
Quoziente secondario di struttura	0,56%	0,80%	0,66%	1,10
INDICI DI REDDITIVITA'	2016-17	2017-18	2018-19	Primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione
ROE	34,1	-16,2	-44,5	/
ROI	43,2	-19,2	-31,8	/
INDICI UEFA	2016-17	2017-18	2018-19	Primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione
Sustainable debt indicator	-0,2	-8	1,16	/
Player transfer balance	€ 15.320.000	€ 13.830.000	-€ 16.240.000	/
INDICI FIGC	2016-17	2017-18	2018-19	Primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione
Di liquidità	1,12	0,97	0,82	/
Di indebitamento	0,76	0,17	0,54	/
Costo del lavoro allargato	0,65	0,66	0,76	/
INDICIZZAZIONE DI BILANCIO	2016-17	2017-18	2018-19	Primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione
Attivo fisso/Capitale investito	58,96%	67,44%	73,98%	67,16%
Attivo circolante/Capitale investito	41,04%	32,56%	26,02%	32,84%
Mezzi propri/Capitale di finanziamento	39,36%	38,78%	26,92%	34,86%
Passività consolidate/Capitale di finanziamento	7,12%	8,77%	10,00%	32,61%
Passività correnti/Capitale di finanziamento	53,53%	52,45%	63,08%	32,53%
Grado di leva strutturale	2016-17	2017-18	2018-19	Primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione
GDS	-1,96	5,77	3,49	/

Tab 32: Prospetto riassuntivo indici di solidità, redditività, UEFA, FIGC, indicizzazione di bilancio e il grado di leva strutturale dell'ACF FIORENTINA nel triennio pre-ristrutturazione (2017-18-19) e nel primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale "Artemio Franchi".

In conclusione, come mostrato dalla suddetta tabella che mostra il prospetto riassuntivo degli indici di solidità, di redditività, di quelli da rispettare per le norme UEFA e FIGC, nonché quelli cosiddetti di indicizzazione del bilancio, ed il grado di leva strutturale, che si riferiscono alla società ACF FIORENTINA durante il triennio pre-ristrutturazione (2017-18-19) dello stadio “Artemio Franchi” di Firenze, e nel primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale “Artemio Franchi”, la situazione societaria varia. (Tab.32). Difatti, ponendo l’attenzione sugli indici di solidità, il club non dimostra di essere un club solido nel triennio pre-ristrutturazione. Inoltre, alla luce dei dati riferiti al rendiconto finanziario del medesimo arco temporale già analizzati, i quali mostrano una mancanza di produzione di liquidità, la società fa ricorso alle passività consolidate, quali i debiti bancari, che sono assimilata ad un finanziamento di ammontare solito ad 1/3 che viene concesso per garantire la liquidità per attuare l’investimento in un progetto.

Nel primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale “Artemio Franchi”, al netto della copertura di fabbisogno patrimoniale e finanziario relativo all’esercizio 2019 del club “viola”, la situazione risulterebbe migliorata. Infatti, la società, nonostante il perdurare di una posizione negativa del primo margine di struttura (-€ 117.037.502), e di un quoziente primario di struttura (0,61) al di sotto di un valore accettabile almeno maggiore dello 0,7, che permetterebbe ai mezzi propri di finanziare interamente le immobilizzazioni, presenta sia un ottimo margine secondario di struttura (€ 29.069.440,00) sia il relativo quoziente (1,10). Infatti, il primo indice, in quanto positivo, consente di verificare se la parte di attivo circolante sia finanziata dal passivo permanente, mentre, il secondo, ossia il quoziente secondario di struttura, anch’esso positivo e maggiore di 1, permette di affermare che il passivo permanente finanzia interamente l’attivo fisso, e, in parte, quello circolante.

Per quanto riguardano, invece, gli indici di redditività, rispettivamente ROI e ROE, questi delineano situazioni societarie annue diverse. Infatti, il ROI presenta un trend negativo, attestandosi su un valore più che positivo per l’esercizio 2017, e successivamente subire una drastica riduzione l’anno dopo e quello ancora successivo.

Il ROE, invece, tende a seguire l’andamento del risultato di gestione annuo societario, dimostrandosi positivo nel caso di utile di esercizio, e negativo nel caso di registrazione di una perdita di esercizio. Nel caso specifico, la società ACF FIORENTINA ha presentato un’utile di gestione più che positivo per la stagione sportiva 2016-17, dovuto al “boom” delle plusvalenze dei DPS dei calciatori, e una perdita di esercizio per le due stagioni sportive seguenti.

Per entrambi i suddetti indici di redditività, dipendenti dai primi benefici economici registrati in bilancio dal primo anno di messa in funzione dell'impianto sportivo, considerando pertanto il fattore "ristrutturazione stadio", sarà necessario imputare al Conto Economico di competenza tutti quei risultati economici incrementali derivanti dal progetto di ristrutturazione dell'impianto sportivo, al fine di ricalcolare entrambi i suddetti indicatori.

Proseguendo con la disamina degli indici, è stato effettuato il calcolo dei parametri UEFA e FIGC da rispettare per il club "viola" per il triennio pre-ristrutturazione. I primi, costituiti dal *Sustainable debt indicator* e dal *Player transfer balance* hanno evidenziato un risultato largamente rientrante, rispettivamente al valore minore di 7 e a quello relativo al valore minore di 100 milioni di euro, per il triennio 2017-18-19 pre-ristrutturazione del proprio impianto sportivo.

Per quanto concernono, invece, i parametri FIGC, è stato rilevato che la società ACF FIORENTINA rientra correttamente in tutti e tre i parametri (di liquidità, di indebitamento e di costo del lavoro allargato) per il triennio 2017-18-19 pre-ristrutturazione del proprio impianto sportivo.

Per entrambi i parametri UEFA e FIGC, dipendenti dai primi benefici economici registrati in bilancio dal primo anno di messa in funzione dell'impianto sportivo, considerando pertanto il fattore "ristrutturazione stadio", sarà comunque fondamentale analizzare le future operazioni di mercato e i risultati economici conseguiti dalla società "viola", al fine di ricalcolare entrambi i suddetti indicatori.

Spostando il focus, invece, sull'indicizzazione di bilancio, i valori che si riferiscono alla società ACF FIORENTINA, durante il triennio pre-ristrutturazione (2017-18-19) dello stadio "Artemio Franchi" di Firenze e nel primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio, mostrano la seguente situazione.

Impieghi:

- un graduale aumento del peso percentuale della voce "*attivo fisso*" rispetto a quella del "*capitale investito*" nel suddetto triennio, per subire una flessione negativa, registrando pur sempre un valore più che positivo nel primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale "Artemio Franchi";
- alla luce del punto precedente, una conseguente graduale diminuzione del peso percentuale della voce "*attivo corrente*" rispetto a quella del "*capitale investito*" per il triennio, e una flessione positiva per il suddetto anno successivo.

Fonti:

- una graduale diminuzione del peso percentuale della voce “*mezzi propri*” rispetto a quella del “*capitale di finanziamento*” nel triennio pre-ristrutturazione (2017-18-19), per subire una flessione positiva nel primo anno post effetti in bilancio della ristrutturazione dello stadio Comunale “Artemio Franchi”;
- un graduale aumento del peso percentuale della voce “*passività consolidate*” rispetto a quella del “*capitale di finanziamento*” nel suddetto triennio, per subire una flessione positiva per il suddetto anno successivo;
- alla luce di entrambi i punti precedenti, un andamento altalenante lungo tutto il suddetto triennio del peso percentuale della voce “*passività correnti*” rispetto a quella del “*capitale di finanziamento*”, e una flessione negativa per il suddetto anno successivo rispetto alla stagione sportiva 2018-19.

Infine, per quanto concerne il grado di leva strutturale (GDS), questo si ricorda che è quell'elemento che permette di osservare la sensibilità dei ricavi, in particolare del reddito operativo (EBIT), alla variazione dei costi strutturali, mantenendo fisso il tasso di incidenza dei costi variabili sulla produzione e l'“altezza” dei costi fissi. Nel caso specifico della società “viola” nel triennio pre-ristrutturazione (2017-18-19), questo ha assunto valori poco costanti, in quanto risente di elementi strettamente connessi alla gestione economica societaria. Pertanto, alla luce dell'andamento altalenante dei risultati operativi conseguiti dal club “viola” nel suddetto triennio, assume anche il grado di leva strutturale ha rappresentato valori poco lineari tra loro.

Anche in quest'ultimo indicatore in analisi, dipendente dai primi benefici economici registrati in bilancio dal primo anno di messa in funzione dell'impianto sportivo, considerando pertanto il fattore “ristrutturazione stadio”, sarà necessario considerare i risultati economici incrementali derivanti dal progetto di ristrutturazione dell'impianto sportivo stesso, al fine di verificare i rispettivi valori, di risultato operativo e di costi fissi, dai quali dipende tale indicatore.

3.5 Analisi della situazione economico-patrimoniale UDINESE CALCIO – ante e post ristrutturazione stadio

Ai fini del presente elaborato, occorre subito chiarire che le analisi economiche-patrimoniali che sono state effettuate sul bilancio della società UDINESE CALCIO, hanno avuto come finalità quella di misurare gli effetti prodotti sui bilanci di tale club in conseguenza della ristrutturazione del proprio stadio. Quest'ultimo è passato da un impianto monofunzionale, avente come unico obiettivo quello di far assistere gli spettatori ad una semplice partita di calcio, a quello multifunzionale, quale luogo di incontro da vivere a 360 gradi, sette giorni su sette: dalla parte museale e il tour, al merchandising, ai punti di ristorazione, al servizio premium degli skyboxes e delle aree hospitality, alle attività di somministrazione di bevande e alimenti a servizio degli spettatori, degli utenti delle attrezzature sportive della struttura, e molto altro.

Quindi, nel presente elaborato, si è cercato di valutare gli effettivi benefici economico-patrimoniali registrati da questo club a seguito della ristrutturazione dello stadio del Friuli, a cavallo del triennio 2011-12-13 rispetto al triennio post ristrutturazione, 2017-18-19. Successivamente, tali considerazioni sono state riportate per il caso dello stadio Franchi di Firenze, nella auspicata ipotesi di una sua potenziale ristrutturazione, che, visti i risultati positivi raggiunti non solo dalla UDINESE CALCIO, ma da tanti altri club calcistici, anche internazionali, porterebbe a diversi vantaggi.

Inoltre, come riportato successivamente, occorre anche premettere che il club friulano rappresenta un buon riferimento da anteporre allo stadio di Firenze, in quanto le due società presentano molte omogeneità, sia dal punto di vista di incassi generati dalla biglietteria e dagli abbonamenti, seppur con una maggiore consistenza a favore della FIORENTINA SPA, sia come afflusso di spettatori paganti, ed anche in questo caso con un più che positivo ammontare a vantaggio di Firenze. Un altro fattore in comune da non sottovalutare è il simile posizionamento in classifica di entrambe le squadre nel corso degli anni, che le distingue da altre società, da una parte, più blasonate ed internazionali, dall'altra, di bassa classifica.

Come successivamente riportato si sono analizzati parzialmente anche i dati economici della società JUVENTUS F.C., ma solo al fine di evidenziare la crescita economica registrata percentualmente da questo club. Pertanto, non si è condotta un'analisi, pre e post costruzione del nuovo stadio, in valore assoluto, in quanto tale società fa registrare evidentemente delle grandi e molteplici diversità rispetto ai club di Udine e Firenze, che non la rendono un perfetto "comparable".

Passiamo ora ad analizzare le motivazioni che hanno portato a prendere come benchmark la UDINESE CALCIO rispetto all'ACF FIORENTINA SPA:

- 1) Lo Stadio Friuli di Udine viene ristrutturato in diverse fasi a partire dal 5 giugno 2013 fino al gennaio 2016. In particolare, durante l'estate del 2015, vengono terminati i lavori sulla curva nord e la tribuna est, e, una volta separate le due torri-faro ad est, queste sono state affidate al Comune di Udine in quanto artisticamente vincolate.
- 2) Ad inizio del nuovo anno 2016, previa comunicazione ufficiale da parte della Commissione di vigilanza dei Pubblici Spettacoli, l'impianto sportivo è stato inaugurato con la sua prima partita valida per la 20ª giornata di campionato di Serie A. Tra le prime differenze presentate post restyling, è stata lampante la nuova denominazione dello stadio per le partite in casa: "DACIA Arena", per via dei nuovi contratti di sponsorizzazione con la nota casa automobilistica, nuovo main sponsor del club.
- 3) Nel corso dei mesi estivi del 2016, sono state portate a termine le ultime opere di restyling dello stadio. In particolare, si è incrementato di 8 il numero attuale di 10 unità presenti come skybox della tribuna ovest e, verso la fine del suddetto anno, si sono allestiti nuovi spazi come segue:
 - aree commerciali e ludiche per un totale di 22 000 m²; comprensive di palestre, sale da bowling, cinema, piscine, locali di ristoro con vista sul campo, aree benessere, il museo dell'Udinese Calcio e dello sport friulano e gli uffici del comitato provinciale udinese del CONI.²⁰⁷

A titolo di completezza, di seguito, si riportano i metri quadrati per ogni nuova area introdotta nello stadio multifunzionale della Dacia Arena:

Piano interrato

- Studio televisivo (Udinese TV): 1.200 mq
- Discoteca: 1.800 mq
- Scuola di musica, centro intrattenimento per le famiglie: 500 mq
- Attività commerciali: 1.700 mq

²⁰⁷ Fonte: <https://messaggeroveneto.gelocal.it/udine/cronaca/2017/04/08/news/i-segreti-del-friuli-2-0-una-cittadella-di-oltre-18-mila-metri-1.15164236?ref=hfmvudea-1>

- Bar: 100 mq
- Centro medico: 1.800 mq
- Area fitness, piscina: 4.400 mq
- Magazzini Udinese Calcio: 1.200 mq

Piano terra

- Macron store: 400 mq
- Spazio di promozione territorio: 300 mq
- Birreria: 800 mq

Piano superiore

- Centro congressi: 1.100 mq
- Museo dello sport friulano: 1.000 mq
- Ristoranti, bar: 1.700 mq
- Uffici vari: 400 mq
- Sede del CONI: 700 mq²⁰⁸

Inoltre, in questo paragrafo si analizza la situazione economico-patrimoniale dell'UDINESE CALCIO, sezione altrettanto fondamentale per le finalità del presente elaborato, in quanto società di calcio italiana con le seguenti caratteristiche:

- avere il più recente esempio di ristrutturazione completa del proprio impianto sportivo a livello nazionale,
- aver già prodotto gli effetti economici in bilancio derivanti dall'opera di restyling;
- presentare un profilo di una società sportiva tale da poter essere considerata un potenziale benchmark rispetto all'analisi di studio dei ricavi della Fiorentina.

Pertanto, alla luce di quanto introdotto a titolo di premessa, di seguito, si evidenziano i diversi flussi di ricavo fortemente dipendenti dai servizi implementati alla luce del restyling dello Stadio Friuli, oggi ormai denominato "*Dacia Arena*", mostrando le variazioni di bilancio avvenute tra il corso delle stagioni sportive. Nello specifico, i bilanci soggetti a tale analisi sono quelli relativi agli anni di gestione societaria pre-ristrutturazione (2011-12-13), e post restyling (2017-18-19). Questi seguono, a differenza del bilancio d'esercizio solare, l'obbligo amministrativo di riportare le informazioni societarie al 30 giugno, data coincidente con il termine della stagione sportiva. Pertanto, per il primo triennio si andrà ad analizzare la situazione economica, comprensiva di descrizione della

²⁰⁸ Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Stadio_Friuli.

composizione del fatturato, dei ricavi generati dall'impianto monofunzionale, della composizione del patrimonio netto e dell'utile/ perdita di esercizio conseguito/a.

Mentre, per l'esercizio della stagione sportiva al 30/06/2017, anno di conclusione dei lavori di ristrutturazione, si verificheranno i costi totali di restyling sostenuti e le aliquote di ammortamento dell'investimento in conto economico. Infine, per il secondo triennio, si esaminerà l'ammontare delle variazioni delle voci analizzate per il precedente triennio riportato, al fine di dimostrare i benefici tratti dalla piena agibilità dello stadio in quanto impianto multifunzionale.

Pertanto, per quanto concernono i documenti contenenti i dati e le informazioni relative ai Bilanci di esercizio dal 30/06/2011 al 30/06/2013 della società per azioni UDINESE CALCIO, questi si riferiscono al periodo di gestione societaria del Presidente Franco Soldati. In particolare, lungo questo arco temporale, il club è controllato dal gruppo²⁰⁹ "Gesapar", costituito nel 1998 con sede a Lussemburgo, che possiede una quota proprietaria che varia, tra il 2012 ed il 2013, tra il 98,35% ed il 99,43%. La proprietà della società restante è completata da Giampaolo Pozzo.

Inoltre, l'UDINESE CALCIO, club fondato nel 1896 con sede in VIA AGOSTINO ED ANGELO CANDOLINI 2 33100 UDINE UD, presenta, per il biennio 2011-12, un capitale sociale di € 5.200.000,00²¹⁰ interamente versato, con valore di un'azione ordinaria pari a € 1.000 cadauna.²¹¹

Per l'esercizio 2013, invece, il capitale sociale risulta pari ad un importo di € 15.127.000,00.

Terminata una breve introduzione sulla struttura societaria del club, per quanto concerne la situazione economica del triennio 30/06/2011 - 30/06/2013, questa presenta una media del totale di valore della produzione pari a € 61.401.977,00, così ripartita:

- € 54.477.455,00 per l'esercizio 2011;
- € 63.435.707,00 per l'esercizio 2012;
- € 66.292.770,00 per l'esercizio 2013;

mostrando, dunque, un valore complessivo di periodo di forte crescita iniziale, ed un aumento più contenuto tra il biennio 2012-13. In particolare, nei rispettivi esercizi di competenza, quasi la totalità

²⁰⁹ Il richiamo al termine "Gruppo" non ha alcuna valenza né conseguenza giuridica essendo utilizzato a fini meramente pratici per una più immediata lettura della informazione. Lo stesso termine, pertanto, potrebbe essere utilizzato in questo documento anche in assenza di un'attività di direzione e coordinamento da parte di un soggetto controllante (holding anche "personale" o capogruppo) nei confronti di altre società. Fonte: Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2016 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

²¹⁰ Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2011-12 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A. pag 1.

²¹¹ Fonte: Nota integrativa del bilancio di esercizio al 30/06/2012 dell'UDINESE CALCIO pag. 16

dei valori di fatturato riportati è composta dalla voce “*Altri ricavi e proventi*”, mentre, la parte restante, è imputata alla voce “*Ricavi delle vendite e delle prestazioni*”. La prima delle due voci menzionate è riportata in modo dettagliato di seguito, al fine di descrivere le sottocategorie di bilancio che le caratterizzano e di analizzare i rispettivi valori per il triennio di riferimento (Tab.33):

Valori in euro	2013	2012	2011
Contributi in conto esercizio	6.996.455	5.293.198	565.907
Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica	5.383.856	4.992.636	4.809.253
Proventi da cessione diritti televisivi:			
Proventi e diritti radio televisivi	38.473.163	35.813.972	34.499.448
Percentuale su diritti televisivi da squadre ospitanti	0	0	0
Concessioni varie	1.751.728	1.944.919	2.126.839
Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori	41.034	954.604	2.646.342
Ricavi e proventi diversi	9.673.745	5.429.097	6.132.560
Totale	62.319.981	54.428.426	50.780.349

Tab.33: Scomposizione per singola voce degli “*Altri ricavi e proventi*” dell’UDINESE CALCIO per il triennio 2011-12-13²¹²

Di seguito, si descrive voce per voce della tabella appena riportata:

- I Contributi in conto esercizio consistono in contributi di competenza dell’esercizio ricevuti dalla UEFA, in netto aumento sia nel corso del 2012 che del 2013, considerando il valore iscritto al 30/06/2011 pari a soli € 565.907,00;
- I proventi da sponsorizzazioni consistono in somme ricevute dalla società, sia da parte dello Sponsor Ufficiale che dallo Sponsor Tecnico. A quest’ultimo, la società permette di acquistare il diritto di applicare il suo marchio sulle divise da gioco del club. I dati di triennio mostrano una crescita costante;
- I proventi da altre sponsorizzazioni riguardano quei proventi derivanti dalla sottoscrizione di documenti legali ufficiali con Sponsor istituzionali, Fornitori ufficiali e tecnici, Partner commerciali,

²¹² Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2011-12-13 dell’UDINESE CALCIO – S.p.A.

nonché a quegli incassi riguardanti la sfera pubblicitaria dei cartelloni per i match disputati in casa dalla prima squadra;

- I proventi e diritti radiotelevisivi provengono dai diritti ceduti per la ripresa e trasmissione dell'evento sportivo relativo ai match disputati in casa dalla prima squadra lungo tutto lo svolgersi del campionato;
- I Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori;
- La voce ricavi e proventi diversi, invece, si suddivide a sua volta principalmente in:
 - proventi da Lega, ossia quei ricavi destinati al club, legati alla cessione dei diritti tv per le gare di Coppa Italia e al valore assegnato pro quota ad ogni squadra del campionato per la stagione sportiva relativa;
 - altri ricavi su cessione calciatori.

Per quanto riguarda, invece, la voce “*Ricavi delle vendite e delle prestazioni*”, viene riportata schematicamente la situazione riferita al triennio in oggetto (Tab.34):

Valori in migliaia di euro	2013	2012	2011
Ricavi da gare in casa prima squadra:			
Gare da campionato	1.129.465	1.998.254	1.907.637
Gare da Coppa Italia	10.673	7.055	22.388
Altre gare	625.214	798.157	0
Percentuale su incassi da gare squadre ospitanti-gare fuori casa:			
Gare Coppa Italia	0	0	13.891
Abbonamenti	2.046.713	2.045.080	1.632.168
Ricavi da prevendite	160.725	158.733	121.021
Totale	3.972.790	5.007.279	3.697.105

Tab.34: Scomposizione per singola voce dei “Ricavi delle vendite e delle prestazioni” dell’UDINESE CALCIO per il triennio 2011-12-13²¹³

Di seguito, si descrive la situazione del triennio appena riportata:

- I ricavi da gare in casa della prima squadra si suddividono in:

²¹³ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2011-12-13 dell’UDINESE CALCIO – S.p.A.

- Gare da campionato, che mostrano valori lievemente crescenti di circa 90 mila euro per il biennio 2011-2012, fino a decrescere, nell'esercizio 2013, del 43,5% rispetto alla stagione sportiva 2012 (1.998.254,00);
- Gare da Coppa Italia, generano un picco di circa 22 mila euro al 30/06/2011, fino a decrescere di più del 50% tra l'anno successivo ed il seguente;
- Altre gare, valore nullo per la stagione sportiva 2011, positivo per circa 700 mila euro per la successiva, per poi subire una variazione di -172.943 per l'esercizio 2013.

Per quanto riguarda le voci riportate di seguito (Tab.35), quella più utile ai fini del presente elaborato, è il valore generato dagli "Abbonamenti": rispetto al valore di € 1.632.168,00 iscritto in bilancio al 30/06/2011, i dati mostrano una crescita del 25,3% per l'anno successivo, fino a stabilizzarsi in quello seguente; mentre, i ricavi da prevendite di biglietteria, oscillano dai 121 mila euro (2011) ai 160 mila euro (2013).

Alla luce delle diverse componenti caratterizzanti il totale del valore della produzione generato nel triennio di riferimento, di seguito, si riporta il conseguente andamento societario rispetto al primo margine (EBITDA) per il medesimo arco temporale suddetto:

Bilancio non consolidato	30/06/2013 EUR	30/06/2012 EUR	30/06/2011 EUR
A.) TOT. VALORE DELLA PRODUZIONE	66.292.770	63.435.707	54.477.455
B.) COSTI DELLA PRODUZIONE	99.666.462	91.173.233	76.327.985
RISULTATO OPERATIVO (A-B)	-33.373.692	-27.737.526	-21.850.530

Tab.35: Valore della voce EBITDA UDINESE CALCIO per il triennio 2011-12-13²¹⁴

Come si può evincere dagli importi in tabella, considerando i valori al netto della gestione caratteristica dell'UDINESE CALCIO, la società in oggetto non mostra alcuna capacità di generare un valore positivo nell'arco temporale del triennio preso come riferimento: infatti l'ammontare dei costi operativi eccede quello dei ricavi operativi generati. Questi valori si discostano abbondantemente da quanto evidenziato in bilancio alla voce "Risultato prima delle imposte": infatti, come rappresentato nella tabella seguente, questo cambio di trend è dovuto al totale dei "Proventi/oneri straordinari", dei quali assumono rilevanza le minusvalenze e le ingenti plusvalenze

²¹⁴ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2011-12-13 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

generate “da alienazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori professionisti ²¹⁵” nel triennio di riferimento (Tab.36).

Bilancio non consolidato	30/06/2013 EUR	30/06/2012 EUR	30/06/2011 EUR
RISULTATO OPERATIVO (A-B)	-33.373.692	-27.737.526	-21.850.530
C.) TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	1.581.540	-4.807.087	-4.436.804
TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI:	75.916.295	46.390.395	32.887.779
Proventi Straordinari	92.120.378	58.418.604	46.741.684
(di cui plusvalenze)	87.225.125	57.533.083	41.879.018
Oneri Straordinari	-16.204.083	-12.028.209	-13.853.905
(di cui minusvalenze)	-16.080.722	-7.254.377	-7.303.593
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	44.124.143	13.845.782	6.600.445

Tab.36: Valore del risultato ante imposte UDINESE CALCIO per il triennio 2011-12-13²¹⁶

Proseguendo con l’analisi economica è rilevante menzionare il risultato finale di gestione positivo caratterizzante i tre esercizi oggetto di analisi, che hanno riportato un utile complessivo dopo le imposte, del triennio, pari a € 43.945.297,00, così ripartito:

- € 2.897.161,00 per l’esercizio 2011;
- € 8.782.162,00 per l’esercizio 2012;
- € 32.265.947,00 l’esercizio 2013.

Pertanto, nonostante il valore netto negativo della gestione caratteristica societaria, l’UDINESE CALCIO mostra risultati positivi di periodo per il triennio 2011-12-13.

Al pari della ACF FIORENTINA SPA nel periodo al 31/12/2018, anche la società friulana ha tratto enormi benefici dalle plusvalenze generate dalla cessione dei DPS dei giocatori. Purtroppo, però, è evidente che il solo valore generato dalle plusvalenze non consente una solida gestione societaria di lungo termine, per qualsiasi società calcistica.

²¹⁵ Bilancio d’esercizio 2013 UDINESE CALCIO – SPA.

²¹⁶ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2011-12-13 dell’UDINESE CALCIO – S.p.A.

Per quanto riguarda, invece, l'ammortamento delle "Immobilizzazioni materiali ed immateriali", questo ha mostrato una tendenza crescente, passando da un valore di € 19.147.243,00 dell'esercizio 2011 a € 26.770.221,00 per quello del 2013 (Tab.37). Mentre, l'ammortamento dei DPS (ossia i Diritti Pluriennali alle Prestazioni Sportive) si registra pari a € 18.370.279,00 per l'esercizio 2013 (aumentato di circa il 2% rispetto all'esercizio 2012 e del 5% rispetto a quanto iscritto in bilancio al 31/12/2011) (Tab.38).

Bilancio non consolidato	30/06/2013 EUR	30/06/2012 EUR	30/06/2011 EUR
B.10.a. Amm. Immob. Immateriali	26.241.395	19.836.214	18.934.258
B.10.b. Amm. Immob. Materiali	528.826	379.132	212.985
Totale Immobilizzazioni	26.770.221	20.215.346	19.147.243

Tab.37: Valore totale delle immobilizzazioni UDINESE CALCIO per il triennio 2011-12-13²¹⁷

Bilancio non consolidato	30/06/2013 EUR	30/06/2012 EUR	30/06/2011 EUR
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazione calciatori	18.370.279	18.013.038	17.477.153

Tab.38: Valore totale dell'ammortamento costo diritti pluriennali prestazione calciatori UDINESE CALCIO per il triennio 2011-12-13²¹⁸

Per quanto riguarda, invece, la composizione della voce "Patrimonio Netto", di seguito viene presentata la situazione del primo triennio in oggetto (Tab.39):

Valori in migliaia di euro	2013	2012	2011
Patrimonio Netto			
Capitale sociale	15.127.000	5.200.000	5.200.000
Riserve	20.403.139	35.446.994	32.839.547
Reddito netto	32.265.947	8.782.162	2.897.161
Totale	67.796.086	49.429.156	40.936.708

Tab.39: Composizione Patrimonio Netto UDINESE CALCIO per il triennio 2011-12-13²¹⁹

Come riportato in tabella numero 32, la situazione di Patrimonio Netto della società si caratterizza da tre macro-voci:

²¹⁷ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2011-12-13 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

²¹⁸ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2011-12-13 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

²¹⁹ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2011-12-13 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

- capitale sociale, che, dopo aver mostrato un andamento costante per tutto il biennio 2011-12, subisce un aumento del suo valore nel corso dell'esercizio 2013;
- le riserve, che mostrano una tendenza di lieve crescita tra l'esercizio 2011 e 2012, mentre tendono a ridursi notevolmente l'anno successivo;
- il reddito netto, che, come già mostrato, riporta una situazione più che positiva grazie alle ingenti plusvalenze realizzate dalla società da cessione di giocatori.

Passando ora ad analizzare i documenti contenenti i dati e le informazioni relative ai Bilanci di esercizio dal 30/06/2017 al 30/06/2019 della società per azioni UDINESE CALCIO, è possibile affermare che valgono le medesime osservazioni riportate per il triennio precedente oggetto di discussione: in particolare, il capitale sociale rimane costante lungo tutta la durata dell'arco temporale e pari a € 15.127.000,00 e la composizione proprietaria della società non subisce modifiche.

In particolare, prima di analizzare la situazione economica della società derivante dalla gestione ordinaria lungo questo arco temporale, è rilevante fare una premessa sui criteri di valutazione del bilancio. Infatti, come riportato tra le prime pagine del bilancio al 30/06/2017, i *“principi generali di redazione del bilancio e i criteri di valutazione adottati e descritti” nel bilancio sono aggiornati alla luce delle direttive introdotte dal D.lgs. 139/2015 entrate in vigore dal 1° gennaio 2016 e dei nuovi principi contabili OIC (15-Crediti) e (19-Debiti).*²²⁰

Nello specifico, gli schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico sono variati al fine di garantire la loro comparabilità con i medesimi prospetti di bilancio riferiti agli esercizi precedenti: infatti, a tal fine, è avvenuta una riclassificazione dei due documenti suddetti. In particolare, approfondendo lo schema di Stato Patrimoniale, considerando i crediti e i debiti, gli importi iscritti alla voce *“Crediti verso clienti”* sono stati decrementati e, al contempo, incrementati nella voce *“Crediti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti”*. Mentre, quelli nella voce *“Debiti verso Fornitori”* sono migrati attraverso lo stesso meccanismo, alla voce *“Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti”*.

Il Conto Economico, invece, ha subito una riclassificazione con una riduzione dell'ammontare presente alla voce *“Altri ricavi e proventi - Contributi in conto esercizio”* ed un rispettivo aumento di cifre alla voce *“Altri ricavi e proventi - Altri”*. Una diminuzione della voce *“Proventi e oneri straordinari - Plusvalenze da alienazione”* ed un incremento dello stesso importo alla categoria *“Altri*

²²⁰ Fonte: Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2017 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A. pag 13.

ricavi e proventi - Altri". Proseguendo con il medesimo documento, è stata riconsiderata, e di conseguenza rimossa, la voce "*Proventi straordinari – Altri*" e riportato l'ammontare alla voce "*Altri ricavi e proventi- Altri*". Il valore iscritto in "*Oneri straordinari - Minusvalenze da alienazione*" è stato riportato alla voce "*Oneri diversi di gestione*". Infine, c'è stata una riduzione alla voce oneri straordinari per imputare il medesimo importo iscritto in essa alla voce "*Oneri diversi di gestione*".

Per quanto concerne, invece, la situazione economica del triennio 30/06/2017 - 30/06/2019, questo presenta una media del totale di valore della produzione pari a € 96.849.596,00, così ripartita:

- € 107.558.615,00 per il primo anno;
- € 69.795.529,00 per l'esercizio 2018;
- € 113.194.644,00 per l'anno successivo;

mostrando, dunque, un valore complessivo di instabilità nella crescita, pur attestandosi al 30/06/2019 ad un valore superiore del circa 62% rispetto a quanto generato l'esercizio precedente (69.795.529,00). In particolare, quasi la totalità dei valori riportati è composta dalla voce "*Altri ricavi*" del rispettivo esercizio di competenza, mentre, la parte restante, è ripartita tra le voci "*Ricavi vendite e prestazioni*" e "*Contributi in conto esercizio*". In dettaglio, le sotto voci della categoria "*Altri ricavi*" iscritti per il triennio di riferimento sono i seguenti (Tab.40):

Valori in euro	2019	2018	2017
Contributi in conto esercizio	1.608.712	1.024.385	1.522.407
Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica	5.871.418	5.151.006	5.145.365
Proventi da cessione diritti televisivi:	0	0	0
Proventi e diritti radio televisivi	40.651.500	38.047.597	39.616.959
Percentuale su diritti televisivi da squadre ospitanti	0	0	0
Concessioni varie	1.638.406	1.061.025	1.251.332
Plusvalenze da cessione gioc. professionisti	49.795.041	8.070.329	36.768.410
Ricavi da cessione tempor. prestaz. calciat.	1.701.366	1.292.731	1.161.373
Ricavi e proventi diversi	5.319.959	8.810.029	15.723.744
Totale "Altri ricavi"	106.586.402	63.457.102	101.189.590

Tab.40: Scomposizione per singola voce degli "Altri ricavi" dell'UDINESE CALCIO per il triennio 2017-18-19²²¹

²²¹ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2017-18-19 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

Dalla tabella appena riportata, al fine di identificare il maggior valore generato dalla società UDINESE CALCIO alla voce “Altri ricavi” nel triennio post ristrutturazione del proprio impianto sportivo, rispetto al triennio pre-restyling (2011-12-13), è necessario porre l’attenzione sull’ultima voce inserita, ossia “Totale altri ricavi”. Questa, infatti, mostra valori nettamente superiori a quanto generato nei tre anni del triennio 2011-12-13. In particolare, quest’ultimo evidenzia un valore medio annuo pari a € 55.842.918,00, mentre, il triennio 2017-18-19 registra in bilancio un valore medio pari a € 90.411.031,00. Tale incremento è legato principalmente alla presenza della voce “Plusvalenze da cessione gioc. Professionisti”, che, a seguito del D.lgs 139 del 2015, è stata inserita tra la voce “altri ricavi”. Quest’ultima, nonostante l’opera di restyling dell’impianto, che ha permesso di conseguire maggior ricavi iscritti in bilancio alla voce “Ricavi delle vendite e delle prestazioni” di seguito riportata, resta di fondamentale importanza ai fini di una gestione economica positiva del club.

Dunque, per quanto riguarda la voce “Ricavi delle vendite e delle prestazioni”, viene riportata schematicamente la situazione riferita al triennio in oggetto (Tab.41):

Valori in migliaia di euro	2019	2018	2017
Ricavi da gare in casa prima squadra:			
Gare da campionato	2.835.923	2.504.650	4.214.794
Gare da Coppa Italia	36.847	74.335	53.488
Altre gare	0	29.742	63.747
Percentuale su incassi da gare squadre ospitanti-gare fuori casa:			
Gare Coppa Italia	0	25.350	0
Abbonamenti	3.734.833	3.703.650	2.036.997
Ricavi da preventidite	0	0	0
Altri ricavi	639	701	0
Totale	6.608.242	6.338.428	6.369.026

Tab.41: Scomposizione per singola voce dei “Ricavi delle vendite e delle prestazioni” dell’UDINESE CALCIO per il triennio 2017-18-19²²²

Di seguito, si descrive la situazione del triennio appena riportata:

- I ricavi da gare in casa della prima squadra si suddividono in:
 - Gare da campionato, che mostrano valori in diminuzione di circa 1,7 milioni per il biennio 2017-2018, fino a crescere del 13,2 % rispetto alla stagione sportiva 2018 (2.504.650,00);

²²² Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2017-18-19 dell’UDINESE CALCIO – S.p.A.

- Gare da Coppa Italia, i cui ricavi risultano pari a € 53.488,00 al 30/06/2017, a € 74.335,00 per l'esercizio successivo, fino a registrare in bilancio un valore di € 36.847,00 l'anno 2019;
- Altre gare, valore positivo per circa 64 mila euro per la stagione sportiva 2016/2017, altrettanto positivo per circa 30 mila euro per la successiva, per poi dimezzarsi l'esercizio successivo e risultare nullo al 30/06/2019.

Per quanto riguarda le voci successive, riportate nella tabella numero 34, quella più utile ai fini del presente elaborato è il valore generato dagli "Abbonamenti": rispetto al valore di € 2.036.997,00 iscritto in bilancio al 30/06/2017, i dati mostrano una crescita del circa 81,8% per il biennio successivo; mentre, la voce "Altri ricavi" oscilla dai € 640.000,00 ai € 700.000,00 per il biennio 2018/19, presentando un valore nullo per l'esercizio 2017.

Pertanto, alla luce dei valori iscritti in bilancio appena riportati, si nota come, rispetto al triennio pre-ristrutturazione dell'impianto sportivo dell'UDINESE CALCIO, la società abbia generato un aumento medio del 34,4% alla voce "Ricavi delle vendite e delle prestazioni". Infatti, grazie al nuovo impianto multifunzionale sfruttato a pieno regime da inizio anno solare 2017, il valore medio relativo al triennio post restyling risulta pari a € 6.438.565,00, a differenza di quello registrato nei tre anni pre-ristrutturazione di € 4.225.724,00.

Alla luce delle prime informazioni di bilancio riportate, si mostra, di seguito, l'andamento societario rispetto al primo margine (EBITDA) per il triennio in oggetto (Tab.42):

Bilancio non consolidato	30/06/2019 EUR	30/06/2018 EUR	30/06/2017 EUR
A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE	€ 113.194.644,00	€ 69.795.529,00	€ 107.558.615,00
B. COSTI DELLA PRODUZIONE	€ 106.784.064,00	€ 88.166.088,00	€ 97.521.780,00
RISULTATO OPERATIVO (A-B)	€ 6.410.580,00	-€ 18.370.559,00	€ 10.036.835,00

Tab.42: Valore della voce EBITDA UDINESE CALCIO per il triennio 2017-18-19²²³

Come si può evincere dagli importi in tabella numero 35, considerando i valori al netto della gestione caratteristica dell'UDINESE CALCIO, la società in oggetto mostra una buona capacità di generare un valore positivo nell'arco temporale del triennio preso come riferimento, ad esclusione del bilancio al 30/06/2018: infatti, in questo ultimo anno, l'ammontare dei costi operativi eccede quello dei ricavi

²²³ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2017-18-19 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

operativi generati. Questi valori non si discostano eccessivamente rispetto a quanto evidenziato in bilancio alla voce “*Risultato prima delle imposte*”: infatti, come rappresentato di seguito (Tab.43), questa lieve variazione deriva dall’applicazione del D.lgs 139 del 2015, che ha comportato un cambio di criterio di iscrizione dei valori legati alla voce totale “*Proventi/oneri straordinari*” ad “*Altri ricavi*”.

Bilancio non consolidato	30/06/2019 EUR	30/06/2018 EUR	30/06/2017 EUR
RISULTATO OPERATIVO (A-B)	€ 6.410.580,00	-€ 18.370.559,00	€ 10.036.835,00
C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-2.308.703	-747.354	-2.775.305
TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI	0	0	0
Proventi Straordinari	0	0	0
(di cui plusvalenze)	0	0	0
Oneri Straordinari	0	0	0
(di cui minusvalenze)	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	4.101.877	-19.117.913	7.260.141

Tab.43: Valore del risultato ante imposte UDINESE CALCIO per il triennio 2017-18-19²²⁴

Proseguendo con l’analisi economica, è rilevante riportare il risultato finale medio del triennio fino ad ora indicati, che ha riportato una perdita complessiva media del triennio pari a € -14.920.580 ,00, seppur ripartito con modalità altalenanti:

- € 4.101.877,00 per il primo anno;
- € -19.117.913,00 per l’esercizio 2018;
- € 7.260.141,00 per l’anno successivo;

Pertanto, i valori del risultato netto di gestione al 30/06/2017 ed al 30/06/2019, è risultato positivo grazie alle ingenti “*Plusvalenze*” realizzate dalla cessione dei DPS dei giocatori durante il corso di questi due esercizi, plusvalenze che ammontano rispettivamente ad € 49.795.041,00 e € 41.724.712 (contro gli € 8.070.329,00 registrati al 30/06/2018).

Per quanto riguarda, invece, l’ammortamento delle “*Immobilizzazioni materiali ed immateriali*”, questo ha mostrato una tendenza pressoché costante, passando da un valore di € 94.260.251,00 dell’esercizio 2017 a € 93.280.440,00 per quello del 2019 (Tab.44):

²²⁴ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2017-18-19 dell’UDINESE CALCIO – S.p.A.

Bilancio non consolidato	30/06/2017 EUR	30/06/2018 EUR	30/06/2019 EUR
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	38.612.706	33.764.600	32.117.618
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	905.170	694.169	763.428
Totale Immobilizzazioni	39.517.876	34.458.769	32.881.046

Tab.44: Valore totale delle immobilizzazioni UDINESE CALCIO per il triennio 2017-18-19²²⁵

mentre, l'ammortamento dei DPS (ossia i Diritti Pluriennali alle Prestazioni Sportive) si registra pari a € 31.865.000,00 per l'esercizio 2019 (aumentato di circa il 18,5% rispetto all'esercizio precedente e del 31% rispetto a quanto iscritto in bilancio al 31/12/2017) (Tab.45):

Bilancio non consolidato	30/06/2017 EUR	30/06/2018 EUR	30/06/2019 EUR
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	31.865.000	26.910.000	24.302.000

Tab.45: Valore totale dell'ammortamento costo diritti pluriennali prestazione calciatori UDINESE CALCIO per il triennio 2017-18-19²²⁶

Per quanto riguarda, invece, la composizione della voce "Patrimonio netto", di seguito viene presentata la situazione del secondo triennio in oggetto (Tab.46):

Valori in migliaia di euro	2019	2018	2017
Patrimonio netto			
Capitale sociale	15.127	15.127	15.127
Riserve	12.768	3.337	4.346
Reddito netto	-10.714	-15.093	-1.009
Totale	17.181	3.371	18.464

Tab.46: Composizione Patrimonio Netto UDINESE CALCIO per il triennio 2017-18-19²²⁷

Come riportato in tabella numero 39, la situazione di patrimonio netto della società si caratterizza da tre macro-voci:

- capitale sociale, che non subisce alcuna variazione lungo tutto l'arco temporale analizzato;

²²⁵ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2017-18-19 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

²²⁶ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizio chiusi al 30/06/2017-18-19 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

²²⁷ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci al 30/06/2017-18-19 dell'UDINESE CALCIO.

- le riserve, che mostrano, da una parte, una tendenza di lieve decrescita tra l'esercizio 2017 e 2018, dall'altra, invece, un notevole aumento l'anno successivo;

- il reddito netto, che, come mostrato, riporta una situazione più che negativa lungo tutto l'arco del triennio oggetto di tale analisi.

In conclusione, alla luce dei dati di bilancio fin qui riportati, e della descrizione della dimensione economica, della società UDINESE CALCIO S.P.A., questa conferma di essere un buon benchmark ai fini di previsione dei ricavi di una squadra come la ACF FIORENTINA.

Pertanto, terminata la presentazione economico-patrimoniale dell'UDINESE CALCIO per il triennio pre-ristrutturazione del Friuli, che va dal 30/06/2011- al 30/06/2013, e per quello post restyling, che va dal 30/06/2017 al 30/06/2019, nel prossimo capitolo si è trattato dell'analisi economico-prospettica dell'investimento del club viola derivante dall'opera di restyling dello stadio comunale Artemio Franchi.

In particolare, come si vedrà, si sono approfondite le analogie che hanno permesso di selezionare il club di Udine come "*comparable*" rispetto alla società fiorentina, ritenendo però opportuno mostrare anche le principali differenze che caratterizzano le piazze delle due realtà calcistiche.

Occorre però anche evidenziare che i punti di dissintonia hanno permesso, al tempo stesso, di evidenziare il maggior potenziale di crescita dei ricavi post ristrutturazione del club toscano, rispetto all'esperienza passata dell'UDINESE CALCIO, con il proprio impianto sportivo. Nonostante ciò, come anche introdotto a titolo di premessa nel prossimo capitolo, si è costruita un'analisi piuttosto prudentiale, evidenziando, però, uno studio basato sullo "*scenario analysis*". Questo ha permesso di identificare più prospettive di andamento dei ricavi generati, al fine di garantire una maggior cautela nella determinazione del rientro dell'investimento.

3.6. Analisi economico-prospettica dell'investimento della ristrutturazione dello stadio Artemio Franchi: il rientro dell'investimento

Premessa

Partendo dalla società UDINESE CALCIO S.P.A. identificata come benchmark per i motivi fino a qui riportati, lo scopo del presente capitolo è quello di stimare i ricavi generati dal nuovo impianto multifunzionale viola, al fine di evidenziare i benefici economici futuri derivanti dalla sua opera di restyling. Il periodo oggetto di analisi si riferisce al triennio che va dal 30/06/2024 al 30/06/2026. Pertanto, al fine di rendere una stima dei ricavi il più oggettiva e accettabile possibile, e per non introdurre troppe variabili, che nella realtà, viceversa, saranno presenti, la previsione triennale che si riporta si basa su due fattori da tenere in considerazione. Il primo dei due si fonda su uno stadio che risulti pienamente agibile post ristrutturazione, e, dunque, non intervallato tra lo svolgimento delle partite e dei lavori di ristrutturazione, mentre, il secondo si basa sulla sola analisi di specifiche, ma rilevanti, poste economiche che saranno fortemente influenzate dalla ristrutturazione di uno stadio multifunzionale. A tal proposito si chiarisce, fin da ora, che in questo paragrafo verranno pertanto forniti i “delta” incrementali di ricavo delle singole voci prese in esame, assumendo di tenere fermi tutti gli altri centri di costo e ricavo, al fine di isolare il nuovo dato e analizzarne il suo impatto. Pertanto, alla luce della struttura del club “viola” pre-analisi delle proiezioni, si è andata ad identificare la situazione societaria post investimento e di come questa fosse cambiata data l’attuazione del progetto. Inoltre, è stata condotta un’analisi *costo-beneficio* che ha permesso di “congelare” le voci di Conto Economico del bilancio ordinario, al fine di rileggere l’impatto incrementale derivante dalla ristrutturazione strategico-funzionale dell’”Artemio Franchi” di Firenze. Quest’ultimo documento di bilancio, infatti, è fortemente influenzato da numerose variabili difficili da quantificare, quali ad esempio le plusvalenze sulla vendita dei calciatori, oppure altre voci di costo o di ricavo di tipo straordinario, molto frequenti nei bilanci delle società calcistiche.

Pertanto, alla luce dell’arco temporale di 3 anni, previsto dallo studio BCB Progetti S.r.l. per la ristrutturazione del Franchi, sul quale si basa la seguente analisi, si prevede una “*fine lavori*”, stimata al 30/06/2023. Dunque, l’arco temporale (triennio) nel quale verranno svolti i lavori di ristrutturazione non viene preso in considerazione, in quanto questo andrebbe a generare delle distorsioni numeriche che potrebbero alterare le conclusioni finali del presente elaborato.

Le analisi economico-patrimoniali dell’ACF FIORENTINA SPA e dell’UDINESE CALCIO S.P.A., come già accennato all’inizio del paragrafo precedente, hanno mostrato la presenza di similari

situazioni di bilancio e non, più o meno recenti, tenendo conto delle informazioni riportate negli anni, per ciascuno, nei rispettivi documenti contabili.

Pertanto, in questa sezione, alla luce degli effetti prodotti in bilancio dall'UDINESE CALCIO post-restyling, ci si pone l'obiettivo di stimare le proiezioni economiche del club fiorentino per il triennio successivo alla conclusione dei lavori di restyling dell'impianto sportivo. Il fine è quello di prevedere la nuova situazione economica, in particolare, quella generata dagli attesi maggiori ricavi generati dalla predetta ristrutturazione dello stadio comunale Artemio Franchi.

Prima di procedere con l'illustrazione, e la successiva analisi, dei proventi da stadio considerati, che rientrano nelle finalità del presente elaborato, occorre fare una seconda premessa. Quest'ultima permette di sottolineare maggiormente il forte legame presente tra il club viola e quello dell'UDINESE CALCIO, ma anche di mostrare la differenza di attrazione, e quindi di prospettiva economica, delle due realtà. Infatti, sottolineando nuovamente quanto già evidenziato nel corso del precedente paragrafo, il club bianconero è stato preso come benchmark in quanto è il club che:

- dispone del più recente esempio di ristrutturazione completa del proprio impianto sportivo a livello nazionale;
- ha già prodotto gli effetti economici in bilancio derivanti dall'opera di restyling;
- presenta caratteristiche di un "*comparable*" ideale rispetto alla Fiorentina.

Queste tre caratteristiche consentono di avere una vera e propria guida di indirizzo sia dal punto di vista economico-patrimoniale, e sia riguardo alle finalità della ristrutturazione dello stadio comunale Artemio Franchi, seppur con le dovute precauzioni e considerazioni del caso.

A questo punto occorre evidenziare anche le diversità presenti tra i due club, proprio a cominciare dalle condizioni del territorio circostante gli stadi, sul quale le due realtà calcistiche insistono, per poi valutare anche la netta differenza del bacino di utenza (tifoseria) tra le due società, nettamente a favore della FIORENTINA.

Difatti, prendendo come riferimento di benchmark il club dell'UDINESE CALCIO, questo, in confronto alla città di Firenze, gode di una concentrazione demografica inferiore, pari a 99.051 residenti, contro i 378.104 rilevati nel capoluogo toscano, valori entrambi identificati dall'ISTAT a fine 2019. Statisticamente parlando, risulta ovvio che nella città di Firenze sia presente una più alta probabilità di contare un numero maggiore di tifosi della FIORENTINA rispetto a quanti tifosi dell'UDINESE si possano individuare in una città come Udine, che conta circa 279 mila abitanti in meno. Inoltre, nonostante le evidenze appena mostrate, non si ritiene sufficiente il dato numerico

della popolazione residente nelle sole città per decretare quale delle due società sportive presenti un maggior numero di tifosi, tale da poter meglio stimare i maggiori e futuri introiti rispetto allo sviluppo di nuove aree commerciali e di intrattenimento all'interno dello stadio della propria città. Pertanto, al fine di soddisfare tale quantificazione, qui di seguito si riportano i dati di un quinquennio sull'affluenza da stadio pre-ristrutturazione sia per l'ACF FIORENTINA che per l'UDINESE CALCIO (Tab.47).

AFFLUENZA STADIO						
Pre-ristrutturazione	Voci di dettaglio	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
ACF FIORENTINA	Capacità stadio	47.282	costante	costante	costante	costante
	Spettatori stagione	541.260	502.936	495.756	591.561	
	Media spett. partita	28.487	26.470	26.092	31.135	35.191
	Affluenza media	29.475,00				
Crescita annua	percentuale	-7,08%	-1,43%	19,33%	13,03%	
	percentuale media	5,96%				
Pre-ristrutturazione	Voci di dettaglio	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
UDINESE CALCIO	Capacità stadio	25.144	costante	costante	costante	costante
	Spettatori stagione	319.026	323.528	332.978	353.312	303.403
	Media spett. partita	16.791	17.028	17.525	18.595	15.969
	Affluenza media	17.181,60				
Crescita annua	percentuale	1,41%	2,92%	6,11%	-14,12%	
	percentuale media	-0,92%				

Tab.47: Dati sull'affluenza da stadio ACF FIORENTINA e UDINESE CALCIO per i rispettivi quinquenni pre-ristrutturazione²²⁸

Dai dati appena riportati in tabella numero 40 si può rilevare che:

- la capienza a disposizione dello stadio comunale Artemio Franchi risulti pressoché doppia rispetto a quella dello stadio Friuli, così da permettere un maggior afflusso di figure quali il “tifoso spettatore” ed il “tifoso consumatore”;

²²⁸ Elaborazione personale, Fonte: <https://www.transfermarkt.it/serie-a/besucherzahlen/wettbewerb/IT1>

- l'affluenza media ed il tasso medio percentuale di crescita di spettatori dell'ultimo quinquennio dell'ACF FIORENTINA siano rispettivamente pari a circa 29,5 mila spettatori paganti e quasi il 6%, mentre quelli riferiti all'UDINESE CALCIO di circa 17,2 mila spettatori e del -0,92%.

Pertanto, dai dati evidenziali, la piazza di Firenze mostra un coinvolgimento maggiore rispetto a quello creato dal club bianconero pre-ristrutturazione del proprio stadio: in primis, questo è dovuto alla maggiore capienza che caratterizza il Franchi, in secundis, il trend positivo della media percentuale di crescita degli spettatori viola rileva un maggior afflusso di spettatori. Quest'ultimo dato risulta depurato dal numero dei posti a sedere disponibili nell'impianto, in quanto, al di là della capienza massima della struttura, al contrario dell'UDINESE CALCIO, l'afflusso medio dei tifosi viola risulta in crescita.

Dunque, alla luce di quanto appena esposto, il club viola, una volta ristrutturato il proprio impianto sportivo principale, avrà certamente una maggiore possibilità di generare una più elevata attrattività per tutti i suoi tifosi: in particolare, permetterà a tutti coloro che non erano soliti recarsi allo stadio di partecipare allo spettacolo calcistico offerto dal nuovo impianto viola. Proprio su questo punto occorre prestare una maggiore attenzione, perché a prescindere dal maggior numero di tifosi, come visto in precedenza, rispetto a quelli di Udine, Firenze gode di un maggior numero di appassionati/supporters in tutta la regione Toscana. Infatti, quest'ultima risulta essere, sia più grande di quelle del Friuli in termini di popolazione, e sia maggiore come percentuale di vera tifoseria, un così detto "*zoccolo duro*", sparsa su tutta la regione, nettamente superiore a quella del Friuli. Questo, quindi, rappresenta potenzialmente un bacino di utenza che potrà riversarsi nel futuro e nello stadio ristrutturato, visto il maggior confort dei posti a sedere che verranno realizzati, vista una maggiore protezione dalle intemperie per gli spettatori e, non in ultimo, una grande quantità di maggiori servizi interni allo stadio, quali ristoranti, merchandising, parte museale e tour, etc., etc., tali da attrarre anche quei tifosi così detti "*regionali*", che fino ad oggi non hanno trovato confortevole ed attrattivo il vecchio ed attuale stadio.

Inoltre, a conferma di ciò, non è da escludere la rilevanza storica del gioco del calcio che ha caratterizzato la città di Firenze rispetto ad Udine. Infatti, quest'ultimo richiama una particolare disciplina sportiva denominata in latino "*harpastum*", che veniva praticata verso la fine del Quattrocento. Questa, ad oggi paragonabile al gioco del rugby e considerata come "*il padre del gioco del calcio*", era un evento a squadre che veniva praticato con un pallone gonfio di aria. L'attività diventò così popolare da essere svolta in ogni strada della città, tanto da dover regolarizzare il fenomeno sportivo con specifiche regole di pratica; infatti, le partite iniziarono ad essere disputate nelle piazze più famose della città, creando una vera e propria manifestazione sportiva aperta al

pubblico. La quasi totalità dei praticanti era proveniente da famiglie di nobili, che erano usuali indossare lussuose livree dell'epoca, dalle quali venne dato il nome a questa attività sportiva. Passati circa 2 secoli da queste prime manifestazioni sportive, il gioco perse interesse tra l'élite dell'epoca, ma venne continuato a praticare dai più giovani per le strade della città, fino ad entrare nella storia della comunità fiorentina. Solo nel corso del XX secolo lo sport del calcio venne ripreso sotto forma di eventi organizzati e di primi tornei ufficiali tra quartieri della città, affermandosi da lì in poi come l'evento più commemorativo di Firenze.²²⁹

Terminato questo breve excursus storico sul calcio fiorentino, di seguito, si riportano le prime analisi delle tipologie di proventi generati da uno stadio multifunzionale, e di come questi varino nel corso degli anni. Pertanto, primi fra tutti si hanno:

- **Abbonamenti e biglietteria:** questa voce di provento ha una rilevanza da non sottovalutare, in quanto un nuovo impianto sportivo all'avanguardia creerebbe "*hype*" intorno ai propri tifosi, tale da spingerli a sottoscrivere un maggior numero di abbonamenti in fase di precampionato, e maggior partecipazione durante la stagione da matchday. Questo permetterebbe loro di essere partecipi al nuovo palcoscenico nel quale assistere alla manifestazione sportiva, dove le condizioni create per migliorare l'esperienza del tifoso consumatore, si adeguano perfettamente al moderno concept di impianto ed evento sportivo.

Prima di presentare la strategia individuata al fine di stimare la proiezione derivante da tali voci di provento per il triennio post ristrutturazione del club viola, occorre fare alcune premesse.

Prima fra tutti si riporta che incrementi di ricavi da gare e/o di abbonamenti dipendono fortemente dalle prestazioni, passate e presenti, del club ai quali sono riferiti, quali il posizionamento di campionato, la qualificazione a coppe nazionali o europee, e così via dicendo.

Pertanto, al fine di delineare un quadro complessivo il più preciso possibile, è di fondamentale importanza distinguere i maggior ricavi generati dalle nuove funzioni dell'impianto in sé, e quelli generati dalle prestazioni sportive della squadra in campo. Dunque, nel corso della presente analisi è stato indispensabile **normalizzare** il dato dei ricavi generati da ticketing (matchday e abbonamenti), tenendo presente di alcuni fattori fondamentali ai fini della standardizzazione del dato. Tra questi ultimi, prima tra tutte, si è considerato in modo più approfondito il suddetto rapporto tra risultato

²²⁹ https://it.wikipedia.org/wiki/Calcio_storico_fiorentino + <https://www.firenzetoday.it/cronaca/storia-calcio-costume-origini.html>

sportivo e valore generato dallo stadio, presentando i posizionamenti degli ultimi anni di campionato della società UDINESE CALCIO e ACF FIORENTINA.

Inoltre, una seconda componente, come si è accennato in precedenza, è il problema legato alla percentuale di affluenza degli spettatori al variare delle condizioni climatiche presenti durante il matchday. Infatti, poiché quasi tutti gli stadi che non hanno mai subito un importante intervento di ristrutturazione sono caratterizzati da sezioni dell'impianto non riparate da eventuali eventi atmosferici, la mancanza di totale copertura di tribune e curve comporta un minor appeal dell'evento per il tifoso. Difatti, lo spostamento allo stadio del tifoso stesso viene, talvolta, sopraffatto dalla volontà di rimanere riparati nelle proprie abitazioni e seguire la propria squadra del cuore in TV. Nello specifico, nel presente caso di studio, sia il precedente stadio della società UDINESE CALCIO, che quello attuale della ACF FIORENTINA, prevedono importanti aree prive di riparo, che, nei casi di eventi atmosferici a sfavore, non permettono di rendere piacevole la manifestazione sportiva a 360 gradi.

Una terza osservazione in tema di proventi generati da ticketing, pre-gare e durante il campionato, concerne la dimensione economica, la storia e l'importanza di un particolare club; infatti, club che vantano una storia gloriosa in termini di trofei, di palcoscenico, di calciatori importanti che hanno contrattualizzato e legato alla società, presentano più alti margini di aspettativa, sia di nuovi abbonati che di ricavi da matchday. Le squadre minori, invece, si aspettano sicuramente un aumento dei ricavi da ticketing, ma attraverso un rapporto meno che proporzionale rispetto all'investimento effettuato. Basti confrontare un grande club come la JUVENTUS F.C. S.P.A., rispetto ad uno a questa minore, l'UDINESE CALCIO S.P.A. Infatti, se considerassimo la media dei ricavi da gara e da abbonamento conseguita calcolando la media del triennio post ristrutturazione dello JUVENTUS STADIUM, questo dato evidenzerebbe una media di totale ricavi da gare, pari a 18,56 milioni di euro, ed abbonamenti per 18,4 milioni di euro. La seconda, invece, nel triennio post restyling, quest'ultimo terminato a fine 2016, ha generato una media di ricavi da gare per € 3.185.122,00, ed abbonamenti per € 3.158.493,00. Confrontando i valori ottenuti per entrambe le squadre, di seguito si evidenziano le evidenti differenze tra l'ammontare di quanto generato in media dalla JUVENTUS rispetto all'UDINESE. In particolare, il club torinese, nel triennio post restyling del proprio impianto, ha generato una media di ricavi totali da biglietteria gare e abbonamenti pari a € 36.957.000,00, cifra quasi 6 volte maggiore rispetto ai € 6.343.616,00 registrati dalla società friulana. Tali valori sono stati integrati ed approfonditi nella tabella riportata di seguito, al fine di mostrare la crescita della voce proventi da gare e da abbonamenti tra il quinquennio pre e post ristrutturazione dello JUVENTUS STADIUM (Tab.48).

JUVENTUS F.C.	Ricavi biglietteria da gare	Abbonamenti	Totale
Post-ristrutturazione stadio			
30/06/2012	16.624.000	15.200.000	31.824.000
30/06/2013	18.251.000	19.800.000	38.051.000
30/06/2014	20.796.000	20.200.000	40.996.000
Media triennio	18.557.000	18.400.000	36.957.000
UDINESE CALCIO			
Post-ristrutturazione stadio			
30/06/2017	4.214.794	2.036.997	6.251.791
30/06/2018	2.504.650	3.703.650	6.208.300
30/06/2019	2.835.923	3.734.833	6.570.756
Media triennio	3.185.122	3.158.493	6.343.616

Tab.48: Confronto dei ricavi da gare e abbonamenti JUVENTUS F.C. e UDINESE CALCIO per i rispettivi trienni post-ristrutturazione ²³⁰

Quanto sopra indicato è stato descritto così in dettaglio, non tanto per essere utilizzato quale parametro di raffronto per stimare i possibili ricavi post ristrutturazione dell'Artemio Franchi, in quanto questo dato avrebbe avuto poca rilevanza nel valutare se ristrutturare uno stadio o meno, ma per meglio valutare le variazioni incrementali a livello di percentuali di crescita dei ricavi, come vedremo meglio più avanti, che aiutano a comprendere maggiormente le dinamiche di crescita dei ricavi da ticketing (biglietteria ed abbonamenti), a prescindere dai reali volumi di fatturato.

Questo dato percentuale, viceversa, ci aiuterà realmente a valutare l'opportunità di effettuare l'ipotesi di una ristrutturazione di uno stadio multifunzionale, senza essere influenzati dal volume dei ricavi registrati dalla JUVENTUS o dalla UDINESE.

Infatti, l'analisi di un dato percentuale, anziché la inconcludente analisi sull'importo che ha generato tale percentuale, permette di esprimere un giudizio più attendibile sugli effetti generati dal semplice importo, perché fornisce un dato oggettivo e misurabile sull'efficacia degli effetti della ristrutturazione. Infatti, come vedremo, questo dato percentuale è molto simile, sia se analizziamo i ricavi post ristrutturazione dello JUVENTUS STADIUM o se quelli del DACIA ARENA. Ma su questo punto, come detto, si rimanda a quanto verrà meglio chiarito più avanti.

²³⁰ Elaborazione personale, Fonte: bilanci di esercizio dell'UDINESE CALCIO E JUVENTUS F.C. negli anni inseriti.

Riprendendo le riflessioni sulle componenti che incidono sull'andamento dei ricavi da gare ed abbonamenti, un terzo fattore riguarda l'ordinaria amministrazione di un club. Infatti, la sostituzione della figura della guida tecnica della squadra, e le due finestre di mercato, di acquisti e cessioni, dei diritti pluriennali sui calciatori da parte della società, potrebbero comportare una variazione dei ricavi da matchday ed abbonamenti, in quanto sono eventi che cambiano le sorti della stagione in corso o di quella successiva, e che potrebbero sensibilmente aumentare o diminuire l'hype dei tifosi nei confronti del proprio club. In particolare, applicando la ratio appena espressa, sono stati verificate entrambe le componenti, facendo riferimento al caso della società UDINESE CALCIO. Come è facile intuire, però, questo dato non influenza, in alcun modo, il giudizio sull'analisi che si vuole portare avanti ai fini del presente elaborato, ossia sul tema della fattibilità del progetto di ristrutturazione dello stadio Artemio Franchi.

A questo punto, però, prima di proseguire con la presente analisi, occorre fare un'ulteriore osservazione. I infatti, ai fini della normalizzazione del dato dei ricavi da gare e abbonamento rispetto ai risultati sportivi conseguiti del club, nelle voci inserite in tabella, non è stato considerato a priori il maggior ricavo da gare derivante dalle competizioni "EUROPA e CHAMPIONS LEAGUE" generati dal club friulano negli anni pre-ristrutturazione del proprio impianto. Pertanto, sono stati riportati solo gli importi derivanti dal campionato di serie A per i periodi temporali presi come riferimento, depurando così fin da subito quanto generato dagli introiti da gara. Come conseguenza di quanto appena riportato, sempre ai fini della normalizzazione del dato, sono stati individuati i due suddetti fattori, "cambio allenatore" e "acquisto/cessione dei DPS dei giocatori", come uniche due componenti residuali a dimostrazione della potenziale variazione delle voci di ricavo oggetto della presente analisi.

In particolare, è stato verificato che, nel periodo in cui il club abbia raggiunto importanti traguardi legati a competizioni europee (principalmente Champions League, che, a differenza dell'Europa League garantisce una quota nettamente maggiore di introiti da gare), la figura posta alla guida tecnica della squadra non fosse cambiata. Difatti, durante le stagioni sportive 2011-12 e 2013-14, la società UDINESE CALCIO, grazie ai piazzamenti di classifica di campionato di quarta e terza posizione del rispettivo anno precedente, è stata sempre guidata dall'allenatore Francesco Guidolin. Pertanto, di seguito, si osserva se la campagna acquisti del club, relativa agli esercizi 2012 -2013, abbia generato un interesse maggiore per gli spettatori nel partecipare dal vivo alla performance di nuovi calciatori professionisti particolarmente amati dai tifosi bianconeri. Terminata l'analisi, a mio avviso, non è stato presente nessun acquisto rilevante per l'epoca. Infatti, senza considerare la carriera futura che ha caratterizzato alcuni calciatori professionisti acquistati o ritornati dal prestito nella finestra di

mercato estiva nelle due stagioni in oggetto, quale ad esempio Luis Muriel, Juan Cuadrado e Allan, la variazione positiva dei ricavi da gare riportata in seguito, può essere solo che attribuita al momento di forma della squadra, e agli importanti risultati sportivi raggiunti per la storia del club.

A questo punto, occorre tornare ad analizzare l'andamento societario e le prestazioni sportive dell'UDINESE CALCIO S.P.A., al fine di compararle a quelle dell'ACF FIORENTINA SPA. Pertanto, come illustrato nella tabella seguente (Tab.49), a titolo di completezza, sono state prese in considerazione le prestazioni di campionato dei due club negli ultimi 10 anni. A tal fine, ci si è concentrati sul triennio 2011-12-13 (pre-ristrutturazione del Friuli) e sugli ultimi quattro anni, 2017-18-19-20 (post restyling). Dai risultati di classifica di campionato delle due squadre è emerso che il posizionamento finale in campionato raggiunto dai due club per i 3 anni pre-ristrutturazione UDINESE, è risultato differente, ma non così eccessivo, ad esclusione della stagione sportiva 2012/2013 dove entrambe le società hanno ottenuto una posizione quasi identica. Per quanto riguarda, invece, le ultime quattro stagioni sportive di entrambi i club, questi hanno raggiunto una simile zona, di medio-bassa classifica. Pertanto, alla luce dei dati fin qui riportati, si può affermare che l'UDINESE CALCIO, sotto questo punto di vista, risulta un ottimo benchmark.

Posizionamento campionato/club	UDINESE CALCIO	ACF FIORENTINA
2010/2011	quarta	nona
2011/2012	terza	tredicesima
2012/2013	quinta	quarta
2013/2014	tredicesima	dodicesima
2014/2015	sedicesima	quarta
2015/2016	diciassettesima	quinta
2016/2017	tredicesima	ottava
2017/2018	quattordicesima	ottava
2018/2019	dodicesima	sedicesima
2019/2020 (stagione appena conclusa)	tredicesima	decima

Tab.49: Posizionamento finale di campionato dei due club (UDINESE CALCIO e ACF FIORENTINA) degli ultimi 10 anni²³¹

Proseguendo con l'analisi, di seguito, si illustra il procedimento logico-strategico individuato per determinare il trend di crescita registrato dalla UDINESE nella fase post- ristrutturazione, analizzando quindi i suoi proventi da gare e da abbonamenti.

²³¹ Elaborazione personale, Fonte: <http://www.legaseriea.it/it/serie-a/classifica>

In prima analisi si era ipotizzato di confrontare il primo anno pre-ristrutturazione dello stadio Friuli con il corrispettivo post ristrutturazione. Infatti, come analizzato nel capitolo precedente per il caso della società di calcio friulana presa come benchmark, alla chiusura del bilancio di esercizio precedente all'inizio dei lavori di restyling (2013), la società bianconera ha generato proventi da "Abbonamenti" pari a € 2.046.713,00. Tale valore è visibilmente cresciuto durante il progetto di ammodernamento dell'impianto, fino a raggiungere al 30/06/2019 un importo quasi raddoppiato pari a € 3.734.833,00 (+82,5%). Per quanto concerne, invece, i ricavi da gare, questi sono passati dal valore di € 1.129.465,00 alla fine dell'esercizio 2013, in cui sono iniziati i lavori, fino a € 4.214.794,00 (+273%) registrati al 30/06/2017, ossia dopo solo 6 mesi dal termine di completamento della ristrutturazione. Da questa breve descrizione, risulta sicuramente evidente di come i risultati conseguiti dal club friulano, durante il singolo anno pre-ristrutturazione, non siano del tutto significativi ai fini del nostro lavoro.

Pertanto, al fine di considerare un periodo più lungo possibile che non risentisse dei fatti di gestione o dei risultati sportivi riferibili alla singola stagione sportiva, e quindi nel tentativo di "normalizzare" i dati su cui effettuare le nostre analisi, si è fatto riferimento sia al valore medio dei ricavi da gare, che da abbonamenti, conseguiti nel triennio pre-ristrutturazione dello stadio Friuli (2011-12-13) e sia ai valori medi ottenuti sulle medesime voci di bilancio, nel corso del triennio successivo al restyling dell'impianto sportivo (2017-18-19).

Ecco, quindi, i predetti dati sintetizzati nella tabella che segue (Tab.50):

UDINESE CALCIO			
Stagione sportiva al	Ricavi da gare (abbonamenti esclusi)	Ricavi da abbonamenti	Totale
Pre-ristrutturazione stadio			
30/06/2011	1.907.637	1.632.168	3.539.805
30/06/2012	1.998.254	2.045.080	4.043.334
30/06/2013	1.129.465	2.046.713	3.176.178
Media triennio	1.678.452	1.907.987	3.586.439
Post-ristrutturazione stadio			
30/06/2017	4.214.794	2.036.997	6.251.791
30/06/2018	2.504.650	3.703.650	6.208.300
30/06/2019	2.835.923	3.734.833	6.570.756
Media triennio	3.185.122	3.158.493	6.343.616
Crescita tra le due medie	89,77%	65,54%	

Tab.50: Confronto Ricavi da gare e da abbonamento UDINESE CALCIO tra il triennio 2011-12-13 e 2017-18-19²³²

²³² Elaborazione personale, Fonte: bilanci di esercizio dell'UDINESE CALCIO negli anni inseriti.

In particolare, per quanto riguarda la media della voce “*Ricavi da gare*” (abbonamenti esclusi) riferita al triennio pre-ristrutturazione (2011-12-13) dello stadio Friuli, questa risulta di un importo pari a € 1.678.452,00. Tale valore, se paragonato in termini di crescita alla media dei proventi da gare (abbonamenti esclusi), pari a € 3.185.122,00, conseguiti nel triennio post-ristrutturazione (2017-18-19), quest’ultimo risulta superiore di circa 89,8%.

Per quanto riguarda i proventi dei soli “*Abbonamenti*”, invece, questi mostrano un trend di crescita più costante ed omogeneo, risentendo maggiormente del nuovo concept del nuovo stadio, al fine di soddisfare nuovi bisogni di una moderna forma di sostenitore: il tifoso consumatore. Infatti, per i due trienni (dal 2011 al 2013, e dal 2017 al 2019) presi come riferimento per l’analisi di confronto dei proventi da gara dell’UDINESE CALCIO, il trend dei ricavi generato dagli abbonamenti ha evidenziato una crescita risultata pari ad € 1.907.987,00. Nello specifico, tale valore, ha generato un aumento medio dei ricavi da “*Abbonamento*”, pari a € 3.158.493,3, conseguiti nel triennio 2017-18-19, periodo successivo al termine dei lavori di restyling del Friuli. Quindi, tale incremento ha generato un aumento medio dei ricavi da abbonamento pari al circa 65,5%.

A tal proposito, come affermato in precedenza, al fine del presente elaborato, si è voluta approfondire la situazione dei proventi generati da gare e abbonamenti di una società internazionale come la JUVENTUS F.C.

Prima di procedere all’analisi dei dati occorre fare una premessa. Infatti, i risultati derivanti dallo studio che segue sono stati utilizzati solo al fine di dimostrare il trend percentuale medio di crescita registrato anche per il club di Torino; escludendo, pertanto, ogni riferimento all’ammontare dei valori generati da proventi da gara e abbonamenti registrati in bilancio, in quanto valori ben superiori rispetto a quanto evidenziato per l’UDINESE, e dati futuri impensabili per il club viola, che ci porterebbero fuori dati di benchmark.

Pertanto, come evidenziato in precedenza, l’analisi del solo dato percentuale ci aiuterà realmente a valutare l’opportunità di effettuare l’ipotesi di una ristrutturazione di uno stadio multifunzionale, senza essere influenzati dal volume dei ricavi registrati dalla JUVENTUS o dall’ UDINESE.

Vediamo, a questo punto, quanto registrato come ricavi dalla JUVENTUS F.C., negli anni pre e post ristrutturazione del loro stadio (Tab.51).

JUVENTUS F.C.			
Stagione sportiva al	Ricavi biglietteria da gare	Abbonamenti	Totale
Pre-ristrutturazione stadio			
30/06/2005	17.059.000	5.700.000	22.759.000
30/06/2006	11.095.000	5.500.000	16.595.000
30/06/2007	9.769.000	3.000.000	12.769.000
30/06/2008	8.580.000	5.400.000	13.980.000
30/06/2009	11.936.000	6.500.000	18.436.000
Totale quinquennio	58.439.000	26.100.000	84.539.000
Media quinquennio	11.687.800	5.220.000	16.907.800
Post-ristrutturazione stadio			
30/06/2012	16.624.000	15.200.000	31.824.000
30/06/2013	18.251.000	19.800.000	38.051.000
30/06/2014	20.796.000	20.200.000	40.996.000
30/06/2015	30.569.000	20.800.000	51.369.000
30/06/2016	22.068.000	21.600.000	43.668.000
Totale quinquennio	108.308.000	97.600.000	205.908.000
Media quinquennio	21.661.600	19.520.000	41.181.600
Crescita tra i dati medi pre e post ristrutturazione	85,3%	274%	

Tab.51: Confronto valore percentuale medio ricavi da gare e da abbonamento JUVENTUS F.C. tra il quinquennio dal 2005 al 2009 e dal 2012 al 2016²³³

Quanto appena rappresentato in tabella numero 44 permette di confrontare i ricavi derivanti da gare ed abbonamenti del quinquennio che va, dalla stagione sportiva 2004/2005 a quella del 2008/2009, precedente alla ristrutturazione dello JUVENTUS STADIUM, rispetto a quello che va, dall'esercizio 2012 al 2016, ossia nell'arco temporale di piena agibilità dell'impianto multifunzionale della società bianconera. Premesso che l'opera di restyling dell'impianto sportivo del club è avvenuta dal 30/06/2009 allo 08/06/2011, ai fini della presente analisi, non sono state prese in considerazione le due stagioni sportive riportate. Infatti, come mostrato anche dai dati di bilancio riferiti ai bilanci di esercizio 2010 e 2011, la società non ha ancora beneficiato interamente del valore aggiunto derivante dalla ristrutturazione dell'impianto. Pertanto, qualora fossero stati presi in considerazione i dati delle stagioni sportive durante le quali è stata portata avanti l'opera di restyling, questi avrebbero comportato a tutti gli effetti un annacquamento dei risultati di bilancio generati, confondendo i proventi generati dall'impianto monofunzionale con quelli derivanti dalla nuova impiantistica.

²³³ Elaborazione personale, Fonte: Bilanci di esercizi chiuso al 30/06/2005-06-07-08-09 e Bilanci di esercizi chiuso al 30/06/2012-13-14-15-16 della JUVENTUS FC.

Nel caso specifico riportato, si è calcolata la somma dei ricavi bianconeri da “biglietteria” e da “abbonamenti” del primo quinquennio, e si è calcolata la sua media. Successivamente, quanto appena descritto è stato applicato anche al secondo quinquennio (post restyling). Terminata questa operazione è stata quantificata la differenza percentuale tra le due medie individuate, al fine di verificare il tasso di crescita medio registrato tra i 5 anni prima ed i 5 anni dopo il restyling. Infatti, tra i due archi temporali presi come riferimento, la crescita media di ricavi da biglietteria è stata pari all’85,3%, mentre quella da abbonamenti del circa 274%.

Alla luce di questi dati e ai fini di stima delle proiezioni future dei ricavi da gare (abbonamenti inclusi) del club viola, sembrerebbe ovvia l’impossibilità di applicare questi due dati percentuali agli importi delle rispettive voci negli anni pre-ristrutturazione (2017-18-19) dell’ACF FIORENTINA. Primo, perché la JUVENTUS F.C. presenta una serie di parametri moltiplicativi quantitativamente distanti da quanto mostrato dal club viola, ma comunque indicativi del positivo rilancio dei proventi generati da gare e abbonamento, secondo, perché il club torinese presenta una storia e un’immagine di club da tutti i punti di vista nettamente superiore alla FIORENTINA e, ancora di più all’UDINESE. Nonostante ciò, come riportato più avanti nell’analisi della determinazione delle proiezioni del club viola, si è osservato, invece, come il valore percentuale di crescita dei ricavi derivanti da gare dell’UDINESE CALCIO, tra il triennio pre e post ristrutturazione del Franchi, sia risultato pressoché molto vicino a quanto registrato dalla società JUVENTUS F.C. Per quanto riguarda, invece, l’importo percentuale dei ricavi generati da abbonamenti, questo è risultato nettamente inferiore al valore del +274% registrato dal club torinese.

Pertanto, per ovviare alla problematica della mancata comparabilità tra i dati percentuali individuati dalle due società bianconere, la presente analisi è stata condotta solo con la finalità di confermare il trend positivo di crescita dei ricavi da gare (abbonamenti inclusi) derivanti dall’investimento da stadio, e quindi, non soffermandosi sui maggiori e poco significativi importi, ai nostri fini, della JUVENTUS, quanto sui dati di crescita di medio/lungo periodo da questa registrati in bilancio.

In conclusione, post analisi, l’UDINESE CALCIO si conferma la realtà calcistica più simile all’ACF FIORENTINA, e, di conseguenza, presa come principale benchmark ai fini del presente elaborato, seppur con le conferme di crescita dei Ricavi da gare raggiunti, in termini percentuali, anche dalla JUVENTUS.

A questo punto, alla luce di quanto appena esposto, è possibile ora, finalmente, tentare di approfondire maggiormente lo studio prospettico sulle ipotesi dei Ricavi della ACF FIORENTINA SPA, condotto ai fini dell’individuazione del tasso di crescita medio dei ricavi da gare e abbonamenti, da questa

generati, per il triennio 2024-25-26, post ristrutturazione dello stadio comunale Franchi. Pertanto, premesso che i tempi di realizzo dell’opera di restyling dell’impianto sportivo del club viola, stimati dallo studio BCB Progetti S.r.l., preso come riferimento, coincidano con il triennio 2021-22-23, ai fini delle proiezioni dei proventi suddetti, non si è tenuto conto degli importi che la società genererà durante i tre anni del restyling del proprio impianto sportivo, onde evitare un annacquamento dei risultati di bilancio generati, confondendo perciò i proventi generati dall’impianto monofunzionale con quelli derivanti dalla nuova impiantistica.

Pertanto, a partire dalle voci di bilancio dei proventi derivanti da “*matchday*” e “*abbonamenti*” relativi al triennio 2017-18-19 del club viola (pre-ristrutturazione), si sono considerati i due tassi medi percentuali di crescita di triennio dei ricavi da gare e da abbonamento dell’UDINESE CALCIO, rispettivamente pari all’89,77% e 65,54%. In tal modo, è stato possibile porre le basi al fine di individuare le proiezioni future per il triennio 2024-25-26 (post conclusione lavori del Franchi). Inoltre, considerando le diversità fin qui rese note tra la realtà calcistica di Udine e Firenze, quest’ultima, che presenta quella di gran lunga quella più rilevante (per storia, per attaccamento al fenomeno sportivo calcistico, per le dimensioni maggiori di popolazione, e dunque di numero di affluenza di tifosi per il club viola, e così via dicendo), ha tutte le potenzialità per crescere ad un tasso maggiore di quanto registrato dalla società UDINESE CALCIO per il primo triennio utile successivo al restyling del Friuli.

Nonostante ciò, nelle due tabelle riportate di seguito (Tab.52 e Tab.53), si presentano tre tipologie di scenario, che, partendo da un valore di crescita medio, molto più prudentiale rispetto al valore generato dall’UDINESE tra il triennio pre e post ristrutturazione per i ricavi da gare, pari all’89,77%, permettono di individuare diversi scenari di analisi.

Stesso discorso per i ricavi da abbonamenti che, rammentiamo, per l’UDINESE si sono incrementati del 65,54% nelle stagioni calcistiche successivamente alla ristrutturazione.

SCENARIO ANALYSIS FIORENTINA – Incremento % ricavi da gare ed abbonamenti		
Tasso di crescita medio	Ricavi da gare	Abbonamenti
Bad case	65%	65,5%
Normal case	80%	90,5%
Best case	95%	115,5%

Tab.52: Analisi dello scenario dei tassi medi di crescita di triennio per ricavi da gare e abbonamenti dell’ACF

FIORENTINA post restyling del Franchi²³⁴

²³⁴ Elaborazione personale.

Valori espressi in migliaia di euro	Periodo	Tipologia proventi		
		Gare	Abbonamenti	Totale
Ricavi triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	al 30/06/2017	2.635,4	4.457,1	7.092,6
	al 30/06/2018	4.004,1	4.234,5	8.238,7
	al 30/06/2019	3.234,9	4.971,8	8.206,7
Ricavi media triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	2017-18-19	3.291,5	4.554,5	7.846,0
Ricavo medio triennio “ricavi da gare e abbonamenti” <u>POST</u> ristrutturazione per scenario	Bad case	<i>5.431,0</i>	<i>7.539,5</i>	<i>12.970,5</i>
	Normal case	<i>5.924,7</i>	<i>8.678,2</i>	<i>14.602,8</i>
	Best case	<i>6.418,4</i>	<i>9.816,8</i>	<i>16.235,2</i>

Tab.53: Proiezione tramite analisi dello scenario della media triennio dei ricavi da gare e abbonamenti dell'ACF

FIorentina post restyling del Franchi²³⁵

Quanto indicato in giallo nella tabella 46 sopra indicata rappresenta le tre diverse ipotesi di crescita dei Ricavi da gare e per abbonamenti, inerenti i tre diversi scenari ipotizzati, utilizzando le percentuali di crescita indicate nella tabella 45, posizionata ancor prima della precedente.

Tale tre scenari di Ricavi attesi dopo la ristrutturazione dello stadio Artemio Franchi, sono stati riportati individualmente anche di seguito, al fine di chiarire i dati riportati al loro interno, e possono essere così individuati:

- il primo denominato **“bad case”**, nel quale il tasso di crescita per i ricavi da gare è di circa il 65%, mentre, quello per i proventi da abbonamenti del 65,5%;
- il secondo definito **“normal case”**, con una crescita del circa 80% per i proventi da gare e del 90,5% per gli abbonamenti;
- il terzo **“best case”**, con un tasso di crescita rispettivamente del circa 95% e 115,5%.

Prendendo in considerazione quanto appena assunto, si procede ad una breve analisi dei dati appena riportati e delle stime dei ricavi nei tre scenari citati:

²³⁵ Elaborazione personale, Fonte: bilanci di esercizio della ACF FIorentina negli anni inseriti.

● A rigor di logica si è reputato opportuno partire con l'analisi del *“normal case”*, in quanto i valori inseriti in tale scenario derivano direttamente dal dato individuato dalla crescita mostrata dalla società UDINESE CALCIO, presa come benchmark, nel triennio post ristrutturazione (2017-18-19). Infatti, si ricorda che, al fine di determinare tale dato, si sono calcolate le medie dei ricavi generati da gare ed abbonamenti relative al triennio pre-ristrutturazione 2011-12-13 del club di Udine, e le si sono confrontate con le medie delle medesime voci registrate in bilancio nel triennio 2017-18-19 (post ristrutturazione). Da questa analisi è emerso che la differenza percentuale di crescita tra le medie, per ricavi da gare e da abbonamenti, è risultata rispettivamente pari all'89,77% e 65,54%. Nonostante tali valori, sono state identificate percentuali di crescita differenti. In particolare, in prima analisi, il tasso di crescita medio di triennio della voce di bilancio *“ricavi da gare”* del presente scenario analizzato, **ai fini prudenziali**, è stato identificato pari **all'80%**.

A conferma della prudenza adottata, tale percentuale è risultata inferiore anche a quanto conseguito dalla JUVENTUS F.C. Infatti, quest'ultima ha registrato un tasso di crescita medio, derivante dalla voce *“ricavi da gare”* (abbonamenti esclusi) tra i due quinquenni pre, e post ristrutturazione del proprio impianto sportivo, che si è attestato su un valore dell'85,34%, ossia quasi identico a quello fatto registrare dall'UDINESE.

Per quanto riguarda, invece, l'aumento percentuale applicato alla media *“ricavi da abbonamento”* registrati in bilancio dal club viola per il triennio pre-ristrutturazione del Franchi, è stato individuato un tasso medio del circa **90,5%**.

Questo risultato, alla luce del trend mostrato dalla JUVENTUS F.C., invece che subire una variazione al ribasso, ha risentito meno fortemente della componente prudenziale presa in considerazione per il dato medio di crescita percentuale dei ricavi da gare. Pertanto, dal valore di crescita media percentuale identificato per l'UDINESE CALCIO, pari al suddetto circa 65,5%, si è reputato congruo sommare un 25% in più, ossia come detto del 90,5%. Tale aumento è giustificato da due principali motivi: il primo riguarda il fatto che, alla luce di quanto fino ad ora riportato a titolo di confronto tra il club friulano e quello viola, i proventi derivanti dalla campagna abbonamento post ristrutturazione del Franchi, per una piazza come Firenze e dell'intera Toscana, hanno il potenziale per mostrare una crescita ben superiore a quanto avvenuto post restyling del Friuli. Per quanto concerne la seconda motivazione, invece, come detto, è necessario fare direttamente riferimento alla crescita registrata dalla società JUVENTUS F.C. Infatti, quest'ultima, tra il quinquennio pre-ristrutturazione dello JUVENTUS STADIUM e quello post restyling ha evidenziato una crescita percentuale media della voce *“ricavi da abbonamento”* pari al circa 274%. Come già affermato durante il presente paragrafo, è risultata ovvia l'impossibilità di applicare questo dato percentuale all'importo medio della rispettiva

voce generata nel triennio pre-ristrutturazione (2017-18-19) dell'ACF FIORENTINA. Nonostante ciò, è stato ritenuto opportuno soffermarsi sui dati emersi dalla società bianconera, al fine di avere una visione a 360 gradi anche delle altre realtà calcistiche che hanno posto operazioni di ristrutturazione simili a quanto analizzato nel presente elaborato. Infatti, in questo specifico caso, tale confronto ha permesso di rivedere la stima media del 65,54% individuata per l'UDINESE CALCIO, e applicare un +25% tale importo percentuale, pari quindi al 90,5%, ossia ben distante dal 274% della JUVENUS, ma appena sopra a quanto registrato dell'UDINESE. Pertanto, come riportato di seguito (Tab.54), applicando tali crescite medie percentuali del triennio ai dati di bilancio del club viola, si passa da un totale medio di ricavi da gara pari a € 3.291.489,00, relativo al triennio 2017-18-19, ad un valore medio della medesima voce, uguale a € 5.924,700,00. Poi ancora, si va da un valore di proventi da abbonamenti pari a € 4.554,494,00 riferiti agli esercizi 2017-18-19, ad un valore medio della stessa voce uguale a € 8.678,200,00.

Valori espressi in migliaia di euro	Periodo	Tipologia proventi		
		Gare	Abbonamenti	Totale
Ricavi media triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	2017-18-19	3.291,50	4.554,50	7.846,00
Risultato medio triennio "ricavi da gare e abbonamenti" post ristrutturazione per scenario"	Normal case	5.924,70	8.678,20	14.602,80

Tab.54: Proiezione tramite analisi del normal scenario della media triennio dei ricavi da gare e abbonamenti dell'ACF FIORENTINA post restyling del Franchi²³⁶

Per quanto riguarda, invece, il “*bad*” ed il “*best*” scenario, la maggior parte delle analisi condotte al fine di stimare qualsiasi ritorno sull'investimento effettuato, o proiezioni futura, in termini economici, finanziari, statistici, matematici e così via dicendo, richiedono di analizzare comunque diverse altre casistiche. Queste devono rappresentare eventi futuri, discostanti dal primo dato ottenuto dallo studio, al fine di offrire più eventi in evoluzione. In tal modo, si presentano due ulteriori scenari che si vanno

²³⁶ Elaborazione personale, Fonte: bilanci di esercizio della ACF FIORENTINA negli anni inseriti.

a discostare dal “*normal case*”, rispettivamente in maniera negativa e positiva. Pertanto, si è voluto ragionare per casistica, al fine di permettere alla società viola di disporre di un prospetto di previsione dei ricavi, derivanti sia da gare che da abbonamenti, il più completo possibile, con l’obiettivo di mostrare i risultati “*a forbice*”, quindi con uno spettro più ampio rispetto ad una sola previsione, rappresentando perciò una minor o maggior variazione rispetto allo scenario “*normal*”.

Prendendo in considerazione quanto appena affermato, si è proceduto ad una breve descrizione delle stime dei ricavi nei due scenari restanti:

- Scenario “*bad*” → In questo scenario, i due tassi medi di crescita di triennio individuati per i ricavi da gare e da abbonamenti, sono fortemente legati rispettivamente all’incremento medio del circa 80% e 90,5% risultante dai “*normal cases*” generati dai valori registrati dalla società UDINESE CALCIO nel triennio post ristrutturazione del proprio impianto sportivo (2017-18-19). Difatti, **ai fini ancora più prudentiali** di quanto suddetto per il “*normal scenario*”, è stata stimata una crescita media della voce proventi da gare ed abbonamenti inferiore, pari, per entrambi le voci, al circa 65%. Tale percentuale è stata ridotta di ben il 15% rispetto a quanto individuato nello scenario per i ricavi da gare, e del 25% rispetto alla percentuale di crescita media degli abbonamenti individuata in prima analisi. Pertanto, come riportato di seguito (Tab.55), applicando tali crescite medie percentuali del triennio ai dati di bilancio del club viola, si passa da un totale medio di ricavi da gara pari a € 3.291.489,00, relativo al triennio 2017-18-19, ad un valore medio della medesima voce, uguale a € 5.430.957,00. Poi ancora, si va da un valore di proventi da abbonamenti pari a € 4.554,494,00 riferiti agli esercizi 2017-18-19, ad un valore medio della stessa voce uguale a € 7.539,537,00. Tali importi risultanti post ristrutturazione si sono discostati negativamente dai valori individuati dal “*normal scenario*” rispettivamente di € 493.723,00 e € 1.138.624,00.

Valori espressi in migliaia di euro	Periodo	Tipologia proventi		
		Gare	Abbonamenti	Totale
Ricavi media triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	2017-18-19	3.291,50	4.554,50	7.846,00
Risultato medio triennio "ricavi da gare e abbonamenti" post ristrutturazione per scenario"	Bad case	5.431,00	7.539,50	12.970,50

Tab.55: Proiezione tramite analisi del bad scenario della media triennio dei ricavi da gare e abbonamenti dell’ACF

FIORENTINA post restyling del Franchi²³⁷

²³⁷ Elaborazione personale, Fonte: bilanci di esercizio della ACF FIORENTINA negli anni inseriti.

● Scenario “*best*” →. In ultima analisi, in questo scenario, i due tassi medi di crescita di triennio individuati rispettivamente per i ricavi da gare e da abbonamenti, sono anch’essi fortemente legati all’incremento medio del circa 80% e 90% (per ricavi da gare e abbonamenti) risultante dai “*normal cases*” generati dai valori registrati dalla società UDINESE CALCIO nel triennio post ristrutturazione del proprio impianto sportivo (2017-18-19).

Difatti, è stata stimata una crescita media della voce proventi da gare ed abbonamenti maggiore, pari rispettivamente al 95%, aumentata di ben il 15% rispetto a quanto individuato nello scenario per i ricavi da gare, e al circa 115%, incrementata del 25% rispetto alla percentuale di crescita media degli abbonamenti individuata in prima analisi. Pertanto, come riportato di seguito (Tab.56), applicando tali crescite medie percentuali del triennio ai dati di bilancio del club viola, si passa da un totale medio di ricavi da gara pari a € 3.291,489,00 relativo al triennio 2017-18-19, ad un valore medio della medesima voce uguale a € 6.418,404,00; e a un valore di proventi da abbonamenti pari a € 4.554,494,00 riferiti agli esercizi 2017-18-19, ad un valore medio della stessa voce uguale a € 9.816.784,00. Tali importi risultanti post ristrutturazione si sono discostati positivamente dai valori individuati dal “*normal scenario*” in modo esattamente equivalente a quanto risultante dalla differenza con il “*bad case*”, pertanto, rispettivamente di € 493.723,00 e € 1.138,624,00.

Valori espressi in migliaia di euro	Periodo	Tipologia proventi		Totale
		Gare	Abbonamenti	
Ricavi media triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	2017-18-19	3.291,50	4.554,50	7.846,00
Risultato medio triennio "ricavi da gare e abbonamenti" post ristrutturazione per scenario"	Best case	6.418,40	9.816,80	16.235,20

Tab.56: Proiezione tramite analisi del best scenario della media triennio dei ricavi da gare e abbonamenti dell'ACF

FIORENTINA post restyling del Franchi²³⁸

²³⁸ Elaborazione personale, Fonte: bilanci di esercizio della ACF FIORENTINA negli anni inseriti.

A questo punto, a titolo di completezza e conferma dei dati fin qui esposti, oltre che basare le proiezioni economiche della ACF FIORENTINA prendendo come analisi di benchmark quanto avvenuto in bilancio per l'UDINESE CALCIO, si riporta una panoramica degli stadi europei (escludendo nei calcoli effettuati, i casi dei tre club Turchi inseriti dalla società di consulenza PwC (PricewaterhouseCoopers) (Tab.58) che mostra i benefici in termini di *“impatto sull'incremento di affluenza e ricavi da gare”*. In questo prospetto sono presenti, sia impianti sportivi ristrutturati e sia di proprietà, in quanto, è noto che, tramite la sottoscrizione con il comune di un contratto di locazione di lungo termine del terreno, sul quale lo stadio insiste, il club possa comunque beneficiare degli stessi vantaggi di uno stadio costruito ex-novo, di proprietà.

Da tale lavoro della PwC si evince chiaramente che la media europea di incremento dei ricavi da gare (matchday + abbonamenti), al primo anno del nuovo impianto, rispetto a quelli dell'ultimo anno del vecchio impianto, ammonta al circa 81,8%, seppur con una grande oscillazione dei dati che hanno formato questa media. Infatti, la variazione percentuale dei ricavi di un impianto sportivo a seguito del suo restyling varia da Paese a Paese, in quanto legata alla cultura sportiva, alla storia di ogni club ed anche ai risultati dei ricavi di bilancio, generati negli esercizi precedenti.

Questo risultato comunque conferma quantitativamente quanto già rilevato e discusso in questo elaborato, in Italia con l'UDINESE e con la JUVENTUS (seppur solo nei ricavi da gare), ossia risulta confermata una tendenza fortemente positiva nel generare un beneficio economico rilevante per il club, a seguito di una maggiore affluenza dei tifosi nello stadio, quale conseguenza dell'ammodernamento del proprio impianto sportivo.

Nonostante ciò, ai fini dell'analisi sulle proiezioni della ACF FIORENTINA S.P.A, è stato fondamentale indagare più a fondo sull'origine degli elementi che hanno portato al valore pari al circa 81,8%, che, come suddetto, rappresenta la percentuale della media europea di incremento dei ricavi da gare (matchday + abbonamenti), al primo anno del nuovo impianto, rispetto a quelli dell'ultimo anno del vecchio impianto. Pertanto, partendo dai dati rilevati dallo studio della PwC, al fine di confermare o meno i dati percentuali fin qui utilizzati ed indicati nelle tre casistiche *“normal”*, *“bad”* e *“best”*, si sono analizzati anche i tre casi italiani riportati nella medesima tabella (JUVENTUS FC, UDINESE CALCIO e FROSINONE CALCIO). Difatti, la media dell'aumento percentuale di incremento dei ricavi da gare ed abbonamenti dei suddetti tre club, derivante dal primo anno di completa disponibilità dell'impianto, rispetto all'ultimo anno del vecchio impianto, è risultata pari al 110,86%.

Ciò che è possibile desumere dai dati appena riportati, ossia dell'81,8% per quanto riguarda la suddetta media europea, e del 110,86% per quella italiana, è che questi risultati dimostrano che le ipotesi delle tre fattispecie di scenario (“*bad*”, “*normal*” e “*best*”), inerenti sia i ricavi da gare che da abbonamenti di cui si è trattato in precedenza, sono in linea con quanto riportato dall'analisi basata sui dati riportati da PwC.

Pertanto, al fine di verificare quanto appena indicato, di seguito si riporta lo scenario analysis dell'ACF FIORENTINA riguardo la media dell'incremento percentuale dei ricavi da gare e abbonamenti generata nei diversi cases (Tab.57).

SCENARIO ANALYSIS FIORENTINA – Incremento % ricavi da gare ed abbonamenti		
Tasso di crescita medio	Ricavi da gare	Abbonamenti
Bad case	65%	65,5%
Normal case	80%	90,5%
Best case	95%	115,5%

Tab.57: Analisi dello scenario dei tassi medi di crescita di triennio per ricavi da gare e abbonamenti dell'ACF FIORENTINA post restyling del Franchi

Come è facilmente desumibile dalla predetta tabella, le percentuali scelte in questo elaborato rappresentano una **linea prudentiale** nella stima dei proventi da gare e abbonamenti della società viola post ristrutturazione del Franchi.

Stadio	Capienza	Club	Inaugurazione	Costo di costruzione	Affluenza media (ultimo anno vecchio impianto)	Affluenza media (primo anno nuovo impianto)	Aumento affluenza	Ricavi da gare (ultimo anno vecchio impianto)	Ricavi da gare (primo anno nuovo impianto)	Aumento ricavi da gare
Old Trafford (ristrutturazione)	76.100	Manchester United (Ing)	2006	€ 65,0m	68.765	75.826	+10,3%	€ 103,1m	€ 137,5m	+33,4%
Wanda Metropolitano	67.703	Atlético Madrid (Spa)	2017	€ 310,0m	44.710	55.483	+24,1%	€ 38,7m	€ 56,8m	+46,8%
Allianz Arena	69.000	Bayern Monaco (Ger)	2005	€ 346,0m	53.294	67.641	+26,9%	€ 29,0m	€ 52,1m	+79,7%
Stade Velodrome	67.394	Olympique Marsiglia (Fra)	2014	€ 268,0m	38.129	53.130	+39,3%	€ 14,0m	€ 18,0m	+28,6%
Estádio da Luz	65.647	Benfica (Por)	2003	€ 150,0m	22.541	28.395	+26,0%	€ 12,3m	€ 18,8m	+55,4%
Stade des Lumières	59.286	Olympique Lyonnais (Fra)	2015	€ 410,0m	34.949	40.296	+15,3%	€ 11,1m	€ 27,7m	+148,5%
Emirates Stadium	60.355	Arsenal (Ing)	2006	€ 564,0m	38.184	60.045	+57,3%	€ 63,8m	€ 134,6m	+111,0%
London Olympic Stadium	57.000	West Ham United (Ing)	2016	€ 620,0m	34.910	56.972	+63,2%	€ 31,5m	€ 33,1m	+4,8%
Etihad Stadium	55.097	Manchester City (Ing)	2015	€ 213,7m	45.365	54.041	+19,1%	€ 57,0m	€ 70,2m	+23,2%
Friends Arena	54.329	AIK Fotboll (Sve)	2012	€ 320,0m	14.311	18.900	+32,1%	€ 3,6m	€ 4,3m	+13,9%
San Mames Barria	53.289	Athletic Bilbao (Spa)	2013	€ 186,5m	36.105	41.137	+13,9%	€ 29,2m	€ 51,6m	+76,7%
Türk Telekom Arena	52.695	Galatasaray (Tur)	2011	€ 180,0m	N/A	N/A	N/A	€ 5,2m	€ 12,5m	+140,4%
Estádio do Dragão	50.399	Porto (Por)	2003	€ 98,0m	28.348	34.143	+20,9%	€ 9,5m	€ 15,8m	+66,3%
Grand Stade Lille	50.157	Lille OSC (Fra)	2012	€ 282,0m	16.971	40.593	+139,2%	€ 6,4m	€ 15,3m	+139,3%
Estádio José Alvalade	50.076	Sporting Lisbona (Por)	2003	€ 105,0m	14.789	30.958	+109,3%	€ 8,2m	€ 13,4m	+63,4%
Etihad Stadium	47.805	Manchester City (Ing)	2003	€ 230,0m	34.565	46.834	+35,5%	€ 12,5m	€ 25,8m	+106,4%
Stade Bordeaux Atlantique	42.115	Girondins de Bordeaux (Fra)	2015	€ 183,0m	23.463	25.088	+6,9%	€ 7,2m	€ 9,9m	+37,5%
Stade Geoffroy-Guichard	41.965	Saint-Etienne (Fra)	2014	€ 71,8m	30.595	32.256	+5,4%	€ 6,8m	€ 9,4m	+38,2%
Vodafone Arena	41.903	Beşiktaş (Tur)	2016	€ 123,4m	18.668	30.448	+63,7%	€ 14,9m	€ 19,0m	+27,5%
Akyazi Stadium	41.461	Trabzonspor (Tur)	2016	€ 62,2m	7.696	17.252	+124,2%	€ 1,1m	€ 4,8m	+336,4%
Juventus Stadium	41.507	Juventus (Ita)	2011	€ 145,0m	21.966	37.545	+70,9%	€ 11,6m	€ 31,8m	+174,3%
Estadi Cornellà-El Prat	40.000	Espanyol (Spa)	2009	€ 62,0m	23.832	27.229	+14,3%	€ 9,8m	€ 14,6m	+49,0%
Allianz Riviera	36.178	OCC Nice (Fra)	2013	€ 245,0m	10.271	22.913	+123,1%	€ 2,4m	€ 5,8m	+141,7%
Kiikh Arena	32.609	Coventry City (Ing)	2005	€ 167,0m	16.048	21.180	+32,0%	€ 12,9m	€ 14,6m	+13,2%
Community Stadium (AMDX)	30.666	Brighton & Hove Albion (Ing)	2011	€ 115,0m	7.352	20.028	+172,4%	€ 2,5m	€ 10,3m	+312,0%
Ashton Gate	27.000	Bristol City FGC (Ing)	2017	€ 52,6m	15.292	19.256	+25,9%	€ 1,4m	€ 2,4m	+71,4%
Cardiff City Stadium	26.828	Cardiff City (Ing)	2009	€ 55,0m	18.044	20.777	+14,8%	€ 12,3m	€ 20,7m	+68,3%
Stadio Friuli	25.155	Udinese Calcio (Ita)	2016	€ 30,0m	16.209	17.878	+10,3%	€ 5,9m	€ 6,4m	+8,5%
Stade du Hainaut	25.172	Valenciennes FC (Fra)	2011	€ 75,9m	11.664	15.373	+31,8%	€ 2,4	€ 4,0	+66,7%
MMArena	25.064	Le Mans FC (Fra)	2011	€ 104,0m	9.215	10.322	+12,0%	€ 1,5	€ 1,7	+15,9%
Swedbank Stadion	22.500	Malmö FF (Sve)	2009	€ 79,7m	11.194	14.815	+32,3%	€ 2,1	€ 4,2	+100,0%
Stade Auguste-Delaune	21.684	Stade de Reims (Fra)	2008	€ 60,0m	6.862	11.497	+67,5%	€ 1,1	€ 1,8	+63,6%
Stade des Alpes	20.068	Grenoble Foot 38 (Fra)	2008	€ 88,0m	9.996	17.217	+72,2%	€ 1,4	€ 4,6	+228,6%
Stadio Benito Stirpe	16.091	Frosinone (Ita)	2017	€ 20,0m	5.923	10.299	+73,9%	€ 1,0	€ 2,5	+150,0%

Tab.58: Nuovi stadi (case history selezionate) - impatto sull'incremento di affluenza e ricavi da gare ²³⁹

Pertanto, come appena menzionato, ed alla luce di quanto indicato nelle pagine precedenti e confermato dallo studio europeo della PwC, possiamo affermare che risulta congrua e correttamente stimata la forbice delle tre casistiche (tre scenari) dei tassi di crescita individuati per la stima dei ricavi post ristrutturazione, relativi ad abbonamenti e match day, della ACF FIORENTINA. Questo perché, a fronte di qualunque tipo di importo investito da una società, da quella con finalità sportive a quella con scopi diversi da quest'ultima, risulta di fondamentale importanza garantire una particolare certezza nella capacità di rientro dell'investimento effettuato. Pertanto, per una società è di vitale rilevanza registrare che il totale dei ricavi generati dall'investimento effettuato siano in grado di coprire almeno i costi sostenuti per attuarlo, e, successivamente, sostenerlo economicamente nel medio-lungo periodo. Inoltre, è altrettanto importante stimare con ragionevole certezza l'arco temporale in cui la società riuscirà a coprire le somme investite nel progetto, in modo tale da determinare un periodo in cui sarà possibile raggiungere il break-even-point (BEP) o punto di pareggio. Una volta raggiunto quest'ultimo, la società, proseguendo con il trend evidenziato fino ad allora, sarà in grado di generare, nel tempo, i primi profitti di gestione derivanti dalla realizzazione del progetto.

In conclusione, attraverso l'analisi dei tre scenari, è stato possibile, non solo garantire più prudenza nei valori di crescita stimati per i ricavi da matchday e abbonamento, ma anche fornire un maggior grado di analisi delle previsioni del potenziale andamento dei ricavi futuri, post ristrutturazione del Franchi, al fine di permettere alla società viola di tener conto anche di eventi di gestione straordinari che vadano, anche solo potenzialmente, a ridurre il valore generato dalle suddette voci di ricavo.

²³⁹ Fonte: Report Calcio PwC 2020 pag 136.

3.6.1. Quantificazione dell'investimento ed approvvigionamento delle risorse finanziarie

Il progetto di ristrutturazione dello stadio “Artemio Franchi” e di riqualificazione dell'area urbana ad esso circostante, alla luce dello studio di fattibilità portato avanti dallo studio BCB Progetti S.r.l., presenta un investimento di circa 130 milioni di euro dei quali, come evidenziato nel paragrafo 3.3, 20 milioni necessari per la ristrutturazione dello stadio, 30 milioni di euro destinati alle nuove tribune e alla copertura dell'impianto, e la restante parte per la suddetta riqualificazione urbana²⁴⁰. Di conseguenza, l'obiettivo di questo paragrafo è quello di presentare le modalità economicamente più efficaci per reperire la suddetta quota necessaria al restyling dello stadio “Franchi” di Firenze.

Pertanto, considerando quanto riportato al primo capitolo del presente elaborato a titolo di introduzione del concetto di project financing, l'accordo di Partenariato Pubblico Privato (PPP) risulta essere il metodo di finanziamento più efficace al fine di abbassare la spesa della proprietà “viola” per il restyling. Difatti, si ricorda che questa tipologia di cooperazione tra soggetto pubblico e privato consente alla Pubblica Amministrazione di reperire maggiori risorse destinate al finanziamento, alla costruzione e alla gestione di infrastrutture, nonché alla fornitura di servizi di interesse pubblico. Inoltre, questo tipo di accordo permette di ripartire il rischio legato al business in oggetto.

Infatti, nel panorama nazionale, sono presenti diversi casi di club calcistici che, inserendo tra gli obiettivi societari quello di ristrutturare visibilmente il proprio impianto sportivo, hanno visto ricevere dal Comune di riferimento una buona parte della somma di denaro necessaria per compiere il restyling.

Tra le diverse società calcistiche, si è ritenuto necessario menzionare la recente esperienza dello stadio dall'Ara, impianto sportivo per le partite interne della società calcistica BOLOGNA F.C., che conferma il vantaggio di attuare una tipologia di finanziamento di questo genere: difatti, nel caso pratico, a fronte di un investimento stimato ad un valore pari a 70 milioni di euro per la ristrutturazione della struttura sportiva emiliana, il comune di Bologna ha corrisposto 30 milioni di euro, pari a circa il 43% dell'ammontare totale²⁴¹.

Per quanto riguarda, invece, un'altra possibile strategia e modalità di finanziamento, pur sempre accompagnata da una buona parte di sussidio statale da parte del Comune di riferimento, è stato

²⁴⁰ Tra cui il miglioramento della viabilità, la nuova piazza ed i percorsi pedonali, le nuove funzioni e servizi, e gli spazi verdi.

²⁴¹ Fonte: <https://www.calciofinanza.it/2019/01/26/come-finanziare-i-nuovi-stadi-partenariato-pubblico-privato/>.

indispensabile menzionare l'ICS (Istituto per il Credito Sportivo). Difatti, quest'ultimo è un ente pubblico italiano autonomo, fondato a Roma il 24 dicembre 1957 con la legge n.1295 che ha la funzione di gestione e amministrazione a titolo gratuito di due particolari fondi. Inoltre, le principali operazioni che l'Istituto può attuare sono i finanziamenti ed i mutui all'impiantistica sportiva. Per quanto riguarda i primi, l'ICS, una volta ricevuta la conferma per procedere da parte del CONI che ha valutato l'idea progettuale del soggetto richiedente il finanziamento, concede contributi in conto interessi usufruendo di un particolare Fondo presso l'ente stesso. La seconda modalità, invece, sfrutta, secondo l'articolo 90, comma 12, della legge 27 dicembre 2002, n. 289, il cosiddetto *“Fondo di Garanzia per la fornitura di garanzia per i mutui relativi alla costruzione, all'ampliamento, all'attrezzatura, al miglioramento o all'acquisto di impianti sportivi; ivi compresa l'acquisizione delle relative aree, da parte di società o associazioni sportive, nonché di ogni altro soggetto pubblico e privato che persegua anche indirettamente finalità sportive.”*²⁴²

Pertanto, tra i diversi club italiani che hanno usufruito sia di questo Istituto che di un sussidio statale ai fini del restyling del loro impianto sportivo, si è ritenuto rilevante riportare la recente esperienza dell'Atalanta Bergamasca Calcio. Questa, attraverso la neocostituita società Stadio Atalanta S.r.l., in data 14 novembre 2017, ha ottenuto un finanziamento di circa 24 milioni dal Comune di Bergamo, destinato sia all'acquisto dello stadio bergamasco che alle sue opere di restyling. Questo ammontare è stato corrisposto tramite un contratto di finanziamento sottoscritto da Ubi Banca (per un valore di 15,4 milioni di euro) e dall'ICS (Istituto per il credito sportivo) per i restanti 9,1 milioni di euro, volto a normare sia l'acquisizione, che la ristrutturazione del nuovo impianto sportivo nerazzurro.²⁴³

Successivamente, in tempi più recenti, precisamente il 20 agosto 2020, la medesima società ha ricevuto un nuovo finanziamento, di importo pari a 40 milioni, sottoscritto dall'Istituto per il Credito Sportivo, in pool con Intesa Sanpaolo S.p.A., per la valorizzazione e ristrutturazione del Gewiss Stadium di Bergamo, per la riqualificazione della Tribuna Giulio Cesare, la costruzione della Curva Sud e del parcheggio interrato.²⁴⁴

Per quanto riguarda, invece, la linea adottata dalle due società bianconere, rispettivamente l'UDINESE CALCIO e la JUVENTUS F.C., queste, al fine di reperire risorse per finanziare la ristrutturazione dei due stadi, hanno optato per un accordo con l'ICS (Istituto per il Credito Sportivo), senza coinvolgere i rispettivi comuni. In particolare, il club friulano, nonostante l'estenuante

²⁴² Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Istituto_per_il_credito_sportivo#Finanziamenti_all'impiantistica_sportiva.

²⁴³ Fonte: <https://www.ilgiorno.it/bergamo/atalanta/nuovo-stadio-1.3535002>.

²⁴⁴ Fonte: https://www.ilmessaggero.it/sport/calcio/atalanta_gewiss_stadium_stadio_finanziamento-5401662.html.

burocrazia italiana, il 30 luglio 2013 è riuscita ad ottenere dall'ICS stesso, un finanziamento di 20 milioni di euro, pari al 50% dell'investimento previsto per l'intero restyling del Friuli di circa 40 milioni.²⁴⁵

Allo stesso modo, la JUVENTUS F.C. ha ottenuto un “generoso” finanziamento da parte dell'ICS (Istituto di Credito Sportivo) in due tranche per un importo pari a 60 milioni di euro, ossia poco più del 50% del costo totale iscrivibile alla costruzione del nuovo Juventus Stadium (155 milioni di euro) al posto del precedente impianto “Delle Alpi”. Spostando l'attenzione sulla quantificazione percentuale del tasso di interesse applicato al finanziamento, l'ICS non si è espresso direttamente, ma ha rimesso la possibilità di libera divulgazione dello stesso alla parte contraente (ossia la società bianconera) che ha dichiarato un semplice “no comment”.²⁴⁶

Inoltre, un'altra società di calcio italiana, il Cagliari Calcio, ha recentemente chiuso un accordo con l'ICS stesso che, in data 30 luglio 2020, riporta sul proprio sito ufficiale la conferma di accordo simbolico di collaborazione tra le due parti. L'intesa riguarda la costruzione del nuovo stadio sardo e l'affidamento all'Istituto riguardo la pianificazione del progetto di investimento, con l'obiettivo di reperire ulteriori potenziali finanziamenti da parte di terzi.²⁴⁷

Pertanto, alla luce delle esperienze delle società di calcio italiane riportate in tema di finanziamento ai fini dell'ammodernamento, costruzione, restyling, e così via dicendo, dell'impianistica sportiva, di seguito si presenta la modalità ritenuta più efficiente al fine del reperimento di risorse finanziarie per la ristrutturazione dello stadio “Artemio Franchi”. Prima di addentrarci sui numeri dell'operazione si è ritenuto necessario fare una premessa. Visti i “contrastanti” tra la società “viola” ed il Comune di Firenze e le difficoltà di comunicazione tra le due parti in tema di modalità e flessibilità del restyling del “Franchi”, nonché del discorso sul diritto di superficie già esposto, a mio avviso, una richiesta di contributo da parte della ACF FIORENTINA nei confronti del Comune di Firenze non risulta rientrare tra le opzioni del piano di azione. Questo perchè tale *modus operandi* porterebbe ad incrinare i presenti rapporti non ancora consolidati, rischiando di far saltare l'intero progetto, perdendo di vista la visione d'insieme che conta, ossia la ristrutturazione dell'impianto sportivo di Firenze. Considerando tale premessa, risulta ovvio non poter fare affidamento sulle risorse finanziarie del Comune e, di conseguenza, l'opzione più lineare e coerente con le esperienze passate di finanziamento nel panorama nazionale risulta essere l'apertura di una linea di debito con l'Istituto di

²⁴⁵ Fonte: https://www.corriere.it/sport/13_luglio_30/udinese-nuovo-stadio_7c7068fe-f90a-11e2-a534-1599fd49895b.shtml.

²⁴⁶ Fonte: <https://altreconomia.it/gli-affari-sono-una-scelta-di-campo/>.

²⁴⁷ Fonte: calciofinanza.it/2017/03/10/udinese-costi-ricavi-nuovo-stadio/.

credito sportivo. Dopo l'analisi delle diverse opzioni contrattuali per il finanziamento dell'impiantistica sportiva da questo proposto, a mio parere, il "MUTUO ORDINARIO SPORT PRIVATI IPOTECARIO" è potenzialmente la miglior soluzione presente ad oggi sul mercato. Difatti, questo tipo di contratto è steso ad hoc "per progetti e iniziative finalizzate alla realizzazione, riqualificazione e attrezzatura degli impianti sportivi su tutto il territorio nazionale".²⁴⁸ Le caratteristiche specifiche del presente contratto sono le seguenti:

- Beneficiario: "Soggetti di natura privatistica (escluse persone fisiche) ed Enti Pubblici diversi dagli Enti Locali previsti dallo Statuto vigente";
- Importo finanziabile: nessun limite;
- Forma tecnica: Mutuo ipotecario;
- Durata: Ammortamento fino ad un massimo di 20 anni;
- Tassi di riferimento: TASSO FISSO (Irs di durata pari a quella del mutuo + spread²⁴⁹ massimo del 4,45%²⁵⁰) e TASSO VARIABILE (Euribor a 6 mesi 360 + spread²⁵¹ massimo del 4,45%²⁵²);
- TAEG Tasso Fisso: 4,74% - calcolato al tasso di interesse del 4,57% (Eurirs 15 anni del 15/04/2020 pari a 0,120% maggiorato di uno spread pari a 4,45 p.p.) su un capitale di euro 100.000,00 per la durata di 15 anni;
- TAEG Tasso Variabile: 4,61% - calcolato al tasso di interesse del 4,45% (Euribor 6M360 del 15/04/2020 pari a -0,196% maggiorato di uno spread pari a 4,45 p.p.) su un capitale di euro 100.000,00 per la durata di 15 anni;
- Contributo in conto interesse: 1,00% per mutui fino a 20 anni;²⁵³
- Rimborso: Rate semestrali;
- Importo Mutuo: Oltre € 500.000,00;

²⁴⁸ Fonte: <https://www.creditosportivo.it/>.

²⁴⁹ Fonte: Lo spread viene determinato in base alla rischiosità dell'operazione di mutuo.

²⁵⁰ Fonte: Per tutte le durate di mutuo.

²⁵¹ Fonte: Lo spread viene determinato in base alla rischiosità dell'operazione di mutuo.

²⁵² Fonte: Per tutte le durate di mutuo.

²⁵³ Il contributo è concesso a valere sul FCI gestito dall'Istituto (ex art. 5 Legge 24/12/1957, n. 1295).

- Spese Istruttoria: € 1.000,00 + 0,1% sulla parte eccedente € 500.000,00, con un massimo di € 5.000,00;
- Imposta sostitutiva: 0,25% sull'importo del finanziamento da corrispondersi all'atto dell'erogazione;
- Garanzie richieste: Garanzia reale mobiliare o immobiliare, Fondo di Garanzia per l'Impiantistica Sportiva ex lege 289/2002.

Date le informazioni della scheda tecnica del contratto di mutuo ipotecario sopra riportate è facilmente desumibile che, in quanto semplice informativa, questa non garantisce una diffusione di tutti i minimi dettagli dell'operazione. Pertanto, l'incontro tra le due parti sarà fondamentale per mettere nero su bianco tutte le ulteriori condizioni ed eventuali nuovi vincoli, ma ai fini del presente elaborato si è ritenuto più che sufficiente seguire le linee guida basate sulle informazioni suddette.

Inoltre, nonostante la voce "importo finanziabile" riportata tra le caratteristiche del "MUTUO ORDINARIO SPORT PRIVATI IPOTECARIO" specifichi una mancanza di importo massimo richiedibile, è necessario fare un'osservazione. Infatti, come buona prassi della stragrande maggioranza degli enti finanziari vuole, l'ICS, al fine di tutelare la propria autonomia e solidità finanziaria, non eroga ai richiedenti finanziamenti che coprono il 100% del capitale loro necessario per attuare il progetto. Di fatto, questo ente, prima dell'erogazione della somma a titolo di mutuo, effettua un'analisi preliminare volta a valutare e quantificare la consistenza economico-finanziaria e l'autonomia dei mezzi propri del richiedente rispetto a quanto da quest'ultimo richiesto a titolo di finanziamento.

Pertanto, alla luce di quanto appena affermato e rammentando che dall'analisi dei flussi finanziari della società "viola" per il triennio pre-ristrutturazione (2017-18-19) questa non ha prodotto liquidità sufficiente per programmare ingenti futuri investimenti, quale la ristrutturazione, a mio avviso la ACF FIORENTINA necessiterebbe di un aumento di capitale pari ad una cifra che oscilla tra $\frac{1}{3}$ e $\frac{1}{2}$ del capitale richiesto per il restyling, quest'ultimo stimato di circa 130 milioni di euro. Di conseguenza, la società dovrebbe richiedere un aumento di capitale tra i 65 e gli 85 milioni di euro, al fine di dimostrare la sostenibilità economico-finanziaria dell'operazione e permettere all'ICS di valutare la bontà dell'investimento.

Dunque, di seguito si è proceduto alla rappresentazione del piano di ammortamento, il quale, alla luce delle informazioni della scheda tecnica già evidenziate, si basa su un TAEG del 4,74%, che sembrerebbe agevolato dell'1% per il contributo in conto interesse ex art. 5 Legge 24/12/1957, n.

1295, determinando un tasso annuale effettivo globale del 3,74% (che però, di fatto, si annullerebbe in fase di contrattazione); calcolato su una richiesta di finanziamento pari a 65 milioni di euro, ossia il 50% dell'importo necessario per attuare il progetto sul "Franchi". Nonostante ciò, si è reputato opportuno rimandare ai maggiori dettagli in fase di contrattazione, al fine di ottenere tutti i minuziosi particolari della potenziale operazione. Pertanto, di seguito, si presenta in dettaglio il piano di ammortamento del "MUTUO ORDINARIO SPORT PRIVATI IPOTECARIO" (Tab.59).

Importo del prestito	€ 65.000.000,00
Tasso di interesse annuale	0%
Durata del prestito in anni	20
Data di inizio del prestito	01/01/2021

Tab.59: "Dettaglio piano di ammortamento MUTUO ORDINARIO SPORT PRIVATI IPOTECARIO"

Sulla scia di quanto appena presentato, la società "viola" otterrebbe dall'Istituto per il Credito Sportivo risorse finanziarie per un ammontare di 65 milioni di euro, da ripagare in 20 anni. In conclusione, il Credito Sportivo consentirebbe di attuare il progetto di finanziamento da parte dell'ACF FIORENTINA, garantendo a questa di reperire le necessarie risorse finanziarie sul mercato ad un tasso agevolato, coprendo la maggior parte dei costi totali necessari per la ristrutturazione dello stadio comunale "Artemio Franchi".

3.6.2. Analisi di dettaglio dei ricavi attesi per i singoli centri di ricavo

In questa sezione del presente elaborato, oltre alle tipologie di proventi da stadio fino ad ora considerate, quali abbonamenti e biglietteria, si riporta l'analisi di proiezione economica delle restanti componenti derivanti dalla ristrutturazione dell'impianto sportivo multifunzionale dell'Artemio Franchi. Tali fattori consentono alla società di introdurre nuove fonti di ricavo che

permetteranno a questa di incrementare i proventi da stadio, e sono presentate come segue:

- **Percorso museale e tour;**
- **Merchandising/store;**
- **Hospitality areas ed executive boxes;**
- **Aree di ristoro;**
- **Affitto stadio e locali commerciali a terzi;**
- **Naming right/sponsor.**

Per logica di insieme, come evidenziato in seguito, le aree relative alla componente di percorso Museale e Tour, Merchandising/Store, di Ristoro, e Hospitality areas ed Executive Boxes, sono state trattate quantitativamente all'unisono.

Per quanto riguarda, invece, Naming right, Sponsor, e la questione legata all'Affitto dello stadio, questi sono stati discussi individualmente.

Inoltre, tornando a far riferimento all' UDINESE CALCIO S.P.A., società individuata come benchmark ai fini della presente analisi, questa non presenta voci di dettaglio del bilancio che permettano di rendere evidenti i ricavi derivanti dalle singole aree suddette introdotte a seguito del restyling del proprio impianto. Tale conclusione è stata raggiunta dopo aver analizzato la voce residuale "*Altri ricavi*" inserita nel bilancio degli esercizi analizzati della società friulana ed ipotizzando, per mancanza di specifiche di approfondimento, che i proventi inerenti alle nuove attività da stadio, implementate post ristrutturazione, avessero potuto essere comprese in tale voce. Tuttavia, questa ipotesi non ha trovato conferma esplicita dai documenti di bilancio, e, quindi, non è stato possibile identificare tali valori come riferimento.

Dunque, per la mancanza dei suddetti dati, è stato opportuno trarre questa previsione da altre fattispecie. In particolare, si è fatto riferimento a l'unica squadra italiana che abbia fatto registrare dei ricavi rilevanti nelle aree in esame, per storia, tradizione e risultati sportivi: la JUVENTUS F.C. Ovviamente tale riferimento è puramente indicativo, in quanto, nel corso degli anni, quest'ultimo club e quello viola hanno, non solo ottenuto risultati sportivi differenti, ma anche un prestigio internazionale ed una quantità di investimenti di dimensioni enormemente dissimili tra le due società. Nonostante ciò, tra i proventi generati da tutte le predette nuove aree commerciali, derivanti dall'investimento in uno stadio multifunzionale, escludendo i proventi da *"Naming right"* e *"Sponsor"* che verranno analizzati qui di seguito, è possibile evidenziare che il club bianconero abbia registrato nei 5 anni post ristrutturazione, una media pari a circa 7,86 milioni di euro a stagione. Tale importo deriva principalmente dalla voce *"Iniziativa commerciali"*, in cui sono compresi i progetti di *"Accendi una Stella, Membership, Stadium Tour & Museo e Camp"* e dalla voce *"Altri proventi da stadio"*.

Quindi, come detto, prendere ad esempio i ricavi registrati dalla JUVENTUS per questa tipologia di ricavi definibili come *"Ricavi accessori"* rispetto al core business aziendale, o definibili come *"Altri ricavi"*, come riportato nel bilancio di questa società, ha come unico scopo quello di stimare, ovviamente a ribasso per i motivi sopra riportati, i ricavi accessori della FIORENTINA nell'ipotetica fase post ristrutturazione. Tale stima, quindi, è stata elaborata considerando che tali ricavi potranno raggiungere un demoltiplicatore di quanto registrato dalla JUVENTUS.

Di conseguenza, al pari della strategia di proiezione dei ricavi da gare e da abbonamenti precedentemente analizzata, si possono individuare tre tipologie di scenario di crescita delle future aree di iniziative commerciali del club viola.

Questo trio di ipotesi percentuali permette, così, di individuare diversi *"cases analysis"*, con cui è possibile stimare, in base ad un miglior o peggior andamento, i suddetti futuri proventi definiti accessori della futura ACF FIORENTINA. Occorre ancora ipotizzare, a riguardo, che la FIORENTINA potrà produrre i predetti *"Ricavi accessori"* per un valore medio del 10%-15% rispetto a quanto prodotto, per la stessa voce, dalla JUVENTUS. Tale convinzione scaturisce anche dal fatto che l'UDINESE, quale società di riferimento nella valutazione prospettica dei possibili ricavi futuri della FIORENTINA, all'alba della ristrutturazione dell'Artemio Franchi, abbia maturato questa tipologia di ricavi, fin dal primo esercizio successivo alla ristrutturazione del proprio stadio, mediamente, intorno ai 500.000 euro. Pertanto, ipotizzare che la FIORENTINA possa concretamente realizzare tali ricavi per un valore oscillante tra i 700.000 euro e 1.500.000 di euro su base annua, porta a comprendere che tale stima potrà essere effettivamente raggiunta, evidentemente in presenza

di uno stadio pronto ad accogliere i numerosi tifosi viola offrendo loro i più variegati servizi e soprattutto in un comodo ed appagante stadio di calcio.

Vediamo ora le tre ipotesi di ricavi che sono state individuate:

- il primo denominato **“bad case”**, nel quale il tasso di crescita è di circa il 10% rispetto alla media dei ricavi generati da iniziative commerciali conseguiti dalla JUVENTUS FC nel primo quinquennio post ristrutturazione dell’impianto (2012-13-14-15-16, se escludiamo l’anno 2011 successivo al restyling per coerenza e validità dei dati);

- il secondo definito **“normal case”**, con una crescita del circa 15% rispetto alla media dei ricavi generati da iniziative commerciali conseguiti dalla JUVENTUS FC nel primo quinquennio post ristrutturazione dell’impianto (2012-13-14-15-16, se escludiamo l’anno 2011 successivo al restyling per coerenza e validità dei dati);

- il terzo chiamato **“best case”**, con un tasso di crescita del circa 20% rispetto alla media dei ricavi generati da iniziative commerciali conseguiti dalla JUVENTUS FC nel primo quinquennio post ristrutturazione dell’impianto (2012-13-14-15-16, se escludiamo l’anno 2011 successivo al restyling per coerenza e validità dei dati).

Prima di prendere in considerazione quanto appena assunto e procedere ad una breve analisi delle stime dei ricavi nei tre scenari citati, occorre fare una premessa. Quest’ultima permette di comprendere le motivazioni dietro le quali, ai fini delle successive proiezioni riportate, si sia individuato il quinquennio post restyling dello STADIUM (esercizio 2011 escluso) e non si sia analizzato anche il triennio residuo dal 2017 al 2019. Infatti, i proventi del club bianconero generati in quest’ultimo arco temporale di breve-medio periodo non sono stati presi come riferimento ai fini del presente studio. Questo perché, durante il triennio considerato, la società bianconera ha registrato in bilancio una forte crescita dovuta ad una serie di interventi posti in essere dalla società stessa, che sarebbero di difficile realizzo per il club viola per le suddette motivazioni di confronto tra le due società.

Tali interventi si possono riassumere nell’ampliamento del *“J Museum”*, effettuato durante il corso del primo semestre della stagione sportiva 2016-17, che ha avuto come obiettivo quello di *creare due nuove aree espositive dedicate alla mostra permanente di cimeli e memorabilia di campioni di altre discipline sportive, tifosi bianconeri, e alla Prima Squadra (con 170 nuovi metri quadri)*.²⁵⁴ Successivamente, si riporta l’apertura del *“Mega Store”* in data 1 luglio 2017, che, per l’esercizio

²⁵⁴ Fonte: Bilancio di esercizio 2016/2017 JUVENTUS FC, sezione fatti rilevanti di gestione.

2018 e, in particolare, per quello del 2019, contribuirà ad un aumento dei ricavi derivanti da iniziative commerciali della JUVENTUS. Inoltre, il raggiungimento della finale di Champions del 2017, rispetto al traguardo dei soli ottavi di finale raggiunto l'esercizio precedente, ha comportato un incremento dell' "hype" degli spettatori e tifosi verso la squadra, sia dal punto di vista di immagine, che di merchandising e, dunque, dei ricavi generati.

Pertanto, prendendo in considerazione quanto appena assunto, di seguito si è illustrato quanto appena introdotto a livello di crescita percentuale nei tre diversi cases (Tab.60).

SCENARIO ANALYSIS FIORENTINA – Incremento % ricavi dalla voce "altri ricavi"	
Tasso di crescita medio	"Altri ricavi"
Bad case	10%
Normal case	15%
Best case	20%

Tab.60: Analisi dello scenario dei tassi medi di crescita di triennio per i ricavi dalla voce "altri proventi" dell'ACF FIORENTINA post restyling del Franchi²⁵⁵

Per quanto riguarda, invece, la tabella riportata di seguito, questa permette di individuare la quantificazione dei proventi derivanti da "iniziative commerciali" e "proventi da attività no match day e altri proventi da stadio" generati dalla società JUVENTUS F.C (Tab.61).

PROVENTI DALLA VOCE "ALTRI RICAVI" JUVENTUS FC			
Stagione sportiva	Proventi iniziative commerciali	Proventi da attività no match day e altri proventi da stadio	TOTALE
Post-ristrutturazione stadio			
30/06/2012	2.700.000	1.492.000	4.192.000
30/06/2013	4.703.000	2.732.000	7.435.000
30/06/2014	4.423.000	3.793.000	8.216.000
30/06/2015	6.140.000	3.336.000	9.476.000
30/06/2016	6.340.000	3.655.000	9.995.000
Media quinquennio	4.861.200	3.001.600	7.862.800

Tab.61: Proventi derivanti dalla voce di bilancio "Altri ricavi" della JUVENTUS FC riferiti al quinquennio post restyling dello JUVENTUS STADIUM

²⁵⁵ Elaborazione personale.

Sulla base dei dati appena mostrati, di seguito si presentano in dettaglio i risultati delle suddette tre tipologie di scenario di crescita delle future aree di iniziative commerciali e proventi da stadio del club viola (Tab.62).

	Risultato medio "proventi iniziative commerciali" e "proventi da stadio" per scenario post ristrutturazione Franchi		
Media quinquennio post ristrutturazione Allianz Stadium	Bad case (10%)	Normal case (15%)	Best case (20%)
7.862.800,000	786.280,000	1.179.420,000	1.572.560,000

Tab.62: Proiezione tramite analisi dello scenario dei ricavi medi da "proventi iniziative commerciali" e "altri proventi da stadio" dell'ACF FIORENTINA post restyling del Franchi²⁵⁶

● A rigor di logica, in primis, si è analizzato lo scenario intermedio, quello **“normal”**. In questo scenario, nel quinquennio post ristrutturazione dello JUVENTUS STADIUM (sempre escludendo il primo anno 2011), il tasso di crescita individuato per la squadra viola, è fortemente legato alla crescita media mostrata dalla società JUVENTUS F.C., club che, ai fini della presente analisi e con le dovute premesse e precisazioni suddette, è stato preso come benchmark. Infatti, si ricorda che, al fine di individuare la percentuale di crescita da attribuire a tale scenario, si è calcolata la media dei ricavi generata dalla voce **“Iniziative commerciali”** e **“Altri proventi da stadio”** relativa ai 5 anni post-ristrutturazione 2012-13-14-15-16 dello stadio di Torino, e si è applicato un demoltiplicatore che tenesse conto delle diverse realtà calcistiche delle due piazze (fiorentina e torinese). Da questa analisi è emerso che, nell’arco temporale preso come riferimento, la media dei ricavi generati da iniziative commerciali bianconere, si sia attestata su un risultato pari a € 7.862.800,00. Pertanto, al fine di identificare il valore medio generato da tutte le nuove iniziative commerciali della ACF FIORENTINA nel triennio post ristrutturazione (2024-25-26) del Franchi, si è andati a stimare, come già evidenziato in precedenza, quel demoltiplicatore tale da ridimensionare il dato dei quasi 8 milioni generati dalla JUVENTUS. Dunque, dopo alcune analisi, ai fini della quantificazione del **“normal case”**, si è ritenuto congruo applicare una percentuale pari al 15% rispetto a quanto generato dal club torinese, generando un valore medio di triennio post restyling di circa € 1.179.420,00.

Per quanto riguarda, invece, il **“bad”** ed il **“best”** scenario, si è applicata la medesima logica per la stima delle proiezioni dei ricavi da gare ed abbonamenti, confermando la necessità di analizzare

²⁵⁶ Elaborazione personale.

diverse casistiche che possano rappresentare un ventaglio di possibilità effettivamente in grado di prevedere quanto già accaduto per l'UDINESE o per la JUVENTUS, seppur ognuno con i suoi moltiplicatori, negati o positivi, sui ricavi definiti accessori. In tal modo, pertanto, si sono conteggiati due ulteriori scenari che si vanno a discostare dal “*normal case*” rispettivamente in maniera negativa e positiva. Prendendo in considerazione quanto appena affermato, si procede ad una breve descrizione delle stime dei ricavi nei due scenari restanti:

- Scenario “*bad*” → Premessa la valenza del medesimo arco temporale di analisi considerato nel “*normal case*”, in questo scenario, il tasso di crescita individuato è anch'esso fortemente legato al suddetto effetto del demoltiplicatore, dove quest'ultimo, **ai fini prudenziali**, ha permesso di individuare una crescita inferiore dei ricavi generati da aree inerenti alle attività commerciali pari al 10%, ridotta del 5% rispetto a quanto individuato nello scenario in prima analisi.

Pertanto, applicando tale crescita media percentuale ai dati di triennio viola pre-ristrutturazione (2017-18-19) del Franchi, si è passati da un valore totale medio di ricavi da attività commerciali e altri ricavi da stadio pari a € 1.179.420,00, relativo al “*normal case*”, ad un valore medio della medesima voce di circa € 786.280,00 per il triennio post ristrutturazione (2024-25-26).

Pertanto, applicando tale crescita media percentuale ai dati di triennio viola pre-ristrutturazione (2017-18-19) del Franchi, si è passati da un valore totale medio di ricavi da attività commerciali e altri ricavi da stadio pari a € 1.179.420,00, relativo al “**normal case**”, ad un valore medio della medesima voce di circa € 786.280,00 per il triennio post ristrutturazione (2024-25-26).

- Scenario “*best*” →. Premessa la valenza del medesimo arco temporale di analisi considerato nel “*normal case*”, in ultima analisi, anche in questo scenario, il tasso di crescita individuato è fortemente legato al suddetto effetto del demoltiplicatore, dove quest'ultimo ha permesso di individuare una crescita maggiore dei ricavi da aree inerenti alle attività commerciali e agli altri proventi da stadio. Difatti, al fine di stimare una crescita maggiore derivante dalla due voci appena menzionate, pari al 20%, è stato applicato in aumento un medesimo 5% rispetto a quanto applicato nel “*normal case*”. Pertanto, applicando tale crescita media percentuale del triennio, si è passati da un totale medio di ricavi da attività commerciali e altri proventi da stadio pari a € 1.179.420,00, relativo al “*normal case*”, ad un valore medio della medesima voce di circa 1.572.560,00 per il triennio post ristrutturazione (2024-25-26).

Nella presente sezione, oltre alle tipologie di proventi da stadio fino ad ora considerate, quali, da una parte abbonamenti e biglietteria, e, dall'altra, tutte quelle esaminate all'unisono derivanti da “*aree e*

spazi per iniziative commerciali e altri proventi stadio”²⁵⁷, di seguito, si analizzano tutte le componenti restanti generate dalla ristrutturazione dell’impianto multifunzionale: gli “*Sponsor*” ed il “*Naming right*”. Infatti, entrambi tali fattori consentono alla società di introdurre nuove fonti di ricavo, e quindi fonti di finanziamento positive, che le permettono di incrementare i proventi da stadio e di siglare nuovi accordi di medio-lungo termine economicamente proficui con terze parti.

Prima di procedere al riepilogo della presentazione dei dati ottenuti dalla presente analisi, è stato necessario descrivere la strategia attuata per ricavare le proiezioni dei proventi da “*Sponsorizzazioni e cartellonistica*”, da “*Diritti radiotelevisivi*”, e, infine, da “*Naming right*”.

Infatti, per quanto riguarda le prime due tipologie di provento sopra menzionate, al fine di presentare un dato unico di trend di crescita, si è calcolata la media dei ricavi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da diritti radio televisivi, relativa al triennio pre e post-ristrutturazione dello stadio Friuli, che, per queste voci, rappresenta certamente un buon riferimento.

Di conseguenza, come riportato a titolo di premessa anche nel presente paragrafo, al fine di stimare il trend di crescita degli attuali proventi da sponsorizzazione e cartellonistica, e da diritti radio televisivi dell’ACF FIORENTINA, per il triennio post ristrutturazione dell’Artemio Franchi, è stato fondamentale prendere come riferimento l’andamento societario e le prestazioni sportive dell’UDINESE CALCIO S.P.A. Tali voci, in effetti, potrebbero aver condizionato gli importi versati, anno dopo anno, dagli sponsor e quelli versati dagli editori video e radio. Pertanto, di seguito si riporta se tali due fattori siano stati effettivamente determinanti, o meno, dagli importi poi effettivamente versati.

Quindi, ai fini della presente analisi, si è fatto riferimento sia al valore medio dei ricavi da sponsorizzazione e cartellonistica, che da diritti radio televisivi, conseguiti nel triennio pre-ristrutturazione dello stadio Friuli (2011-12-13). Successivamente, come mostrato di seguito (Tab.63), si sono confrontati questi ultimi con i valori medi ottenuti dalle medesime voci di bilancio nel corso del triennio successivo al restyling dell’impianto sportivo (2017-18-19).

²⁵⁷ percorso museale e tour, merchandising/store, di ristoro, e Hospitality areas ed executive boxes.

UDINESE CALCIO			
Stagione sportiva al	Proventi da sponsorizzazione e cartellonistica	Proventi da diritti radio televisivi	Totale
Pre-ristrutturazione stadio			
30/06/2011	4.809.253	34.499.448	39.308.701
30/06/2012	4.992.636	35.813.972	40.806.608
30/06/2013	5.383.856	38.473.163	43.857.019
Media triennio	5.061.915	36.262.194	41.324.109
Post-ristrutturazione stadio			
30/06/2017	5.145.365	39.616.959	44.762.324
30/06/2018	5.151.006	38.047.597	43.198.603
30/06/2019	5.871.481	40.651.500	46.522.981
Media triennio	5.389.284	39.438.685	44.827.969

Crescita tra le due medie	6,5%	8,8%
---------------------------	-------------	-------------

Tab.63: Confronto Ricavi sponsorizzazione e cartellonistica, e da diritti radio televisivi UDINESE CALCIO tra il triennio 2011-12-13 e 2017-18-19

In particolare, per quanto riguarda la media della voce “Proventi da sponsorizzazione e cartellonistica” e della voce “Ricavi da diritti radio televisivi”, entrambe riferite al triennio pre-ristrutturazione (2011-12-13) dello stadio Friuli, queste risultano rispettivamente pari a € 5.061.915,00 e € 36.262.194,00.

Il primo dei due valori riportati, se paragonato alla media dei proventi da sponsorizzazione e cartellonistica conseguiti nel triennio 2017-18-19, periodo successivo al termine dei lavori di restyling del Friuli, pari a € 5.389.284,00, risulta un aumento medio dei proventi da sponsorizzazione e cartellonistica pari al circa 6,5%.

Per quanto riguarda la media della voce proventi da diritti e radio televisivi, riferita al triennio pre-ristrutturazione (2011-12-13) dello stadio Friuli, questa risulta di un importo pari a € 36.262.194,00. Tale valore, pari a € 39.438.685,00, conseguito nel triennio post-ristrutturazione (2017-18-19) dell'impianto del Friuli, mostra una crescita percentuale media migliore (+8,8%) rispetto a quanto calcolato per i ricavi generati da sponsorizzazioni e cartellonistica tra i due trienni (+6,5). Questo incremento percentuale medio, però, potrebbe risentire non solo dell'appeal del nuovo concept di stadio sviluppato dalla società, come già evidenziato nelle premesse, ma fortemente anche dei premi corrisposti al club in base ai risultati sportivi stagionali raggiunti dall'UDINESE CALCIO.

Pertanto, al fine di verificare se i valori iscritti in bilancio dal club friulano per il post ristrutturazione fossero da normalizzare, si è fatto nuovamente riferimento al posizionamento finale di campionato delle ultime stagioni sportive dei bianconeri friulani. Da quest'ultimo si è osservato che il piazzamento raggiunto dal club nei tre anni post-ristrutturazione, oscillato dalla dodicesima alla quattordicesima posizione, ha mostrato una situazione di posizionamento finale di campionato nettamente peggiore rispetto a quella dei tre anni pre-restyling, durante i quali la voce dei proventi da cessione diritti televisivi è risultata inferiore (Tab.64).

Pertanto, è stato confermato che l'aumento percentuale medio della voce "Proventi da cessione diritti radio televisivi", per il secondo triennio analizzato post ristrutturazione, non essendo aumentata per cause di miglioramento del posizionamento di campionato, è cresciuta per il maggior appeal creato dal nuovo stadio.

Club	UDINESE CALCIO
Triennio pre-ristrutturazione	Posizionamento
2010/11	settima
2011/12	settima
2012/13	quindicesima
Triennio post-ristrutturazione	
2016/17	tredecima
2017/18	quattordicesima
2018/19	dodicesima
2019/20 (stagione appena conclusa)	tredecima

Tab.64: Posizioni finali di campionato triennio pre e post ristrutturazione UDINESE CALCIO

Pertanto, a partire dalle voci di bilancio dei proventi derivanti da sponsorizzazione e cartellonistica, e da diritti radio televisivi relativi al triennio 2017-18-19 del club viola (pre-ristrutturazione), si sono considerati i due tassi medi percentuali di crescita di triennio delle rispettive voci dell'UDINESE CALCIO, rispettivamente pari al 6,5% e 8,8%. In tal modo, è stato possibile porre le basi al fine di individuare le proiezioni future per il triennio 2024-25-26 (post conclusione lavori del Franchi).

Inoltre, come ripetuto più volte nel corso del presente elaborato, considerando le diversità fin qui rese note tra la realtà calcistica di Udine e Firenze, quest'ultima ha tutte le potenzialità per crescere ad un tasso maggiore di quanto registrato dalla società UDINESE CALCIO per il primo triennio utile successivo al restyling del Friuli.

Nonostante ciò, nelle due tabelle riportate di seguito (Tab.65 e Tab.66), si presentano le tre solite tipologie di scenario utilizzate in precedenza, che, partendo dal “*normal case*”, variano di una medesima percentuale, ma di segno opposto, per identificare i due restanti scenari (“*bad*” e “*best case*”). In particolare, nonostante quanto affermato poco fa sulle potenzialità economiche di una realtà come la ACF FIORENTINA rispetto all’UDINESE CALCIO, nella tabella numero 59 riportata di seguito si sono identificati tassi di crescita medi prudenziali, al fine di tutelarsi da possibili scenari non previsti che potrebbero sensibilmente modificare i futuri conti del club viola.

SCENARIO ANALYSIS		
Tasso di crescita medio	Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica	Proventi e diritti radio televisivi
Bad case	6,5%	8,8%
Normal case	10,0%	12,3%
Best case	13,5%	15,8%

Tab.65: Proiezione tramite analisi dello scenario dei tassi medi di crescita di triennio per proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da diritti radio televisivi, dell’ACF FIORENTINA post restyling del Franchi

Valori espressi in migliaia di euro	Periodo	Tipologia proventi		Totale
		Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica	Proventi da cessione diritti televisivi	
Ricavi triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	al 30/06/2017	8.878.558,00	54.360.528,00	63.239.086,00
	al 30/06/2018	7.220.076,00	57.670.132,00	64.890.208,00
	al 30/06/2019	11.009.234,00	53.600.103,00	64.609.337,00
Ricavi media triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	2017-18-19	9.035.956,00	55.210.254,33	64.246.210,33
Ricavo medio triennio "Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da cessione diritti televisivi" <u>POST</u> ristrutturazione per scenario	Bad case	9.620.337,97	60.046.555,03	69.666.893,01
	Normal case	9.936.596,43	61.978.913,93	71.915.510,37
	Best case	10.252.854,89	63.911.272,84	74.164.127,73

Tab.66: Proiezione tramite analisi dello scenario della media triennio dei proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da cessione diritti televisivi post ristrutturazione dell’ACF FIORENTINA post restyling del Franchi

In questi ultimi casi di analisi, evidenziati in giallo, sono espressi 3 diversi importi percentuali per ogni scenario, che variano in base ad un potenziale miglior o peggior andamento dei suddetti proventi futuri generati dal club viola:

- il primo denominato “**bad case**”, nel quale il tasso di crescita per i proventi da sponsorizzazione e cartellonistica è di circa il 6,5%, mentre, per i proventi da diritti radio televisivi, è pari all’8,8%;
- il secondo definito “**normal case**”, con una crescita del circa 10% per i proventi da sponsorizzazione e cartellonistica, e del circa 12% per la seconda voce suddetta;
- il terzo “**best case**”, con un tasso di crescita rispettivamente del circa 13,5% e di quasi il 16%.

Prendendo in considerazione quanto appena assunto, si procede ad una breve analisi delle stime dei ricavi nei tre scenari citati:

- Pertanto, per questa prima sezione si è reputato opportuno partire dal “**bad case**”, ossia dallo scenario che mostrasse la previsione più negativa dell’andamento dei proventi per le due voci di bilancio suddette. Si ricorda che il dato percentuale imputato a tale ipotesi di crescita dei ricavi da sponsorizzazione e da diritti radio televisivi è stato individuato dalla crescita mostrata dalla società UDINESE CALCIO, presa come benchmark, nel triennio post ristrutturazione (2017-18-19). In particolare, si sono calcolate le medie dei ricavi generati dalle due voci di proventi suddette relative al triennio pre-ristrutturazione 2011-12-13 del club di Udine, e le si è confrontate con le medie delle medesime voci registrate in bilancio nel triennio 2017-18-19 (post ristrutturazione). Da questa analisi è emerso che la differenza percentuale di crescita tra le medie, per ricavi da sponsorizzazione e da diritti radio televisivi è risultata rispettivamente pari a 6,5% e 8,8%. Questi due importi percentuali di crescita, rilevati dai dati di bilancio del club friulano pre e post ristrutturazione, sono stati considerati come tassi da applicare al “**bad scenario**”. Questa scelta è ricaduta nel fatto che i valori delle proiezioni di tutti i ricavi espressi nel presente elaborato sono stati identificati in modo prudenziale.

Pertanto, come riportato di seguito, applicando tali crescite medie percentuali del triennio, si passa da un totale medio di ricavi da sponsorizzazioni pari a € 9.035.956,00 relativo al triennio 2017-18-19, ad un valore medio triennale, post ristrutturazione, della medesima voce uguale a € 9.620.337,97; e da un valore medio dei proventi da diritti radio televisivi pari a € 55.210.254,00 riferiti agli esercizi 2017-18-19, ad un importo medio, riferito agli esercizi 2024-25-26, della stessa voce uguale a € 60.046.555,03 (Tab.67).

Valori espressi in migliaia di euro	Periodo	Tipologia proventi		Totale
		Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica	Proventi da cessione diritti televisivi	
Ricavi media triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	2017-18-19	9.035.956,00	55.210.254,33	64.246.210,33
Ricavo medio triennio "Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da cessione diritti televisivi" <u>POST</u> ristrutturazione per scenario	Bad case	9.620.337,97	60.046.555,03	69.666.893,01

Tab.67: Proiezione tramite analisi del bad scenario della media triennio dei proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da cessione diritti televisivi dell'ACF FIORENTINA post restyling del Franchi²⁵⁸

● Spostando il focus, invece, verso il **“normal”** scenario, questo risente, per entrambe le voci di ricavo suddette, a titolo prudenziale, di un + 3,5% rispetto ai valori dello scenario precedentemente analizzato. Difatti, è stata stimata una crescita media della voce *“Proventi da sponsorizzazione e cartellonistica”* e *“Proventi da diritti radio- televisivi”* rispettivamente pari al 10% e circa 12,5%. Pertanto, come riportato di seguito, applicando tali crescite medie percentuali del triennio, si passa da un totale medio di ricavi da sponsorizzazioni pari a € 9.035.956,00 relativo al triennio 2017-18-19, ad un valore medio triennale, post ristrutturazione, della medesima voce uguale a € 9.936.596,43; e a un valore di proventi da diritti radio televisivi pari a € 55.210.254,00 riferiti agli esercizi 2017-18-19, ad un valore medio, riferito agli esercizi 2024-25-26, della stessa voce uguale a € 61.978.913,93. Tali importi risultati post ristrutturazione si sono discostati dai valori individuati dal **“bad scenario”** di rispettivamente circa € 316.258,00 e € 1.932.358,00 (Tab.68).

²⁵⁸ Elaborazione personale, Fonte: bilanci di esercizio della ACF FIORENTINA negli anni inseriti.

Valori espressi in migliaia di euro	Periodo	Tipologia proventi		Totale
		Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica	Proventi da cessione diritti televisivi	
Ricavi media triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	2017-18-19	9.035.956,00	55.210.254,33	64.246.210,33
Ricavo medio triennio "Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da cessione diritti televisivi" <u>POST</u> ristrutturazione per scenario	Normal case	9.936.596,43	61.978.913,93	71.915.510,37

Tab.68: Proiezione tramite analisi del normal scenario della media triennio dei proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da cessione diritti televisivi dell'ACF FIORENTINA post restyling del Franchi²⁵⁹

• Infine, di seguito, si approfondiscono i risultati derivante dal “**best scenario**”. Questo risente, per entrambe le voci di ricavo suddette, a titolo prudenziale, di un + 3,5% rispetto ai valori dello scenario precedentemente analizzato. Difatti, è stata stimata una crescita media della voce “*Proventi da sponsorizzazione e cartellonistica*” e “*Proventi da diritti radio- televisivi*” rispettivamente pari al 13,5% e circa 16%. Pertanto, come riportato di seguito, applicando tali crescite medie percentuali del triennio, si passa da un totale medio di ricavi da sponsorizzazioni pari a € 9.035.956,00 relativo al triennio 2017-18-19, ad un valore medio triennale, post ristrutturazione, della medesima voce uguale a circa € 10.252.854,00; e a un valore di proventi da diritti radio televisivi pari a € 55.210.254,000 riferiti agli esercizi 2017-18-19, ad un valore medio, riferito agli esercizi 2024-25-26, della stessa voce uguale a circa € 63.911.272,00. Tali importi risultati post ristrutturazione si sono discostati dai valori individuati dal “**bad scenario**” di rispettivamente circa € 632.516,00 e € 3.864.717,00 (Tab.69).

²⁵⁹ Elaborazione personale, Fonte: bilanci di esercizio della ACF FIORENTINA negli anni inseriti.

Valori espressi in migliaia di euro	Periodo	Tipologia proventi		Totale
		Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica	Proventi da cessione diritti televisivi	
Ricavi media triennio <u>PRE</u> ristrutturazione	2017-18-19	9.035.956,00	55.210.254,33	64.246.210,33
Ricavo medio triennio "Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da cessione diritti televisivi" <u>POST</u> ristrutturazione per scenario	Best case	10.252.854,89	63.911.272,84	74.164.127,73

Tab.69: Proiezione tramite analisi del normal scenario della media triennio dei proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica, e da cessione diritti televisivi dell'ACF FIORENTINA post restyling del Franchi²⁶⁰

Giunti a questo punto è necessario riportare un'osservazione. Infatti, tutte le nuove aree, fin qui analizzate, trattate come fonte di ricavo di uno stadio all'avanguardia sono strettamente collegate con un elemento comune trainante: l'affluenza da stadio. Infatti, ai fini del presente elaborato, nelle analisi di scenario sopra riportate, le diverse opzioni di andamento dei ricavi ("*bad*", "*normal*" e "*best*") derivanti da tali aree possono intersecarsi l'un l'altro, permettendo di verificare l'andamento di ogni nuova area fonte di ricavo in base ai valori generati.

Pertanto, qualora l'affluenza post ristrutturazione non si discostasse di molto rispetto alla mole di tifosi viola che supportavano il club pre-restyling del Franchi, questo potrebbe provocare un andamento negativo sui ritorni di tutte le aree generatrici di provento fin qui analizzate. Viceversa, all'aumentare degli spettatori, si avrà una potenziale tendenza di aumento proporzionale anche dell'incasso derivante da tutti i nuovi servizi implementati per il nuovo stadio.

A questo punto, alla luce degli effetti prodotti in bilancio dall'UDINESE CALCIO post-restyling, si è proseguito con l'analisi al fine di stimare le proiezioni dei potenziali ricavi del club fiorentino post ristrutturazione del Franchi derivanti dal "*Naming right*".

Infatti, quest'ultimo, nel nostro specifico caso, rappresenta quella strategia attuata dalla società che consiste nella sottoscrizione di un contratto di sponsorizzazione, che norma la cessione del diritto di denominazione del proprio impianto sportivo ad uno sponsor, a fronte di un corrispettivo versato al club da parte di quest'ultimo. Tale pratica permette di valorizzare e potenziare la nuova immagine

²⁶⁰ Elaborazione personale, Fonte: bilanci di esercizio della ACF FIORENTINA negli anni inseriti.

mediatica dello stadio, e di sviluppare maggiormente il business della società, garantendo a quest'ultima un valore monetario fisso nelle casse sociali, non indifferente.

Prima di presentare la strategia individuata per il club viola al fine di sfruttare al meglio questa nuova fonte di ricavo, di seguito, si presentano due esempi di contratti di sponsorizzazione sottoscritti dall'UDINESE CALCIO e dalla JUVENTUS F.C. Queste hanno trovato un accordo ufficiale rispettivamente con la società Renault Italia S.p.A., proprietaria del marchio DACIA, con la quale l'UDINESE era già legata come main sponsor, ma con contratto in scadenza, e la società assicurativa ALLIANZ S.p.A. Per quanto riguarda il club di Udine, la società friulana è stata la prima in Italia a introdurre la sponsorizzazione di un "brand" di automotive per il proprio impianto sportivo, diventando, a tutti gli effetti, sotto questo punto di vista, una vera e propria pioniera.

La particolarità di tale contratto, però, va ricercata proprio nelle sue caratteristiche, in quanto, il documento legale sottoscritto tra le due parti, ossia tra l'UDINESE CALCIO e Renault, non rappresenta una cessione di diritto di denominazione, e, quindi, di "*Naming right*", ma un semplice contratto di sponsorizzazione. Quest'ultimo prevede la corresponsione da parte del gruppo automotive rumeno di un ammontare pari al valore di 2,5 milioni di euro, spalmato su 5 anni (fino al 2020), che andrà direttamente nelle casse societarie dell'UDINESE CALCIO per un valore di 500 mila euro annui. Tra le motivazioni dietro le quali la società non abbia deciso di sottoscrivere un contratto di "*Naming right*" è presente quella legata alla volontà, soprattutto dei tifosi bianconeri, di tutelare e mantenere il nome storico dell'impianto sportivo del Friuli²⁶¹. Pertanto, grazie al contratto di sponsorizzazione, la denominazione "DACIA ARENA" ha affiancato la nominazione storico-ufficiale di "*Stadio Friuli*".²⁶²

Per quanto riguarda, invece, la società JUVENTUS F.C., questa, in data 29 Maggio 2017 ha chiuso, con la società ALLIANZ S.p.A. e Lagardère Sports Germany GMBH (società detentrici dei diritti di titolazione dell'impianto), un accordo di "*Naming right*" dello Juventus Stadium, al fine di rinominarlo come "*Allianz Stadium*".²⁶³ Tale accordo, "*come confermato dal club bianconero, annuncia la visibilità sul training kit della prima squadra ed alcuni diritti di sponsorizzazione legati al settore femminile*". Inoltre, esso prevede "*l'estensione del naming right dell'Allianz Stadium per sette stagioni sportive, a partire dal primo luglio 2023 e fino al 30 giugno 2030*", con un ammontare versato dal gruppo assicurativo pari a 103,1 milioni di euro, che va ad aggiungersi al valore

²⁶¹ <https://www.calciofinanza.it/2015/12/15/no-al-cambio-nome-stadio-friuli-tifosi-delludinese-vinto/>

²⁶² <https://www.calciofinanza.it/2016/01/08/nuovo-stadio-friuli-ufficiale-sponsorizzazione-di-dacia/>

²⁶³ Relazione sulla gestione bilancio di esercizio al 30/06/2017 JUVENTUS FC

identificato dai precedenti accordi (73 milioni di euro tramite contratto sottoscritto dalle due parti a fine stagione sportiva 2016-17) ²⁶⁴.

Terminata questa breve esposizione dei due principali casi presenti in Italia, escludendo la società “*Unione Sportiva Sassuolo Calcio*” con il suo impianto sportivo rinominato “*Mapei Stadium*”, di seguito, si presenta la strategia individuata per il club viola al fine di sfruttare al meglio questa nuova fonte di ricavo.

Pertanto, a mio parere, visto l’ingente ritorno economico derivante dalla pratica del “*Naming right*”, l’obiettivo principale perseguibile ad oggi da parte della società ACF FIORENTINA è quello di ricercare un “*main sponsor*” al quale cedere il diritto di denominazione del proprio impianto sportivo. Una volta trovato, le potenziali proposte avanzate dal club viola potrebbero declinarsi in una doppia opzione: la prima consiste nel cedere ad uno sponsor solo una parte dei diritti di denominazione (strategia applicata anche dall’UDINESE CALCIO), e, pertanto, sottoscrivere un contratto di sponsorizzazione che affiancherebbe il nome dell’attuale “*Stadio comunale Artemio Franchi*” della società viola; la seconda, invece, si basa sulla completa cessione del suddetto diritto, sottoscrivendo un vero e proprio contratto da naming right.

Risulta ovvio che, sia la prima, che la seconda strategia rilevino un impatto sia economico, quanto di immagine, ben distante: infatti, se da una parte, la cessione parziale del diritto di denominazione consentisse alla società fiorentina di ricevere un minor corrispettivo monetario da parte del potenziale sponsor, dall’altra, questa garantirebbe la denominazione storica dell’impianto, che sarebbe utilizzata a pieno regime per tutti gli altri eventi al di fuori delle manifestazioni sportive del club viola tra campionato e coppe. Per quanto riguarda, invece, il contratto di cessione definitiva del suddetto diritto, gli introiti monetari derivanti dalla sua sottoscrizione ammonterebbero ad un valore maggiore di quanto potenzialmente generato dalla prima opzione, ma lo stadio comunale Artemio Franchi non sarebbe più conosciuto come tale.

A mio avviso, seppur soluzione apparentemente più scontata, la miglior via strategicamente percorribile dalla società ACF FIORENTINA sarebbe quella di cedere solo parzialmente il diritto di denominazione del proprio impianto sportivo: questo le consentirebbe di accrescere il valore storico, monumentale e di eredità di un club come quello viola, che permetterebbe di avvalorare l’avviamento

²⁶⁴

<https://www.fanpage.it/sport/calcio/juventus-nuovo-accordo-con-allianz-103-milioni-di-euro-nelle-casse-bianconere/#:~:text=L'accordo%20prevede%20l'estensione,dagli%20accordi%20gi%C3%A0%20in%20essere%22.>

implicito dell'impianto e di rafforzare il concetto, fin qui sottolineato fortemente, di investimento nella "legacy sportiva".

Terminata la proiezione sia dei proventi da sponsorizzazione e cartellonistica, e, da diritti radio televisivi, che dell'analisi sul "Naming right" per il club viola, di seguito, si è approfondita la questione "canone di locazione affitto stadio".

Infatti, si è delineata una strategia tale per cui la società fiorentina possa ridurre il corrispettivo annuo versato nelle casse del Comune per usufruire dello Stadio Artemio Franchi.

Pertanto, un altro elemento fondamentale da tenere in considerazione, al fine dell'analisi delle proiezioni economiche conseguenti al restyling del Franchi, è la forma più efficace di sfruttamento del suolo sul quale insiste lo stadio. Come è noto, lo stadio Artemio Franchi è di proprietà del comune di Firenze. Nonostante ciò, ad oggi, la società viola vanta un accordo con il Comune di Firenze, che consiste nel corrispondergli un importo medio annuo, a titolo di canone di affitto per usufruire degli spazi dello stadio, che, considerando gli esercizi dell'ultimo triennio (2017-18-19), risulta pari a circa 796 mila euro. Questa intesa tra le due parti in questione presenta una difficoltà non indifferente al fine di restyling dell'impianto sportivo viola: prima fra tutte, l'onerosità del rapporto, che, se proiettato nel lungo termine, comporterebbe una cifra esborsata dalla società viola non indifferente. Pertanto, al fine di migliorare la posizione economica, ad oggi svantaggiosa, del club fiorentino, la soluzione percorribile sarebbe quella seguita anche dall'UDINESE CALCIO S.P.A. pre-restyling dello stadio comunale Friuli. In particolare, il piano operativo si baserebbe su un avanzamento di proposta da parte della Fiorentina al Comune di Firenze, per un passaggio di proprietà superficiale dello Stadio Artemio Franchi per un periodo a tempo determinato, ma di lungo termine, di 99 anni al club viola. Di conseguenza, al fine della presente analisi, "*l'assumption*" si baserebbe sulla linea dell'esperienza di Udine, e, quindi, di una nuova stima dell'importo versato a titolo di corrispettivo dalla società fiorentina al Comune ²⁶⁵.

Affinché questo diventi possibile, sarà di fondamentale importanza far trovare un accordo tra il patron viola Rocco Comisso ed il sindaco di Firenze Dario Nardella; accordo che l'UDINESE CALCIO

²⁶⁵ Affitto stadio.

€ 778.689 2017

€ 769.819 2018

€ 839 mila 2019

ha raggiunto con il proprio Comune, versando una somma pari a 4,55 milioni ammortizzati in 99 anni, generando un corrispettivo di soli 45 mila euro l'anno²⁶⁶.

Dai dati riportati, è facilmente intuibile la differenza di importo, ad oggi presente, tra quanto corrisposto dalla Fiorentina e quanto dall'Udinese. Pertanto, applicando la stessa strategia per Firenze, dove, ad oggi, non c'è ancora nessuna traccia di accordo tra il Comune e la società viola, le due parti coinvolte potrebbero venirsi incontro per soddisfare i loro interessi, ossia: ristrutturare lo stadio Artemio Franchi per il Comune, che permetterebbe di ripristinare il valore di un vero e proprio monumento storico simbolo di Firenze, ed abbassare la quota annua da versare al Comune stesso, da parte della società ACF FIORENTINA, a titolo di canone di affitto dell'impianto sportivo.

Alla luce di ciò, a mio avviso, un valore probabilmente congruo reputato tale dal Comune per l'attribuzione del diritto di superficie, potrebbe essere almeno pari ad un circa 30%-40% di quanto corrisposto oggi dalla ACF FIORENTINA per la concessione dell'intero stadio. Nonostante ciò, tale valore non sarebbe congruo rispetto ad una fredda analisi del diritto di superficie del solo terreno che, visto anche l'importo sborsato dalla società friulana per il medesimo diritto per il proprio impianto sportivo, avrebbe un valore di mercato sicuramente inferiore a quanto proposto nella presente analisi.

Pertanto, versare una quota compresa tra i 24 milioni ed i 32 milioni di euro, importo al netto delle quote di ammortamento calcolate su una durata di 99 anni, potrebbe consentire al club viola di trovare un accordo con il sindaco Nardella per un importo compreso tra i 240 mila euro ed i 320 mila euro annui. Dal punto di vista contabile, invece, al pari dell'investimento per la ristrutturazione del Franchi, la società iscriverà in bilancio, alla voce "*Altre immobilizzazioni immateriali*", l'importo relativo al "*Diritto di Superficie*" per 24 milioni o 32 milioni di euro, a secondo quanto poi effettivamente concordato, ammortizzato per la durata di 99 anni.

In conclusione, una mediazione delle richieste di questo calibro tra le due parti permetterebbe al Comune di trovare conveniente la riduzione dell'importo annuo, sostenuto dalla società viola per la concessione del diritto reale di superficie, e la salvaguardia dello Stadio dell'Artemio Franchi.

²⁶⁶ Fonte: <https://gianlucadimarzio.com/it/udinese-stadio-dacia-arena-intervista-alberto-rigotto>.

3.6.3 Sintesi delle stime economiche effettuate nelle pagine precedenti

In conclusione, prima di presentare, nell'ultimo paragrafo del presente capitolo, i pro e i contro di ristrutturazione di un impianto sportivo rispetto alla sua demolizione, e conseguente edificazione di un nuovo stadio, di seguito è riportata l'analisi economica conclusiva, come fin qui descritto nelle pagine precedenti, connessa con l'ammodernamento dello stadio comunale Artemio Franchi.

Vale solo la pena chiarire che tale tabella economica riepilogativa, non terrà conto di tutte le altre voci di conto economico dell'intero bilancio della ACF FIORENTINA, e questo a causa del fatto che le altre voci economiche, non trattate in questo elaborato, o non sono stimabili o sono soggette a notevoli oscillazioni tra un esercizio e l'altro. Quindi si è ritenuto ragionevole predisporre un conto economico riguardante le sole voci di ricavo e costo che prospetticamente verranno influenzate direttamente dall'opera di restyling.

In particolare, come sopra già riferito, il risultato netto che verrà tra poco esposto, derivante dalla differenza tra la somma algebrica dei maggior ricavi generati (da gare, abbonamenti, sponsorizzazioni e cartellonistica, diritti radio televisivi, naming right, iniziative commerciali) al netto dei costi sostenuti (per ammortamento, oneri finanziari connessi al finanziamento della ristrutturazione, costo del diritto di superficie), rappresenta esclusivamente l'utile derivante dall'effetto positivo della ristrutturazione dello stadio, senza quindi considerare gli "ordinari" ricavi e costi già presenti prima della suddetta ristrutturazione. Tale "ordinario" risultato d'esercizio, pertanto, dovrà essere aggiunto all'utile "straordinario" derivante dalla ristrutturazione.

Pertanto, questo meccanismo di compensazione dei valori generati dall'investimento dello stadio con i risultati di esercizio raggiunti in maniera "ordinaria", porterà a rilevare un maggior utile o una eventuale minor perdita di esercizio.

Infatti, dalle tabelle di seguito riportate si riepilogano tutti gli elementi economici positivi (ricavi potenziali), e negativi (costi potenziali), in precedenza considerati più in dettaglio. Tale riepilogo esprime il potenziale vantaggio economico derivante dall'investimento nella ristrutturazione del "Franchi", e, quindi, di esprimere un giudizio sulla fattibilità economica o meno del progetto.

In particolare, nella tabella di seguito illustrata (Tab.64), per ognuno dei tre scenari considerati ("*bad*", "*normal*" e "*best*"), si sono calcolati i proventi annuali incrementali medi del triennio generati dal nuovo impianto sportivo fiorentino post-restyling (2024-25-26). Le fonti di ricavo inserite sono state quelle precedentemente approfondite, come detto, quali gare e abbonamenti, proventi da

iniziative commerciali, da attività no match day e altri proventi da stadio, da sponsorizzazione e cartellonistica, da diritti televisivi e, infine, “naming right”.

Ognuna delle voci riportate è stata ricalcolata al netto della media dei rispettivi valori generati dalla società nel triennio pre-ristrutturazione (2017-18-19) dell’impianto sportivo “viola”, in modo tale da mostrare esclusivamente i maggior ricavi derivanti dalla ristrutturazione dello stadio “Artemio Franchi”. Inoltre, prima di riportare il risultato annuale, quale media del triennio, stimato per ogni scenario, si è ritenuto necessario approfondire la questione “naming right”. Infatti, ai fini della presente analisi, quest’ultimo non è stato quantificato, in quanto gli introiti da esso generati possono essere estremamente variabili in base alle opportunità commerciali e alle condizioni che verranno raggiunte in sede di contrattazione. Nonostante ciò, qualora si volesse comunque proporre un range alla luce delle suddette recenti esperienze dell’UDINESE CALCIO e della JUVENTUS F.C., si potrebbe imputare un provento da “naming right” che oscilla tra i 500 mila euro ed i 2-3 milioni di euro annui, valori che però, non sono stati inseriti nel prospetto di sotto presentato, per i suddetti motivi.

Dettaglio fonti di ricavo (euro)	Importo annuale (media triennio post ristrutturazione per scenario)		
	Bad case	Normal case	Best case
Gare	2.139.500,00	2.633.200,00	3.126.900,00
Abbonamenti	2.985.000,00	4.123.700,00	5.262.300,00
Proventi iniziative commerciali, Proventi da attività no match day e altri proventi da stadio	786.280,00	1.179.420,00	1.572.560,00
Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica	584.381,97	900.640,43	1.216.898,89
Proventi da cessione diritti televisivi	4.836.300,70	6.768.659,60	8.701.018,51
Naming right	0,00	0,00	0,00
Totale	11.331.462,67	15.605.620,03	19.879.677,40

Tab.70: Dettaglio fonti di ricavo annuale, quale media del triennio dell’ACF FIORENTINA post restyling del Franchi per scenario²⁶⁷

²⁶⁷ Elaborazione propria.

Pertanto, dalla tabella numero 70 è facilmente osservabile che il risultato totale medio di triennio derivante dai proventi generati dal nuovo impianto sportivo fiorentino post-restyling è pari a € 11.331.462,67 per il “*bad scenario*”, a € 15.605.620,03 per il “**normal scenario**”, e, infine, a 19.879.677,40 per il “**best scenario**”.

A fronte di tali proventi, sono stati stimati, altresì, i relativi costi connessi al progetto.

Anche per tali voci di costo, in precedenza sono stati analizzati in dettaglio i costi di approvvigionamento finanziario e i costi connessi al diritto di superficie. A questo punto, pertanto, qui di seguito sono state analizzate anche le residuali, ma non meno importanti, voci di costo connesse con l’ipotetica ristrutturazione del “Franchi”. Tali ulteriori voci di costo sono, l’ammortamento dell’investimento e la futura manutenzione ordinaria.

Inoltre, si evidenzia ancora che, contrariamente a quanto indicato per i ricavi attesi di cui sopra trattato, i costi riportati non sono stati stimati per singolo scenario (“*bad*”, “*normal*” e “*best*”), in quanto è stato possibile stimare con maggior certezza tali voci, sulla base di specifiche ipotesi di investimento ed indebitamento verso terzi per finanziarlo, etc.

In particolare, nella tabella numero 71 di seguito illustrata, si sono calcolati i costi annuali incrementali medi del triennio generati dal nuovo impianto sportivo fiorentino post-restyling (2024-25-26). Tra le voci di costo inserite si riportano, l’ammortamento annuale dell’investimento stimato pari a 130 milioni di euro, il costo annuale sul diritto di superficie, e il costo annuale di manutenzione ordinaria dell’impianto sportivo. A questo punto si riporta la già menzionata tabella numero 71, e, a seguire, il commento delle relative voci di costo.

Dettaglio voci di costo (euro)	Specifico voci	Importo annuale (media nei dodici anni post-ristrutturazione)²⁶⁸
Stadio (quota ammortamento)	Ristrutturazione stadio Nuove tribune e copertura stadio	€ 3.900.000,00 ²⁶⁹
	Riqualificazione urbana	
Diritto di superficie	Diritto di superficie	€ 282.828,28
Manutenzione	Costo mantenimento impianto	1.000.000,00
Totale		5.182.828,28

Tab.71: Dettaglio voci di costo annuali, quale media del triennio dell'ACF FIORENTINA post restyling del Franchi per scenario²⁷⁰

Partendo dall'analisi della prima voce riportata, riferita all'ammortamento annuale dell'investimento di 130 milioni di euro per la ristrutturazione dello stadio "viola", si è ritenuto opportuno citare quanto previsto dall'art. 2426 co. 2 del c.c. in materia di ammortamenti:

il costo delle immobilizzazioni, materiali e immateriali, la cui utilizzazione è limitata nel tempo deve essere sistematicamente ammortizzato in ogni esercizio in relazione con la loro residua possibilità di utilizzazione. Eventuali modifiche dei criteri di ammortamento e dei coefficienti applicati devono essere motivate nella nota integrativa.

Dalla lettura dell'articolo riportato, risulta evidente che i costi di investimento dovrebbero essere ripartiti nel prospetto di ammortamento in base alla loro residua possibilità di utilizzazione. È anche vero che lo stesso articolo prevede che eventuali modifiche a tale criterio debbano essere motivate ed inserite in nota integrativa. Infatti, al fine del presente elaborato, si è ipotizzato di modificare, senza stravolgere, il presente principio civilistico, applicando un ammortamento cosiddetto *decrescente*, al

²⁶⁸ Per i dettagli si faccia riferimento alla tabella ed i commenti indicati nelle pagine successive.

²⁶⁹ Per i dettagli si faccia riferimento alla tabella ed i commenti indicati nelle pagine successive.

²⁷⁰ Elaborazione propria.

fine di legare tali maggior costi nei primi dodici anni post-ristrutturazione ai presunti ricavi stimati derivanti dal restyling del “Franchi”.

Quindi, la scelta di utilizzare tale ammortamento decrescente risponde all’altro importante principio civilistico della “correlazione costi-ricavi” meglio descritto dall’OIC 11 rifacendosi al “principio della competenza economica”, come indicato nell’articolo 2423-bis, al co. 1, n. 3, del Codice civile, prevedendo che:

... La competenza è il criterio temporale con il quale i componenti positivi e negativi di reddito vengono imputati al conto economico ai fini della determinazione del risultato d’esercizio. In attuazione di tale previsione, le regole dei singoli principi contabili definiscono il momento in cui la rilevazione nel conto economico dei fatti aziendali è conforme al principio della competenza.

Nello specifico, l’investimento per l’ammodernamento del “Franchi” produrrebbe i maggiori costi almeno nei primi dodici anni successivi alla ristrutturazione (€ 3.900.000,00), subendo una riduzione della medesima voce negli anni a seguire (€ 956.321,84). Di conseguenza, anche gli ammortamenti, ipotizzati decrescenti, seguono la suddetta “correlazione costi-ricavi” essendo, i costi, imputati maggiormente nei primi 12 anni, e via via in misura ridotta per i successivi 87 anni, in quanto tale voce è connessa alla possibilità di utilizzare l’impianto sulla base del diritto di superficie a 99 anni di come già dettagliatamente esposto alla fine del paragrafo 3.6.2, a cui si rimanda. Per quanto riguarda i ricavi incrementali potenzialmente prodotti a seguito della ristrutturazione del “Franchi”, questi si sono assunti costanti lungo tutti i primi quattro trienni post-ristrutturazione e messa in funzione del suddetto stadio, secondo valori riferiti alla stima “*normal case*” approfondita successivamente.

Pertanto, alla luce di questa correlazione, sono stati individuati due diversi tassi di ammortamento che esprimessero il peso in percentuale delle prime 12 quote annue di ammortamento sia rispetto ai ricavi attesi quanto al complessivo investimento di 130 milioni di euro. Questi tassi, applicati annualmente rispettivamente ai primi dodici anni post-ristrutturazione, e agli anni a seguire, sono risultati rispettivamente pari al 3% e all’1,15%. Questa scelta di individuare solo due tassi, ed il primo del 3%, è stata dettata dal fatto che, come riportato nel successivo paragrafo, l’ACF FIORENTINA, a fronte dei costi stimati per la ristrutturazione del “Franchi”, rientrerà dell’investimento dopo 12 anni dalla piena agibilità del nuovo impianto sportivo.

Per quanto riguarda, invece, la determinazione dell’importo percentuale pari all’1,15% applicato annualmente dal tredicesimo al novantanovesimo anno post-ristrutturazione dell’impianto, questo valore è stato calcolato spalmando la quota totale di ammortamento rimanente da versare sugli 87

anni restanti, alla luce dei 130 milioni di euro di investimento e dei 46,8 milioni di euro già versati dopo 12 anni dalla messa in funzione del “Franchi”.

Inoltre, la strategia di ammortamento decrescente consentirebbe all’ACF FIORENTINA di ripagare in dodici anni l’importo di € 46.800.000,00, cifra che corrisponde al 36% dell’investimento di 130 milioni di euro effettuato. Questa è stata calcolata andando ad imputare una quota di ammortamento annuale per i primi 12 anni post-ristrutturazione dell’impianto, ed una più ridotta per gli anni a seguire: la prima, pari a € 3.900.000,00, riferita ad ogni anno dei primi quattro trienni del prospetto riportato nella tabella di seguito, che è stata identificata applicando il valore percentuale di ammortamento del 3% all’importo del suddetto investimento; la seconda, invece, pari a € 956.321,84, anch’essa annuale, ma riferita agli anni successivi al dodicesimo, fino al novantanovesimo, che è stata identificata applicando il valore percentuale di ammortamento del suddetto 1,15% all’importo totale restante da ripagare (€ 83.200.000,00) (Tab.66).

Pertanto, utilizzando questo metodo di calcolo dell’ammortamento, la società “viola”, forte dei ricavi generati dalla ristrutturazione del “Franchi”, come mostrato nella tabella numero 72 riportata di seguito, avrebbe ancora da ammortizzare gli € 83.200.000,00 restanti nei rimanenti 87 anni, per un importo pari a € 956.321,84 per ogni esercizio, al netto, dunque, dei primi 12 anni del maggiore ammortamento.

Ammortamento INV. RISTRUTTURAZIONE a quote decrescenti					
Importo totale investimento					€ 130.000.000,00
Metodo aritmetico	N. rate	Tot N. rate	N.rate/Tot. rate	Peso in %	Importi
1° anno	12	78	0,154	3,00%	€ 3.900.000,00
2° anno	11	78	0,141	3,00%	€ 3.900.000,00
3° anno	10	78	0,128	3,00%	€ 3.900.000,00
4° anno	9	78	0,115	3,00%	€ 3.900.000,00
5° anno	8	78	0,103	3,00%	€ 3.900.000,00
6° anno	7	78	0,090	3,00%	€ 3.900.000,00
7° anno	6	78	0,077	3,00%	€ 3.900.000,00
8° anno	5	78	0,064	3,00%	€ 3.900.000,00
9° anno	4	78	0,051	3,00%	€ 3.900.000,00
10° anno	3	78	0,038	3,00%	€ 3.900.000,00
11° anno	2	78	0,026	3,00%	€ 3.900.000,00
12° anno	1	78	0,013	3,00%	€ 3.900.000,00
Totale			1,00	36%	€ 46.800.000,00
residuo dopo il 12° anno					€ 83.200.000,00
dalla 13° alla 99° singola rata					€ 956.321,84

Tab.72: Dettaglio ammortamento a quote decrescenti investimento progetto sul Franchi²⁷¹

²⁷¹ Elaborazione propria.

Proseguendo con la disamina della seconda voce della suddetta tabella numero 71, ossia del diritto di superficie da corrispondere da parte della società fiorentina al Comune di Firenze, come già dettagliatamente esposto alla fine del paragrafo 3.6.2, a cui si rimanda.

Vale la pena rammentare che si era ipotizzato un accordo tra la proprietà della società viola ed il Comune di Firenze sulla base di un costo medio annuale riferito al diritto di superficie di circa € 283.000,00. Tale valore è stato individuato facendo la media aritmetica tra i 24 milioni ed i 32 milioni, suggeriti come prezzo congruo per usufruire dello stadio “Artemio Franchi”, spalmati, successivamente, su 99 anni.

Inoltre, l’ultima voce della suddetta tabella numero 71 riguarda i costi di manutenzione. Infatti, ai fini della presente analisi, quest’ultima è stata quantificata, come da prassi, pari al 2% dell’investimento sostenuto per la sola ristrutturazione dello stadio comunale “Artemio Franchi” (riqualificazione urbana esclusa), che si ricorda essere stato stimato ad un importo pari a 50 milioni di euro. Pertanto, questo ha comportato l’iscrizione di un costo incrementale pari all’ammontare di 1 milione di euro annuo per tutta la durata di messa in funzione del suddetto impianto sportivo.

Dunque, l’importo annuale medio dei costi complessivi derivanti dalla media dei quattro trienni post-ristrutturazione dell’impianto sportivo fiorentino ammonta a € 5.182.828,28.

3.6.4 Considerazioni conclusive sulla convenienza dell'ipotetico investimento

Valutare la convenienza, o meno, di intraprendere la ristrutturazione dello stadio "Artemio Franchi", necessita di un'analisi volta a quantificare, prima di tutto, i costi totali ipotizzati in precedenza che dovranno essere sostenuti per attuare il progetto stesso, al fine di valutare il complessivo importo che dovrà essere recuperato attraverso gli utili d'esercizio nelle annualità successive alla ristrutturazione. Tale conteggio, quindi, evidenzierà l'importo che dovrà essere recuperato a seguito dell'esborso dell'investimento iniziale.

Infatti, il costo complessivo che dovrà essere coperto, è così sintetizzabile:

1. Costo ristrutturazione: € 130.000.000,00

Per quanto riguardano, invece, il costo di manutenzione e quello legato al diritto di superficie, questi non devono essere considerati tra i costi da coprire, in quanto, il primo rappresenta un costo perpetuo che si andrà a sostenere a prescindere dalla ristrutturazione o meno dell'impianto sportivo; mentre, il secondo, merita un maggiore approfondimento riportato di seguito. Infatti, ad oggi, come già riportato, la ACF FIORENTINA corrisponde annualmente al Comune di Firenze l'importo di circa € 800.000,00, mentre, nel presente elaborato si è proposto un costo medio annuale riferito al diritto di superficie di circa € 283.000,00. Pertanto, tale voce genera annualmente una riduzione del costo complessivo dell'investimento di circa € 517.000,00 che è possibile considerare perdurante per la medesima durata del suddetto diritto, ossia per un arco temporale di 99 anni.

Di conseguenza, al fine di determinare l'arco temporale entro il quale la società "viola" rientrerà dell'investimento complessivo di € 130.000.000,00, si è creato un modello che consentisse di riassumere tutti i proventi e costi annuali medi incrementali derivanti dal progetto in oggetto. Di conseguenza, come mostrato di seguito, si sono considerati i 12 anni post piena agibilità dello stadio ristrutturato (dal 2024 al 2036) come arco temporale finalizzato a coprire il suddetto costo di investimento. Per maggiore chiarezza, è stato riportato in Tab.68 il prospetto di tutti i proventi e costi annuali medi incrementali derivanti dal progetto nei primi 6 anni post ristrutturazione. Pertanto, basterà moltiplicare per due tali valori, al fine di generare i suddetti proventi e costi incrementali per i primi 12 anni dalla messa in funzione dello stadio comunale "Franchi".

In particolare, per tutto il suddetto arco temporale si è fatto riferimento ai proventi incrementali medi triennali previsti per il "*normal case*" post restyling, precedentemente stimati per € 16.122.620,03. Tale scelta è stata dovuta al fatto che l'impianto sportivo in oggetto, con il trascorrere degli anni, non

perdendo l'effetto novità tra i tifosi, è in grado di garantire almeno i medesimi ricavi generati dai primissimi anni post-ristrutturazione.

Pertanto, prima di mostrare il risultato totale dei proventi incrementali derivanti dalla ristrutturazione del "Franchi" dopo 12 anni dalla sua messa in funzione, è necessario far osservare come, tra i proventi incrementali inseriti nella tabella seguente, si sia incluso il beneficio annuale derivante dalla riduzione dell'importo del diritto di superficie a € 283.000. Questo valore risulta inferiore di ben € 517.000,00 rispetto alla quota corrisposta, ad oggi, dalla società viola verso il Comune di Firenze. Di conseguenza, riportando nella tabella il già menzionato importo di ricavo pari a € 16.122.620,03, conseguito annualmente, in media nei primi 6 anni post restyling, si registra il complessivo importo dei proventi, di € 96.735.700,00. Pertanto, qualora considerassimo i 12 anni post-restyling del "Franchi", il totale dei proventi incrementali risulterebbe pari a € 193.471.400,00.

Per quanto riguardano, invece, il costo medio annuo incrementale per i due trienni appena presi come riferimento, questo ammonta a € 23.400.000,00. Pertanto, riportando tale importo nella tabella numero 73, il totale dei costi incrementali sostenuti nei 12 anni post-restyling del "Franchi" risulterebbero pari € 46.800.000,00.

Di conseguenza, l'utile netto derivante dalla sola ristrutturazione del "Franchi" risulta pari alla differenza tra il totale dei proventi generati nei 12 anni post-ristrutturazione, e i costi riferiti al medesimo periodo, generando un risultato positivo incrementale di progetto di € 146.671.400,00, senza considerare l'effetto imposte.

Valori espressi in migliaia di euro	Dettaglio fonti di ricavo e voci di costo	Specifico voci	Importi annuali post ristrutturazione per scenario						Totale
			2030	2031	2032	2033	2034	2035	
			Proventi Normal case terzo triennio post-restyling			Proventi Normal case quarto triennio post-restyling			
PROVENTI NELLO SCENARIO NORMAL CASE	Gare	Matchday	2.633,2	2.633,2	2.633,2	2.633,2	2.633,2	2.633,2	15.799,2
	Abbonamenti	Venduti nel preseason	4.123,7	4.123,7	4.123,7	4.123,7	4.123,7	4.123,7	24.742,2
	Proventi iniziative commerciali, Proventi da attività no match day e altri proventi da stadio	Ristoro, percorso museale e tour, merchandising e store, Hospitality areas e sky box	1.179,4	1.179,4	1.179,4	1.179,4	1.179,4	1.179,4	7.076,5
	Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica		900,6	900,6	900,6	900,6	900,6	900,6	5.403,8
	Proventi da cessione diritti televisivi		6.768,7	6.768,7	6.768,7	6.768,7	6.768,7	6.768,7	40.612,0
	Risparmio diritto di superficie	Suolo su cui insiste il "Franchi"	517,0	517,0	517,0	517,0	517,0	517,0	3.102,0
	Naming right	Denominazione "nuovo" impianto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	Totale proventi		16.122,6	16.122,6	16.122,6	16.122,6	16.122,6	16.122,6	96.735,7
COSTI	Stadio (quota ammortamento)	Ristrutturazione							
		Nuove tribune e copertura stadio	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	23.400,0
		Riqualficazione urbana							
=	Totale costi		3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	23.400,0
UTILE DERIVANT E DA RISTRUTTURAZIONE "FRANCHI"	Totale proventi meno costi								73.335,7
UTILE DERIVANT E DA RISTRUTTURAZIONE "FRANCHI"	Totale proventi meno costi dal 2024 al 2035 (12 anni)								146.671,4

Tab.73: Analisi di dettaglio prospetto Totale potenziali utili stimati dal 2024 al 2035 (12 anni) derivanti dalla ristrutturazione del

"Franchi"²⁷²

²⁷² Elaborazione propria.

In conclusione, risulta che la profittabilità economica del progetto, generata nei primi 12 anni post restyling dello stadio comunale “Artemio Franchi” di € 146.671.400,00, sia visibilmente sufficiente a coprire il costo dell’investimento complessivamente stimato per un importo pari a € 130.000.000,00. Il suddetto arco temporale, in cui i ricavi incrementali eccedono i costi incrementali del progetto di ristrutturazione del “Franchi”, risulta, a mio avviso, comunque troppo lungo per garantire una congrua profittabilità, se confrontato al periodo medio di conduzione di una società calcistica da parte di una proprietà estera. Quest’ultimo si attesta, di solito, ad una durata gestorio-dirigenziale del club di circa 5-7 anni, arco temporale ben ridotto rispetto agli storici casi di impresa padronale, ad esempio dell’AC MILAN (con Silvio Berlusconi) e della FC INTERNAZIONALE (con Massimo Moratti) che hanno caratterizzato il panorama del calcio professionistico nazionale fino ai primi anni del XXI secolo.

Pertanto, alla luce di quanto suddetto, nel successivo ed ultimo paragrafo del presente elaborato, si è condotta un’analisi deduttiva, che potesse offrire alla dirigenza fiorentina un interessante spunto sulle potenzialità di anticipo del rientro economico dell’investimento del progetto di ristrutturazione dello stadio comunale “Artemio Franchi”, prima dei suddetti dodici anni che sono emersi dall’analisi fin qui svolta.

3.6.5 Riflessioni e spunti sul rientro anticipato dell’investimento

Alla luce di quanto riportato in tutto l’elaborato, e come già menzionato, lo scopo del presente paragrafo è quello di condurre un’analisi deduttiva che possa offrire alla dirigenza fiorentina un interessante spunto sulla potenzialità di anticipo del rientro economico dell’investimento nel progetto di ristrutturazione del “Franchi” (stimato per 130 milioni di euro), prima dei suddetti dodici anni che sono emersi dall’analisi fin qui svolta. Difatti, a mio avviso, tale arco temporale, per i motivi già esposti nella parte conclusiva del precedente paragrafo, a cui si rimanda, sono eccessivi per garantire un congruo periodo di rientro dell’investimento sostenuto nel settore del calcio professionistico nazionale. Di conseguenza, di seguito si è andati a proporre delle riflessioni, supportate da fonti ufficiali e attendibili, al fine di evidenziare un maggior volume di ricavi generato dal club “viola”, alla luce di potenziali nuovi investimenti sostenuti dal suddetto club congiuntamente a quello della ristrutturazione del “Franchi”. Infatti, credo fortemente che, qualora il progetto immobiliare e di ammodernamento dello stadio fosse il principale ed unico investimento sostenuto dalla nuova

dirigenza “viola”, questo progetto, come in precedenza già visto, non permetterebbe un rientro congruo e profittevole in base alle caratteristiche della durata media di una proprietà all’interno di un club. Di conseguenza, con l’obiettivo di abbreviare il periodo di rientro dell’investimento, si è andati a verificare se, insieme all’operazione squisitamente di impianto, fosse efficace e logico supportare quest’ultima con un nuovo investimento che si basasse su un progetto tecnico (allenatore) e del parco giocatori (parziale rinnovamento rosa e sviluppo del vivaio). Questo avrebbe permesso di progettare un *planning* operativo efficace al fine di riportare il club “viola” nelle zone medio-alte della classifica, in quanto, con una rosa ed un progetto tecnico ben delineato e di spessore, la società Fiorentina sarebbe tornata a partecipare, quanto meno, alla competizione dell’EUROPA LEAGUE e a concorrere ai ricavi da questa generati. Nello scenario ancora più ottimistico, i tifosi fiorentini avrebbero rivisto l’approdo della loro squadra ai preliminari di CHAMPIONS LEAGUE, che avrebbe permesso loro di disputare le più grandi partite europee in un palcoscenico come il “Franchi”, impianto sportivo del tutto ristrutturato e realizzato con una struttura in grado di rientrare nei parametri UEFA, e di concorrere, in maniera molto più intensa rispetto all’EUROPA LEAGUE, ai ricavi generati da quest’altra competizione. Questo avrebbe permesso di generare un maggior appeal nei confronti della squadra, che con obiettivi più ambiti e in uno stadio visibilmente ammodernato, avrebbe attirato un numero di tifosi maggiore per garantire un significativo aumento dei ricavi da gare e abbonamenti, sia di campionato, sia in Europa. Pertanto, alla luce dell’ipotesi di piena agibilità del “Franchi”, introdotta nel presente elaborato, per la stagione 2024-25, i suddetti nuovi investimenti potrebbero essere maggiormente imputati nel periodo 2020-2023, per un importo pari a circa 100 milioni di euro totali; al fine di disporre di un progetto tecnico e di una rosa di livello per competere, fin da subito, per i più prestigiosi piazzamenti a livello nazionale ed europeo.

Questo tentativo deduttivo di una nuova strategia, ideata al fine di rientrare nel più breve tempo possibile dell’investimento da stadio, deriva da un panorama odierno dettato da un senso sportivo e civico che è caratterizzato da due importanti tematiche: quello della necessaria manutenzione del “Franchi”, e del Decreto semplificazione. Queste due componenti, se analizzate congiuntamente, rappresenterebbero rispettivamente un obbligo di tutela strutturale di un impianto sportivo disastroso e non più così sicuro per coloro che assistono all’evento da esso ospitato, e una nuova Legge per gli stadi. Difatti, quest’ultima dovrebbe favorire la rapidità dei percorsi per la ristrutturazione degli impianti sportivi al di sopra dei 5 mila spettatori di capienza, e agevolare dunque la riqualificazione di diverse strutture italiane.²⁷³ A questo punto, sarà interessante comprendere fino a che punto la Pubblica Amministrazione e la soprintendenza potranno continuare a tergiversare sul tema della

²⁷³ Fonte: <https://www.calcioefinanza.it/2020/09/11/dl-semplificazioni-emendamento-stadi/>.

ristrutturazione del “Franchi”; anche perché questa dimostrazione di forza potrebbe comportare un cambio di piani da parte della dirigenza “viola”. Difatti, l’ACF FIORENTINA potrebbe essere costretta ad “abbandonare” il suddetto impianto fiorentino e recarsi nella zona di Campi Bisenzio, nei pressi di Firenze, per attuare un nuovo progetto basato sulla costruzione di uno stadio ex-novo, lasciando in mano al Comune di Firenze, attuale proprietario della struttura sportiva, un vero e proprio monumento abbandonato a sé stesso.

Pertanto, di seguito, prima di mostrare numericamente quanto concettualmente appena riportato, si è ritenuto opportuno fare riferimento ad un club che, garantendo una “piazza” quanto più simile alla ACF FIORENTINA e che sia nel pieno della ristrutturazione del proprio impianto sportivo, sia riuscito, in particolare negli ultimi anni, a valorizzare un progetto tecnico e di parco giocatori in grado di raggiungere i quarti di finale di CHAMPIONS LEAGUE, e di qualificarsi per questa competizione in modo più che continuativo: l’ATALANTA BERGAMASCA. Di conseguenza, nella tabella di seguito riportata (Tab.74), si sono posti a confronto i dati della composizione dei ricavi del club bergamasco, del club fiorentino, e di quello di Udine ottenuti dai rispettivi bilanci di esercizio nel triennio 2017-18-19. Si ricorda che l’UDINESE CALCIO, come approfonditamente analizzato al paragrafo 3.5, a cui si rimanda, è stato identificato come principale benchmark per le stime di proiezioni sui ricavi generabili dalla ACF FIORENTINA nel periodo post-ristrutturazione (2024-25-26) del proprio impianto sportivo (il “Franchi”).

Composizione ricavi ACF FIORENTINA - UDINESE CALCIO - ATALANTA BERGAMASCA					
Valori espressi in euro	Voci di dettaglio	2016/2017	2017/2018	2018/2019	Media triennio
ACF FIORENTINA	<i>Ricavi da gare</i>	2.635.000	4.004.000	3.234.000	3.291.000
	<i>Abbonamenti</i>	4.457.000	4.234.000	4.971.000	4.554.000
	<i>Pubblicità/commerciale</i>	5.115.000	6.131.067	4.937.183	5.394.417
	<i>Broadcasting</i>	54.360.528	57.670.132	53.600.103	55.210.254
	<i>Sponsor</i>	8.879.000	7.220.076	11.009.234	9.036.103
	<i>Contributi Uefa /FIGC</i>	7.541.000	4.416.171	4.472.911	5.476.694
	<i>Gestione Sportiva e Calciatori</i>	94.530.000	16.883.524	17.976.041	43.129.855
	<i>Altri Ricavi e Proventi Diversi</i>	7.261.741	3.596.025	5.292.728	5.383.498
TOTALE		184.779.269	104.154.995	105.493.200	131.475.821
UDINESE CALCIO	<i>Ricavi da gare</i>	4.214.794	2.504.650	2.835.923	3.185.122
	<i>Abbonamenti</i>	2.036.997	3.703.650	3.734.833	3.158.493
	<i>Pubblicità/commerciale</i>	1.251.332	1.061.025	1.638.406	1.316.921
	<i>Broadcasting</i>	39.616.959	38.047.597	40.651.500	39.438.685
	<i>Sponsor</i>	5.145.365	5.151.006	5.871.418	5.389.263
	<i>Contributi Uefa /FIGC</i>	1.522.407	1.024.385	1.608.712	1.385.168
	<i>Gestione Sportiva e Calciatori</i>	37.929.783	9.363.060	51.496.407	32.929.750
	<i>Altri Ricavi e Proventi Diversi</i>	15.723.744	8.810.029	5.319.959	9.951.244
TOTALE		107.441.381	69.665.402	113.157.158	96.754.647
ATALANTA BERGAMASCA	<i>Ricavi da gare</i>	1.474.650	1.230.842	1.342.559	1.349.350
	<i>Abbonamenti</i>	2.813.857	3.031.395	3.558.151	3.134.468
	<i>Pubblicità/commerciale</i>	2.172.063	1.791.022	4.341.300	2.768.128
	<i>Broadcasting</i>	44.502.023	49.469.927	89.803.554	61.258.501
	<i>Sponsor</i>	14.130.768	14.958.661	18.333.293	15.807.574
	<i>Contributi Uefa /FIGC</i>	10.352.748	1.145.401	11.969.790	7.822.646
	<i>Gestione Sportiva e Calciatori</i>	54.048.343	70.114.251	46.241.571	56.801.388
	<i>Altri Ricavi e Proventi Diversi</i>	15.406.596	2.689.378	11.042.315	9.712.763
TOTALE		144.901.048	144.430.877	186.632.533	158.654.819

Tab.74: Composizione ricavi ACF FIORENTINA - UDINESE CALCIO - ATALANTA BERGAMASCA nel triennio 2017-18-19

Nel corso del presente elaborato, in particolare nei paragrafi 3.4 e 3.5, ai quali si rimanda, si è fatto più volte riferimento ai rispettivi dati del bilancio di esercizio del triennio 2017-18-19 della ACF FIORENTINA e dell'UDINESE CALCIO. Pertanto, di seguito, ci si concentrerà, in particolare, sulla composizione dei ricavi della società sportiva ATALANTA BERGAMASCA. Dunque, i valori riportati nella suddetta tabella evidenziano che la composizione dei ricavi del club bergamasco sia rappresentata principalmente da un'efficace gestione sportiva e dei calciatori, che permette ingenti plusvalenze sulla cessione dei Diritti Pluriennali Sportivi dei giocatori (DPS).

Difatti, è noto come la società di Bergamo, negli ultimi anni, abbia investito cospicue somme di denaro sul progetto giocatori (in particolare del vivaio), al fine di ottenere i conseguenti benefici sia economici, che sportivi, derivanti rispettivamente dalla loro cessione e dalla loro valorizzazione. Inoltre, una seconda voce altrettanto importante per quanto riguarda la composizione dei ricavi di tale club è rappresentata dai diritti televisivi. Infatti, il progetto tecnico giocatori non è stato il solo ad essere implementato, in quanto la dirigenza atalantina ha investito ingenti capitali anche sulla figura della guida tecnica della squadra. Entrambi i due progetti (tecnico e di squadra) hanno permesso al club bergamasco di qualificarsi ripetutamente nelle Coppe Europee. Difatti, come mostrato dai valori della suddetta tabella, questo ha comportato un cospicuo aumento dei ricavi derivanti dai diritti televisivi, che sono più che raddoppiati tra la stagione sportiva 2016-17 e 2018-19.

A supporto di tali conclusioni, si ricorda che l'ATALANTA BERGAMASCA, attraverso un'ottima pianificazione degli investimenti societari, è riuscita a porta avanti il proprio business su tre diversi aspetti gestori: il progetto tecnico, il progetto del parco giocatori e la ristrutturazione del proprio impianto sportivo (il Gewiss Stadium) ancora non completa. Questi tre fattori, sui quali la società di Bergamo ha lavorato congiuntamente, hanno risposto attraverso un fortissimo impatto sui risultati sportivi ed economici, nonché con un prestigio internazionale notevolmente accresciuto, che da piccola squadra di una città che conta appena 121.781 abitanti, è quasi riuscita a raggiungere la fase di una delle competizioni più autorevoli nel panorama calcistico professionistico europeo nella stagione sportiva 2019/2020: la semifinale di CHAMPIONS LEAGUE. A proposito di tale competizione, come riportato tra le diverse informazioni della seguente tabella (Tab.75), nel triennio 2017-18-19, il club nerazzurro ha partecipato per ben due volte alla suddetta manifestazione sportiva europea. La prima, durante la stagione sportiva 2016-17, durante la quale ha raggiunto la fase a gironi della Champions League, incassando circa 25 milioni di euro; e la seconda, durante la stagione sportiva 2019-20, durante la quale ha sfiorato la semifinale. In particolare, in questo secondo caso i ricavi conseguiti dalla società bergamasca hanno quasi toccato quota 60 milioni di euro, così ripartiti:

Market pool 1: 5,0 milioni;

Bonus partecipazione: 15,25 milioni;

Ranking storico: 3,3 milioni;

Bonus risultati: 6,3 milioni;

Bonus redistribuito: 0,5 milioni;

Bonus ottavi: 9,5 milioni;

Bonus quarti: 10,5 milioni;

Market pool 2: 7,3 milioni;

TOTALE: 57,7 milioni²⁷⁴

²⁷⁴

Fonte:

<https://www.calciofinanza.it/2020/08/12/atalanta-ricavi-champions-eliminazione-psg/#:~:text=Al%20termine%20dell'avventura%20europea,i%2060%20milioni%20di%20euro.>

Voci di dettaglio		2016/2017	2017/2018	2018/2019
ACF FIORENTINA	<i>Capacità stadio</i>	47.282	costante	costante
	<i>Spettatori stagione</i>	502.936	495.756	591.561
	<i>Media spett. partita</i>	26.470	26.092	31.135
	<i>Affluenza media</i>	27.899		
Crescita annua	<i>percentuale</i>	-1,43%	19,33%	
	<i>percentuale media</i>	8,95%		
Posizionamento classifica	<i>Campionato</i>	ottava	ottava	sedicesima
Incasso da competizioni europee	/	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Valore rosa	<i>Annuo</i>	€ 217.080.000,00	€ 236.900.000,00	€ 315.330.000,00
	<i>Media</i>	€ 256.436.666,67		
	<i>Crescita annua %</i>	9,13%	33,11%	
Voci di dettaglio		2016/2017	2017/2018	2018/2019
UDINESE CALCIO	<i>Capacità stadio</i>	25.144	costante	costante
	<i>Spettatori stagione</i>	328.462	335.035	386.249
	<i>Media spett. partita</i>	17.028	17.633	20.329
	<i>Affluenza media</i>	18.330		
Crescita annua	<i>percentuale</i>	3,55%	15,29%	
	<i>percentuale media</i>	9,42%		
Posizionamento classifica	<i>Campionato</i>	tredicesima	quattordicesima	dodicesima
Incasso da competizioni europee	/	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Valore rosa	<i>Annuo</i>	€ 101.950.000,00	€ 107.950.000,00	€ 201.200.000,00
	<i>Media</i>	€ 137.033.333,33		
	<i>Crescita annua %</i>	5,89%	86,38%	
Voci di dettaglio		2016/2017	2017/2018	2018/2019
ATALANTA BERGAMASCA	<i>Capacità stadio</i>	22.512	costante	costante
	<i>Spettatori stagione</i>	321.928	340.592	347.721
	<i>Media spett. partita</i>	16.944	17.926	18.301
	<i>Affluenza media</i>	17.724		
Crescita annua	<i>percentuale</i>	5,80%	2,09%	
	<i>percentuale media</i>	3,94%		
Posizionamento classifica	<i>Campionato</i>	quarta	settima	terza
Incasso da competizioni europee	<i>Champions League</i>	€ 25.000.000,00	€ 0,00	€ 57.700.000,00
Valore rosa	<i>Annuo</i>	€ 161.700.000,00	€ 207.058.000,00	€ 367.680.000,00
	<i>Media</i>	€ 245.479.333,33		
	<i>Crescita annua %</i>	28,05%	77,57%	

Tab.75: Dati sull'affluenza da stadio, posizionamento classifica, incasso da competizioni europee e valore rosa ACF FIORENTINA e UDINESE CALCIO per il triennio 2017-18-19²⁷⁵

Pertanto, per quanto riguarda la tabella appena riportata, le informazioni in essa contenute hanno permesso di confrontare i club della ACF FIORENTINA, dell'UDINESE CALCIO e dell'ATALANTA BERGAMASCA sotto diversi punti di vista. Tra questi ultimi, il primo ha visto approfondire il dato sull'affluenza dei tifosi nei rispettivi stadi in modo tale da fornire un dato rilevante ai fini di completezza della suddetta analisi di raffronto tra i club. Infatti, dai suddetti dati è emerso che, nonostante l'Atalanta, ad oggi, disponga di una capienza nettamente ridotta rispetto al "Franchi" di Firenze, ma molto simile a quella del club di Udine, abbia conseguito brillanti risultati dal punto di vista sia economico che sportivo. Al fine di valorizzare maggiormente questi anni di brillantezza della squadra, la società bergamasca sta attualmente portando avanti la fase 4 del progetto di ristrutturazione dell'attuale stadio di Bergamo in impianto "multifunzionale", al fine di garantire maggiori posti a sedere, che consentirebbero di incrementare maggiormente i ricavi da ticketing (sia a livello nazionale, che europeo).

Inoltre, per quanto riguarda i successivi dati riportati in tabella 75, quali il dato sulla posizione di campionato, sull'incasso da competizioni europee e sul valore della rosa attuale per ognuno dei tre club, anch'essi hanno permesso di fornire un dato rilevante ai fini di completezza della presente analisi di raffronto tra le società. In particolare, per quanto riguarda il corrispettivo medio garantito ad un club per il raggiungimento delle diverse fasi della CHAMPIONS LEAGUE o dell'EUROPA LEAGUE, di seguito si è ritenuto interessante riportarne i valori. Pertanto, per quanto concerne la prima delle due competizioni appena menzionate, le entrate di questa sono state centralizzate e poi divise in base a quattro categorie:

- 25% assegnato come bonus di partecipazione per le squadre che partecipano alla fase a gironi e per le squadre eliminate negli spareggi: € 502 milioni; in particolare, ognuna delle 32 squadre che si qualifica per la fase a gironi riceve una quota prevista di 15,25 milioni di euro, di cui un acconto 14,5 milioni di euro e un saldo di 0,75 milioni di euro. Per ogni incontro della fase a gironi saranno corrisposti 2,7 milioni di euro a vittoria e € 900.000 a pareggio;
- 30% assegnato agli importi relativi alla performance: 597,9 milioni di euro; in particolare, le squadre che si qualificano per la fase a eliminazione diretta possono prevedere i seguenti premi:
 - qualificazione agli ottavi: 9,5 milioni di euro a squadra;
 - qualificazione ai quarti: 10,5 milioni di euro a squadra;
 - qualificazione in semifinale: 12 milioni di euro a squadra;
 - qualificazione in finale: 15 milioni di euro a squadra.

- La vincitrice della UEFA Champions League può prevedere un premio di 4 milioni di euro.
- Le due squadre qualificate per la Supercoppa UEFA 2018 riceveranno un premio di 3,5 milioni di euro ciascuna, mentre la vincente avrà diritto a un premio supplementare di 1 milione di euro.
- 30% distribuito sulla base di una classifica dei coefficienti basata sulla performance decennale: € 585 milioni;
- 15% relativo al market pool: € 292 milioni.²⁷⁶

Invece, per quanto concerne la seconda delle due suddette competizioni, ossia l'EUROPA LEAGUE, questa presenta un indotto significativamente più ridotto rispetto a quanto generato dalla Champions. Infatti, considerando l'iter sportivo di un qualsiasi club in Europa League, questo incasserebbe 1,5 milioni di euro per la qualificazione ai quarti di finale, 2,4 milioni di euro per l'accesso alle semifinali, e 4,5 milioni di euro per la qualificazione per la finale. Infine, la vincente della finale di UEFA Europa League riceverebbe 4 milioni di euro supplementari.

Spostando il focus sul valore della rosa dei tre club analizzati, invece, gli importi da essa rappresentati hanno confermato la grande capacità del club bergamasco di valorizzare e saper sfruttare a pieno le potenzialità del proprio vivaio e della sua rosa attuale, attualmente guidata da un tecnico allenatore competente sul quale la suddetta società ha investito rilevanti somme di denaro. Difatti, il valore della rosa dell'ATALANTA BERGAMASCA, tra l'esercizio 2017 e quello 2019 ha subito un incremento complessivo del circa 127%. Per quanto riguarda la società "viola", invece, nel medesimo arco temporale analizzato per l'ATALANTA, questa ha fatto registrare un incremento del valore della propria rosa del circa 45%. Nonostante il valore positivo, qualora si fossero considerate anche le variazioni del valore della rosa della ACF FIORENTINA per la stagione sportiva immediatamente successiva al triennio analizzato (2017-18-19), tale valore sarebbe significativamente cambiato. Pertanto, ciò avrebbe generato un incremento complessivo della rosa "viola" del solo 27%, in quanto, tra la stagione sportiva 2018-19 e 2019-20, si è assistito ad un decremento del valore della rosa del circa 12%.

Pertanto, questa è la riprova del fatto che la società ACF FIORENTINA non sia attualmente in grado di gestire efficacemente il proprio parco giocatori, portando addirittura ad una svalutazione del valore della propria rosa, piuttosto che ad una sua rivalutazione da iscrivere in bilancio come plusvalenza,

²⁷⁶

Fonte: <https://www.calciofinanza.it/2019/12/23/ricavi-champions-league-2018-2019-ufficiali-uefa/#:~:text=Ricavi%20Champions%20League%202018%202019%2C%20i%20numeri&text=Per%20quanto%20riguarda%20le%20altre,poi%20scese%20in%20Europa%20League.>

in caso di cessione di uno o più giocatori; o ad una sua valorizzazione per raggiungere ambiti successi sportivi che permetterebbero di aumentare i ricavi del club. Questo effetto porterebbe la dirigenza fiorentina a disporre di più alti ricavi per coprire i maggior costi incrementali derivanti dal potenziale investimento da stadio, da progetto tecnico di squadra e del parco giocatori.

In conclusione, di seguito, è stato interessante avanzare una primitiva proposta di rientro del potenziale investimento da stadio (stimato per 130 milioni di euro), del progetto tecnico e del parco giocatori (stimato per 100 milioni di euro), per un totale di 230 milioni di euro. Al fine di perseguire tale scopo, è stato fondamentale basarsi sia sugli incassi medi della Champions League, che dell'Europa League dell'Atalanta, nonché sui ricavi e costi medi incrementali, approfonditamente menzionati nel presente elaborato, generati dall'UDINESE CALCIO nel triennio post-ristrutturazione del proprio impianto sportivo (2017-18-19), il "Friuli". Pertanto, per quanto riguarda il club friulano, si è fatto riferimento, da una parte, agli importi medi incrementali triennali delle voci di ricavo da stadio generate, mentre, dall'altra, agli importi medi incrementali triennali delle voci di costo anch'esse legate all'impianto sportivo. Per quanto concerne i suddetti ricavi, si è fatto diretto riferimento ai proventi annui incrementali da gare (€ 1.506.670,00) e abbonamenti (€ 1.250.506,00), da sponsorizzazione e cartellonistica (€ 327.369,00), da diritti radio-televisivi (€ 3.176.491,00), nonché da "Naming Right" (€ 500.000,00), generati dal nuovo stadio per un totale pari a € 6.761.036. Spostando il focus, invece, sulla componente dei costi, anch'essa legata all'annualità e al discorso di spese incrementali derivanti dallo stadio, si è fatto diretto riferimento ai costi da manutenzione (il 2% annuo dell'investimento pari a 30 milioni) per la ristrutturazione del Friuli (€ 600.000,00), da diritto di superficie (€ 45.000,00), e dalla quota di ammortamento annua dell'investimento derivante dalla ristrutturazione del "Friuli" pari a € 220.689,66, stimata così come fatto per il caso dell'ACF FIORENTINA ed evidenziato nel prospetto in allegato (*all.XIV*), per un totale pari a € 865.689,00.

Pertanto, la differenza tra i costi ed i ricavi incrementali medi del triennio post-ristrutturazione del Friuli ammonta a € 5.895.347,00, che, in quanto valore medio, risulta essere anche annuo. Difatti, a fronte dell'investimento di 30 milioni di euro effettuato dall'UDINESE CALCIO per la ristrutturazione del proprio impianto sportivo (lo stadio Friuli), tale somma verrà coperta annualmente da un ricavo annuo incrementale generato dall'impianto, pari ai suddetti € 5.895.347,00, che rappresentano circa il 19,65% del costo totale sostenuto di 30 milioni di euro. Di conseguenza, la società di Udine rientrerà dell'investimento in un arco temporale di circa 5,1 anni, che, a mio avviso, è un tempo di rientro decisamente corto, che però comporta un pagamento annuo, per 99 anni, di una quota pari a € 45.000,00 a titolo di diritto di superficie nei confronti del Comune di Udine, proprietario

dell'impianto; e di una quota pari a € 220.689,66 a titolo di quota di ammortamento dell'investimento da 30 milioni di euro, per altrettanti anni.

Applicando il medesimo ragionamento anche alla società "viola", ma in via più prudente, se i ricavi annui incrementali dell'UDINESE rappresentassero circa la metà di quanto stimato, ossia il 10% del quasi 20% del costo totale sostenuto, allora, a fronte di un investimento totale di 230 milioni da parte della dirigenza fiorentina (130 milioni per il progetto stadio e 100 milioni per il progetto tecnico e del parco giocatori), i ricavi annui incrementali rappresenterebbero il 10% dei costi totali. Pertanto, alla luce della maggiore prudenza adottata, e di un peso percentuale dei ricavi sui costi totali dimezzato rispetto a quanto previsto per l'UDINESE, la società "viola" rientrerebbe della somma esborsata nel doppio del tempo (circa 10 anni) rispetto al quale rientra il club friulano (5,1 anni), senza considerare i maggior ricavi previsti da potenziali posizionamenti in campionato e in Europa, in quanto decisamente aleatori, alla luce degli effetti derivanti dal progetto tecnico e di squadra sui quali si è investito.

In conclusione, quanto appena riportato, è stata una semplice analisi prettamente teorica ed ipotetica che sarà oggetto di rivisitazione, nonché, di ulteriore approfondimento, una volta terminato il presente elaborato. Nonostante ciò, è stata presentata al fine di fornire una personale deduzione concettuale alla luce di quanto studiato, analizzato e compreso durante la stesura del presente elaborato. Pertanto, rimane valido quanto discusso nel paragrafo 3.6.4, in cui il rientro dell'investimento da ristrutturazione stadio "Franchi", copertura tribune e riqualificazione, per un costo totale di 130 milioni di euro, verrebbe coperto in 12 anni, periodo, a mio avviso, decisamente ancora troppo lungo per essere in presenza di un investimento profittevole sul quale scommettere.

Conclusioni

Con il presente elaborato si è tentato di fornire un quadro di analisi, il più completo possibile, del tema della ristrutturazione di impianto sportivo e analisi di bilancio dei flussi di ricavo da esso generabili, focalizzando l'attenzione sull'opera di ammodernamento dello stadio comunale "Artemio Franchi" di Firenze, in quanto impianto sportivo non di proprietà con "vincolo" architettonico. In particolare, come già introdotto in apertura del presente elaborato, il suddetto impianto sportivo presenta parti monumentali di interesse artistico, storico, archeologico ed etnoantropologico: tra queste si ricordano le tribune, le scale elicoidali, la pensilina sospesa, le due curve, rispettivamente Fiesole e Ferrovia, e la torre di Maratona, edificate dall'architetto Pier Luigi Nervi negli anni '30 dello scorso secolo. Pertanto, tale aspetto permette la loro parziale intoccabilità, non garantendo la completa attuazione del progetto di ristrutturazione strategico-funzionale secondo quanto ideato in prima battuta dalla nuova dirigenza dell'ACF FIORENTINA; quest'ultima con a capo, fin dal 6 giu 2019, l'imprenditore italo-americano Rocco Comisso, nonché Presidente e Amministratore Delegato di "Mediacom Communications Corporation".

La suddetta problematica in tema di "vincolo" architettonico, che nasce dai lunghi processi burocratici italiani, rappresenta un forte deterrente per cui molti soggetti esteri non sono incentivati ad investire nelle infrastrutture in Italia. Pertanto, a mio avviso, se da una parte si intravedono punti di debolezza da parte del nostro sistema amministrativo nazionale, tali per cui la negoziazione tra soggetto pubblico e privato porta ad una perdita di tempo che rappresenta un costo di progettazione di cui tenere fortemente conto; dall'altra, tale burocrazia è una forma di garanzia necessaria per standardizzare i procedimenti, chiaramente identificabili e controllabili, a prescindere dai soggetti coinvolti, di tutela del patrimonio artistico, architettonico e culturale del nostro Paese.

Di conseguenza, a mio avviso, alla luce dell'approfondita analisi condotta sul "Franchi", al fine di evidenziare uno scenario potenzialmente efficace in grado di consentire la ristrutturazione dell'impianto sportivo "viola", la dirigenza fiorentina necessiterebbe di rivedere parzialmente, in chiave non demolitiva, la proposta di progetto di ammodernamento dello stesso condotta dall'architetto Marco Casamonti. Difatti, si è ritenuto opportuno ricordare che tale progetto non fu ritenuto completamente soddisfacente, in quanto prevedeva un abbattimento del circa 30% dello stadio, che ricadeva sulle curve Fiesole e Ferrovia, al fine di ricostruirle a pianta rettangolare come tribune, andando sensibilmente a modificare la storica "pianta a D" della struttura. Infatti, vista la grande attenzione e tutela nei confronti del monumento, o di sue singole parti, di seguito si è proposto un interessante spunto al fine di valorizzare la città di Firenze e la sua storia. Pertanto, a mio avviso l'idea consisterebbe nell'includere lo stadio comunale "Artemio Franchi" in un percorso turistico

legato ai beni storici e culturali della città fiorentina. Questo porterebbe l'ENIT – Agenzia nazionale italiana del turismo – a considerare lo stadio in oggetto come emblema della storia calcistica di Firenze e condividerla così con tutti i visitatori della città.

Difatti, come approfondito nel corso del capitolo 3 del presente elaborato, il ripristino dell'impiantistica sportiva storica italiana consente un processo di *conservazione* non indifferente della cosiddetta “*legacy sportiva*”. Quest'ultima è definita come quel fattore di accrescimento del valore storico, monumentale e di eredità di un club, che permette, da una parte, di avvalorare l'avviamento implicito dell'impianto, dall'altra, di consentire alla “*storia*” di incidere sulle prestazioni e le performance individuali e di gruppo, rispettivamente dell'atleta e della squadra. Tuttavia, l'analisi dello stadio comunale “Artemio Franchi” mi ha permesso di far emergere il concetto di “*legacy inversa*”, grazie alla quale non si attende la fine dell'evento, in questo caso sportivo (partita di calcio), per rilasciare utilità al territorio, ma si rende possibile garantire tale utilità tutto l'anno, sette giorni su sette, a 360 gradi attraverso una concezione di impianto sportivo “*multifunzionale*”.

Considerando, invece, la situazione economica, patrimoniale e finanziaria media della società ACF FIORENTINA riferita al triennio PRE ipotetica ristrutturazione (2017-18-19) del proprio impianto sportivo, si è verificato che il club disponesse di una sana e corretta gestione societaria. Quest'analisi è stata condotta al fine di esaminare la capacità del club “viola” di essere in grado, o meno, di affrontare future nuove operazioni di investimento finalizzate al suo sviluppo e alla sua costante espansione, come la ristrutturazione del “Franchi”. I risultati medi complessivi ottenuti per il suddetto triennio hanno portato ad affermare che:

- dal punto di vista economico, al pari di numerosi club di calcio professionistico a livello nazionale, il risultato di esercizio della società “viola” risente fortemente delle plusvalenze generate “da alienazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori professionisti” (DPS). Difatti, in assenza di queste, il risultato economico del triennio PRE-ristrutturazione (2017-18-19) risulta negativo;
- dal punto di vista patrimoniale e finanziario, il club viola dispone, rispettivamente, di un congruo patrimonio, in particolare costituito dalla voce “Riserva per versamenti Soci in conto futuro aumento di capitale”, che gli permetta di coprire le perdite di esercizio generate nel corso della gestione d'impresa; e una liquidità finale lievemente positiva rispetto ai volumi di affari, situazione prettamente dovuta all'accensione di più finanziamenti che hanno portato la cassa ad accrescere il proprio valore. In Particolare, nonostante ciò, la panoramica dettagliata fornita dei più significativi indici di bilancio²⁷⁷ ha evidenziato che la società in oggetto, lungo il suddetto triennio, ha presentato

²⁷⁷ In particolare, si sono analizzati gli indici di redditività, di solidità patrimoniale, di indicizzazione di bilancio, dei parametri UEFA e FIGC, e del grado di leva strutturale PRE e POST-ristrutturazione stadio Comunale “Artemio

un andamento altalenante degli indici di redditività, in quanto direttamente legati alle prestazioni economiche del club, altrettanto oscillanti, non rispettando a pieno i requisiti di solidità, né durante il periodo PRE, quanto quello POST ristrutturazione. Nonostante ciò, in questo secondo caso, alla luce dell'attuazione della strategia di patrimonializzazione del club e di riequilibrio economico-patrimoniale dello stesso, ampiamente approfondita nell'elaborato, vengono garantiti solo un margine ed un quoziente secondario di struttura maggiori di 1, a differenza di quelli primari rispettivamente profondamente negativo ed inferiore ad 1. Dal punto di vista di tutti gli altri indici evidenziati in nota 1, questi risultano largamente rispettati considerando i range di valore di mercato riportati nello specifico, garantendo, in questo caso, una sana e corretta gestione del club da parte della società "viola".

Pertanto, avendo chiara la situazione dei risultati derivanti dalla gestione del suddetto club nel triennio PRE-ristrutturazione dello stadio comunale "Artemio Franchi", si è proceduto ad effettuare la stima economico-prospettica dei ricavi generabili dalla società fiorentina POST-ristrutturazione del suddetto impianto. A tal fine, si ricorda che tra i ricavi sottoposti ad analisi si sono identificati quelli relativi ai proventi da gare e da abbonamenti, i proventi da iniziative commerciali e da attività no match day e altri proventi da stadio, da sponsorizzazione e cartellonistica, da diritti radio televisivi, ed infine, da "naming right". Pertanto, grazie all'individuazione del benchmark "UDINESE CALCIO"²⁷⁸, e, solamente in parte della JUVENTUS F.C. al fine di evidenziare la crescita economica dei suddetti ricavi registrata percentualmente da questo club, è emerso che i proventi medi incrementali totali di triennio generati dal club "viola" ammontano a circa € 16.122.000,00. Tale importo deriva dalla somma di tutti i ricavi incrementali generati da ogni suddetta area, e, in particolare, dal "*Normal case*" (i cui valori si sono ipotizzati costanti per tutti gli anni POST-ristrutturazione) dell'analisi di scenario, quest'ultima composta dal "*bad, normal e best case*" a seconda dell'ottimismo dell'operazione, condotta al fine di garantire una maggior cautela e prudenza nella determinazione dei proventi stimati e del conseguente rientro dell'investimento. Sostando il focus, invece, sulla stima prospettica dei costi medi incrementali totali di triennio (sempre POST-ristrutturazione 2024-25-26) generati dal club "viola", questi ammontano ad una cifra pari all'investimento totale stimato di 130 milioni di euro. Tale importo è stato ammortizzato secondo un metodo decrescente, che a mio avviso, è risultata la migliore opzione per consentire alla dirigenza

Franchi". La maggior parte di tali indicatori è stata calcolata grazie all'analisi dei dati dei bilanci di esercizio della società "viola" per il triennio PRE-ristrutturazione (2017-18-19), e all'operazione di riclassificazione del documento contabile dello Stato Patrimoniale, in finanziario e funzionale, e del prospetto di Conto Economico del club.

²⁷⁸ .. in quanto società ad avere il più recente esempio di ristrutturazione completa del proprio impianto sportivo a livello nazionale, ad aver già prodotto gli effetti economici in bilancio derivanti dall'opera di restyling; ed a presentare un profilo di una società sportiva tale da poter essere considerata un potenziale benchmark rispetto all'analisi di studio dei ricavi della Fiorentina.

“viola” di farsi carico dei maggiori costi durante i primi anni di novità POST- ristrutturazione del “Franchi”. In particolare, la quota di ammortamento per i primi 12 anni ad esso imputata ammonta a € 3.900.000,00, che permetterebbe di ripagare circa il 36% dell’investimento; mentre, quella per i restanti 87 anni seguenti²⁷⁹, corrisponde a circa € 950.000,00.

Pertanto, dall’analisi di rientro dell’investimento complessivo si sono considerati i 12 anni post piena agibilità dello stadio ristrutturato (dal 2024 al 2036) come arco temporale finalizzato a coprire il suddetto costo di investimento. Di conseguenza, è emerso che, riportando a 12 anni il valore dei proventi medi incrementali totali di triennio generati dal club “viola”, pari a € 16.122.000,00, verrebbe generato un valore medio di proventi incrementali pari a € 193.471.400,00. Applicando il medesimo processo ai costi medi incrementali totali di triennio generati dal club “viola”, pari alla quota di ammortamento annua di € 3.900.000,00, in 12 anni si dovranno coprire circa € 46.800.000,00. Di conseguenza, l’utile netto derivante dalla sola ristrutturazione del “Franchi” risulta pari alla differenza tra il totale dei proventi generati nei 12 anni post-ristrutturazione, e i costi riferiti al medesimo periodo, generando un risultato positivo incrementale di progetto di € 146.671.400,00, senza considerare l’effetto imposte.

Infine, risulta che la profittabilità economica del progetto, generata nei primi 12 anni post restyling dello stadio comunale “Artemio Franchi” di € 146.671.400,00, sia visibilmente sufficiente a coprire il costo dell’investimento complessivamente stimato per un importo pari a € 130.000.000,00. Tuttavia, il suddetto arco temporale, se confrontato al periodo medio di conduzione di una società calcistica da parte di una proprietà estera (5-7 anni), risulta, a mio avviso, comunque troppo lungo per garantire una congrua profittabilità dell’investimento. In conclusione, alla luce di quanto emerso dall’analisi deduttiva finale proposta, che è stata condotta al fine di offrire alla dirigenza fiorentina un interessante spunto sulle potenzialità di anticipo del rientro economico dell’investimento del progetto di ristrutturazione del “Franchi” (prima dei suddetti dodici anni emersi dall’analisi svolta); è emerso che supportare un’operazione squisitamente di impianto con un nuovo investimento che si basasse su un progetto tecnico²⁸⁰ e sul parco giocatori²⁸¹, avrebbe permesso un recupero dell’investimento in circa 10 anni. Nonostante ciò, rimango del parere che tale periodo rimanga comunque troppo lungo per garantire una congrua profittabilità dell’investimento.

²⁷⁹ A tal proposito, si ricorda che è stato identificato l’arco temporale di 99 anni come potenziale periodo di concessione da parte del Comune di Firenze, attuale proprietario del “Franchi”, alla società ACF FIORENTINA, del diritto di usufrutto del suolo su cui insiste il suddetto impianto. Pertanto, l’investimento di 130 milioni è stato spalmato secondo un ammortamento decrescente lungo tutto il periodo riferito al suddetto diritto.

²⁸⁰ Allenatore.

²⁸¹ Parziale rinnovamento rosa e sviluppo del vivaio.

Riassunto

PRIMO e SECONDO CAPITOLO

In un mondo sportivo in costante evoluzione ed in rapido cambiamento, come quello in cui viviamo e ci troviamo ad operare, la comprensione del concetto teorico e pratico di azienda sportiva è fondamentale al fine di una completa assimilazione delle modalità di gestione economica e patrimoniale di un impianto del calibro dello stadio, e delle scelte strategiche attuate in via diretta o indiretta in funzione di quest'ultimo. Pertanto, possiamo senza alcun dubbio affermare che negli ultimi decenni l'azienda sportiva abbia subito notevoli cambiamenti per quanto concerne le modalità di gestione delle sue attività, e dei suoi diversi progetti, sia interni sia esterni. Tali mutazioni sono avvenute sia in termini di “*mission*”, e dunque di guida alla realizzazione day by day degli obiettivi, che di “*vision*”, quindi di prospettive aziendali in ottica di lungo periodo: entrambi temi che riguardano principalmente l'approccio manageriale e l'organizzazione aziendale.

Si è trattato di un cambiamento dettato dal mutare delle condizioni di mercato, che hanno indissolubilmente portato le aziende sportive a adattarsi il più possibile al difficile contesto economico presente in quel momento storico, e a prendere come riferimento un benchmark al quale puntare col fine di gestire al meglio il continuo cambiamento presente.

Alla luce di quanto appena esposto, si può affermare che l'azienda sportiva rappresenta il complesso dei beni organizzati da un soggetto o da un insieme di individui attraverso i quali si persegue il fine di praticare un'attività sportiva. Quest'ultima indica l'attività che impegna le capacità psico-fisiche dell'individuo sia sul piano agonistico (dilettantistico o professionale) sia su quello ludico (attività ricreativa). Più in particolare, l'obiettivo di un'organizzazione sportiva moderna è quello di trovare il corretto equilibrio tra i diversi obiettivi strategici: risultati sportivi, responsabilità sociale e sostenibilità economica e finanziaria. In particolare, in ottica sostenibile, è fondamentale l'obiettivo “strutturale” della società, con il quale si intende l'ammodernamento dell'impianto sportivo del club, che consentirà alla società di affievolire il legame di dipendenza tra risultati sportivi ed economici, e di far sviluppare un nuovo *concept* di stadio, quello cosiddetto “*multifunzionale*” o “*polifunzionale*” successivamente approfondito. Pertanto, l'obiettivo di un'azienda sportiva non coincide più solo con un rigoroso e statico pareggio di bilancio, ma in quanto vero e proprio centro di business dinamico e di natura complessa, persegue lo scopo di generare un ritorno economico che permetta alla stessa di conseguire un utile di gestione al termine della stagione sportiva. Nonostante ciò, per le aziende sportive non è stato sempre possibile perseguire tale ultimo fine. Infatti, si è assistito ad un cambio radicale nel panorama calcistico aziendale, che con l'emanazione della legge sul professionismo sportivo (l. 23 marzo 1981, n.91) ha portato alla nascita delle cosiddette Società Sportive Professionistiche (SSP) nell'assetto oggi conosciuto. Dal punto di vista calcistico, infatti, le cause dell'avvento di questa nuova tipologia di società risalgono agli anni '60, in un contesto sportivo ancora

caratterizzato da società di calcio assimilate ad una semplice forma di aggregazione di individui, finalizzata allo svolgimento della pratica sportiva. Pertanto, la forma giuridica di queste prime entità risulta pressoché di tipo associativo, e di conseguenza, senza alcun scopo di lucro. Inoltre, è proprio tra gli anni '50 e gli anni '60 che si ebbe un sempre maggior sviluppo delle società calcistiche italiane, infatti, questo decennio coincide con una fioritura anche dell'economia nazionale, che prese il nome di "miracolo economico italiano", che generò degli effetti positivi in tutti i settori dell'economia, comprendendo, con gran stupore, anche quello calcistico sportivo nazionale. Successivamente, gli anni '60 e '70 furono caratterizzati da un'inadeguata gestione manageriale dell'associazione sportiva, spesso inefficiente e in difficoltà, e da una situazione sbilanciata tra costi da sostenere, sempre più in aumento, e ricavi limitati. Alla luce di quanto appena esposto, perdurata la suddetta situazione finanziaria deficitaria per tutti gli anni '70, il giorno 23 marzo dell'anno 1981 venne emanata la legge sul professionismo sportivo (l. 23 marzo 1981, n.91), il cui obiettivo era quello di normare interamente l'*industry* calcistica riferita al settore professionistico nazionale, in particolare, le "norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti". Inoltre, la suddetta legge fu emanata alla luce degli interessi economici legati allo sport e alla derivante necessità di fornire una maggiore trasparenza ai bilanci dei club, individuandone al contempo la loro solvibilità verso i terzi. I quattro macro-pilastri della legge sul professionismo sportivo vertevano sulla modifica dell'oggetto sociale e della forma giuridica delle società sportive professionistiche (SSP), sull'esclusione per queste dello scopo di lucro (soggettivo), su un maggiore controllo da parte delle Federazioni Sportive Nazionali (FSN), cui i club sportivi erano affiliati, ed infine sull'introduzione del cosiddetto "*free agent*". Questa figura, sulla scia della "*sentenza Bosman*", ossia quel provvedimento adottato dalla Corte di giustizia dell'Unione europea del 15 dicembre del 1995, finalizzato a regolamentare il trasferimento dei calciatori nelle federazioni appartenenti all'UE, coincideva con il calciatore che, alla scadenza del contratto stipulato con la società proprietaria del suo cartellino, era libero di negoziare la propria attività sportiva con altri club; e di trovare un nuovo accordo con questi durante gli ultimi 6 mesi di contratto con la società ancora detentrica del cartellino, senza la corresponsione di alcuna spesa extra di trasferimento.

Nonostante tutte le novità introdotte dalla suddetta Legge 23 marzo 1981, n.91, si è decretata la necessità di assimilare le società sportive a vere e proprie S.p.A. Questo diede la possibilità per le SSP di perseguire lo scopo di lucro (soggettivo) e di distribuire l'utile di esercizio conseguito ai propri soci, salva la destinazione di almeno il 10% del suddetto utile, riportata da statuto, "all'addestramento e alla formazione tecnico sportiva delle scuole giovanili". Questa era solo una delle nuove novità introdotte dall'emanazione del D.L. 485 del 20 settembre 1996, poi convertito nella Legge 18 novembre 1996, n.588, la quale venne introdotta a titolo di modifica della Legge 23 marzo 1981, n.91 sancendo il passaggio da un contesto sportivo professionistico ad un sistema "business oriented". Inoltre, in questo contesto evolutivo è stato interessante trattare del concetto di "*patrimonializzazione*" ai fini del Fair Play Finanziario per fare

riferimento alla dinamica, spesso di tendenza, verso l'eccessivo indebitamento e la scarsa patrimonializzazione dei club, sottolineando come oggi l'orientamento dei club stessi sia la patrimonializzazione.

Successivamente, alla luce di quanto fino ad ora riportato, si è introdotto il concetto di stadio in quanto impianto sportivo, e la differenza dei due principali *concepts* ad esso legati: quello “*tradizionale*”, dedicato alla figura del “tifoso-spettatore”, e “*multifunzionale*”, anche detto “*polifunzionale*” o “*polivalente*”, destinato alla figura del “tifoso-consumatore”. Il primo dei due menzionati, si fonda su una concezione di stadio concepita come centro di impresa sportiva che genera, principalmente, un utile di gestione derivante dallo sfruttamento dell'evento sportivo, valore che, nel caso del presente elaborato, si riferisce principalmente al totale degli introiti da matchday prodotti dalla partita di calcio. Per quanto concerne l'impianto sportivo “*multifunzionale*”, invece, questo consente di analizzare la struttura come centro di impresa sportiva e di *entertainment*, in grado di essere vissuto *tutto l'anno, sette giorni su sette, a 360 gradi*; e di generare un ritorno economico societario derivante non solo dagli introiti da matchday prodotti dalla partita di calcio, ma anche dalla vendita di un insieme di elementi diversificati e calibrati su molteplici target di riferimento. Pertanto, tra i principali servizi in dotazione offerti da un impianto sportivo “*multifunzionale*” si inseriscono quelli a scopo commerciale, quali il merchandising, lo store, l'hospitality areas ed executive boxes, le aree di ristoro, ed i servizi di affitto stadio e locali commerciali a terzi. Infine, un percorso museale ad hoc per valorizzare la storia sportiva ed i successi del club, il tour dell'impiantistica sportiva, e due aree funzionali distinte di parcheggio, rispettivamente per VIP, giocatori, arbitri e delegati da una parte, ed esterni per il pubblico dall'altra.

In particolare, in questo elaborato mi sono soffermato sul confronto tra il concept di stadio “*monofunzionale*” e quello “*multifunzionale*”, in tema di struttura architettonica dell'impianto, di servizi offerti, della stima dei ricavi generabili dalla nuova impostazione commerciale nello stadio multifunzionale, delle conseguenti politiche di investimento e finanziamento, e della diversa dinamica di competitività societaria. Tutto ciò è stato anticipato dal tema della riqualificazione urbana del territorio circostante, che offre l'opportunità di rigenerare contesti urbani che, solitamente disposti adiacentemente allo stadio, sono soggetti da degrado sociale e strutturale. A tal proposito la cosiddetta “*Legge stadi*”, ha permesso di incoraggiare gli operatori ad intraprendere progetti di valorizzazione degli impianti sportivi, salvo la sostenibilità di questi ultimi dal punto di vista economico-finanziario. Infine, restando in tema di *concept* dell'impianto sportivo, ho analizzato le due forme di tipologia impiantistica sportiva più frequenti in Italia: lo “*stadio di proprietà*”, ed a “*partenariato pubblico privato*” (PPP) del quale una sua modalità è il cosiddetto “*project financing*” (PF), anche detto “*finanza di progetto*”.

Difatti, il panorama odierno che si sta delineando in Italia, in tema di impianti sportivi di proprietà in particolare di calcio, mostra una situazione abbastanza in difficoltà considerando i numeri sui quali

viaggiano le altre realtà calcistiche europee²⁸². Con il concetto di “stadio di proprietà” viene inteso quel particolare impianto sportivo il cui proprietario è un privato, il quale, non solo coincide anche con l’utente ed il gestore della struttura sportiva, ma organizza le aree interne e circostanti l’impianto in modo del tutto autonomo e secondo le proprie particolari esigenze. Nonostante ciò, è tenuto al rispetto delle normative vigenti, sia a livello nazionale²⁸³ quanto europeo²⁸⁴, in tema di costruzione e ristrutturazione dell’impianto sportiva. Un impianto con queste caratteristiche permette alla società proprietaria sia di essere autonoma e indipendente, fattore chiave per usufruire dell’esenzione al versamento del canone di affitto previsto dalla legge nei confronti del proprietario della struttura, che di generare un maggior introito derivante dai biglietti venduti nel “preseason” e durante il corso della stagione, rispettivamente da abbonamenti e matchday.

Per quanto riguarda, invece, la forma di tipologia impiantistica sportiva del “*partenariato pubblico privato*” (PPP), con questa si intende quella particolare tipologia di cooperazione tra soggetto pubblico e privato che consente alla Pubblica Amministrazione di reperire maggiori risorse destinate al finanziamento, alla costruzione e alla gestione di infrastrutture, nonché alla fornitura di servizi di interesse pubblico. Pertanto, l’obiettivo principale del PPP è quello di sostenere economicamente le imprese private che presentino sia un particolare interesse verso la valorizzazione che verso il mantenimento delle infrastrutture. Le componenti tipiche ed i capisaldi dei contratti di Partenariato Pubblico-Privato, che sono stati riportati di seguito, sono racchiusi nel cosiddetto “Libro Verde dei Partenariati Pubblico-Privati e il diritto comunitario degli appalti pubblici e delle concessioni” della Commissione europea del 30 aprile 2004. Tra i suddetti troviamo una collaborazione pubblico-privata di lungo termine tra le parti, una quasi totale garanzia di natura privata del finanziamento, la necessità che il soggetto privato sia al centro dello sviluppo strategico del progetto, e che i due soggetti si ripartiscano il rischio legato al business in oggetto. Inoltre, il Libro Verde del 2004 identifica a livello europeo due forme principali di PPP: quello contrattuale, attraverso il quale la collaborazione tra soggetto pubblico e privato si basa su rapporti appunto contrattuali, e quello istituzionalizzato, in cui la sinergia tra questi due ultimi si manifesta con la creazione di una nuova entità con personalità giuridica propria, che molto spesso è identificata nella “joint

²⁸² Per quanto riguarda il tema dei dati registrati dai massimi campionati europei di calcio sul numero di impianti di proprietà già menzionato, ad eccezione del campionato della massima serie francese (LIGUE 1), la cui percentuale di impianti sportivi di proprietà pubblica raggiunge il 95%, quello del campionato spagnolo (LIGA), di quello tedesco (BUNDESLIGA) e di quello inglese (PREMIER LEAGUE), si attestano sui rispettivi minor valori percentuali del 60%, 39% e 20%. Ponendo maggiore attenzione al contesto nazionale, invece, questo evidenzia un valore percentuale del circa 70% di stadi che risultano di proprietà pubblica, lasciando il 20% al dominio della proprietà privata, ad esclusione dello Stadio Olimpico di Roma di proprietà di Coni Servizi, che rappresenta il restante 10%.

²⁸³ Contenute nel documento denominato “NORME CONI PER L’IMPIANTISTICA SPORTIVA”.

²⁸⁴ Contenute nel documento denominato “GUIDA UEFA AGLI STADI DI QUALITÀ”.

venture” o nella “società di progetto”. Quest’ultima è comunemente denominata Special Purpose Vehicle (SPV) e consente, dunque, l’indipendenza economica e giuridica tramite la separazione tra i flussi di cassa del progetto e quelli delle altre attività d’impresa poste in essere. Ai fini del presente elaborato si è ritenuto utile approfondire la prima tipologia di PPP menzionata, ossia quella contrattuale, nel quale rientra il concetto di “finanza di progetto” o “*project financing*” (PF). Infatti, quest’ultimo rappresenta una metodologia finanziaria che permette di essere applicata ad iniziative di Partenariato pubblico-privato, al fine di finanziare grandi progetti di opere pubbliche, servizi ed infrastrutture tramite capitale privati. La particolarità di questa modalità di finanziamento risiede nella capacità del progetto stesso di autofinanziarsi, generando una serie di flussi di cassa durante il corso della gestione che siano sufficienti a soddisfare due particolari esigenze: da una parte, coprire i costi sostenuti per la realizzazione del progetto stesso, tra i quali il finanziamento contratto, dall’altra, remunerare il capitale di rischio. Pertanto, risulta fondamentale dimostrare che l’idea di business mostri una buona capacità di produrre flussi di cassa positivi, ponendo in secondo piano il merito creditizio del promotore. Inoltre, approfondendo il focus sugli attori coinvolti nel project financing sono presenti 5 diverse entità chiave, quali il soggetto promotore, il soggetto sviluppatore, il soggetto finanziatore, il consulente finanziario, e la società di progetto (SPV). Per quanto riguardano, invece, le fasi operative della “finanza di progetto” si individuano 3 step principali: la fase di “*progettazione e costruzione*”, la fase di “*start-up*” e la fase della “*gestione operativa*”; quest’ultima fase permette di verificare a pieno la capacità del progetto di generare flussi di casa sufficienti per il rimborso del debito.

TERZO CAPITOLO

Le riflessioni teoriche fino a qui analizzate presentano un rilevante impatto applicativo nello studio del caso di specie sulla ristrutturazione strategico-funzionale dello stadio comunale “Artemio Franchi” di Firenze. Quest’ultimo, denominato fino al 25 novembre 1991 “stadio comunale Giovanni Berta”, è attualmente uno dei massimi esempi di architettura sportiva in cemento armato nel panorama nazionale, che ospita le partite casalinghe della ACF FIORENTINA. Ad oggi, il club “viola” milita nella massima serie del campionato italiano di Serie A ma, nonostante ciò, non è sempre stato così. Infatti, per capire le dinamiche societarie e sportive che hanno caratterizzato il club, è necessario risalire al 29 agosto 1926, data in cui il marchese Luigi Ridolfi Vay da Verrazzano decise di attuare il processo di fusione tra la “Palestra Ginnastica Fiorentina Libertas” e il “Club Sportivo Firenze”, costituendo così la società “Fiorentina”. Quest’ultima, nel febbraio 1952, venne acquisita dall’imprenditore tessile pratese Enrico Befani, che nella stagione sportiva 1955-56 portò al popolo “viola” il primo scudetto della storia del club. Negli anni ’80, la società venne acquistata dall’imprenditore ed ingegnere italiano Flavio Pontello. Nei primi anni ’90, invece, il club “viola” fu ceduto a Mario e Vittorio Cecchi Gori che, dopo una stagione in Serie B, hanno permesso alla società di aggiungere due coppe Italia e una Supercoppa italiana al suo palmarès, trofei rispettivamente vinti nella stagione sportiva 1995-96, 2000-01 e 1996. Successivamente,

nel 2001-02, il club fiorentino fu retrocesso una seconda volta in serie B con una situazione economico-finanziaria in rosso e fu oggetto di azioni federali e giudiziarie che portarono alla dichiarazione di fallimento il 27 settembre 2002. Il nuovo club “viola”, che fin dal primo momento prese il nome di Florentia viola, venne rilevato il 3 agosto 2002 da Diego e Andrea Della Valle, rispettivamente Vicepresidente e Presidente dell’azienda produttrice di calzature, abbigliamento e accessori Tod's S.p.A., ripartendo dal campionato di Serie C2. Dopo solo una stagione sportiva la squadra fiorentina riuscì a militare nella serie B e, due anni dopo, nel campionato della massima serie fino a riqualificarsi, trascorsi altri due anni, per le competizioni europee. Per quanto riguarda, invece, la situazione economica media dei circa 15 anni di gestione del club “viola” da parte della capogruppo “Diego Della Valle S.r.l., questa registra una quota media di investimenti annui pari ad un ammontare di circa 13 milioni di euro, escludendo i 7,5 milioni apportati come aumento di capitale iniziale ed un risultato di gestione medio negativo conseguito pari a -7,7 milioni di euro per ogni bilancio.

Infatti, l’esercizio di bilancio chiuso al 31.12.2018 è l’ultimo attribuibile alla gestione del club “viola” da parte della famiglia “Della Valle”, in quanto, in data 6 giugno 2019, è avvenuto il comunicato ufficiale della cessione della società ACF FIORENTINA SPA all’imprenditore italo-americano Rocco Comisso, che ricopre la carica di Presidente e Amministratore Delegato di “Mediacom Communications Corporation”.

Nonostante ciò, lo stadio comunale “Artemio Franchi” ha continuato ad essere il palcoscenico per eccellenza delle partite casalinghe del club “viola”. In particolare, l’impianto, il cui proprietario è il comune di Firenze, è stato progettato alla fine degli anni ‘20 del secolo precedente, e successivamente realizzato nell’area di Campo di Marte (considerata posizione strategica grazie al collegamento ferroviario) tra il 1930 ed il 1932 su richiesta del marchese Luigi Ridolfi da Verrazzano, che all’epoca ricopriva il ruolo di presidente della Fiorentina. L’impianto venne progettato ad opera dell’ingegnere Gioacchino Luigi Mellucci e da Pier Luigi Nervi, uno dei più innovativi progettisti e costruttori di architetture strutturali e funzionali del ventesimo secolo, risentendo della notevole influenza del ventennio fascista dell’epoca sotto diversi profili, gestorio, culturale, architettonico e sportivo. Spostando la nostra attenzione sull’architettura che attualmente caratterizza lo stadio di Firenze, è noto che l’impianto sportivo si estende su un’area di circa 50.000 m² ed è “asimmetrico rispetto all’asse longitudinale al campo”. Difatti, l’area interna assume una forma a “D”, con le sezioni laterali della tribuna coperta che formano un angolo di 90 gradi con le curve, tanto da portare la stampa dell’epoca a ricondurre tale planimetria all’iniziale del termine latino Dux (Duce), appellativo di Benito Mussolini. Proseguendo con la struttura, essa si articola in una zona esterna ed una interna: la prima si compone di un accesso primario ed è caratterizzata da un complesso esteso di elementi che si sviluppa lungo tutta la tribuna coperta; mentre, la seconda, è caratterizzata dalla presenza di gradinate, che sono sorrette da una serie di telai a distanza di 6 metri cadauno, dalla pensilina che copre la tribuna d’onore, dai nodi plastici delle scale

elicoidali che permettono di accedere alle gradinate e dalla torre di Maratona. Queste componenti permettono di far assumere all'impianto un valore di particolare rilievo storico-culturale, in quanto rendono quest'opera unica nel suo genere. Inoltre, la composizione interna dello stadio "Artemio Franchi" è anche caratterizzata dal terreno di gioco, lungo 105 metri e largo 68, è ritenuto uno dei manti erbosi migliori rispetto a quelli delle altre squadre della serie in cui milita, grazie alla qualità del drenaggio. L'impianto è costituito da 43.147 posti a sedere, di cui 7.036 al coperto, che si ripartiscono nel settore tribuna e maratona, la curva Ferrovia e Fiesole, il settore ospiti e la cosiddetta zona "cuscinetto". Inoltre, fin dai primi anni della sua edificazione, l'impianto sportivo subì importanti ristrutturazioni, raggiungendo un costo pari a 80 miliardi di lire. Infatti, uno dei momenti più importanti nella storia dello stadio comunale "Artemio Franchi" fu in vista dei mondiali di calcio organizzati a Firenze negli anni '90.

In aggiunta, si è ritenuto necessario sottolineare come una società calcistica che intenda investire sul mercato, in particolare nella costruzione di un proprio stadio di proprietà o nell'ammodernamento di quello attuale debba, prima di tutto, essere caratterizzata da una sana e corretta gestione. Questo consentirebbe ai club di avere una situazione di partenza della gestione aziendale, sia economica che finanziaria, che ponga le giuste basi per andare a valutare, ed eventualmente sostenere, i potenziali futuri investimenti. Dunque, tenere conto sia della dinamica interna di un'analisi di tipo costo-beneficio, che di quella di cash flow, garantisce di controllare i presupposti per valutare l'opportunità dell'investimento per quella specifica società considerata.

Pertanto, alla luce di quanto appena riportato si è ritenuto necessario presentare una panoramica il più dettagliata possibile della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'ACF FIORENTINA durante il triennio PRE IPOTETICA ristrutturazione (2017-18-19). In particolare, si sono analizzati i dati relativi alle principali voci del documento di bilancio dello Stato Patrimoniale, del Conto Economico e del Rendiconto Finanziario riferiti al suddetto triennio, che avrebbero generato un forte impatto POST IPOTETICA ristrutturazione del "Franchi".

Pertanto, per quanto riguarda la situazione economica dell'ACF FIORENTINA riportata per il suddetto triennio, questa ha fatto registrare altalenanti utili e perdite di esercizio il cui valore ha risentito sensibilmente dell'ammontare delle plusvalenze da cessione dei diritti pluriennali alla gestione dei calciatori (DPS), generate nel rispettivo esercizio di competenza. Difatti, a fronte di plusvalenze pari a circa 88,7 milioni di euro registrate al 31/12/2017, il club "viola" ha conseguito un utile di fine esercizio pari a 35,5 milioni di euro. Quest'ultimo ha permesso di accrescere il valore del patrimonio netto che ha raggiunto quota 104,4 milioni di euro, per essere diminuito nei due anni successivi a causa delle perdite di esercizio registrate al 31/12/2018 e 31/12/2019, rispettivamente pari a € -14.585.932,00 e a € -27.682.556,00. Pertanto, queste sono state coperte con la voce "Riserva per versamenti Soci in conto futuro aumento di capitale", che ha permesso di azzerare il risultato negativo di gestione del club "viola" e garantire una sana e corretta posizione economica societaria. Dal punto di vista finanziario, invece, nel

suddetto triennio la società fiorentina ha mostrato una liquidità finale lievemente positiva rispetto ai volumi di affari, supportata dall'accensione di più finanziamenti di terzi che hanno portato la cassa ad accrescere il proprio valore.

Inoltre, a supporto di tali analisi, è stato ritenuto necessario approfondire la verifica della sana e corretta gestione del club "viola" fornendo una panoramica dettagliata dei più significativi indici di bilancio. In particolare, si sono analizzati gli indici di redditività, di solidità patrimoniale, di indicizzazione di bilancio, dei parametri UEFA e FIGC, e del grado di leva strutturale PRE e POST-ristrutturazione stadio Comunale "Artemio Franchi". La maggior parte di tali indicatori è stata calcolata grazie all'analisi dei dati dei bilanci di esercizio della società "viola" per il triennio PRE-ristrutturazione (2017-18-19), e all'operazione di riclassificazione del documento contabile dello Stato Patrimoniale, in finanziario e funzionale, e del prospetto di Conto Economico del club. Da questo approfondimento è emerso che la società in oggetto, lungo il suddetto triennio, ha presentato un andamento altalenante degli indici di redditività, in quanto direttamente legati alle prestazioni economiche del club, altrettanto oscillanti, non rispettando a pieno i requisiti di solidità, né durante il periodo PRE, quanto quello POST ristrutturazione. Nonostante ciò, in questo secondo caso, alla luce dell'attuazione della strategia di patrimonializzazione del club e di riequilibrio economico-patrimoniale dello stesso, ampiamente approfondita nell'elaborato, vengono garantiti solo un margine ed un quoziente secondario di struttura maggiori di 1, a differenza di quelli primari profondamente negativi. Dal punto di vista di tutti gli altri suddetti indici evidenziati, questi risultano largamente rispettati, considerando i range di valore di mercato riportati nello specifico, garantendo, in questo caso, una sana e corretta gestione del club da parte della società "viola".

A questo punto, focalizzando la nostra attenzione su un'operazione di investimento riguardante il restyling di un impianto sportivo nazionale, questo, prima di essere visibilmente ammodernato, necessita di una serie di autorizzazioni e controlli sulla fattibilità del progetto. In particolare, è di fondamentale rilevanza analizzare l'impianto a 360 gradi, poiché risulta che alcuni tipi di strutture, in quanto beni immobili, presentano un interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico che devono, a nostro avviso, essere rispettati. Tale aspetto permette la loro parziale intoccabilità, non garantendo il medesimo risultato finale previsto dal primo progetto ideato. Pertanto, al fine di normare questi eventi, il legislatore ha ritenuto opportuno sottoporre tali impianti a quanto disposto dal D. Lgs. del 22 gennaio 2004, n. 42, che si riferisce al "Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio". Tale ultimo documento menzionato comporta l'autorizzazione da parte del Ministero per tutte quelle opere di demolizione e rimozione di un impianto soggetto a particolari meriti di tutela. Per quanto riguarda, invece, l'opera di ristrutturazione o di ammodernamento dello stesso, è necessario ottenere l'autorizzazione da parte del soprintendente della regione, nella quale è presente il bene immobile (art. 21 Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio), purché questa consenta di dare "una seconda vita" all'impianto, al fine di essere considerato pienamente agibile. Tali vincoli fanno sì che la burocrazia italiana rappresenti una forma di garanzia necessaria per

standardizzare i procedimenti, chiaramente identificabili e controllabili, a prescindere dai soggetti coinvolti, legati, ai fini del caso di Firenze analizzato nel presente elaborato, al progetto di ristrutturazione dello stadio comunale “Artemio Franchi”. Ai fini del presente elaborato, quindi, affinché l’ammodernamento del suddetto impianto possa essere portato a termine, l’obiettivo è stato quello di tutelare le parti architettoniche sulle quali è stata posta la “deflatoria” da parte del Dott. Angelo Calvani, Soprintendente di Firenze nei primi anni ’80. Infatti, l’impianto “viola”, di proprietà del comune di Firenze, presenta diverse parti meritevoli di particolare attenzione, tali da considerare il “Franchi” monumento nazionale: nello specifico, si individuano la torre di Maratona, le scale elicoidali, la copertura della tribuna e la forma a D della planimetria. Pertanto, questa meritevolezza architettonica di patrimonio nell’ “Artemio Franchi” permette di valorizzare la storia dell’impianto sportivo da una duplice prospettiva: la prima verte sulla figura dello stadio in quanto palcoscenico adibito ad ospitare eventi culturali, sociali e ricreativi di portata nazionale; la seconda, invece, tende a soffermarsi sullo stadio in quanto luogo storico. Infatti, quest’ultimo racchiude tutte le emozioni e le esperienze passate, che riecheggiano tutt’ora nelle curve dello stadio, di coloro che hanno percorso quel terreno di gioco, difeso l’intera storia calcistica fiorentina, e indossato quella maglia, diventando un bagaglio culturale non indifferente che ha consentito di tramandare la storia dei campioni. Ciò consente di recuperare la cultura del territorio e della comunità “viola”, che tende ad essere assorbita dalla squadra, creando una sua vera e propria entità culturale radicata nella città di Firenze. Pertanto, il ripristino dell’impiantistica sportiva storica italiana, in particolare di quella fiorentina, consente un processo di conservazione non indifferente della cosiddetta “legacy sportiva”. Quest’ultima è definita come quel fattore di accrescimento del valore storico, monumentale e di eredità di un club, che permette, da una parte, di avvalorare l’avviamento implicito dell’impianto, dall’altra, di consentire alla “storia” di incidere sulle prestazioni e le performance individuali e di gruppo, rispettivamente dell’atleta e della squadra.

Alla luce di quanto appena esposto, al fine di un completo inquadramento conoscitivo dei progetti di ristrutturazione dello stadio comunale “Artemio Franchi”, si è ritenuto opportuno riportare i due piano progettuali più significativi fino ad ora realizzati: il primo, ad opera dell’architetto fiorentino Marco Casamonti, uno dei più grandi professionisti a livello globale nel recupero e ristrutturazione degli stadi, e del suo studio “Archea associati”; ed il secondo ad opera dell’architetto Carlo Bandini e del suo studio “B.C.B progetti S.r.l.”. Per quanto riguarda il primo progetto, ho avuto l’onore, nonché il piacere, di confrontarmi sul tema con un’intervista personale all’architetto Francesco dell’O’, membro senior dello studio di progettazione Archea Associati che si sta occupando tutt’oggi del progetto di ristrutturazione dello stadio comunale “Artemio Franchi”, e della riqualificazione dell’area urbana ad esso circostante. Questo confronto mi ha permesso di avvalorare i dati e le analisi contenute nel presente elaborato, nonché di pianificare con il suddetto architetto un incontro direttamente a Firenze nel mese di ottobre, al fine di approfondire ulteriori temi, data la continua evoluzione del progetto. Quest’ultimo, il cui costo è stato

stimato per circa 200 milioni di euro, pone le proprie fondamenta sull'obiettivo di celebrare le aree monumentali del Franchi, e tra gli aspetti principali dell'operazione è previsto un abbattimento delle curve Fiesole e Ferrovia, al fine di ricostruirle a pianta rettangolare come tribune, andando sensibilmente a modificare la storica "pianta a D" della struttura. La parte interna dello stadio, invece, è destinata ad attività commerciali, negozi e servizi. Inoltre, il pilastro centrale sul quale si basa il progetto, tale da poter ovviare al problema della copertura dell'impianto, consiste in una teca di vetro sorretta da una struttura metallica, con la funzione coprente l'impianto su tutti e quattro i lati. La copertura permetterebbe di conservare l'integrità della storia dell'architettura razionalista, e di offrire riparo dagli agenti atmosferici al pubblico e a tutto il complesso sportivo. Per quanto riguarda i tempi previsti per la realizzazione del piano operativo, lo stadio sarebbe stato pienamente agibile a circa tre anni dall'inizio dei lavori; mentre, durante il campionato, sarebbe possibile chiudere in modo alternato le due curve, al fine di lavorare su di esse singolarmente, senza creare ingenti disagi alla struttura e allo svolgimento della manifestazione sportive. Tuttavia, il soprintendente di Firenze, Andrea Pessina, riportò nero su bianco l'impossibilità di abbattimento delle curve, in quanto parti principali del monumento, senza escludere però la possibilità di una ristrutturazione parziale dell'impianto. Pertanto, vista la validità della clausola sul Franchi posta dalla Soprintendenza delle Belle Arti, il progetto proposto dall'architetto Marco Casamonti non fu ritenuto completamente soddisfacente. Alla luce di ciò, il presidente della Fiorentina Rocco Commisso ha incaricato un altro studio (il BCB Progetti S.r.l.) guidato dall'architetto Carlo Bandini, al fine di proporre un nuovo piano di ristrutturazione dell'Artemio Franchi, che non andasse contro i "vincoli" architettonici posti dalla Soprintendenza. Pertanto, il suddetto architetto, insieme a Michele Turini dell'associazione 'Noi per Firenze', ha presentato alla stampa, nello stesso giorno in cui "La Nazione" riporta il fatto (in data 26 settembre 2019), un progetto rielaborato di "stadio dentro lo stadio". Il prospetto proposto si discostava notevolmente da quanto esposto dall'architetto Casamonti e dal suo studio, in quanto, come preannunciato, non prevedeva alcuna opera di demolizione, né tantomeno di modifica alle curve. In particolare, tra gli aspetti principali dell'operazione è prevista la costruzione di due nuove strutture di tribuna che si posizionavano all'interno dell'impianto, simmetricamente alle curve Fiesole e Maratona, ad una distanza notevolmente inferiore al terreno di gioco rispetto alle precedenti curve. Inoltre, le aree residue tra queste e le nuove tribune erano riparate al chiuso, destinate a nuovi spazi polifunzionali, quali attività commerciali e sportive complementari (campi di calcio a 5 o di tennis), un percorso museale ed eventi per un totale di 11.400 mq creati. Allo stato attuale del progetto di ristrutturazione, esso prevede una lieve diminuzione dei posti a sedere, che passeranno dagli attuali 43 mila a circa 40.147 posti coperti. Per quanto concerne, invece, i tempi di realizzo, il progetto presenta una linea temporale di 3 anni di lavori suddivisa in 4 fasi; mentre, spostando il focus verso i costi di realizzo, questi si aggirano intorno ai 130 milioni, ammontare inferiore rispetto a quanto previsto dal precedente progetto di 200 milioni dell'architetto Casamonti, che, invece, comprendeva nel preventivo solo la ristrutturazione dello stadio e

non la riqualificazione urbana circostante. Difatti, il progetto di riqualificazione urbana della zona di Campo di Marte proposta dall'architetto Bandini verteva su nuove aree previste dal punto di vista della viabilità, della nuova piazza e dei percorsi pedonali, dell'area moderna polifunzionale comprensiva dei servizi, ed infine, degli spazi verdi. Inoltre, grazie alla figura dell'architetto fiorentino Casamonti ho riportato uno dei maggiori esempi di ristrutturazione strategico-funzionale che ha sfruttato il legame storico che contraddistingue parte dell'attuale impianto, al fine di ammodernare e innovare la struttura sportiva: il nuovo stadio ristrutturato della nazionale albanese di Tirana (l'Air Albania Stadium).

Alla luce delle informazioni progettuali sullo stadio comunale "Artemio Franchi" fin qui riportate, è stato possibile porre le fondamenta per la conduzione dell'analisi economico-prospettica dell'investimento della ristrutturazione dello stadio "Artemio Franchi", comprensiva della stima del rientro dell'investimento ed i ricavi da esso generabili. A tale fine, si è ritenuto necessario individuare una società di calcio nazionale che presentasse il più recente esempio di ristrutturazione completa del proprio impianto sportivo, che avesse già prodotto gli effetti economici in bilancio derivanti dall'opera di restyling, e che disponesse di un profilo tale da poter essere considerata un potenziale benchmark rispetto all'analisi di studio dei ricavi della Fiorentina: l'UDINESE CALCIO.

Pertanto, si sono approfondite le analogie che hanno permesso di selezionare il club di Udine come "comparable" rispetto alla società fiorentina, ritenendo però opportuno mostrare anche le principali differenze che caratterizzano le piazze delle due realtà calcistiche; in quanto, queste permettono di evidenziare il maggior potenziale di crescita dei ricavi POST-ristrutturazione del club toscano, rispetto all'esperienza passata dell'UDINESE CALCIO (con l'ammodernamento dello stadio Friuli).

Di conseguenza, si è analizzata, da una parte, la situazione economico-patrimoniale della società UDINESE CALCIO S.P.A., identificata come benchmark, riferita sia al triennio PRE-ristrutturazione dello stadio Friuli (2011-12-13), quanto a quello successivo al restyling dell'impianto sportivo (2017-18-19); mentre, dall'altra, si sono esaminati i valori medi delle principali voci di ricavo registrati in bilancio dal club di Udine, sempre riferiti ai suddetti due trienni. Tra i ricavi sottoposti ad analisi si sono identificati quelli relativi a ricavi da gare e da abbonamenti, i proventi da iniziative commerciali e da attività no match day e altri proventi da stadio, da sponsorizzazione e cartellonistica, da diritti radio televisivi, ed infine, da "naming right".

Per logica di insieme, le aree relative alla componente "no match day e altri proventi da stadio", quali il percorso Museale e Tour, Merchandising/Store, il Ristoro, le Hospitality areas e gli Executive Boxes sono state trattate quantitativamente all'unisono. Per quanto riguarda, invece, Naming right e Sponsor, questi sono stati discussi individualmente, in quanto essi sono strettamente connessi tra di loro. Infatti, il primo dei due menzionati rappresenta quella strategia attuata dalla società che consiste nella sottoscrizione di un contratto di sponsorizzazione, che norma la cessione del diritto di denominazione del proprio impianto sportivo ad uno sponsor, a fronte di un corrispettivo versato al club da parte di quest'ultimo. Tale pratica

permette di valorizzare e potenziare la nuova immagine mediatica dello stadio, e di sviluppare maggiormente il business della società, garantendo a quest'ultima un valore monetario fisso nelle casse sociali, non indifferente.

Successivamente, si sono calcolate le medie dei ricavi generati dai suddetti singoli ricavi relativi al triennio PRE-ristrutturazione del club di Udine (2011-12-13), e le si sono confrontate con le medie delle medesime voci registrate in bilancio nel triennio POST-ristrutturazione (2017-18-19), determinando così la differenza media percentuale tra i due trienni.

Alla luce di quanto suddetto, al fine di condurre un'analisi economico-prospettica dei ricavi generabili dal club "viola" POST-ristrutturazione dello stadio "Artemio Franchi", si è costruita un'analisi piuttosto prudenziale, impostando uno studio basato sullo "scenario analysis".

Questo ha permesso di identificare più prospettive di andamento dei ricavi generati ("*bad*", "*normal*" e "*best case*"), al fine di garantire una maggior cautela nella determinazione del rientro dell'investimento.

Partendo da questo quadro generale, le analisi successive hanno lo scopo di stimare la media triennale dei suddetti ricavi generati dal nuovo impianto multifunzionale "viola" POST-ristrutturazione, al fine di evidenziare i benefici economici futuri derivanti dalla sua opera di restyling. In particolare, il periodo oggetto di analisi si riferisce al triennio che va dal 30/06/2024 al 30/06/2026, ossia il primo triennio di piena agibilità del suddetto impianto sportivo POST-ristrutturazione. Pertanto, al fine di rendere una stima dei ricavi il più oggettiva e accettabile possibile, e per non introdurre troppe variabili, che nella realtà, viceversa, saranno presenti, la previsione triennale che si riporta si basa su due fattori da tenere in considerazione. Il primo dei due si fonda su uno stadio che risulti pienamente agibile post ristrutturazione, e, dunque, non intervallato tra lo svolgimento delle partite e dei lavori di ristrutturazione, mentre, il secondo si basa sulla sola analisi di specifiche, ma rilevanti, poste economiche che saranno fortemente influenzate dalla ristrutturazione di uno stadio multifunzionale. A tal proposito si chiarisce, fin da ora, che sono stati forniti i "delta" incrementali di ricavo delle singole voci prese in esame, assumendo come non modificati tutti gli altri centri di costo e ricavo che usualmente sono stati già rilevati nel periodo PRE-ristrutturazione, al fine di dare rilevanza alle sole variabili connesse con la ristrutturazione, isolando pertanto i dati previsionali di ricavo e costo inerenti i positivi effetti del nuovo stadio "*multifunzionale*", rispetto a quanto registrato in precedenza. Pertanto, alla luce della struttura del club "viola" pre-analisi delle proiezioni, si è andata a identificare la situazione societaria post investimento e di come questa fosse cambiata data l'attuazione del progetto. Quindi, come detto, è stata condotta un'analisi costo-beneficio che ha permesso di "congelare" le voci di Conto Economico del bilancio ordinario, al fine di rileggere l'impatto incrementale derivante dalla ristrutturazione strategico-funzionale dell'"Artemio Franchi" di Firenze. Quest'ultimo documento di bilancio, infatti, sarà comunque fortemente influenzato da numerose variabili difficili da quantificare, quali ad esempio le plusvalenze sulla vendita dei DPS dei calciatori, oppure altre voci di costo o di ricavo di tipo straordinario, molto frequenti nei bilanci delle società

calcistiche. Pertanto, alla luce dell'arco temporale di 3 anni previsto dallo studio BCB Progetti S.r.l. per la ristrutturazione del Franchi, sul quale si basa la seguente analisi, si prevede una "fine lavori", stimata al 30/06/2023.

Inoltre, si è reputato necessario analizzare parzialmente anche i dati economici della società JUVENTUS F.C., ma solo al fine di evidenziare la crescita economica registrata percentualmente da questo club congiuntamente a quanto registrato dalla UDINESE CALCIO, proprio per avvalorare le considerazioni sul club "viola" indicate in questo elaborato. Molti di questi raffronti hanno confermato la bontà delle stime prospettate, come ad esempio in tema di percentuale media di triennio di crescita dei ricavi, seppur facendo certamente registrare delle grandi e molteplici diversità rispetto ai due suddetti club. Nonostante ciò, le stime di ricavo e costo che la società viola potrà conseguire, hanno dimostrato di essere attendibili, almeno percentualmente, rispetto a quanto registrato dall'UDINESE CALCIO e solo parzialmente dall'JUVENTUS F.C.

Inoltre, ai fini del presente elaborato, si è proposta anche una strategia finanziaria per sostenere l'investimento connesso alla ristrutturazione dello stadio, raffrontando quindi la futura capacità patrimoniale ed economica della ACF FIORENTINA necessaria per sostenere tale spesa, nonché prevedendo i tempi di recupero dell'investimento. A tal proposito, l'accordo di Partenariato Pubblico Privato (PPP) risulta essere il metodo di finanziamento più efficace al fine di abbassare la spesa della proprietà "viola" per il restyling. Difatti, si ricorda che questa tipologia di cooperazione tra soggetto pubblico e privato consente alla Pubblica Amministrazione di reperire le risorse destinate al finanziamento, alla costruzione e alla gestione di infrastrutture, nonché alla fornitura di servizi di interesse pubblico con costi finanziari decisamente più bassi rispetto al finanziamento bancario. Nello specifico si è ipotizzato di utilizzare il finanziamento concesso dal I.C.S. (Istituto di Credito Sportivo) che è funzionale proprio al sostenimento finanziario in tema di ristrutturazione degli stadi, con costi finanziari estremamente bassi. Considerando tale premessa, e il primario obiettivo da raggiungere, ossia la ristrutturazione dell'impianto sportivo di Firenze, risulta ovvio non poter fare affidamento sulle risorse finanziarie del Comune e, di conseguenza, l'opzione più lineare e coerente con le esperienze passate di finanziamento nel panorama nazionale risulta essere l'apertura di una linea di credito con l'Istituto di Credito Sportivo. Infatti, a mio parere, il "MUTUO ORDINARIO SPORT PRIVATI IPOTECARIO" è potenzialmente la miglior soluzione presente ad oggi sul mercato. Difatti, questo tipo di contratto è teso a finanziare proprio i progetti e le iniziative finalizzate alla realizzazione, riqualificazione e attrezzatura degli impianti sportivi su tutto il territorio nazionale". Oltre a questa strategia, si è ritenuto opportuno indagare maggiormente sui rapporti economici e contrattuali tra il Comune di Firenze, proprietario del "Franchi", e la dirigenza fiorentina. Pertanto, un altro elemento fondamentale da tenere in considerazione, al fine dell'analisi delle proiezioni economiche conseguenti al restyling del Franchi, è la forma più efficace di sfruttamento del suolo sul quale insiste lo stadio. Come è noto, lo stadio Artemio Franchi è di proprietà

del comune di Firenze. Nonostante ciò, ad oggi, la società viola vanta un accordo con il Comune di Firenze, che consiste nel corrispondergli un importo medio annuo, a titolo di canone di affitto per usufruire degli spazi dello stadio, che, considerando gli esercizi dell'ultimo triennio (2017-18-19), risulta pari a circa 796 mila euro. Pertanto, al fine di migliorare la posizione economica, ad oggi svantaggiosa, del club fiorentino, il piano operativo si baserebbe su un avanzamento di proposta da parte della Fiorentina al Comune di Firenze, per un passaggio di proprietà superficiale dello Stadio "Artemio Franchi" per un periodo a tempo determinato, ma di lungo termine, di 99 anni al club viola. Di conseguenza, al fine della presente analisi, l'"assumption" si baserebbe sull'esperienza di Udine, e, quindi, di una nuova stima dell'importo da versare a titolo di corrispettivo dalla società fiorentina al Comune, che, a mio avviso, dopo diverse analisi, potrebbe aggirarsi su una quota complessiva compresa tra i 24 milioni ed i 32 milioni di euro da spalmare su 99 anni.

Infine, di seguito, si sono riepilogati tutti gli elementi economici positivi (ricavi potenziali), e negativi (costi potenziali) incrementali, che, in aggregato, esprimono il potenziale vantaggio economico derivante dall'investimento nella ristrutturazione del "Franchi", e, quindi, di esprimere un giudizio sulla fattibilità economica o meno del progetto, nonché sulla capacità di coprire nel breve termine i costi dell'investimento. In particolare, nella tabella di seguito illustrata, per ognuno dei tre scenari considerati ("*bad*", "*normal*" e "*best*"), si sono riportati i proventi ed i costi annuali incrementali medi stimati del triennio POST-ristrutturazione (2024-25-26) potenzialmente generabili dal nuovo impianto sportivo fiorentino; conducendo, come detto, un'analisi costo-beneficio che ha permesso di "congelare" le voci di Conto Economico del bilancio ordinario, al fine di rileggere l'impatto incrementale derivante dalla ristrutturazione strategico-funzionale dell'"Artemio Franchi" di Firenze, e di isolare pertanto i dati previsionali di ricavo e costo inerenti i positivi effetti del nuovo stadio "*multifunzionale*", rispetto a quanto registrato in precedenza. Le fonti di ricavo e di costo inserite sono state rispettivamente, quelle stimate per i vari ricavi²⁸⁵, mentre per i costi, è stato considerato il costo di investimento della ristrutturazione e copertura dello stadio (ammortamento), di riqualificazione urbana (ammortamento), di manutenzione ordinaria annuale (da prassi pari al 2% del totale dell'investimento legato all'ammodernamento dell'impianto sportivo), e il minor costo legato alla suddetta strategia proposta in tema di "diritto di superficie" in luogo della quota di affitto fino ad oggi corrisposta al Comune di Firenze. Pertanto, come mostrato dal prospetto riepilogativo riportato di seguito, risulta che la profittabilità economica del progetto, generata nei primi 12 anni post restyling dello stadio comunale "Artemio Franchi" di €

²⁸⁵ Tra i ricavi inseriti nel riepilogo che esprime il potenziale vantaggio economico derivante dall'investimento nella ristrutturazione del "Franchi, troviamo quelli da gare e abbonamenti, proventi da iniziative commerciali, da attività no match day e altri proventi da stadio, da sponsorizzazione e cartellonistica, da diritti televisivi e, infine, "naming right".

146.671.400,00, risulti visibilmente sufficiente a coprire l'intero investimento di ristrutturazione dello stadio, complessivamente stimato per un importo pari a € 130.000.000,00.

In conclusione, lo scopo dell'ultimo paragrafo è stato quello di condurre un'analisi deduttiva che potesse offrire alla dirigenza fiorentina un interessante spunto sulla potenzialità di anticipo del rientro economico dell'investimento nel progetto di ristrutturazione del "Franchi" (stimato per 130 milioni di euro), prima dei suddetti dodici anni che sono emersi dall'analisi fin qui svolta. Di conseguenza, si è andati a verificare se, insieme all'operazione squisitamente di impianto, fosse efficace e logico supportare quest'ultima con un nuovo investimento che si basasse su un progetto tecnico²⁸⁶ e del parco giocatori.²⁸⁷ Questo avrebbe permesso di riportare il club "viola" nelle zone medio-alte della classifica, in quanto, con una rosa ed un progetto tecnico ben delineato e di spessore, la società Fiorentina sarebbe tornata a partecipare alle competizioni europee e, pertanto, a concorrere ai ricavi da queste generati. A tal fine, si è ritenuto opportuno fare riferimento ad un club che, garantendo una "piazza" quanto più simile alla società "viola", e nel pieno della ristrutturazione del proprio impianto sportivo, sia riuscito, in particolare negli ultimi anni, a valorizzare un progetto tecnico e di parco giocatori in grado di portare benefici economici e sportivi al club: l'ATALANTA BERGAMASCA. Nonostante tali riflessioni, si è giunti alla conclusione che il rientro dell'investimento in 12 anni del progetto legato allo stadio "Franchi", per un costo totale di 130 milioni di euro, risulti, a mio avviso, decisamente ancora troppo lungo per essere in presenza di un investimento profittevole sul quale scommettere.

²⁸⁶ Allenatore.

²⁸⁷ Parziale rinnovamento rosa e sviluppo del vivaio.

Valori espressi in migliaia di euro	Dettaglio fonti di ricavo e voci di costo	Specifico voci	Importi annuali post ristrutturazione per scenario						Totale
			2030	2031	2032	2033	2034	2035	
			Proventi Normal case terzo triennio post-restyling			Proventi Normal case quarto triennio post-restyling			
PROVENTI NELLO SCENARIO NORMAL CASE	Gare	Matchday	2.633,2	2.633,2	2.633,2	2.633,2	2.633,2	2.633,2	15.799,2
	Abbonamenti	Venduti nel preseason	4.123,7	4.123,7	4.123,7	4.123,7	4.123,7	4.123,7	24.742,2
	Proventi iniziative commerciali, Proventi da attività no match day e altri proventi da stadio	Ristoro, percorso museale e tour, merchandising e store, Hospitality areas e sky box	1.179,4	1.179,4	1.179,4	1.179,4	1.179,4	1.179,4	7.076,5
	Proventi da sponsorizzazioni e cartellonistica		900,6	900,6	900,6	900,6	900,6	900,6	5.403,8
	Proventi da cessione diritti televisivi		6.768,7	6.768,7	6.768,7	6.768,7	6.768,7	6.768,7	40.612,0
	Risparmio diritto di superficie	Suolo su cui insiste il "Franchi"	517,0	517,0	517,0	517,0	517,0	517,0	3.102,0
	Naming right	Denominazione "nuovo" impianto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-	Totale proventi		16.122,6	16.122,6	16.122,6	16.122,6	16.122,6	16.122,6	96.735,7
COSTI	Stadio (quota ammortamento)	Ristrutturazione							
		Nuove tribune e copertura stadio	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	23.400,0
		Riqualificazione urbana							
=	Totale costi		3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	3.900,0	23.400,0
UTILE DERIVANT E DA RISTRUTTURAZIONE "FRANCHI"	Totale proventi meno costi								73.335,7
UTILE DERIVANT E DA RISTRUTTURAZIONE "FRANCHI"	Totale proventi meno costi dal 2024 al 2035 (12 anni)								146.671,4

Tab.73: Analisi di dettaglio prospetto Totale proventi meno costi dal 2024 al 2035 (12 anni) derivanti dalla ristrutturazione del "Franchi"

Bibliografia e sitografia

Adam G. Pflieger – Chad S. Seifried – Brian P. Soebbing, “*The moral obligation to preserve heritage through sport and recreation facilities*”, Sport Management Review, Elsevier, August 2013.

Alessandria A., “*Un business chiamato stadio*”, Roma, Greenbooks, 2014.

Allegri D. – Pilar Vettori M., “*Infrastrutture sportive complesse e resilienza urbana: tecnologie e paradigmi*”, Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, Politecnico di Milano, Italia, 2018.

Bastianon S., “*L'Europa e lo Sport: Profili giuridici, economici e sociali. Vent'anni della sentenza Bosman 1995-2015*”, Torino, Giappichelli, 2016.

Bianchi F., “*Giocatori liberi in Europa, sarà mercato senza limiti?*”, in *La Repubblica*, 21 settembre 1995, 45 ss.

Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2017 ACF FIORENTINA S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2018 ACF FIORENTINA S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2019 ACF FIORENTINA S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2017 ATALANTA BERGAMASCA S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2018 ATALANTA BERGAMASCA S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2019 ATALANTA BERGAMASCA S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2011 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2012 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2013 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2016 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2017 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2018 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2019 dell'UDINESE CALCIO – S.p.A.

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2005 della JUVENTUS FC

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2006 della JUVENTUS FC

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2007 della JUVENTUS FC

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2008 della JUVENTUS FC

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2009 della JUVENTUS FC

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2012 della JUVENTUS FC

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2013 della JUVENTUS FC

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2014 della JUVENTUS FC

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2015 della JUVENTUS FC

Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2016 della JUVENTUS FC
Bilancio di esercizio chiuso al 30/06/2017 della JUVENTUS FC
Caira E., *“Società e associazioni sportive”*, Milano, Egea, 1995.
Calcio e Finanza sui bilanci ACF FIORENTINA S.p.A.
Camagni R., *“Aspetti strategici della riqualificazione urbana - La riqualificazione delle aree metropolitane: quale futuro?”*, Firenze, University Press, 1996.
Caramiello C. – Di Lazzaro F. – Fiori G.: *“Indici di bilancio, strumenti per l’analisi della gestione aziendale”*, Seconda Edizione, Giuffrè, 2003.
Castronovo V., *“Storia economica d’Italia. Dall’ottocento ai giorni nostri”*, 2 ed., Torino, Einaudi, 2007.
Chierici P., *“Sviluppo e valorizzazione degli stadi per il calcio. Strategie, strumenti e opportunità per la definizione di un modello italiano”*, Dipartimento ABC, Politecnico di Milano, 2016.
Cirenei M., *“Le associazioni sportive per azioni”*, in *Rivista di Diritto Commerciale*, n. 1/1970.
Cunazza A., *“Lo stadio di calcio nel Novecento: architettura e forma”*, Politecnico di Torino, Corso di laurea specialistica in Architettura (Restauro E Valorizzazione), 2013.
Dati relativi al documento redatto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in data 14.1.2009 (all. 38): *“La relazione sulla gestione dei bilanci di esercizio alla luce delle novità introdotte dal D.lgs 32/2007”*.
De Martini A., *“Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l’Europa spunti di riflessione”*, in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012.
Donna N., *“L’impatto economico e sociale dell’impiantistica”*, Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) – Centro Studi, Sviluppo e Iniziative Speciali.
Gallotti L., *“Le società sportive: da associazioni private non riconosciute a società per azioni a scopo di lucro”*, in *Rivista di Sport & Management*, 2002.
Gazzetta Ufficiale, serie generale, n.86 del 27 marzo 1981.
GUIDA UEFA AGLI STADI DI QUALITÀ.
“Il bilancio delle SSP”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.
“I soggetti: una classificazione. Lo sport e il suo indotto”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.
“L’azienda sportiva”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.
“La sostenibilità economica e finanziaria del sistema calcio: percorso intrapreso e risultati raggiunti”, Federazione italiana giuoco calcio, 1898-2018.

“*L'impiantistica sportiva*”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.

“*L'organizzazione dell'azienda sportiva: elementi caratteristici*”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2019-2020, Università LUISS GUIDO CARLI.

Lo stadio G. Berta: i progetti dello studio Nervi.

Martellacci R. – Pieri E., “*Archivio storico comunale di Firenze: Lo stadio Berta e il volto di Firenze negli anni Trenta*”.

Minervini G., “*Il nuovo statuto tipo delle società calcistiche*”, in *Rivista Diritto Commerciale*, n. 3/1967, 678 ss.

Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2017 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA).

Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2018 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA).

Nota integrativa del bilancio di esercizio al 31/12/2019 dell'ACF FIORENTINA SPA (IN BREVE FIORENTINA SPA).

Nota integrativa del bilancio di esercizio al 30/06/2012 dell'UDINESE CALCIO.

Nuti F. – Isola G. – Cozzi M. – Carapelli G., *Edilizia in Toscana fra le due guerre*, Edifir, 1994.

Pier Luigi Nervi (1891-1979) e la tecnologia del cemento armato, Archivio storico di Firenze.

Porzia V., “*Rivista di Diritto Sportivo del CONI, Gli impianti sportivi pubblici*”.

Progetto di riqualificazione urbana Campo di Marte, studio BCB Progetti S.r.l.

Putzolu V., “*Oggetto sociale ed esercizio dell'impresa nelle società sportive*”, in *Riv. dir. Civ.*, 1985, I, 333 ss.

Relazione sulla gestione bilancio di esercizio al 30/06/2017 JUVENTUS FC.

Report Calcio PwC 2020.

Santarelli F., “*La sicurezza negli stadi. Stadi di proprietà. L'esperienza della questura di Frosinone*”, in *Democrazia e Diritti Sociali*, 2018.

Splendore F.M., “*Firenze e il Franchi "aperto": modelli d'Europa*”.

Tanzi A., “*Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*”, Torino, Giappichelli, 1999.

Tari D., “*Ho provato a difendere un sogno: Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*”, Genova, 2011.

Van Basten M., “*Fragile*”, Autobiografia.

SITOGRAFIA

Corriere Fiorentino, 28 Dec 2019, Fatucchi, in <https://www.pressreader.com/italy/corriere-fiorentino/20191228/page/7/textview>.

<https://altreconomia.it/gli-affari-sono-una-scelta-di-campo/>.

<https://www.archea.it/progetti/>.

<https://archistadia.it/albania-stadio-restauro-filologico-anastilos-architettura/>.

<https://bcbprogetti.it/conferenza-stampa>.

http://costruirecorrettamente.org/site/approfondimento/schede_opere/index.php?doc_id=178.

<https://digilander.libero.it/nonsolokarcio/Fiorentina/stadio.htm>.

https://firenze.repubblica.it/cronaca/2016/06/01/news/un_altro_fiorentino_a_tirana_il_mio_impianto_futurista_-141107779/#gallery-slider=141129511.

<https://gianlucadimarzio.com/it/udinese-stadio-dacia-arena-intervista-alberto-rigotto>.

<https://messaggeroveneto.gelocal.it/udine/cronaca/2017/04/08/news/i-segreti-del-friuli-2-0-una-cittadella-di-oltre-18-mila-metri-1.15164236?ref=hfmvudea-1>.

<http://www.firenzetoday.it/cronaca/artemio-franchi-progetto-stadio.html>.

<http://www.firenzetoday.it/cronaca/riqualificazione-stadio-franchi-curve.html>.

<https://ilreporter.it/sezioni/sport/stadio-firenze-nuovo-restyling-franchi/>.

https://issuu.com/Giraldiassociati/docs/gaa_stadio_franchi-compresso (progetto reale Studio Gerald).

https://it.qwe.wiki/wiki/Multi-purpose_stadium#Criticisms.

<https://it.wikipedia.org/wiki/Anastilos>.

https://it.wikipedia.org/wiki/Artemio_Franchi.

https://it.wikipedia.org/wiki/Calcio_storico_fiorentino + <https://www.firenzetoday.it/cronaca/storia-calcio-costume-origini.html>.

https://it.wikipedia.org/wiki/Codice_dei_beni_culturali_e_del_paesaggio.

https://it.wikipedia.org/wiki/Finanza_di_progetto#:~:text=Nel%20project%20management%20la%20finanza,o%20esercizio%20dell'opera%20stessa.

https://it.wikipedia.org/wiki/Istituto_per_il_credito_sportivo#Finanziamenti_all'impianistica_sportiva.

https://it.wikipedia.org/wiki/Legge_25_giugno_1865,_n._2359.

https://it.wikipedia.org/wiki/Partenariato_pubblico-privato.

https://it.wikipedia.org/wiki/Stadio_Artemio_Franchi.

https://it.wikipedia.org/wiki/Stadio_Friuli.

<https://www.ambientediritto.it/legislazione/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio/>.

<https://www.blogger.it/2019/07/29-florentia-”viola”/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2015/09/08/real-madrid-12-milioni-di-visitatori-al-museo-del-club/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2015/12/15/no-al-cambio-nome-stadio-friuli-tifosi-delludinese-vinto/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2016/01/08/nuovo-stadio-friuli-ufficiale-sponsorizzazione-di-dacia/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2017/03/10/udinese-costi-ricavi-nuovo-stadio/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2018/06/19/bilancio-fiorentina-2017-ricavi-plusvalenze/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2019/01/26/come-finanziare-i-nuovi-stadi-partenariato-pubblico-privato/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2020/04/24/fiorentina-bilancio-2019-rosso-ricavi-fatturato/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2020/04/26/quanto-vale-il-calcio-italia-ecco-tutte-le-cifre/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2020/07/14/ricavi-stadio-serie-a-eta-impianti/>.

https://www.corriere.it/sport/13_luglio_30/udinese-nuovo-stadio_7c7068fe-f90a-11e2-a534-1599fd49895b.shtml.

<https://www.creditosportivo.it/>.

<https://www.fanpage.it/sport/calcio/juventus-nuovo-accordo-con-allianz-103-milioni-di-euro-nelle-casse-bianconere/#:~:text=L'accordo%20prevede%20l'estensione,dagli%20accordi%20gi%C3%A0%20in%20essere%22.>

<https://www.fiorentina.it/le-spese-dei-della-valle-nella-fiorentina-investiti-221-milioni-dal-2003/>.

<https://www.gazzaviola.it/fiorentina-bilancio-in-rosso-modello-consolidato/>.

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/23/17G00112/sg>.

<https://www.gonews.it/2019/09/26/ecco-come-riqualificare-lo-stadio-franchi-lo-studio-di-bcb/>.

<https://www.ilgiorno.it/bergamo/atalanta/nuovo-stadio-1.3535002>.

https://www.ilmessaggero.it/sport/calcio/atalanta_gewiss_stadium_stadio_finanziamento-5401662.html.

<https://www.imedicei.com>.

<https://www.lanazione.it/firenze/cronaca/restyling-franchi-nuovo-progetto-1.4862395>.

<https://www.lanazione.it/firenze/cronaca/stadio-franchi-1.4797203>.

<http://www.legaseriea.it/it/serie-a/classifica>.

https://www.senato.it/1025?sezione=118&articolo_numero_articolo=9.

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/07/decreto-legge-sugli-stadi.html>.

<https://www.transfermarkt.it/serie-a/besucherzahlen/wettbewerb/IT1>.

<http://www.tacheolab.com/it/>.

<https://www.violanews.com/stampa/franchi-la-storia-infinita-consegnato-a-commisso-il-progetto-di-restyling/>.

<https://www.violanews.com/stampa/larchitetto-vi-spiego-i-vincoli-del-franchi/>.

Progetto per la riqualificazione dell'area del Campo di Marte e dello stadio Artemio Franchi BCB Progetti S.r.l., in <https://www.bcbprogetti.it/>.

Senato della Repubblica, Ufficio valutazione impatto, documento di analisi n.15, “*I comuni italiani e il Partenariato Pubblico Privato*”, in <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01068955.pdf>.

Artemio Franchi, ViolaChannel.tv.

Firenze – Redazione Toscana del 9.05.20: “Italia Nostra preoccupata per lo Stadio Franchi: Patrimonio culturale del Paese non è negoziabile”.

Allegati

Allegato I

Prospetto di Stato Patrimoniale civilistico riferito alla stagione 2016-17 della società ACF FIORENTINA.

STATO PATRIMONIALE CIVILISTICO			
<i>Attivo - Stato patrimoniale ex art. 2424</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo - Stato patrimoniale ex art. 2424</i>	<i>Importo in unità di €</i>
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	€ 0	A) PATRIMONIO NETTO	€ 104.447.501
richiamati	€ 0	I – Capitale	€ 7.500.000
da richiamare	€ 0	II – Riserva da soprapprezzo delle azioni	€ 0
B) IMMOBILIZZAZIONI	€ 132.168.132	III - Riserva di rivalutazione	€ 0
<i>I - Immobilizzazioni immateriali</i>	<i>€ 112.425.999</i>	IV - Riserva legale	€ 352.344
1) costi di impianto e di ampliamento	€ 0	V- Riserva per azioni proprie in portafoglio	€ 0
2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità	€ 0	VI - Riserve statutarie	€ 704.688
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	€ 9.254.546	VII - Altre riserve	€ 60.317.242
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 0	VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	€ 0
5) avviamento	€ 0	IX - Utile (perdita) dell'esercizio	€ 35.573.227
6) immobilizzazioni in corso e acconti	€ 0	Quota dell'utile a riserva	€ 0
8) Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	€ 97.564.985		
7) altre immobilizzazioni	€ 5.606.468	Quota dell'utile agli azionisti	€ 0
<i>II - Immobilizzazioni materiali</i>	<i>€ 582.793</i>	B) FONDI PER RISCHI E ONERI	€ 22.792.692
1) terreni e fabbricati	€ 0	1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	€ 230.000
2) impianti e macchinario	€ 14.794	2) per imposte, anche differite	€ 20.813.500
3) attrezzature industriali e commerciali	€ 254.503	entro 12 mesi	€ 20.813.500
4) altri beni	€ 313.496	Oltre 12 mesi	€ 0
5) immobilizzazioni in corso e acconti	€ 0	3) altri	€ 1.749.192
<i>III - Immobilizzazioni finanziarie</i>	<i>€ 19.159.340</i>	entro 12 mesi	€ 1.749.192
1) partecipazioni in:	€ 19.159.340	oltre 12 mesi	€ 0

a) imprese controllate	€ 19.159.340	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	€ 126.359
b) imprese collegate	€ 0	entro 12 mesi	€ 126.359
c) imprese controllanti	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
d) altre imprese	€ 0	D) DEBITI	€ 117.169.796
2) crediti:	€ 0	1) obbligazioni	€ 0
a) verso imprese controllate	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	2) obbligazioni convertibili	€ 0
b) verso imprese collegate	€ 0	Entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	3) debiti verso soci per finanziamenti	€ 15.000.000
c) verso controllanti	€ 0	entro 12 mesi	€ 15.000.000
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	4) debiti verso banche	€ 8.978.000
d) verso altri	€ 0	entro 12 mesi	€ 8.978.000
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	5) debiti verso altri finanziatori	€ 0
3) altri titoli	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
4) azioni proprie	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
C) ATTIVO CIRCOLANTE	€ 131.519.591		
<i>I - Rimanenze</i>	€ 0	6) acconti	€ 0
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	€ 0	7) debiti verso fornitori	€ 5.606.864
Entro 12 mesi	€ 0	entro 12 mesi	€ 5.606.864
oltre 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	€ 0	8) debiti rappresentati da titoli di credito	€ 0
3) lavori in corso su ordinazione	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
4) prodotti finiti e merci	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
5) acconti	€ 0	9) debiti verso imprese controllate finanziari	€ 704.586
<i>II - Crediti</i>	€ 128.114.436	entro 12 mesi	€ 704.586
1) verso clienti	€ 15.063.403	oltre 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 15.063.403	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	2) verso imprese controllate Non finanziari	€ 0
Entro 12 mesi	€ 408.106	entro 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
3) verso imprese collegate	€ 0	10) debiti verso imprese collegate finanziari	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
4) verso controllanti	€ 22.907.019	11) debiti verso controllanti finanziari	€ 0
Entro 12 mesi	€ 22.907.019	entro 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
4-bis) crediti tributari	€ 127.550	entro 12 mesi	€ 0
entro 12 mesi	€ 127.550	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	4-ter) imposte anticipate	€ 0
entro 12 mesi	€ 3.418.419	entro 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	Non finanziari	€ 0

4-quater) verso ente settore specifico	€ 85.128.991		
Entro 12 mesi	€ 60.820.491		
oltre 12 mesi	€ 24.308.500		
5) verso altri	€ 1.060.948	entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 1.060.948	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	12) debiti tributari	€ 6.974.055
<i>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	€ 0	entro 12 mesi	€ 6.974.055
1) partecipazioni in imprese controllate	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
2) partecipazioni in imprese collegate	€ 0	13) debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	€ 334.911
3) partecipazioni in imprese controllanti	€ 0	entro 12 mesi	€ 334.911
4) altre partecipazioni	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
		debiti verso ente settore specifico	€ 69.349.686
		entro 12 mesi	€ 50.693.592
		oltre 12 mesi	€ 18.656.094
5) azioni proprie	€ 0	14) altri debiti	€ 10.221.694
6) altri titoli	€ 0	entro 12 mesi	€ 10.221.694
<i>IV - Disponibilità liquide</i>	€ 3.405.155	oltre 12 mesi	
1) depositi bancari e postali	€ 3.341.848	E) RATEI E RISCONTI	€ 20.852.465
2) assegni	€ 0	Ratei passivi	€ 0
3) denaro e valori in cassa	€ 63.307	<i>Ratei passivi operativi</i>	€ 0
D) RATEI E RISCONTI	€ 1.701.090	<i>Ratei passivi extra-operativi</i>	€ 0
Ratei attivi	€ 0	Risconti passivi	€ 20.852.465
<i>Ratei attivi operativi</i>	€ 0	<i>Risconti passivi operativi</i>	€ 0
<i>Ratei attivi extra-operativi</i>	€ 0	<i>Risconti passivi extra-operativi</i>	€ 0
Risconti attivi	€ 1.701.090	Aggio su prestiti	€ 0
<i>Risconti attivi operativi</i>	€ 0		
<i>Risconti attivi extra-operativi</i>	€ 0		
Disaggio su prestiti	€ 0		
TOTALE ATTIVITA'	€ 265.388.813	TOTALE PASSIVITA'	€ 265.388.813

Allegato II

Prospetto di Stato Patrimoniale finanziario (riclassificato) riferito alla stagione 2016-17 della società ACF FIORENTINA.

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO			
<i>Attivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>
ATTIVO FISSO	€ 156.476.632	MEZZI PROPRI	€ 104.447.501
Immobilizzazioni immateriali	€ 112.425.999	Capitale sociale	€ 7.500.000
Immobilizzazioni materiali	€ 582.793	Riserve	€ 61.374.274
Immobilizzazioni finanziarie	€ 43.467.840	Utile D'esercizio	€ 35.573.227
		PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 18.886.094
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	€ 108.912.181		
Magazzino	€ 5.119.509		
Liquidità differite	€ 100.387.517	PASSIVITA' CORRENTI	€ 142.055.218
Liquidità immediate	€ 3.405.155		
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 265.388.813	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 265.388.813

Allegato III

Prospetto di Stato Patrimoniale funzionale (riclassificato) riferito alla stagione 2016-17 della società ACF FIORENTINA.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE			
<i>Attivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	€ 244.528.383	MEZZI PROPRI	€ 104.447.501
		PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 45.535.051
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 20.860.430		
		PASSIVITA' OPERATIVE	€ 115.406.261
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 265.388.813	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 265.388.813

Allegato IV

Prospetto di Stato Patrimoniale civilistico riferito alla stagione 2017-18 della società ACF FIORENTINA.

STATO PATRIMONIALE CIVILISTICO			
<i>Attivo - Stato patrimoniale ex art. 2424</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo - Stato patrimoniale ex art. 2424</i>	<i>Importo in unità di €</i>
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	€ 0	A) PATRIMONIO NETTO	€ 89.861.570
richiamati	€ 0	I – Capitale	€ 7.500.000
da richiamare	€ 0	II – Riserva da soprapprezzo delle azioni	€ 0
B) IMMOBILIZZAZIONI	€ 142.492.945	III - Riserva di rivalutazione	€ 0
<i>I- Immobilizzazioni immateriali</i>	<i>€ 122.770.606</i>	IV - Riserva legale	€ 1.500.000
1) costi di impianto e di ampliamento	€ 0	V- Riserva per azioni proprie in portafoglio	€ 0
2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità	€ 0	VI - Riserve statutarie	€ 4.262.011
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	€ 8.868.873	VII - Altre riserve	€ 91.185.491
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 0	VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	€ 0
5) avviamento	€ 0	IX - Utile (perdita) dell'esercizio	-€ 14.585.932
6) immobilizzazioni in corso e acconti	€ 0	Quota dell'utile a riserva	€ 0
8) Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	€ 109.099.730		
7) altre immobilizzazioni	€ 4.802.003	Quota dell'utile agli azionisti	€ 0
<i>II - Immobilizzazioni materiali</i>	<i>€ 669.822</i>	B) FONDI PER RISCHI E ONERI	€ 19.325.644
1) terreni e fabbricati	€ 0	1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	€ 160.000
2) impianti e macchinario	€ 7.970	2) per imposte, anche differite	€ 18.332.228
3) attrezzature industriali e commerciali	€ 328.206	entro 12 mesi	€ 18.332.228
4) altri beni	€ 333.646	Oltre 12 mesi	€ 0
5) immobilizzazioni in corso e acconti	€ 0	3) altri	€ 833.416
<i>III - Immobilizzazioni finanziarie</i>	<i>€ 19.052.517</i>	entro 12 mesi	€ 833.416
1) partecipazioni in:	€ 19.052.517	oltre 12 mesi	€ 0
a) imprese controllate	€ 19.052.517	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	€ 109.857
b) imprese collegate	€ 0	entro 12 mesi	€ 109.857

c) imprese controllanti	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
d) altre imprese	€ 0	D) DEBITI	€ 97.989.553
2) crediti:	€ 0	1) obbligazioni	€ 0
a) verso imprese controllate	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	2) obbligazioni convertibili	€ 0
b) verso imprese collegate	€ 0	Entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	3) debiti verso soci per finanziamenti	€ 0
c) verso controllanti	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	4) debiti verso banche	€ 0
d) verso altri	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	5) debiti verso altri finanziatori	€ 12.930.000
3) altri titoli	€ 0	entro 12 mesi	€ 12.930.000
4) azioni proprie	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
C) ATTIVO CIRCOLANTE	€ 85.840.549	6) acconti	€ 0
<i>I - Rimanenze</i>	€ 0	7) debiti verso fornitori	€ 6.829.626
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	€ 0	entro 12 mesi	€ 6.829.626
2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
3) lavori in corso su ordinazione	€ 0	8) debiti rappresentati da titoli di credito	€ 0
4) prodotti finiti e merci	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
5) acconti	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
<i>II - Crediti</i>	€ 79.181.847	9) debiti verso imprese controllate	€ 1.664.399
1) verso clienti	€ 19.125.678	finanziari	€ 1.664.399
Entro 12 mesi	€ 19.125.678	entro 12 mesi	€ 1.664.399
oltre 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
2) verso imprese controllate	€ 251.681	Non finanziari	€ 0
Entro 12 mesi	€ 251.681	entro 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
3) verso imprese collegate	€ 0	10) debiti verso imprese collegate	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	finanziari	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
4) verso controllanti	€ 132.467	oltre 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 132.467	Non finanziari	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
4-bis) crediti tributari	€ 957.253	oltre 12 mesi	€ 0
entro 12 mesi	€ 957.253	11) debiti verso controllanti	€ 0

oltre 12 mesi	€ 0	finanziari	€ 0
4-ter) imposte anticipate	€ 1.843.156	entro 12 mesi	€ 0
entro 12 mesi	€ 1.843.156	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	Non finanziari	€ 0
4-quater) verso ente settore specifico	€ 55.877.522		
Entro 12 mesi	€ 42.090.522		
oltre 12 mesi	€ 13.787.000		
5) verso altri	€ 994.090	entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 994.090	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	12) debiti tributari	€ 3.553.387
<i>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	€ 0	entro 12 mesi	€ 3.553.387
1) partecipazioni in imprese controllate	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
2) partecipazioni in imprese collegate	€ 0	13) debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	€ 349.586
3) partecipazioni in imprese controllanti	€ 0	entro 12 mesi	€ 349.586
4) altre partecipazioni	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
		debiti verso ente settore specifico	€ 60.306.713
		entro 12 mesi	€ 42.628.118
		oltre 12 mesi	€ 17.678.595
5) azioni proprie	€ 0	14) altri debiti	€ 12.355.842
6) altri titoli	€ 0	entro 12 mesi	€ 9.882.889
<i>IV - Disponibilità liquide</i>	€ 6.658.702	oltre 12 mesi	€ 2.472.953
1) depositi bancari e postali	€ 6.649.821	E) RATEI E RISCONTI	€ 24.429.841
2) assegni	€ 0	Ratei passivi	€ 12.284
3) denaro e valori in cassa	€ 8.881	<i>Ratei passivi operativi</i>	€ 0
D) RATEI E RISCONTI	€ 3.382.974	<i>Ratei passivi extra-operativi</i>	€ 0
Ratei attivi	€ 0	Risconti passivi	€ 24.417.557
<i>Ratei attivi operativi</i>	€ 0	<i>Risconti passivi operativi</i>	€ 0
<i>Ratei attivi extra-operativi</i>	€ 0	<i>Risconti passivi extra-operativi</i>	€ 0
Risconti attivi	€ 3.382.974	Aggio su prestiti	€ 0
<i>Risconti attivi operativi</i>	€ 0		
<i>Risconti attivi extra-operativi</i>	€ 0		
Disaggio su prestiti	€ 0		
TOTALE ATTIVITA'	€ 231.716.468	TOTALE PASSIVITA'	€ 231.716.465

Allegato V

Prospetto di Stato Patrimoniale finanziario (riclassificato) riferito alla stagione 2017-18 della società ACF FIORENTINA.

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO			
<i>Attivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>
ATTIVO FISSO	€ 156.279.945	MEZZI PROPRI	€ 89.861.573
Immobilizzazioni immateriali	€ 122.770.606	Capitale sociale	€ 7.500.000
Immobilizzazioni materiali	€ 669.822	Riserve	€ 96.947.502
Immobilizzazioni finanziarie	€ 32.839.517	Perdita di esercizio	-€ 14.585.929
		PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 20.311.548
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	€ 75.436.523		
Magazzino	€ 5.226.130		
Liquidità differite	€ 63.551.691	PASSIVITA' CORRENTI	€ 121.543.347
Liquidità immediate	€ 6.658.702		
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 231.716.468	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 231.716.468

Allegato VI

Prospetto di Stato Patrimoniale funzionale (riclassificato) riferito alla stagione 2017-18 della società ACF FIORENTINA.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE			
<i>Attivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	€ 209.280.977	MEZZI PROPRI	€ 89.861.570
		PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 39.024.240
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 22.435.491		
		PASSIVITA' OPERATIVE	€ 102.830.655
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 231.716.468	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 231.716.465

Allegato VII

Prospetto di Stato Patrimoniale civilistico riferito alla stagione 2018-19 della società ACF FIORENTINA.

STATO PATRIMONIALE CIVILISTICO			
<i>Attivo - Stato patrimoniale ex art. 2424</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo - Stato patrimoniale ex art. 2424</i>	<i>Importo in unità di €</i>
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	€ 0	A) PATRIMONIO NETTO	€ 62.179.015
richiamati	€ 0	I – Capitale	€ 7.500.000
da richiamare	€ 0	II – Riserva da sovrapprezzo delle azioni	€ 0
B) IMMOBILIZZAZIONI	€ 146.119.073	III - Riserva di rivalutazione	€ 0
<i>I - Immobilizzazioni immateriali</i>	<i>€ 115.053.345</i>	IV - Riserva legale	€ 1.500.000
1) costi di impianto e di ampliamento	€ 0	V- Riserva per azioni proprie in portafoglio	€ 0
2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità	€ 0	VI - Riserve statutarie	€ 4.262.011
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	€ 8.556.434	VII - Altre riserve	€ 76.599.560
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	€ 0	VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	€ 0
5) avviamento	€ 0	IX - Utile (perdita) dell'esercizio	-€ 27.682.556
6) immobilizzazioni in corso e acconti	€ 0	Quota dell'utile a riserva	€ 0
8) Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	€ 102.839.879		
7) altre immobilizzazioni	€ 3.657.032	Quota dell'utile agli azionisti	€ 0
<i>II - Immobilizzazioni materiali</i>	<i>€ 12.015.728</i>	B) FONDI PER RISCHI E ONERI	€ 12.974.024
1) terreni e fabbricati	€ 10.572.448	1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	€ 0
2) impianti e macchinario	€ 5.252	2) per imposte, anche differite	€ 11.786.509
3) attrezzature industriali e commerciali	€ 327.219	entro 12 mesi	€ 11.786.509
4) altri beni	€ 391.930	Oltre 12 mesi	€ 0
5) immobilizzazioni in corso e acconti	€ 718.879	3) altri	€ 1.187.515
<i>III - Immobilizzazioni finanziarie</i>	<i>€ 19.050.000</i>	entro 12 mesi	€ 1.187.515
1) partecipazioni in:	€ 19.050.000	oltre 12 mesi	€ 0
a) imprese controllate	€ 19.050.000	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	€ 111.131
b) imprese collegate	€ 0	entro 12 mesi	€ 111.131
c) imprese controllanti	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
d) altre imprese	€ 0	D) DEBITI	€ 131.758.554
2) crediti:	€ 0	1) obbligazioni	€ 0
a) verso imprese controllate	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	2) obbligazioni convertibili	€ 0

b) verso imprese collegate	€ 0	Entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	3) debiti verso soci per finanziamenti	€ 30.000.000
c) verso controllanti	€ 0	entro 12 mesi	€ 30.000.000
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	4) debiti verso banche	€ 7.500.000
d) verso altri	€ 0	entro 12 mesi	€ 7.500.000
Entro 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	5) debiti verso altri finanziatori	€ 0
3) altri titoli	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
4) azioni proprie	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
C) ATTIVO CIRCOLANTE	€ 82.937.960	6) acconti	€ 0
<i>I - Rimanenze</i>	€ 0	7) debiti verso fornitori	€ 8.535.862
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	€ 0	entro 12 mesi	€ 8.535.862
2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
3) lavori in corso su ordinazione	€ 0	8) debiti rappresentati da titoli di credito	€ 0
4) prodotti finiti e merci	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
5) acconti	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
<i>II - Crediti</i>	€ 79.660.757	9) debiti verso imprese controllate	€ 2.358.275
1) verso clienti	€ 16.753.806	finanziari	€ 0
Entro 12 mesi	€ 16.753.806	entro 12 mesi	€ 2.358.275
oltre 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
2) verso imprese controllate	€ 629.660	Non finanziari	€ 0
Entro 12 mesi	€ 629.660	entro 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
3) verso imprese collegate	€ 0	10) debiti verso imprese collegate	€ 0
Entro 12 mesi	€ 0	finanziari	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
4) verso controllanti	€ 18.300	oltre 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 18.300	Non finanziari	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	entro 12 mesi	€ 0
4-bis) crediti tributari	€ 2.878.092	oltre 12 mesi	€ 0
entro 12 mesi	€ 2.878.092	11) debiti verso controllanti	€ 208.416
oltre 12 mesi	€ 0	finanziari	€ 0
4-ter) imposte anticipate	€ 1.429.740	entro 12 mesi	€ 208.416
entro 12 mesi	€ 1.429.740	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	Non finanziari	€ 0
4-quater) verso ente settore specifico	€ 57.671.267		
Entro 12 mesi	€ 32.891.267		
oltre 12 mesi	€ 24.780.000		
5) verso altri	€ 279.892	entro 12 mesi	€ 0
Entro 12 mesi	€ 279.892	oltre 12 mesi	€ 0
oltre 12 mesi	€ 0	12) debiti tributari	€ 4.883.600
<i>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	€ 0	entro 12 mesi	€ 4.883.600
1) partecipazioni in imprese controllate	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
2) partecipazioni in imprese collegate	€ 0	13) debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	€ 467.130

3) partecipazioni in imprese controllanti	€ 0	entro 12 mesi	€ 467.130
4) altre partecipazioni	€ 0	oltre 12 mesi	€ 0
		debiti verso ente settore specifico	€ 60.074.430
		entro 12 mesi	€ 39.078.391
		oltre 12 mesi	€ 20.996.039
5) azioni proprie	€ 0	14) altri debiti	€ 17.730.841
6) altri titoli	€ 0	entro 12 mesi	€ 15.619.938
IV - Disponibilità liquide	€ 3.277.203	oltre 12 mesi	€ 2.110.903
1) depositi bancari e postali	€ 3.265.805	E) RATEI E RISCOINTI	€ 23.981.873
2) assegni	€ 0	Ratei passivi	€ 36.993
3) denaro e valori in cassa	€ 11.398	Ratei passivi operativi	€ 0
D) RATEI E RISCOINTI	€ 1.947.564	Ratei passivi extra-operativi	€ 0
Ratei attivi	€ 821.243	Risconti passivi	€ 23.944.880
Ratei attivi operativi	€ 0	Risconti passivi operativi	€ 0
Ratei attivi extra-operativi	€ 0	Risconti passivi extra-operativi	€ 0
Risconti attivi	€ 1.126.321	Aggio su prestiti	€ 0
Risconti attivi operativi	€ 0		
Risconti attivi extra-operativi	€ 0		
Disaggio su prestiti	€ 0		
TOTALE ATTIVITA'	€ 231.004.597	TOTALE PASSIVITA'	€ 231.004.597

Allegato VIII

Prospetto di Stato Patrimoniale finanziario (riclassificato) riferito alla stagione 2018-19 della società ACF FIORENTINA.

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO			
<i>Attivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>
ATTIVO FISSO	€ 170.899.073	MEZZI PROPRI	€ 62.179.015
Immobilizzazioni immateriali	€ 115.053.345	Capitale sociale	€ 7.500.000
Immobilizzazioni materiali	€ 12.015.728	Riserve	€ 82.361.571
Immobilizzazioni finanziarie	€ 43.830.000	Perdita D'esercizio	-€ 27.682.556
		PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 23.106.942
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	€ 60.105.524		
Magazzino	€ 2.556.061		
Liquidità differite	€ 54.272.260	PASSIVITA' CORRENTI	€ 145.718.640
Liquidità immediate	€ 3.277.203		
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 231.004.597	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 231.004.597

Allegato IX

Prospetto di Stato Patrimoniale funzionale (riclassificato) riferito alla stagione 2018-19 della società ACF FIORENTINA.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE			
Attivo	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	€ 210.007.033	MEZZI PROPRI	€ 62.179.015
		PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 64.048.564
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 20.997.564		
		PASSIVITA' OPERATIVE	€ 104.777.018
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 231.004.597	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 231.004.597

Allegato X

FASE 1: Prospetto di Stato Patrimoniale 2019 finanziario (riclassificato) con inserimento dell'immobilizzazione dello stadio, l'aumento di capitale sociale e l'accensione del finanziamento presso l'ICS.

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO			
Attivo	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €
ATTIVO FISSO	€ 300.899.073	MEZZI PROPRI	€ 127.179.015
Immobilizzazioni immateriali	€ 115.053.345	Capitale sociale + suo nuovo aumento per ristrutturazione stadio	€ 72.500.000
Immobilizzazioni materiali	€ 142.015.728	Riserve	€ 82.361.571
Immobilizzazioni finanziarie	€ 43.830.000	Perdita D'esercizio	-€ 27.682.556
		PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 88.106.942
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	€ 60.105.524		
Magazzino	€ 2.556.061		
Liquidità differite	€ 54.272.260	PASSIVITA' CORRENTI	€ 145.718.640
Liquidità immediate	€ 3.277.203		
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 361.004.597	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 361.004.597

Allegato XI

FASE 1: Prospetto di Stato Patrimoniale 2019 funzionale (riclassificato) con inserimento dell'immobilizzazione dello stadio, l'aumento di capitale sociale e l'accensione del finanziamento presso l'ICS.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE			
Attivo	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	€ 340.007.033	MEZZI PROPRI	€ 127.179.015
		PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 129.048.564
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 20.997.564		
		PASSIVITA' OPERATIVE	€ 104.777.018
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 361.004.597	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 361.004.597

Allegato XII

FASE 2: Prospetto di Stato Patrimoniale 2019 finanziario (riclassificato) con inserimento dell'accensione del finanziamento verso banca oltre i 12 mesi, del nuovo aumento di capitale ai fini della copertura del fabbisogno patrimoniale e finanziario relativo all'esercizio 2019 del club "viola", e del conseguente aumento delle disponibilità liquide.

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO			
Attivo	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €
ATTIVO FISSO	€ 300.899.073	MEZZI PROPRI	€ 156.179.015
Immobilizzazioni immateriali	€ 115.053.345	Capitale sociale + suo nuovo aumento per ristrutturazione stadio	€ 101.500.000
Immobilizzazioni materiali	€ 142.015.728	Riserve	€ 82.361.571
Immobilizzazioni finanziarie	€ 43.830.000	Perdita D'esercizio	-€ 27.682.556
		PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 146.106.942
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	€ 147.105.524		
Magazzino	€ 2.556.061		
Liquidità differite	€ 54.272.260	PASSIVITA' CORRENTI	€ 145.718.640
Liquidità immediate	€ 90.277.203		
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 448.004.597	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 448.004.597

Allegato XIII

FASE 2: Prospetto di Stato Patrimoniale 2019 funzionale (riclassificato) con inserimento dell'accensione del finanziamento verso banca oltre i 12 mesi, del nuovo aumento di capitale ai fini della copertura del fabbisogno patrimoniale e finanziario relativo all'esercizio 2019 del club "viola", e del conseguente aumento delle disponibilità liquide.

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE			
<i>Attivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>	<i>Passivo</i>	<i>Importo in unità di €</i>
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	€ 427.007.033	MEZZI PROPRI	€ 156.179.015
		PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 187.048.564
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 20.997.564		
		PASSIVITA' OPERATIVE	€ 104.777.018
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 448.004.597	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 448.004.597

Allegato XIV

Prospetto di ammortamento a 99 anni dell'investimento da 30 milioni di euro ristrutturazione stadio "Friuli", UDINESE CALCIO.

Importo totale investimento					€ 30.000.000,00
Metodo aritmetico	N. rate	Tot N. rate	N.rate/Tot. rate	Peso in %	Importi
1° anno	12	78	0,154	3,00%	€ 900.000,00
2° anno	11	78	0,141	3,00%	€ 900.000,00
3° anno	10	78	0,128	3,00%	€ 900.000,00
4° anno	9	78	0,115	3,00%	€ 900.000,00
5° anno	8	78	0,103	3,00%	€ 900.000,00
6° anno	7	78	0,090	3,00%	€ 900.000,00
7° anno	6	78	0,077	3,00%	€ 900.000,00
8° anno	5	78	0,064	3,00%	€ 900.000,00
9° anno	4	78	0,051	3,00%	€ 900.000,00
10° anno	3	78	0,038	3,00%	€ 900.000,00
11° anno	2	78	0,026	3,00%	€ 900.000,00
12° anno	1	78	0,013	3,00%	€ 900.000,00
Totale			1,00	36%	€ 10.800.000,00
residuo dopo il 12° anno					€ 19.200.000,00
dalla 13° alla 99° singola rata					€ 220.689,66
13° anno				1,15%	€ 220.689,66
14° anno				1,15%	€ 220.689,66
15° anno				1,15%	€ 220.689,66
...° anno				1,15%	€ 220.689,66