



REPORTCALCIO 2014










AREL
fondata da nino andreatta



REPORTCALCIO 2014

The word "REPORTCALCIO" is written in a bold, serif font. The letter "I" is replaced by a silhouette of a soccer player in mid-air, kicking a ball. The year "2014" is positioned to the right of the word.

INDICE

| | | |
|---|---|-----|
|  | EXECUTIVE SUMMARY | 10 |
|  | 1 IL CENSIMENTO DEL CALCIO ITALIANO | 30 |
|  | 2 IL PROFILO DELLE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI | 46 |
|  | 3 IL CALCIO DILETTANTISTICO E GIOVANILE | 72 |
|  | 4 IL CALCIO PROFESSIONISTICO: PROFILO ECONOMICO FINANZIARIO | 80 |
|  | 5 IL CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE DEL CALCIO PROFESSIONISTICO | 136 |
|  | 6 IL BENCHMARKING INTERNAZIONALE | 154 |
|  | 7 STADI, SPETTATORI E SICUREZZA | 174 |
|  | 8 I MODELLI DI GOVERNANCE DEL CALCIO PROFESSIONISTICO | 186 |

Nota

Tutte le tabelle e i grafici potrebbero contenere scostamenti di un valore massimo dell'1% dovuti ad arrotondamenti.



PREFAZIONE

di **Francesco Merloni**
Presidente AREL

Questa nuova edizione di ReportCalcio continua a sviluppare un filone di ricerca avviato tre anni fa dall'AREL.

L'intento è di indagare su un fenomeno che costituisce ormai da molto tempo uno degli aspetti più rilevanti della società italiana.

Ci è parso, infatti, limitativo considerare il calcio soltanto nella sua dimensione di attività sportiva organizzata o di spettacolo di massa, senza considerare le sue implicazioni sociali ed economiche.

Sarebbe sufficiente tener conto dei circa trentotto milioni di tifosi – solo per la Serie A – stimati dalla Lega Serie A, per intuire l'influenza che questo sport esercita sulla vita delle famiglie, sui rapporti interpersonali, sulla gestione delle città.

Né si possono ignorare i problemi di ordine pubblico creati, purtroppo, dai deprecabili fenomeni d'intolleranza, legati al calcio, che sfociano talvolta nel razzismo e nella violenza; sono il risvolto negativo di quello che è forse uno degli sport più belli e più

coinvolgenti e richiamano con forza, ancor più che interventi repressivi, il senso di responsabilità di società, di tifosi e di quanti ne hanno a cuore il corretto e pacifico svolgimento.

Sul piano economico, il calcio si configura sempre più come un vero e proprio settore imprenditoriale, che, al di là dei suoi innegabili aspetti di emozione collettiva, risponde come ogni impresa alle logiche del mercato e della redditività, oltre a rappresentare un contributo non secondario a numerose e importanti attività indotte; si pensi, a questo proposito, ai rapporti tra calcio e pubblicità, agli effetti imitazione sull'abbigliamento sportivo, all'incidenza che i diritti di trasmissione delle partite hanno sui bilanci delle reti televisive.

Si potrebbe aggiungere che dal calcio, più che da altri sport, proviene lo stimolo alla costruzione di grandi opere come gli stadi.

Per questa serie di ragioni, l'AREL ha ritenuto utile e opportuno analizzare in modo sistematico questa realtà, con una particolare attenzione ai suoi aspetti

economici e finanziari, visti anche nel loro andamento tendenziale.

È anzi su quest'ultimo punto che emergono alcune criticità meritevoli di particolare attenzione, quale il peso di un indebitamento crescente nei bilanci di quasi tutte le Società, alimentato anche da passivi di esercizio non trascurabili.

I dati esposti nel ReportCalcio rendono quindi oggettivamente evidente l'urgenza di perseguire, anche in questo settore, e in quanto possibile, criteri di efficienza che rendano meno precari gli equilibri di bilancio, più sereno l'impegno di giocatori e dirigenti, più convinta la partecipazione dei tifosi.

Fin dalla prima edizione del ReportCalcio, abbiamo potuto contare sulla collaborazione della FIGC e di PwC, l'una per la lunga esperienza nel settore, l'altra per la riconosciuta competenza finanziaria e amministrativa; a entrambi, anche a nome dell'AREL, rivolgo il più vivo ringraziamento per averci permesso di realizzare questa nuova, attuale, e, ci auguriamo, di ampio e partecipato interesse edizione.



In un mondo che cambia sempre più velocemente, ogni organizzazione deve prestare grande e continua attenzione ai fenomeni che la riguardano e le si muovono intorno, in modo da capire tempestivamente se e in quale misura occorra modificare strategie, modalità di governo e di gestione. A tale fine è essenziale disporre di dati e informazioni adeguatamente dettagliati e precisi, indispensabili a garantire la consapevolezza nelle valutazioni e nelle decisioni da parte di chiunque ne abbia responsabilità. Il fenomeno-calcio in questo senso ha raggiunto dimensioni e complessità tali da richiedere la conoscenza e l'analisi sistematica di uno spettro molto ampio di variabili, ed è questo uno dei motivi che hanno indotto la Federazione Italiana Giuoco Calcio a potenziare negli ultimi anni l'area del proprio Centro Studi.

Il ReportCalcio, che giunge quest'anno alla sua quarta edizione, rappresenta un prodotto centrale di questa attività, in quanto documento che riassume tutti i numeri che circostanziano e dimensionano gli elementi principali che hanno caratterizzato il sistema calcistico nell'anno trascorso. La possibilità di disporre di dati su un arco pluriennale permette inoltre, in modo sempre più ricco, di tracciare evoluzioni e tendenze che sembrano manifestarsi. Al lavoro hanno contribuito due partner di eccellenza, che fin dalla prima edizione cooperano alla realizzazione del ReportCalcio: l'AREL (Agenzia di Ricerca e Legislazione) e PwC, tra le società leader a livello internazionale nella revisione e consulenza. Il ReportCalcio è inoltre il risultato di un

gioco di squadra a cui concorrono tutti gli uffici della Federazione, ai quali va il mio apprezzamento per la qualità dell'impegno prestato.

Ogni nuova edizione dello studio si ispira a due principi: continuità e innovazione. Il primo, per permettere confronti e analisi omogenee anno dopo anno; il secondo, per arricchire in ogni edizione la quantità e soprattutto la qualità delle informazioni fornite. Così, pur conservando intatta la sua struttura, anche il ReportCalcio 2014 aggiunge qualcosa di nuovo: all'interno del censimento del calcio italiano vengono fornite informazioni analitiche relative alle principali dimensioni del calcio (società, tesserati, campi da gioco) nelle diverse regioni; la sezione relativa alle Rappresentative Nazionali viene ulteriormente valorizzata, attraverso una statistica delle sedi che hanno ospitato le partite delle Nazionali in tutta la loro storia, un'analisi specifica della Confederations Cup svoltasi nel 2013 e un confronto relativo all'audience delle partite della Nazionale con quella degli altri principali eventi televisivi e sportivi; il profilo economico e finanziario del calcio professionistico viene arricchito da una valutazione dell'impatto connesso alla partecipazione dei club alle coppe europee; l'analisi della contribuzione fiscale e previdenziale è integrata da un confronto con i sistemi esistenti e il gettito prodotto dal calcio professionistico nelle altre principali nazioni europee; la sezione dedicata al confronto internazionale contiene nuove informazioni relativamente al mercato dei trasferimenti

internazionali, al censimento del calcio europeo e all'analisi della struttura e della dimensione del calcio professionistico in Europa e nel mondo; le informazioni relative agli stadi vengono ulteriormente approfondite con l'analisi dei diversi contesti regionali; nella sezione relativa ai modelli di governance del calcio professionistico viene inserita infine un'analisi della loro evoluzione nell'arco dell'ultimo triennio.

Il ritratto che emerge dal ReportCalcio permette di identificare con chiarezza il profilo del sistema calcistico a livello nazionale. Si ha la riprova della sua costante crescita sotto il profilo economico, nonostante la crisi generale, del suo straordinario rilievo sociale e del sempre più cruciale ruolo giocato da questo sport come volano per la crescita economica del Paese. Dall'analisi del profilo economico e finanziario del calcio professionistico emerge inoltre una leggera ma positiva inversione di tendenza, finalizzata alla prospettiva del raggiungimento di una condizione di maggior equilibrio nel medio-lungo periodo.

L'auspicio è che – proseguendo nel percorso che i dati sembrano delineare – i prossimi ReportCalcio possano presentare un sistema sempre più capace di valorizzare le principali variabili di riferimento, e su tutte il continuo sviluppo della dimensione sociale del calcio e la capacità di combinare in modo equilibrato i risultati sportivi e l'equilibrio economico-finanziario. L'obiettivo è un calcio che sotto ogni profilo si muova sempre nella direzione del fair-play.



Ancora una volta, tramite questa 4^a edizione di ReportCalcio, PwC continua nel proprio intento di creare cultura finanziaria nel mondo dello sport, divulgando strumenti di analisi e informazioni economiche ai principali *stakeholder* dell'industria del calcio italiano.

I dati relativi al periodo 2012-2013 elaborati con i nostri partner AREL e FIGC, confermano che il processo di trasformazione del calcio italiano non rallenta, sebbene non sia ancora chiaro quale modello di business ne caratterizzerà il prossimo futuro. Per meglio comprendere tale evoluzione è necessario ripercorrere a grandi linee cosa sia successo dall'inizio della crisi dei mercati finanziari dal 2007 a oggi. Le banche italiane hanno raccolto 200 miliardi di euro e generato sofferenze per circa 110 miliardi; in pratica ogni 2 euro di raccolta ne hanno messo a rischio 1, finanziando imprese e famiglie che oggi faticano a far fronte ai propri impegni. Il nostro debito sovrano è passato da 1,7 a 2,0 trilioni di euro, e il rischio paese Italia è valutato essere circa tre volte superiore a quello tedesco. Il Prodotto Interno Lordo è stagnante, cresciuto solo dello 0,8% rispetto al 2007, e il tasso di disoccupazione è passato dal 6,1% al 10,7%. Una vera rivoluzione.

Nonostante ciò, nello stesso periodo l'industria del calcio italiano ha continuato a crescere. Quantomeno questo ci dice la parte alta del suo conto economico, dove i ricavi aggregati del calcio professionistico segnano un incremento del 16,6%, passando da 2,3 miliardi di euro del 2007 a 2,7 del 2013. Risultato ancora più stupefacente se confrontato con la performance media delle imprese italiane.

Pur registrando una crescita dei ricavi complessivi, il sistema calcio si è dovuto adeguare alla crisi dei mercati

finanziari riducendo il costo del lavoro aggregato, ritornato nel 2013 ai valori del 2010 pari a 1,4 miliardi di euro. Il contenimento di questa spesa appare ancora più evidente nell'ultimo periodo analizzato, dove la riduzione è del 3,3% sul periodo precedente e in forte controtendenza rispetto al trend aggregato europeo (+7,0%). La perdita netta si è pertanto ridotta del 27,7% passando dai 430 milioni del 2010-2011 ai 311 milioni di euro nel periodo 2012-2013.

La crescita del sistema sul fronte ricavi continua a essere principalmente alimentata dai media, che dal 2007 contribuiscono costantemente con circa un miliardo di euro annui, e dalle plusvalenze generate dalle cessioni di calciatori, cresciute del 65,9% rispetto al 2007. Ricavi da diritti TV e plusvalenze rappresentano, rispettivamente, circa il 38% e il 20% del totale dei ricavi aggregati. Insieme valgono il 58% del totale. Mentre le plusvalenze tenderanno nel breve termine a diminuire, poiché l'uscita di campioni internazionali dal nostro principale campionato si è quasi ultimata e difficilmente sarà sostituita dalla creazione di valore di giovani talenti, è lecito chiedersi quanto sia ancora sostenibile la dipendenza da così forti fonti di ricavi televisivi.

Il sogno è nelle mani di un numero ristrettissimo di media. Se dovessero valutare il loro investimento come non più profittevole o decidere strategicamente di non investire più nel nostro paese, il sistema sarebbe improvvisamente ridimensionato.

I numeri ci dicono che delle misure di sicurezza vanno pensate e soprattutto pianificate. Si deve urgentemente disegnare un futuro sostenibile che sia indifferente a

variazioni di scenari come quelli sopra ipotizzati. Lo si potrà fare continuando a contenere i costi, ridimensionarli ulteriormente, ma soprattutto creando valore nel mondo reale. Si deve necessariamente diversificare i ricavi dei club, riducendo il peso dei diritti TV in linea con paesi quali Germania e Spagna, e riportare i tifosi negli stadi: 22.591 è infatti la media dei tifosi italiani contro i 42.583 del campionato tedesco o 35.921 di quello inglese. Gli italiani che hanno assistito dal vivo a incontri e competizioni del calcio professionistico italiano nel periodo 2012-2013 sono stati 12 milioni, una riduzione del 6,4% rispetto al periodo precedente.

Per concludere, una nota al mercato dei trasferimenti, oggetto di recenti analisi e discussioni a livello di Comunità Europea. Il 51% dei trasferimenti da club di Serie A è rappresentato da prestiti, i trasferimenti a titolo oneroso hanno contribuito solo per il 34%, mentre il rimanente 15% è costituito dai trasferimenti a parametro zero. Con particolare riguardo al mercato dei prestiti, l'84% di quelli in uscita effettuati dai club della Serie A hanno avuto come destinazione finale club appartenenti a divisioni inferiori.

Si deve creare necessariamente più valore. Indirizzare talenti verso le categorie inferiori può rappresentare un ottimo strumento di formazione; il valore creato però deve essere successivamente capitalizzato, attraverso la valorizzazione di un numero sempre maggiore di giovani calciatori provenienti dai settori giovanili.

Tecnici e federazione hanno di fronte una sfida unica. Imperdibile opportunità per segnare un cambio di strategia che se raggiunto sarà vitale per il futuro dell'industria del nostro calcio.

EXECUTIVE SUMMARY





HIGHLIGHTS

1.098.450

I calciatori tesserati per la FIGC nella stagione 2012-2013

605.323

Partite ufficiali disputate in Italia (+5,9% rispetto al 2011-2012)

+23%

Incremento delle gare ufficiali disputate dalle Nazionali italiane tra il 2010-2011 e il 2012-2013

7,6 milioni

Audience media in tv delle partite della Nazionale A nel 2013

13.797

Numero di società partecipanti ad attività dilettantistica e giovanile nel 2012-2013

+1,7%

Incremento numero di calciatori relativi al Settore Giovanile e Scolastico tra il 2011-2012 e il 2012-2013

€ 2.308 milioni

Valore della produzione della Serie A (+7,5% rispetto al 2011-2012)

43%

L'incidenza dei ricavi da diritti televisivi e radio sul valore della produzione della Serie A

-0,9%

La variazione percentuale dei ricavi da sponsor e attività commerciali della Serie A rispetto alla stagione 2011-2012

€ 2.473 milioni

Costo della produzione della Serie A (+4,1% rispetto al 2011-2012)

HIGHLIGHTS

€ 1.194
milioni

Costo del lavoro della Serie A
(+1,0% rispetto al 2011-2012)

€ 1.034
milioni

Contribuzione fiscale e previdenziale
aggregata calcio professionistico italiano
2011

€ 14,1
miliardi

Fatturato aggregato top division
europee 2012 (+6,9% rispetto al 2011)

12.328.100

Totale spettatori calcio professionistico
italiano 2012-2013 (-6,4% rispetto al
2011-2012)

83%

Percentuale di club professionistici
2012-2013 in cui un unico socio
possiede più del 50% del capitale

€ 202
milioni

Perdita netta della Serie A
(-28% rispetto al 2011-2012)

-1,8%

Decremento delle ritenute sul reddito da
lavoro dipendente tra il 2010 e il 2011

17,7
milioni

Numero complessivo di calciatori
tesserati in Europa nel 2011-2012

+2,7%

Incremento affluenza media Serie A
nel 2012-2013 rispetto al 2011-2012

7,1

Numero medio componenti del consiglio
di amministrazione delle società di Serie
A 2012-2013

IL CENSIMENTO DEL CALCIO ITALIANO

Con 1.362.406 tesserati per la Federazione Italiana Giuoco Calcio, tra calciatori, tecnici, forza arbitrale e dirigenti, il calcio si conferma anche nella stagione 2012-2013 lo sport più praticato in Italia.

Nello specifico sono oltre un milione i calciatori, dato che comprende professionisti, dilettanti e appartenenti all'attività di Puro Settore Giovanile e Scolastico. Ammontano a 22.137 i tecnici tesserati, mentre la forza arbitrale si attesta a 34.409 tesserati, in leggero aumento rispetto alla scorsa stagione. Nel 2012-2013 il numero complessivo delle società è stato di 13.908, di cui 111 professionistiche, 10.702 dilettantistiche e 3.095 relative al Settore Giovanile e Scolastico, in leggero decremento rispetto alla stagione precedente in particolare per quanto concerne i club professionistici e dilettantistici. Analogo il trend relativo alle squadre, che nel 2012-2013 ammontano a 60.210, di cui 475 nei campionati professionistici, 15.658 nei campionati dilettantistici e 44.077 per quanto attiene l'attività giovanile.

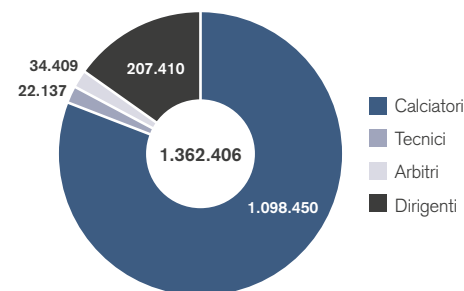
Sono 75.437 i tecnici abilitati dalla FIGC tra allenatori, medici, operatori sanitari e preparatori atletici, in linea con il trend di crescita registrato negli ultimi 10 anni (+38%). Dei 34.409 tesserati che compongono la forza arbitrale 8.208 hanno meno di 20 anni e complessivamente 15.691 meno di 25 anni. Sono

1.792 le donne tesserate, in leggero aumento rispetto al 2011-2012 sia per quanto riguarda gli Organi Tecnici Nazionali che per gli Organi Tecnici Regionali e Sezionali. In aumento (+2,2%) anche il numero dei calciatori tesserati stranieri: 51.325, di cui 684 professionisti, 520 giovani di serie, 14.292 dilettanti e 35.829 di Puro Settore Giovanile e Scolastico.

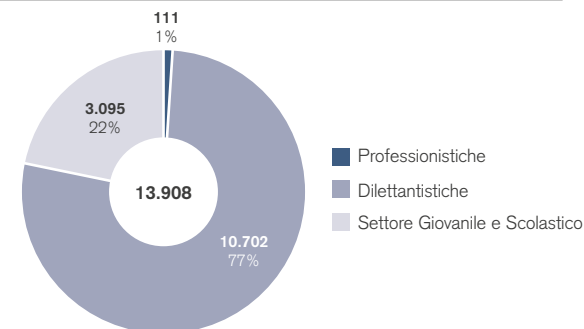
A dimostrazione del forte e progressivo ruolo di integrazione e inclusione svolto dal calcio italiano in tutto il territorio, nella stagione 2012-2013 è stato registrato un notevole incremento (+5,7%) nei minori stranieri al primo tesseramento: 9.969 provenienti da 121 diversi Paesi. Albania, Marocco e Romania si confermano i primi tre Paesi di provenienza, mentre rispetto al 2011-2012 entra nei primi 10 Paesi l'India, con 192 tesserati.

Per quanto riguarda l'attività giovanile in Italia, il numero complessivo dei calciatori tesserati è pari a 836.180, in leggera contrazione rispetto alla stagione precedente soprattutto nella fascia d'età 17-19 anni. Resta significativo il dato relativo all'incidenza dei tesserati del Settore Giovanile e Scolastico rispetto alla popolazione: tra i 5 e i 16 anni oltre il 20% della popolazione maschile risulta tesserato per una società di calcio. Tale dato sale al 23% nella fascia d'età tra gli 8 e i 10 anni, a quasi il 26% (oltre un ragazzo su 4) tra gli 11 e i 12 anni e a oltre il 23% tra i 13 e i 14 anni.

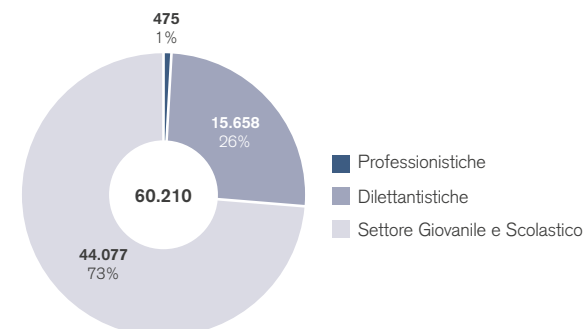
TESSERATI FIGC 2012-2013



SOCIETÀ 2012-2013



SQUADRE 2012-2013



IL PROFILO DELLE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI

Nella stagione 2012-2013 le 14 Rappresentative Nazionali hanno disputato 185 gare tra ufficiali e amichevoli, con un bilancio complessivo di 96 vittorie, 34 pareggi e 55 sconfitte e un incremento del numero di partite rispetto alla stagione precedente pari a circa il 5% (+23% se si considera il confronto con la stagione sportiva 2010-2011). Tra le Nazionali azzurre ad aver conseguito il maggior numero di vittorie, spiccano la Under 21 e la Under 17 maschili a 11 con dieci successi, mentre la rappresentativa maggiore di Calcio a 5 ha conquistato ben 16 vittorie sulle 20 gare disputate. Per quanto riguarda la Nazionale A maschile, con le 17 partite disputate nella scorsa stagione sportiva ha raggiunto nella storia quota 748 (con 402 vittorie, 196 pareggi e 150 sconfitte), di cui 331 giocate in Italia, in 41 diverse città.

Ammontano a 95 le gare disputate dalle Rappresentative giovanili maschili, dall'Under 21 all'Under 15, con 50 vittorie, 19 pareggi e 26 sconfitte; mentre 30 sono le partite delle Nazionali femminili (Nazionale A, Under 19 e Under 17), con 12 vittorie, 6 pareggi e 12 sconfitte.

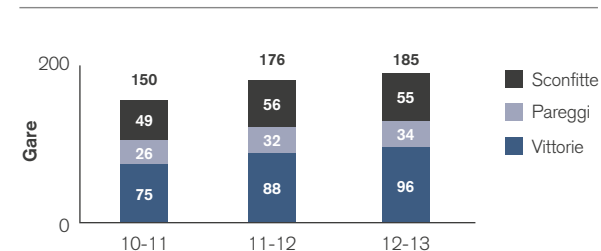
Per quanto attiene la presenza delle Nazionali sul territorio, le giovanili maschili nella loro storia hanno registrato 364 gare in tutte le Regioni italiane; 67 sono invece le partite complessive disputate dalle Rappresentative femminili in Italia. Il Palmares delle

Rappresentative Nazionali contiene un totale di 23 titoli conquistati, tra i quali spiccano i 4 Campionati del Mondo vinti dalla Nazionale A nella sua storia, 14 titoli europei vinti dalle rappresentative italiane a livello maggiore, giovanile e femminile e l'oro olimpico conquistato dagli azzurri all'Olimpiade di Berlino del 1936.

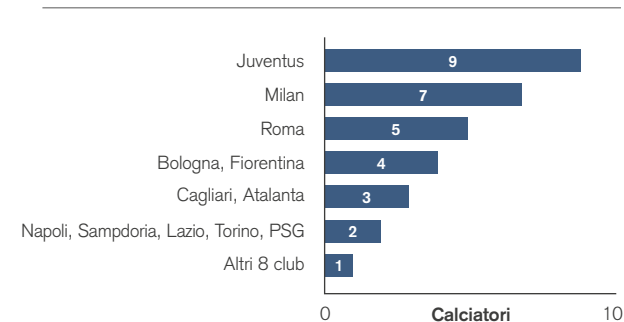
L'interesse per la Nazionale si conferma alto: nel 2013 le partite della Nazionale A hanno registrato uno share medio del 31% con un ascolto medio pari a 7,6 milioni di telespettatori. Nonostante il 2013 non sia un anno di grandi eventi calcistici, le partite della Nazionale alla Confederations Cup (torneo amichevole) hanno registrato un ascolto medio pari a 8,6 milioni, attestandosi al primo posto tra gli eventi sportivi più visti nel 2013. Nel palinsesto televisivo generale solo il Festival di Sanremo ha generato più ascolti di Italia-Spagna di Confederations Cup.

Rispetto all'edizione 2009, la Confederations Cup ha prodotto un incremento del 49,7% nell'audience cumulata, intesa come somma dei telespettatori che hanno assistito ad ogni singolo programma contenente immagini relative a tale competizione. In totale la Nazionale italiana è stata presente nelle tv italiane per 566 ore. Di questa grande visibilità hanno beneficiato gli sponsor, presenti in televisione per oltre 253 ore.

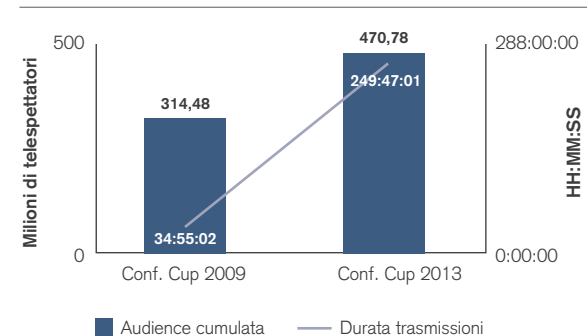
GARE UFFICIALI RAPPRESENTATIVE NAZIONALI



CONVOCATI NAZIONALE A 2012-2013



CONFRONTO CONFEDERATIONS CUP



IL CALCIO DILETTANTISTICO E GIOVANILE

Il calcio dilettantistico in Italia è rappresentato da un totale di 13.797 società e associazioni sportive, tra le quali 3.095 di Puro Settore Giovanile e Scolastico, la cui attività riguarda i giovani tra i 5 e i 16 anni ed è gestita dai Comitati Regionali e dalle Delegazioni Provinciali e Distrettuali della Lega Nazionale Dilettanti. Il dato tra il 2010-2011 e il 2012-2013 presenta un leggero decremento (-5,0%) in merito al totale delle società, che non tocca però l'attività giovanile che conferma un lieve ma costante incremento (+1,2%).

Per quanto concerne la suddivisione regionale delle società, è possibile sottolineare come in ben 5 regioni italiane il numero di società sia superiore alle 1.000 unità: la Lombardia in questo senso rappresenta la regione con il maggior numero di club (1.689), seguita da Campania (1.460), Lazio (1.174), Veneto (1.082) e Sicilia (1.027).

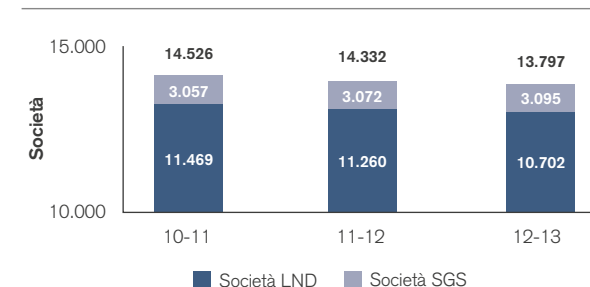
La contrazione del numero delle società si riflette fisiologicamente sul numero delle squadre partecipanti ai campionati dilettantistici e giovanili. Nella stagione 2012-2013 sono 59.735 le squadre relative alla LND, di cui 15.658 dilettanti e 44.077 di Puro Settore Giovanile e Scolastico.

Nella stagione sportiva 2012-2013 sono complessivamente 1.085.543 i calciatori tesserati nell'ambito della Lega Nazionale Dilettanti. Nello specifico si contano 415.338 calciatori tesserati per l'attività dilettantistica e 670.205 per l'attività di Puro Settore Giovanile e Scolastico. Analizzando i dati, rispetto alla stagione precedente, si registra un calo di circa il 6,6% per quanto riguarda i tesserati dilettanti, mentre risulta in aumento il numero dei calciatori tesserati per società di Puro Settore Giovanile e Scolastico (+1,7%).

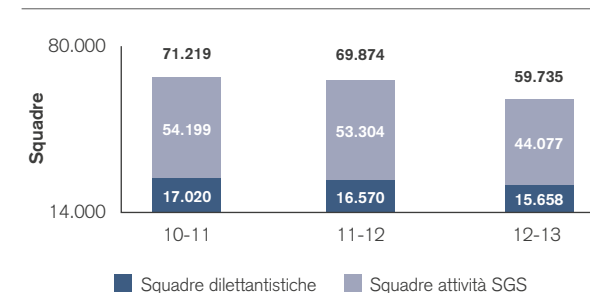
A livello di ripartizione regionale dei calciatori tesserati, si segnala come la regione con la più alta concentrazione di giocatori sia la Lombardia (oltre 188.000), seguita da Veneto (110.433) e Lazio (94.566).

Il numero delle gare ufficiali disputate a livello dilettantistico nel 2012-2013 ammonta a 601.434, in significativa crescita rispetto al 2011-2012 (+6%). Considerando anche gli incontri non ufficiali relativi a tornei, amichevoli e all'attività amatoriale, ricreativa e propagandistica, il totale complessivo di partite disputate nell'ultima stagione sportiva di riferimento si attesta ad oltre 700.000.

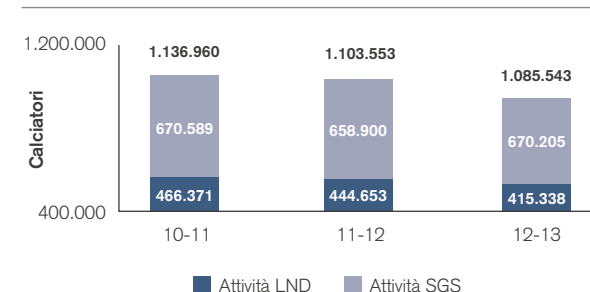
CONFRONTO SOCIETÀ



CONFRONTO SQUADRE



CONFRONTO CALCIATORI TESSERATI



IL PROFILO ECONOMICO DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

I dati economici aggregati del calcio professionistico italiano sono cresciuti costantemente nell'ultimo quinquennio, a dispetto del quadro macro-economico sostanzialmente deflattivo del Paese. Nell'ultima stagione analizzata, 2012-2013, il valore della produzione ha fatto registrare un lieve aumento dell'1,3% attestandosi a quota 2.696 milioni di euro, anche se la crescita media degli ultimi 5 anni si è abbassata dal 3,6% del periodo 2007-2012 al 3,5% del 2008-2013. La grande novità dell'anno è tuttavia costituita dalla diminuzione del costo della produzione, sceso al di sotto della quota di 3 miliardi superata nel 2011-2012: si è ridotto dell'1,5% rispetto alla stagione precedente, fermandosi a 2.972 milioni. Di conseguenza anche le perdite nette aggregate sono diminuite per il secondo anno consecutivo: dai 430 milioni del 2010-2011 ai 388 del 2011-2012 ai 311 del 2012-2013. Tanto che rispetto a cinque anni fa si può ora registrare una riduzione media annua del reddito netto negativo del 2,2%.

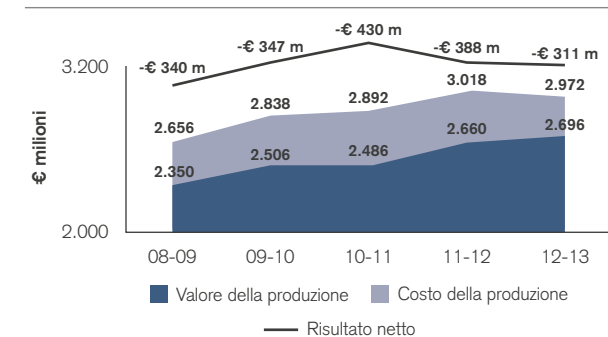
Numeri che dimostrano come la leggera inversione di tendenza segnalata nel ReportCalcio 2013 si stia consolidando. Gli indicatori economici confermano che si è avviata, anche se ancora timidamente, una stagione nuova di più accorta gestione economica e finanziaria delle società, che si realizza con una più attenta strategia di contenimento dei costi, sebbene rimanga invariata la difficoltà di agire sul lato dei ricavi e, soprattutto, della loro diversificazione.

La crescita del valore della produzione è stata ancora una volta garantita dall'aumento dei ricavi da diritti radio-televisivi, che hanno sfondato il muro del miliardo di euro nella stagione 2012-2013, con un aumento del 4,6% rispetto all'anno precedente. Sostanzialmente stabili le plusvalenze ottenute dalla cessione di calciatori (diminuite dello 0,1%), si sono invece ridotti ancora i ricavi da stadio e, per la prima volta, quelli da sponsor e attività commerciali.

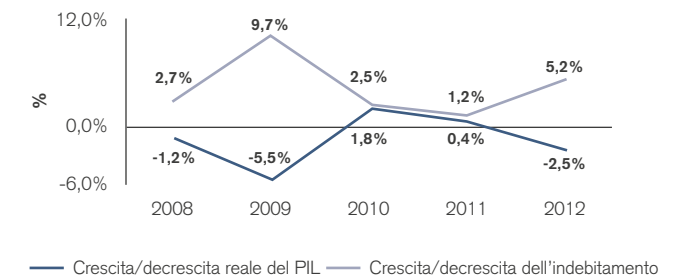
Il sia pure contenuto aumento dei ricavi assume comunque maggior rilevanza se contestualizzato nell'attuale situazione economica generale, sempre molto complicata: basti ricordare che nel 2012 il Pil era sceso del 2,5% e l'indebitamento pubblico era cresciuto del 5,2%.

La crescita dei ricavi non è stata sufficiente a portare in positivo il risultato netto aggregato del calcio professionistico italiano, ma, come abbiamo visto, la riduzione del costo della produzione (imputabile al virtuoso e significativo calo del 3,3% del costo del lavoro) ha consentito di ridurre il rosso. Le minori perdite aggregate registrate nella stagione 2012-2013 hanno inoltre contribuito, accompagnate da alcune ricapitalizzazioni effettuate, a migliorare lievemente la situazione del patrimonio netto (da 287 a 293 milioni), nonostante la situazione da questo punto di vista sia notevolmente peggiorata in Serie B e in Lega Pro Prima Divisione.

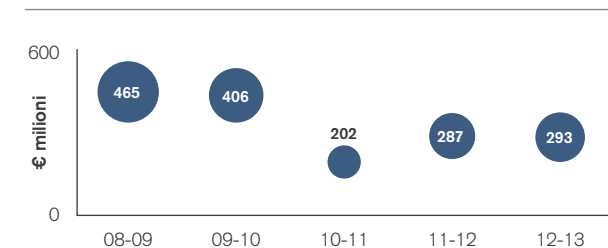
VALORE, COSTO DELLA PRODUZIONE E RISULTATO NETTO 2008-2013



INDICATORI MACROECONOMICI 2008-2012



PATRIMONIO NETTO 2008-2013



IL PROFILO ECONOMICO DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

È di poco più di 10 milioni il risultato netto negativo medio di una società di Serie A. Un dato in miglioramento del 28,0% rispetto alla stagione precedente, quando la perdita media era di 14 milioni. Peggiora invece la situazione in Serie B: da un risultato negativo medio per club di 2,5 milioni si è passati a una perdita media di 3 milioni. La difficoltà di questo campionato è confermata anche dal calo del suo peso specifico nel valore aggregato della produzione del calcio professionistico italiano: dal 14,5% del 2011-2012 al 9,7% del 2012-2013 (con una diminuzione da 385 a 261 milioni), anche se questo dato è parzialmente influenzato dalla mancata presenza nel campione analizzato dei bilanci di 2 società sulle 22 complessive partecipanti al campionato.

Sono sempre i ricavi da diritti media la voce con la maggiore incidenza sul valore della produzione del calcio italiano: rappresentano il 38% del totale, in risalita rispetto alla stagione 2011-2012, dopo che nel quinquennio precedente il loro peso era progressivamente calato. Lo sfondamento del muro del miliardo di euro in una sola stagione è stato reso possibile grazie soprattutto ai proventi derivanti dalla partecipazione delle squadre italiane alle coppe europee (e in particolare alle performance delle due squadre italiane presenti nella Champions League 2012-2013). In linea generale comunque la ripartizione delle fonti di ricavo è rimasta sostanzialmente invariata rispetto a un anno fa.

Si arresta la crescita dei ricavi derivanti dalle plusvalenze. Dopo il significativo incremento della scorsa stagione, quando si era registrato un aumento di oltre il 20%, nel

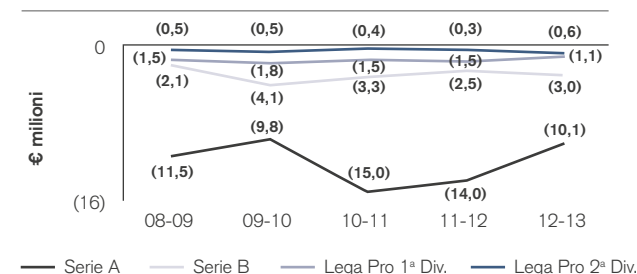
2012-2013 si è rimasti sostanzialmente stabili a quota 536 milioni (-0,1%). Di contro, è in lieve misura diminuito il costo relativo ad ammortamenti e svalutazioni: da 611 a 609 milioni, per un calo dello 0,4%.

Le altre principali voci relative al valore della produzione risultano in calo, incrementando il gap con i principali competitor europei. I ricavi da stadio sono scesi a quota 220,6 milioni rispetto ai 230,2 del 2011-2012 (-4,1% dopo il -9,6% di un anno fa). In totale nel quinquennio sono diminuiti del 18,9%. E, soprattutto, si registra un brusco arresto del trend di crescita dei ricavi da sponsor e attività commerciali, scesi da 401,9 milioni a 386,1, in calo del 3,9%.

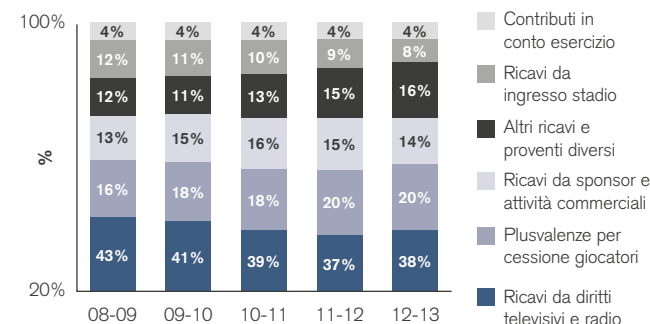
Resta sostanzialmente invariata anche la ripartizione dei costi della produzione, diminuiti però grazie al calo del 3,3% del costo del lavoro e del 3,1% dei costi per servizi, solo parzialmente compensati da un aumento degli "altri oneri diversi di gestione" (tra cui i costi per le comproprietà).

A livello aggregato, va registrato un lieve calo del numero delle società non iscritte e/o non ammesse ai campionati professionistici. Se negli ultimi sette anni sono state 68 rispetto alle 47 dei sette anni precedenti, nell'ultima stagione si sono ridotte a 7, rispetto alle 8, 14 e 21 del triennio precedente. Diminuiscono invece le Licenze UEFA concesse: dal 2009-2010 a oggi sono scese continuamente in ogni stagione analizzata, passando da 15 a 11. Così come, negli ultimi tre anni, sono calate da 24 a 20 le società che ne hanno fatto richiesta.

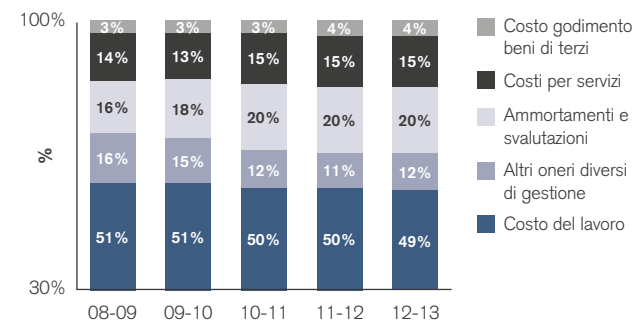
RISULTATO NETTO MEDIO PER SERIE 2008-2013



RIPARTIZIONE DELLE FONTI DI RICAVO 2008-2013



RIPARTIZIONE DELLE VOCI DI COSTO 2008-2013



L'IMPATTO DELLE PERFORMANCE SPORTIVE

Risulta particolarmente interessante verificare l'impatto delle performance sportive sui risultati economici e finanziari. È evidente che retrocessioni e promozioni cambiano la vita non solo sportiva dei club e ne determinano differenti politiche di gestione. Ancora più rilevanti sono le conseguenze della partecipazione alle competizioni europee, in speciale misura alla UEFA Champions League. I dati presentati in questa pagina e nell'intero capitolo dedicato alla questione sono calcolati sulla media dei bilanci delle società interessate nell'ultimo quinquennio. Per quanto riguarda in particolare la retrocessione dalla Serie A alla Serie B, va tenuto presente che nel corso degli anni si è modificato il "paracadute" garantito dalla Lega di Serie A alle società scivolote nella serie inferiore e che i proventi del "paracadute" sono difficilmente estrapolabili, in quanto alcune società li classificano fra i "contributi in conto esercizio" e altre, probabilmente, sotto la voce "altri ricavi".

Anche grazie alla funzione del "paracadute", si può rilevare come sia maggiore l'impatto economico della promozione in A rispetto a quello della retrocessione in B. Una società che sale nella massima serie fa mediamente registrare un aumento del valore della produzione di circa 21 milioni, l'81% dei quali garantiti dall'incremento dei ricavi da diritti radio-televisivi; il costo della produzione cresce in una misura soltanto leggermente inferiore (+20,5 milioni), causato per più del 50% dall'aumento del costo del lavoro, ma tale comunque da consentire un risultato netto migliore; da un punto di vista patrimoniale però aumenta la massa

debitoria (+13,7 milioni) e diminuisce il patrimonio netto (-2,3 milioni). Una società che dalla Serie A scende in B vede invece diminuire il valore della produzione mediamente di 15,6 milioni, il 95% dei quali dovuti alla diminuzione dei ricavi da diritti radiotelevisivi, mentre il costo della produzione scende solo di 11,6 milioni a causa del peso dei contratti pluriennali dei calciatori, per un impatto negativo medio sul risultato netto di oltre 4 milioni.

Un altro aspetto significativo da sottolineare riguarda l'impatto economico e finanziario derivante dalla possibilità di competere nelle coppe europee. In media, ogni società che passa dalla partecipazione all'Europa League a quella in Champions League nella stagione successiva ottiene un incremento di 39,3 milioni di euro nel valore della produzione (solo i proventi da diritti televisivi crescono in media di 13,8 milioni), ben superiore rispetto all'incremento del costo della produzione complessivo (+7,2 milioni), per un miglioramento medio del risultato netto (considerando anche le componenti di reddito non operative) pari a poco meno di 23 milioni di euro.

Allo stesso tempo, il passare dalla partecipazione alla Champions League all'Europa League nella stagione successiva comporta un decremento nel valore della produzione di circa 27,1 milioni di euro, a fronte di un leggero ma comunque significativo aumento del livello dei costi (+1,8 milioni), con un conseguente peggioramento del risultato netto di quasi 28 milioni di euro.



I RISULTATI DELLA SERIE A

Qualcosa si muove. Nel 2012-2013 per la seconda stagione consecutiva il valore della produzione della Serie A italiana è cresciuto più del costo della produzione. Con l'unica eccezione del costo del lavoro (in incremento dell'1% rispetto al 2011-2012) tutti gli indicatori economici principali confermano che l'attenzione delle società verso il contenimento dei costi e sulla necessità di concentrare gli sforzi sui risultati reddituali è sicuramente aumentata. Un po' a causa della persistente crisi economico-finanziaria, un po' a causa delle necessità imposte ai club che intendono partecipare alle competizioni europee dall'insieme delle norme che rientrano nell'ambito del Financial Fair Play.

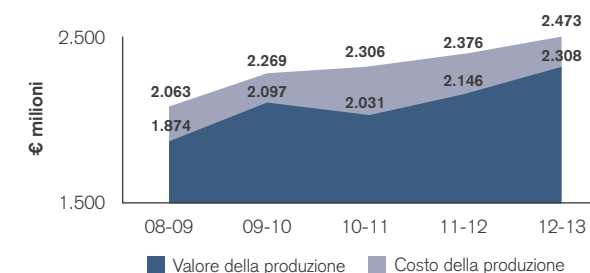
Il valore medio della produzione per club è salito dai 107,3 milioni della stagione 2011-2012 ai 115,4 milioni del 2012-2013, con un aumento del 7,5%. In termini assoluti si è passati da un importo totale di 2.146 milioni della stagione precedente ai 2.308 attuali. Il costo della produzione è invece salito da 2.376 a 2.473 milioni, con un aumento del 4,1%. Perciò, sebbene il maggiore incremento del valore della produzione rispetto ai costi confermi l'inversione di tendenza già segnalata, si deve segnalare anche nella stagione 2012-2013 una perdita netta aggregata che si attesta a quota 202 milioni, comunque in calo del 28% rispetto all'anno scorso. È opportuno sottolineare inoltre come sul risultato netto aggregato incida in maniera significativa il peso di ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni, in crescita ancora del 4,5% rispetto alla scorsa stagione, ma la cui corsa al rialzo degli anni precedenti sembra cominciare ad arrestarsi. L'Ebitda dunque presenta un incremento significativo del 30,4%, registrando un valore aggregato pari a 381 milioni di euro.

Ai fine del perseguimento degli obiettivi reddituali sarà perciò fondamentale nei prossimi esercizi mantenere un positivo differenziale tra incremento del valore della produzione e del costo della produzione, con il duplice impegno di agire sulla leva della differenziazione dei ricavi e su quella del contenimento dell'incidenza dei costi imputabili al personale tesserato sui ricavi stessi.

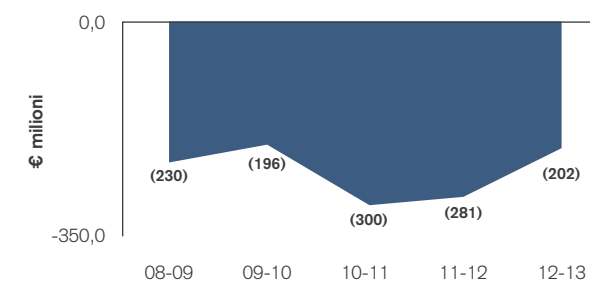
Dal punto di vista patrimoniale, la somma del patrimonio netto e dei debiti finanziari a medio-lungo termine (pari a 965 milioni) registra una variazione positiva dell'11,1% rispetto alla stagione precedente, a evidenza del fatto che l'apporto dei soci e degli investitori ha ripreso la sua crescita, come già evidenziato un anno fa. Tuttavia, la solidità patrimoniale non risulta pienamente raggiunta, in quanto l'attivo immobilizzato della Serie A (2.075 milioni) – seppure diminuito del 2,5% rispetto al 2011-2012 – è ancora di gran lunga superiore alla disponibilità del capitale investito permanente. Questa carenza di copertura patrimoniale si riflette negativamente sulla posizione finanziaria netta che si attesta sul valore di 880 milioni, in aumento del 6,6% rispetto a un anno fa. Anche il patrimonio netto è in risalita a quota 254 milioni (+21,9%), dopo la significativa diminuzione intervenuta nella stagione 2010-2011.

L'indebitamento complessivo si avvicina alla soglia dei 3 miliardi, in crescita seppur limitata (appena +1,9%) rispetto alla precedente stagione sportiva. In particolare si registra un incremento del 19,9% dei debiti commerciali.

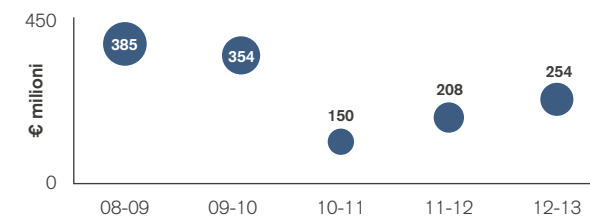
VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE 2008-2013



RISULTATO NETTO 2008-2013



PATRIMONIO NETTO 2008-2013



I RISULTATI DELLA SERIE A

Entrando nel dettaglio del conto economico della Serie A, si può osservare che l'incremento del valore della produzione deriva da un aumento abbastanza omogeneo in tutti i comparti. L'unica nota negativa viene dai ricavi da sponsor e attività commerciali che, per la prima volta da quattro anni a questa parte, presentano un decremento, sia pur lieve, dello 0,9%. Per il resto la ripartizione delle fonti di ricavo resta sostanzialmente invariata, in virtù del già accennato incremento proporzionale in tutte le altre singole voci.

Da segnalare un'inversione di tendenza nei ricavi da ingresso stadio: una crescita dell'1,8%, dovuta per lo più all'ingresso in Serie A nel 2012-2013 di squadre come Torino, Sampdoria e Pescara, che possono complessivamente vantare un bacino di pubblico superiore a quello delle retrocesse Lecce, Cesena e Novara. Si arresta invece il calo del peso specifico dei ricavi da diritti media: l'aumento dell'8,1% (da 913 a 987 milioni) è da attribuire principalmente ai risultati positivi ottenuti dai club italiani nelle coppe europee, soprattutto per quanto concerne la partecipazione alla Champions League 2012-2013.

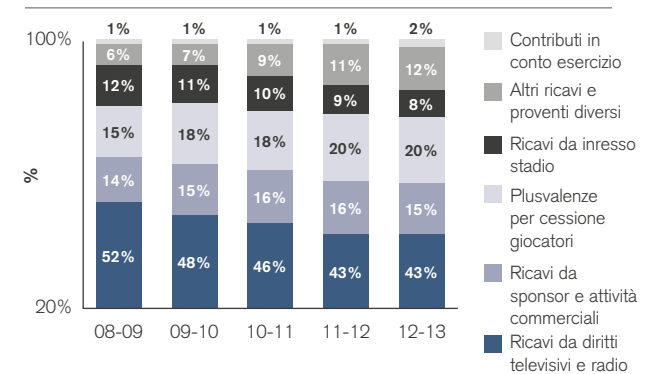
Si conferma il trend positivo dei proventi da plusvalenze, che in Serie A sono cresciuti attestandosi a 467,8 milioni di euro, con un incremento del 9,4% rispetto alla stagione precedente e per una crescita media nell'ultimo quinquennio pari al 14,5%. Va segnalato che il risultato netto da compravendita dei calciatori (somma

di plusvalenze, ricavi da prestiti e da compartecipazioni al netto di minusvalenze, costi da prestiti e oneri da compartecipazioni) è positivo per 406 milioni (+8% rispetto alla stagione precedente). Così come va segnalato che il costo degli ammortamenti (455,8 milioni, +6,5% rispetto alla stagione precedente) risulta inferiore rispetto ai proventi da plusvalenze (467,8 milioni).

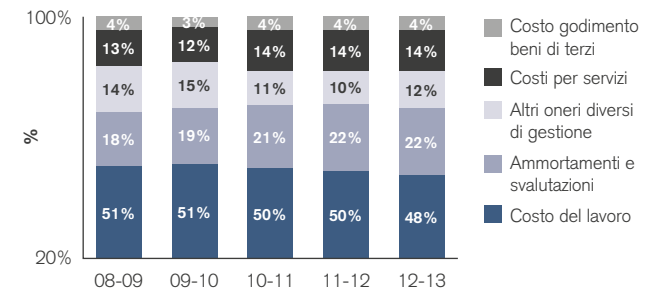
L'incremento del costo della produzione (+4,1%) è legato principalmente all'aumento del 21,5% degli oneri diversi di gestione – voce che comprende le minusvalenze per cessione di giocatori pari nel 2012-2013 a 67 milioni di euro rispetto ai 53 della stagione precedente – e all'aumento del 4,9% dei costi per godimento di beni di terzi che si riferiscono principalmente ai costi di acquisizione temporanea di calciatori (48 milioni) e alle concessioni d'uso degli stadi.

Curioso invece notare come il ridotto aumento dell'1% del costo del lavoro, non sia imputabile agli stipendi dei calciatori e dei tecnici. Infatti il monte ingaggi del personale tesserato della Serie A cala, sia pure di pochissimo, da 1.109,5 a 1.102,5 milioni, mentre cresce da 72,5 a 91,2 milioni il costo degli altri dipendenti delle società. Tuttavia il rapporto fra costo del lavoro e ricavi di vendita scende dal 69% al 65% e quello fra costo imputabile al personale tesserato (stipendi più ammortamenti) e ricavi di vendita scende dall'89 all'85%.

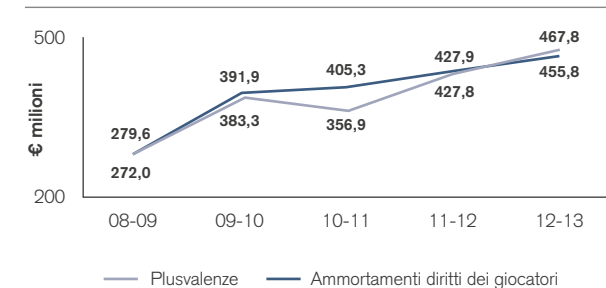
RIPARTIZIONE DELLE FONTI DI RICAVO 2008-2013



RIPARTIZIONE DELLE VOCI DI COSTO 2008-2013



PLUSVALENZE E AMMORTAMENTI 2008-2013



IL MERCATO DEI TRASFERIMENTI NELLA SERIE A

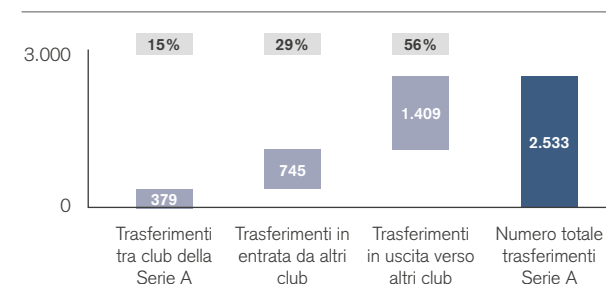
Soltanto il 34% dei trasferimenti che hanno visto protagoniste squadre di Serie A negli ultimi due anni (stagioni sportive 2011-2012 e 2012-2013) sono stati a titolo oneroso. È il dato che si ricava da uno studio realizzato dall'ECA (European Club Association) sul mercato dei trasferimenti in Europa, con un focus particolare sulle 5 top leghe. Il 51% dei passaggi di maglia è rappresentato da prestiti (o comproprietà, una caratteristica soltanto italiana e pertanto non classificata nel lavoro dell'Eca), mentre il restante 15% è avvenuto a parametro zero.

In totale nei due anni si sono registrati in Serie A 2.533 trasferimenti, un numero molto elevato se si considera che rappresenta il 46% del totale delle cinque maggiori leghe europee (5.491). Il 56% è costituito da uscite verso club di altre serie in Italia o di altre leghe europee o extra-europee, il 29% da entrate da club di divisioni inferiori in Italia o di altre leghe europee o extra-europee, il 15% da passaggi fra club di Serie A. Il valore totale di questi trasferimenti è di 1.863 milioni di euro: per il 34% flussi in uscita verso club italiani non di Serie A o esteri, per il 28% flussi in entrata da altri club italiani non di Serie A o esteri, per il 38% flussi di cassa fra club di Serie A.

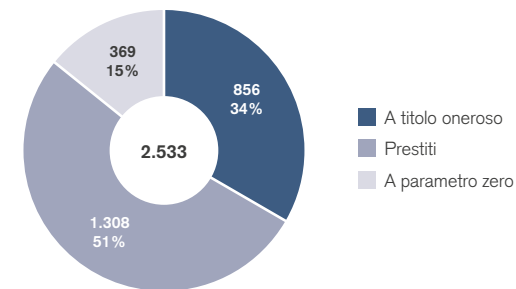
Il maggior numero di trasferimenti è stato perfezionato verso o da società di divisioni inferiori italiane (il 70% in entrata, l'80% in uscita). Verso le altre top leghe europee si sono registrati il 10% dei trasferimenti in entrata e il 7% in uscita. Verso le altre leghe europee il 12% in entrata e il 4% in uscita. Diversa la ripartizione dei flussi di cassa: in entrata il 61% dalle top leghe europee, il 19% dalle altre leghe europee, il 16% dalle divisioni inferiori italiane e il 4% dalle leghe extra-europee; in uscita il 28% alle top leghe europee, il 25% alle divisioni inferiori italiane, il 24% alle leghe extra-europee, il 23% alle altre leghe europee.

Nei due anni vi sono stati complessivamente 745 trasferimenti in entrata e 1.409 in uscita (379 quelli fra club di Serie A). Il saldo perciò è di 664 "uscite" dalla Serie A, il flusso netto di cassa è però negativo: sono stati spesi 106 milioni più di quelli che sono stati incassati. A fronte di un risultato positivo nei confronti delle altre top leghe europee (141 milioni in entrata), sono usciti 132 milioni verso le leghe extraeuropee e 39 milioni verso le altre leghe europee. Sono invece 76 i milioni che la Serie A ha "trasferito" nelle divisioni inferiori italiane. Dati che bene individuano l'attuale collocazione economico-finanziaria della Serie A italiana nel panorama calcistico nazionale ed internazionale.

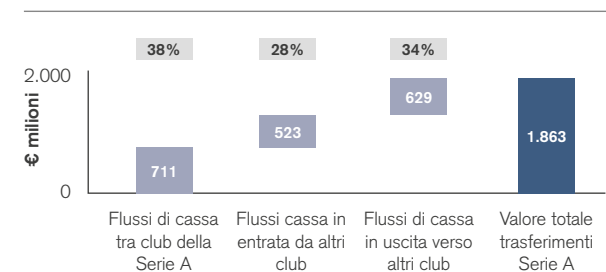
NUMERO TOTALE TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DI SERIE A 2011-2013



RIPARTIZIONE TIPOLOGIA TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DI SERIE A 2011-2013



VALORE TOTALE TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DI SERIE A 2011-2013



I RISULTATI DELLA SERIE B

Nel corso del 2013 la Serie B ha sviluppato iniziative per individuare nuovi sponsor e investitori, e per incrementare i ricavi di ogni singolo club anche attraverso formule di marketing associativo. I risultati economico-finanziari tuttavia non riflettono lo sforzo compiuto.

Nel riscontro sul profilo economico e finanziario della Serie B occorre considerare che il campione analizzato si basa sui bilanci di 20 società sulle 22 complessive partecipanti al campionato. Di conseguenza risulta più pertinente analizzare i valori medi per società anziché quelli aggregati. Il valore della produzione scende, rispetto alla stagione sportiva 2011-2012, da 17,5 a 13 milioni per club con un calo del 25,7%, interrompendo il trend positivo di crescita registrato nei due anni precedenti. Si riduce anche il costo della produzione da 21,1 a 16,2 milioni per club (-23,2%), ma non in misura tale da limitare le perdite. La perdita netta infatti aumenta: 3 milioni medi per club rispetto ai 2,5 dell'esercizio precedente (+20%).

Rispetto a quanto visto per la massima divisione professionistica, in Serie B la suddivisione delle fonti di ricavo risulta più equilibrata: l'incidenza maggiore sul valore della produzione è mantenuto dalle plusvalenze (26%), seguite dai diritti televisivi (19%), dai ricavi da sponsor e commerciali e dai contributi in contro esercizio (17%). Gli altri ricavi e proventi diversi incidono per il 15%, mentre i ricavi da stadio non superano il 6%.

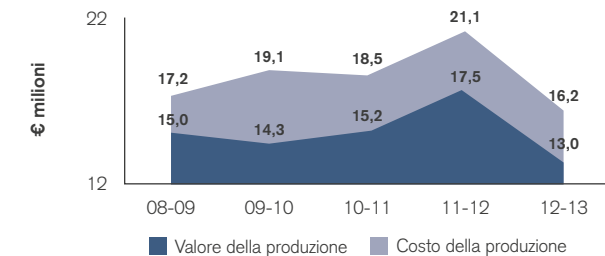
Il costo medio imputabile al personale tesserato risulta in decremento rispetto al 2011-2012 (da 12,5 a 9,7

milioni di euro), ma allo stesso tempo a causa della più marcata diminuzione del valore della produzione il suo peso sui ricavi è in crescita (dal 71% al 74% del valore della produzione, mentre l'incidenza sui ricavi di vendita ha superato nel 2012-2013 il 100%).

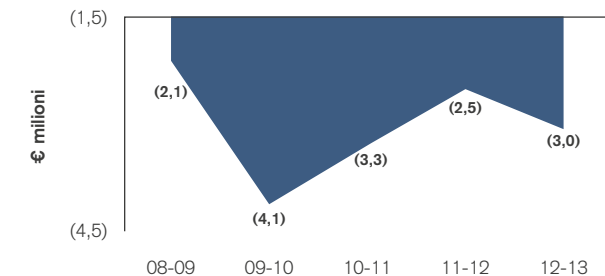
I maggiori decrementi dei ricavi si registrano in relazione alle voci dei proventi da stadio e dei diritti radiotelevisivi, e sono conseguenza principalmente del ricambio delle società partecipanti al campionato. Diminuiscono anche le plusvalenze per cessione giocatori: dai 5 milioni medi per società della stagione 2011-2012 ai 3,4 attuali con un calo pari a circa il 32%. Per quanto riguarda i costi della produzione, il monte stipendi complessivo si riduce del 27,5% da 224,9 a 163 milioni, ma il suo peso specifico sul totale dei costi sale dal 49% al 50%. Una curiosità: se si esamina la situazione per cluster, realizzano un Ebitda positivo e risultati netti meno negativi le società che si qualificano ai playoff e quelle retrocesse in Lega Pro, rispetto a quelle promosse direttamente in Serie A o a quelle di media classifica.

Il patrimonio netto medio per club, dopo la risalita a 3 milioni dell'anno scorso, scende nuovamente fino a 1,8 milioni (-42,1%), a testimonianza di una solidità patrimoniale non garantita. Perché se è vero che l'indebitamento totale scende a una media di 17,5 milioni per società (-13,9%), parallelamente l'indice di liquidità scende al 20% e il livello di indebitamento, ovvero la misura in cui si ricorre al capitale di terzi per finanziarsi, si attesta al 91,5%.

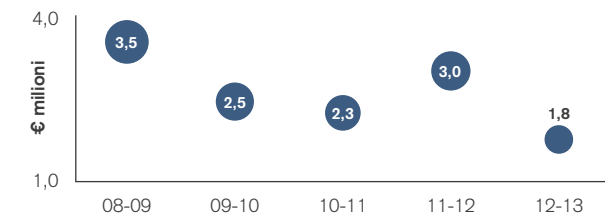
VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE MEDIO 2008-2013



RISULTATO NETTO MEDIO 2008-2013



PATRIMONIO NETTO MEDIO 2008-2013



I RISULTATI DELLA LEGA PRO

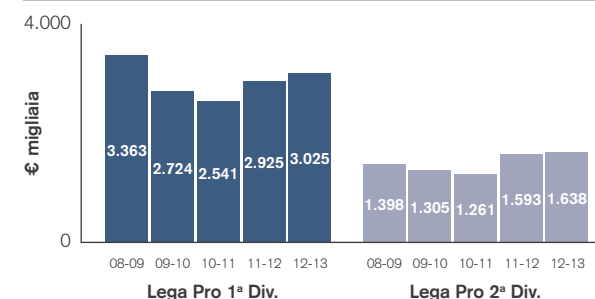
I dati relativi al profilo economico-finanziario della Lega Pro risultano condizionati dal numero dei bilanci presentati e quindi analizzati. Un numero anno per anno molto variabile poiché le società che retrocedono in Serie D o che perdono l'affiliazione per fallimento o per altre ragioni non sono tenute a presentare i bilanci. Ancor più che per la Serie B, perciò, è bene considerare soprattutto i valori medi per club. La situazione si presenta differente fra la Prima e la Seconda Divisione, nella penultima stagione prima della nascita di un'unica divisione di Lega Pro. In Prima Divisione il valore della produzione cresce del 3,4% (da 2,9 a 3 milioni medi per club), a fronte di una diminuzione del costo della produzione del 3,5% (da 4,3 a 4,2 milioni medi per club). Il risultato netto resta negativo per 1,1 milioni medi per club, ma in miglioramento del 24,3% rispetto alla stagione precedente. In Seconda Divisione invece il valore della produzione medio per club si attesta a quota 1,6 milioni in crescita del 2,8%, ma a fronte di un

aumento del costo della produzione del 17,9% (da 1,9 a 2,3 milioni per un club). Per una perdita netta media per club di 0,7 milioni di euro, più del doppio rispetto alla stagione 2011-2012 (0,3 milioni).

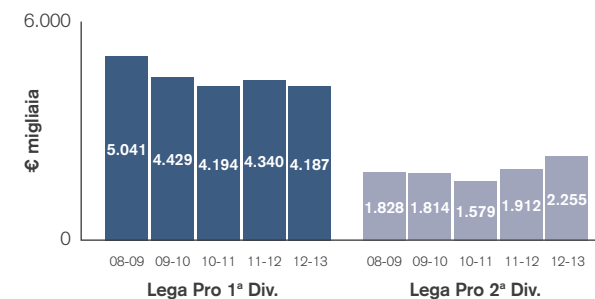
Rispetto a 5 anni fa il valore medio della produzione in Prima Divisione è diminuito, con un tasso medio annuo del 2,6%, mentre quello della Seconda Divisione è cresciuto del 4,0%. L'incidenza del costo del lavoro del personale tesserato sui ricavi di vendita è invece scesa nell'ultima stagione dall'83% al 78% in Prima Divisione ed è salita dal 63% al 77% in Seconda Divisione.

Ritorna invece, rispetto a un anno fa, l'allarme sulla situazione patrimoniale, soprattutto in Prima Divisione, dove il patrimonio netto medio è crollato da 403 a 91 mila euro. Mentre l'incidenza del patrimonio netto sul totale delle attività è del 3% in Prima Divisione e del 5% in Seconda Divisione.

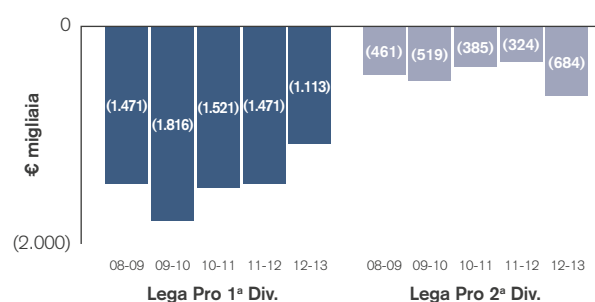
VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO 2008-2013



COSTO DELLA PRODUZIONE MEDIO 2008-2013



RISULTATO NETTO MEDIO 2008-2013



IL CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

Dopo la crescita molto sostenuta (+23,7%) intervenuta nel triennio 2006-2008, e l'ulteriore incremento, anche se più modesto (+5,5%) del periodo 2008-2010, il contributo fiscale e previdenziale generato dal calcio professionistico italiano ha subito nel 2011 un leggero contenimento, scendendo da 903,7 a 891,6 milioni di euro (-1,3%). Tale riduzione si fa più marcata (-3,4%) considerando anche il gettito fiscale derivante dalle scommesse sul calcio, sceso del 14,4% circa. Nel complesso, la contribuzione fiscale e previdenziale si posiziona nel 2011 a 1.033,7 milioni di euro (di cui il 14% derivante dalle scommesse), appena al di sopra dei livelli raggiunti nel 2008 e 2009.

Segmentando i dati per tipologia di imposta, si può osservare che nel 2011 il 61% è rappresentato dalle ritenute su lavoro dipendente e autonomo, il 22% dall'Iva, il 10% dai versamenti contributivi Enpals, il 5% dall'Irap e il 2% dall'Ires. La dinamica di evoluzione delle diverse componenti presenta tuttavia differenze anche rilevanti: mentre le ritenute ricalcano l'andamento del gettito complessivo, Enpals e Irap mantengono una sostanziale stabilità (rispettivamente intorno a 90 e a 40-43 milioni di euro), l'Iva evidenzia una contrazione (-3,9%), tornando poco sopra ai livelli del 2007, mentre al contrario l'Ires manifesta una vera e propria impennata, crescendo del 43% rispetto al 2010 e di quasi il 90% rispetto al 2009.

Analizzando i dati in relazione alle diverse serie professionistiche, si ha la conferma della netta prevalenza della Serie A, che con 706,5 milioni di euro concorre per il 79,2% al gettito complessivo, a fronte

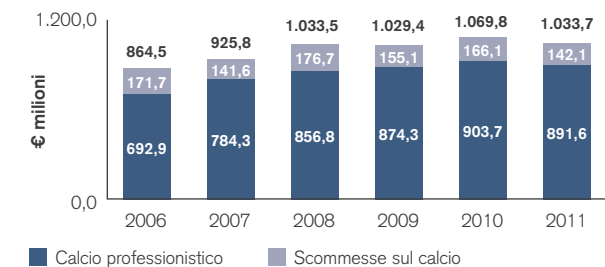
del 14,4% della Serie B (128,2 milioni), del 4,7% della Prima Divisione della Lega Pro (42,1 milioni) e dell'1,7% della Seconda Divisione (14,9 milioni).

Mentre Serie A e Serie B mostrano tra il 2010 e il 2011 decrementi più o meno pronunciati (rispettivamente -1,1% e -9,2%), la Prima e la Seconda Divisione della Lega Pro manifestano invece un recupero sull'anno precedente (+22,9% e +7,5%) che comunque le mantiene ben al di sotto dei valori massimi raggiunti negli anni 2007 e 2008.

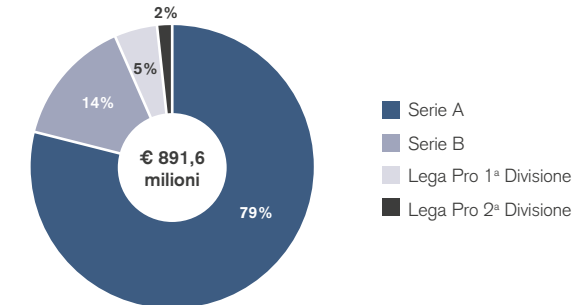
Focalizzando l'attenzione sul lavoro dipendente, prosegue la riduzione del numero di contribuenti, che nel 2011 risultano di 10.074 (erano 11.245 nel 2009), e per la prima volta si riduce l'ammontare complessivo del reddito da lavoro dipendente (1.336,3 milioni, l'1,7% in meno rispetto al 2010). Distribuendo i contribuenti per fasce di reddito, circa il 9,6% supera i 200.000 euro, un altro 10,8% sta tra 60.000 e 200.000 euro, l'8,3% tra 35.000 e 60.000 euro, mentre il 21,1% ha redditi compresi tra 15.000 e 35.000 euro, e il 50,2% sta al di sotto dei 15.000 euro.

Allargando la prospettiva a livello internazionale, emerge come il calcio professionistico italiano, in termini di contribuzione fiscale e previdenziale, si mantenga al secondo posto tra i maggiori sistemi calcistici con dati confrontabili (Inghilterra, Germania e Francia), ma perda terreno sia rispetto all'Inghilterra (largamente in testa con 1.552 milioni di euro) che rispetto a Germania e Francia, che si avvicinano rispettivamente a 800 e 700 milioni.

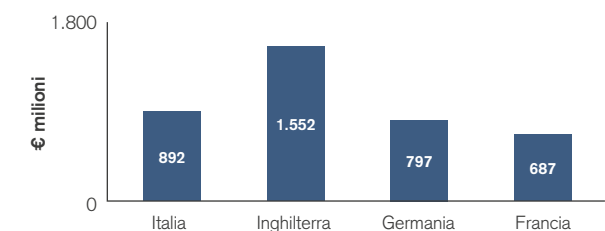
CONFRONTO CONTRIBUZIONE FISCALE E PREVIDENZIALE PER TIPOLOGIA



CONTRIBUZIONE FISCALE E PREVIDENZIALE PER SERIE – ANNO D'IMPOSTA 2011



CONTRIBUZIONE FISCALE E PREVIDENZIALE CALCIO PROFESSIONISTICO 2011



IL BENCHMARKING INTERNAZIONALE

Nonostante la crisi, il calcio professionistico europeo continua a crescere in termini economici. Il fatturato aggregato dei club di prima divisione nel 2012 ha superato i 14 miliardi di euro, quasi il 7% in più dell'anno precedente. Il quinquennio 2008-2012 ha registrato una crescita media annua del 5,5%, rispetto al +0,7% dell'economia europea nel medesimo periodo.

L'aumento dei ricavi rispetto al 2011 è trainato dai diritti televisivi, che con 5,5 miliardi rappresentano il 39% del totale. In aumento anche i ricavi commerciali e diversi (2,8 miliardi di euro), mentre quelli da sponsorizzazioni e advertising si sono stabilizzati (3,3 miliardi) e quelli relativi al botteghino (2,5 miliardi) sono sostanzialmente sugli stessi livelli del 2008.

Anche i costi continuano a crescere, ma con minore intensità. L'aumento del 2012 è del 2,1%, contro una crescita media annua nel quinquennio del 6,1%. La voce di costo più rilevante, rappresentata dalle spese per il personale, incide per il 65% dei ricavi totali (rispetto al 62% del 2008).

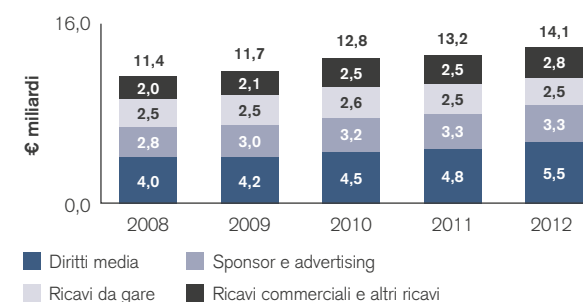
Il risultato economico delle top division europee continua ad essere pesantemente negativo, ma per la prima volta si registra una positiva inversione di tendenza. La perdita totale, pari a 1,1 miliardi di euro, scende di circa 600 milioni rispetto al 2011, e la sua

incidenza sui ricavi passa dal 12,7% al 7,7%, il dato migliore dal 2008.

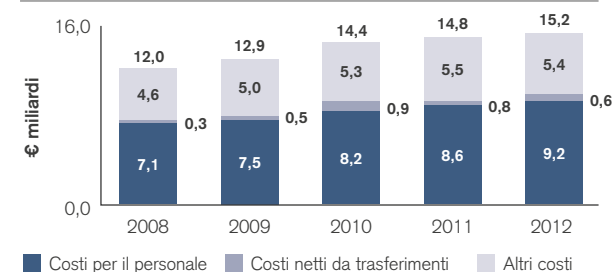
Il sistema calcistico denota un significativo grado di polarizzazione: le 10 principali top division (178 società sulle 728 totali partecipanti alle prime divisioni europee) incidono infatti per l'83% sia del fatturato complessivo che dei costi totali. Anche tra le prime 10 top division esistono peraltro forti differenze: nel 2012, ad esempio, i ricavi medi per società ammontano a 139,1 milioni di euro per la top division inglese, seguita da quella tedesca (108,1), da quella spagnola (93,0) e da quella italiana (85,7). La Russia (56,1 milioni) si avvicina alla Francia (58,4). Ben più staccate le altre, a partire dalla Turchia (30,6 milioni).

La polarizzazione dei ricavi risulta particolarmente evidente per la voce più importante, quella relativa ai diritti media. Al riguardo, le 10 top division contano per il 90% del totale, e le prime 5 da sole per l'80%. Se si fa un raffronto tra i ricavi media medi per società, l'Inghilterra risulta largamente in testa, con 70,4 milioni di euro, seguita da Italia (48,6) e Spagna (40,1). Più lontane la Germania (31,5) e la Francia (30,6). Molto più staccata segue la Turchia (16,3), mentre le altre principali top division si posizionano su livelli compresi tra i 6,7 milioni medi per società del Portogallo e l'1,8 della Scozia.

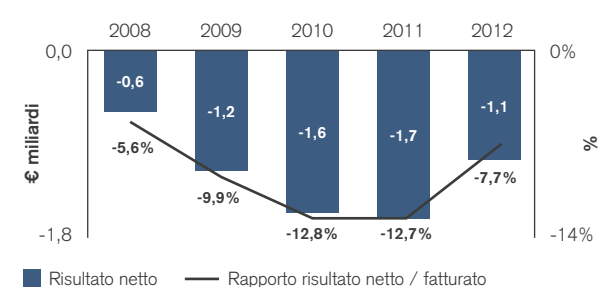
CONFRONTO RICAVI AGGREGATI CLUB EUROPEI DI PRIMA DIVISIONE



CONFRONTO COSTI AGGREGATI CLUB EUROPEI DI PRIMA DIVISIONE



CONFRONTO RISULTATO NETTO AGGREGATO DEI CLUB EUROPEI DI PRIMA DIVISIONE



IL BENCHMARKING INTERNAZIONALE

Significative le distanze anche per quanto concerne i costi medi per società (si passa dai 150,4 milioni di euro della top division inglese agli 11,6 di quella scozzese), mentre in termini di risultato netto nel 2012 appena 3 top division chiudono con un utile aggregato positivo: la Germania (+32,9 milioni di euro), l'Olanda (+22,2) e la Spagna (+4,1). Il peggior risultato è realizzato dalla top division inglese (-227,3 milioni di euro), seguita dall'Italia (-200), dalla Turchia (-124,4) e dal Portogallo (-114).

L'analisi dello Stato Patrimoniale delle top division europee evidenzia un elevato livello di indebitamento, che tuttavia manifesta una positiva tendenza a ridursi (dal 90,8% all'83,2% del capitale investito tra il 2010 e il 2012).

Per quanto concerne l'affluenza allo stadio (comprendendo campionato, coppe nazionali ed europee), con quasi 16,9 milioni di spettatori, la top division inglese rappresenta nel 2012-2013 il campionato europeo con la maggiore presenza di pubblico, seguita da Germania (quasi 15,4 milioni) e Spagna (13,4 milioni). L'Italia si posiziona al quarto posto con un totale di quasi 9,8 milioni di spettatori. Chiude la graduatoria delle top division europee quella francese, staccata al quinto posto con 8,5 milioni di spettatori a causa anche del minore apporto di pubblico garantito dalle coppe europee e nazionali. Il riempimento della capienza degli impianti raggiunge il 92% in Inghilterra e

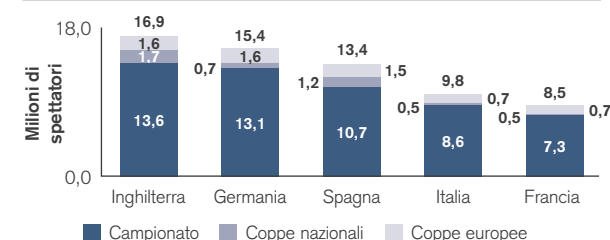
l'89% in Germania, per poi scendere al 71% in Spagna, al 66% in Francia e al 52% in Italia.

In termini di affluenza media per partita in campionato, con 22.591 spettatori la top division italiana nel 2012-2013 si colloca al quinto posto nella graduatoria mondiale, classifica nella quale primeggia la Germania (42.634), seguita da Inghilterra (35.921), Spagna (28.237) e Messico (24.245).

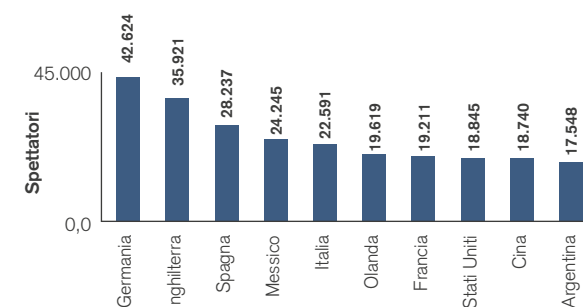
Le coppe europee mostrano nel 2012-2013 un'affluenza totale di 13.137.598 spettatori, di cui 6.800.590 per la Champions League e 6.337.008 per l'Europa League. L'affluenza media per partita ammonta a 31.928 per la Champions League (+5,3% rispetto al 2011-2012) e a 13.230 per l'Europa League (-8,9% in confronto al 2011-2012).

L'assoluta rilevanza del movimento calcistico europeo è testimoniata da alcuni evidenti indicatori: nel 2011-2012 in termini aggregati all'interno delle 54 Federazioni calcistiche affiliate alla UEFA si contano 178.224 società, 823.703 squadre, quasi 17,7 milioni di calciatori tesserati, 267.592 arbitri in attività e 740.539 tecnici abilitati. Dal raffronto specifico relativo ai calciatori tesserati emerge l'assoluta prevalenza della Germania (5,7 milioni di calciatori), seguita da Francia e Inghilterra (1,5 e 1,4 milioni) e dall'Italia, che si posiziona al quarto posto in Europa con oltre 1,1 milioni di calciatori tesserati.

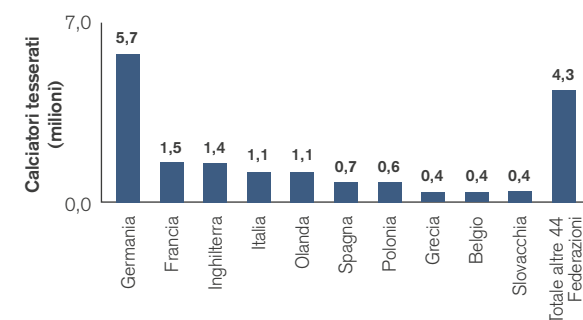
AFFLUENZA ALLO STADIO PER COMPETIZIONE TOP DIVISION EUROPEE 2012-2013



AFFLUENZA MEDIA PER PARTITA TOP DIVISION NEL MONDO 2012-2013



CALCIATORI TESSERATI PER FEDERAZIONI EUROPEE 2011-2012



STADI, SPETTATORI E SICUREZZA

Nella stagione 2012-2013 i campionati professionistici (Serie A, Serie B, Prima Divisione, Seconda Divisione) sono stati disputati in oltre cento impianti dislocati in tutte le regioni italiane, eccezion fatta per la Valle d'Aosta. Infatti la SC Vallée d'Aoste (unica società professionistica con sede in Valle D'Aosta) ha disputato le proprie partite casalinghe allo Stadio Franco Cerutti di San Giusto Canavese (TO) in Piemonte.

Come conseguenza del maggior numero di società partecipanti, il campionato più distribuito sul territorio nazionale è la Seconda Divisione (presente in 16 regioni su 20). La Serie A e la Serie B si sono disputate in 12 regioni ciascuna. Le regioni più rappresentate sono quasi tutte al Centro-Nord (Lombardia, Toscana, Emilia Romagna e Veneto), la regione del Sud con più impianti utilizzati da società professionistiche è la Campania.

L'età media degli impianti dei club professionistici rimane molto alta (circa 60 anni). Circa la metà degli stadi è stata inaugurata prima del 1950, ben pochi (6) sono stati costruiti dopo l'anno 2000. Singolare il caso degli stadi di Serie A che, nonostante la presenza di 3 impianti inaugurati recentemente (Stadio Olimpico di Torino, Juventus Stadium e Stadio Is Arenas), presenta il valore di età media più alto (64 anni) se confrontato con quello degli altri campionati professionistici (58 anni per Serie B e Prima Divisione e 56 anni per la Seconda Divisione).

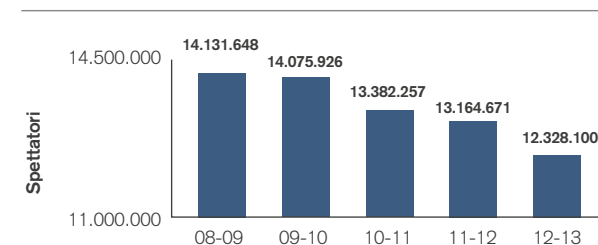
Gli spettatori dei campionati professionistici nella stagione 2012-2013 sono stati 12.328.100 con una diminuzione del 6,4% rispetto al 2011-2012. L'affluenza in Serie A (8.584.596 spettatori) è in risalita rispetto

alla stagione precedente (+2,7%). Nelle ultime cinque edizioni della Serie A è la prima volta che il numero di spettatori sale rispetto alla stagione precedente. Le altre serie professionistiche registrano tutte una diminuzione nel numero degli spettatori. La Serie B perde il 22,8%, dato che risente fortemente della promozione in Serie A di squadre con tifoserie importanti come Torino, Pescara e Sampdoria. L'affluenza in Prima Divisione scende del 20,1%. In Seconda Divisione, a causa della diminuzione del numero di partite, nonostante la media spettatori per partita resti stabile (700 nel 2011-2012, 707 nel 2012-2013), l'affluenza totale cala del 22,3%.

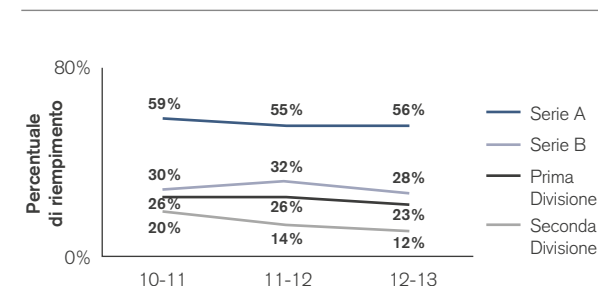
La Champions League, relativamente alle partite disputate in Italia, perde circa il 50% degli spettatori segnando un netto ribasso parzialmente giustificabile dalla diminuzione del numero di partite disputate (10 contro le 14 della stagione 2011-2012). In Europa League il dato complessivo degli spettatori è in crescita (+46%) come anche il numero di partite (21 contro le 12 della stagione 2011-2012). La media spettatori per partita però è inferiore a quella del 2011-12 anche a causa delle due partite a porte chiuse giocate dalla Lazio.

I dati sulla sicurezza confermano il trend positivo registrato nelle ultime stagioni, con un ribasso nel numero degli incontri con feriti e nella numerosità delle forze dell'ordine impiegate (rispettivamente -28,3% e -2,1% rispetto al 2011-2012). Nella stagione 2012-2013, a fronte di un numero minore di feriti, si registra un incremento del numero di persone denunciate e arrestate (rispettivamente +64,5% e +26,7% rispetto al 2011-2012).

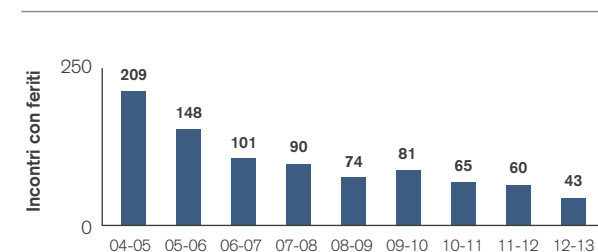
SERIE A, B, LEGA PRO – CONFRONTO SPETTATORI AGGREGATI



CONFRONTO RIEMPIMENTO MEDIO CAPIENZA



CONFRONTO INCONTRI CON FERITI



I MODELLI DI GOVERNANCE DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

Le società del calcio professionistico italiano nel 2012-2013 si caratterizzano per un assetto proprietario fortemente concentrato.

Nel 75% dei casi (83 società sulle 110 esaminate) un unico socio detiene più del 50% delle quote, in 21 (3 in Serie A, 7 in Serie B e 11 in Lega Pro) la proprietà appartiene totalmente ad un unico socio. Osservando i dati sul triennio si nota in ogni caso una leggera tendenza all'apertura degli assetti proprietari, con una crescita del numero di società in cui il socio di riferimento possiede meno del 50% (dal 15% delle società nel 2010-2011 al 20% nel 2012-2013) e viceversa una riduzione del numero di quelle in cui oltre il 90% è nelle mani di un singolo socio (dal 47% al 44%). Tale tendenza è particolarmente accentuata nella Seconda Divisione di Lega Pro, nella quale nel triennio la quota si è ridotta dal 42% al 25% delle società partecipanti al campionato.

Il soggetto di controllo in 62 casi è una società italiana, in 45 una persona fisica e in 3 una società estera. Il profilo si modifica notevolmente nel passaggio dalla Serie A alle divisioni inferiori: con l'eccezione di una sola società, la cui quota di controllo è detenuta da una persona giuridica straniera, in tutta la Serie A il soggetto controllante è una società italiana; in Serie B 5 società hanno come socio di controllo una persona fisica, e questa fattispecie diventa prevalente nella 1ª Divisione di Lega Pro (17 società su 32) e addirittura dominante nella 2ª Divisione (23 società su 36).

Osservando la lunghezza della catena di controllo, si nota che essa si riduce nelle serie inferiori. In Serie A nella maggioranza dei casi (11 su 20) la persona fisica di riferimento (il proprietario effettivo) esercita il controllo attraverso almeno due livelli societari, mentre in Serie

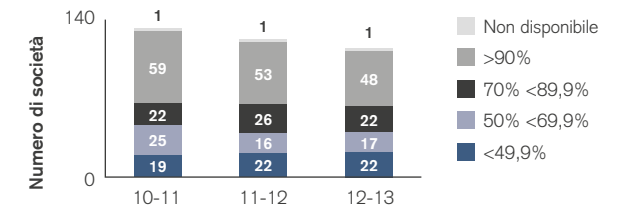
B prevale (11 casi su 22) un solo livello. In Lega Pro la situazione si ribalta completamente, con 43 società controllate direttamente da una persona fisica e altre 16 controllate indirettamente attraverso una società. La catena "lunga", cioè articolata su più di un livello societario, vale in soli 7 casi su 66. Nel complesso, si avverte comunque una lenta progressiva evoluzione a favore del controllo indiretto (cioè esercitato attraverso una società) rispetto a quello diretto (nel quale la persona fisica è direttamente socio).

Per quanto riguarda gli organi di controllo, in 33 casi su 110 esiste un Amministratore Unico, ed in altri 33 gli Amministratori sono in numero da 2 a 4. Il dato è significativamente più elevato nelle società di Serie A, con una media di oltre 7 consiglieri per club. L'età media degli Amministratori si concentra sulle fasce tra 51 e 60 anni (51 società) e tra 41 e 50 (38 società), e anche in questo caso la Serie A si distingue, con una età media di quasi 55 anni a fronte dei 52,3 della B, dei 51,6 della 1ª Divisione di Lega Pro e dei 50,8 della 2ª Divisione. In termini generali si può notare nel corso dell'ultimo triennio una lieve tendenza alla diminuzione dell'età media.

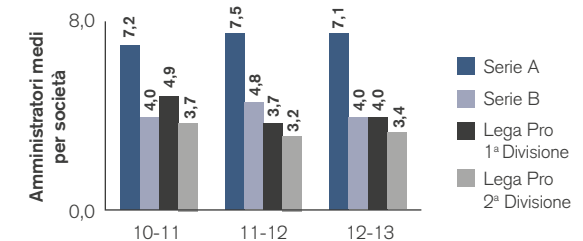
Solo in 4 casi (tutti in Serie A) è previsto un Comitato Esecutivo.

Con l'eccezione della Serie A, nella quale 14 società su 20 si rivolgono a una società di revisione, il controllo contabile è affidato in prevalenza ad un Collegio Sindacale (15 società su 22 in Serie B, 57 su 68 in Lega Pro). È il caso di notare che nel 2012-2013 10 società di Lega Pro hanno optato per il passaggio al Sindaco unico, verosimilmente come azione di contenimento dei costi. Infine, è da rilevare la quota assolutamente marginale di presenze femminili negli organi di governo e controllo, con 27 consiglieri su 477 (il 6%) e 34 sindaci su 306 (l'11%).

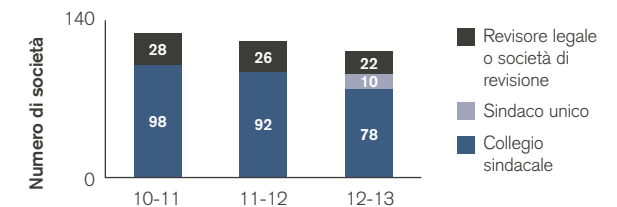
CONFRONTO TIPOLOGIA DI CONTROLLO AZIONISTA DI RIFERIMENTO



CONFRONTO NUMERO MEDIO CONSIGLIERI DI AMMINISTRAZIONE



CONFRONTO TIPOLOGIA CONTROLLO CONTABILE



1

IL CENSIMENTO DEL CALCIO ITALIANO

- LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO
- SOCIETÀ E SQUADRE
- RIPARTIZIONE REGIONALE SOCIETÀ
- CALCIATORI TESSERATI
- RIPARTIZIONE REGIONALE CALCIATORI TESSERATI
- GARE E CAMPI DA GIOCO
- TECNICI FIGC
- ASSOCIAZIONE ITALIANA ARBITRI
- CALCIATORI TESSERATI STRANIERI
- ATTIVITÀ SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO
- ATTIVITÀ GIOVANILE IN ITALIA
- RIPARTIZIONE REGIONALE TESSERATI ATTIVITÀ GIOVANILE



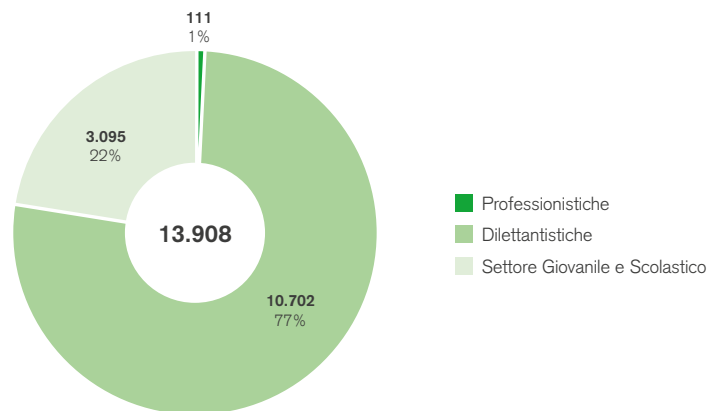


LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO

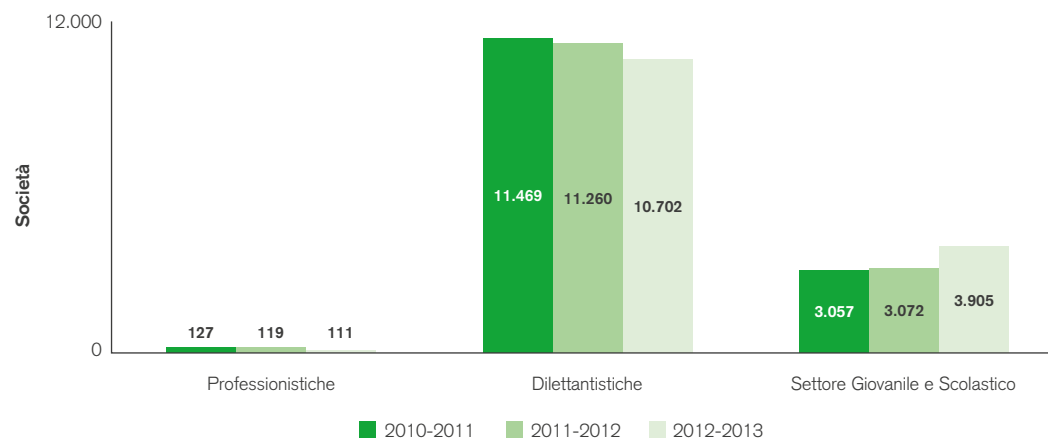
| | | | |
|------------------------------|------------------|--|--|
| SOCIETÀ | 13.908 | Professionistiche 111 Dilettantistiche 10.702 Settore Giovanile e Scolastico 3.095 | |
| SQUADRE | 60.210 | Professionistiche 475 Dilettantistiche 15.658 Settore Giovanile e Scolastico 44.077 | |
| CALCIATORI | 1.098.450 | Attività professionistica 12.907 Attività dilettantistica 415.338 Settore Giovanile e Scolastico | <i>Professionisti</i> <i>Giovani di Serie</i> 2.951 9.956 <i>Dilettanti</i> <i>Giovani dilettanti – U.18</i> 315.063 100.275 670.205 |
| TECNICI TESSERATI | 22.137 | Allenatori 20.510 Preparatori atletici 327 Medici 579 Operatori sanitari 721 | |
| ARBITRI | 34.409 | Organi tecnici nazionali 1.874 Organi tecnici regionali 32.535 | |
| DIRIGENTI | 207.410 | Attività professionistica 2.217 Attività dilettantistica 205.193 | |

SOCIETÀ E SQUADRE

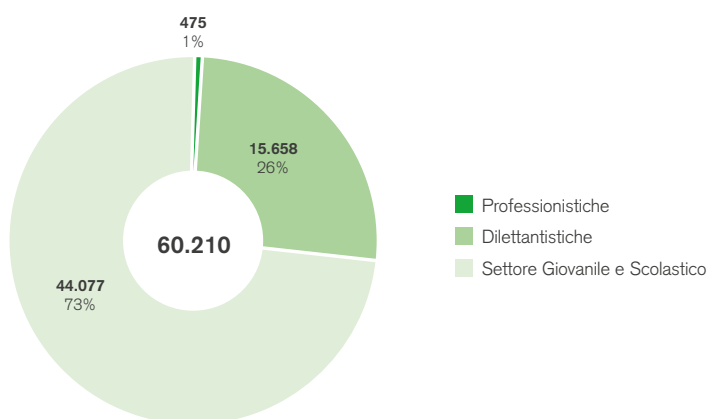
SOCIETÀ 2012-2013



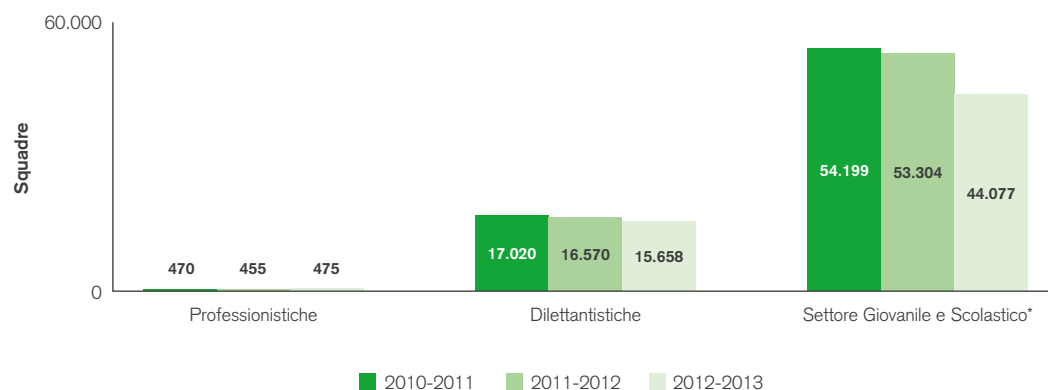
CONFRONTO SOCIETÀ



SQUADRE 2012-2013



CONFRONTO SQUADRE

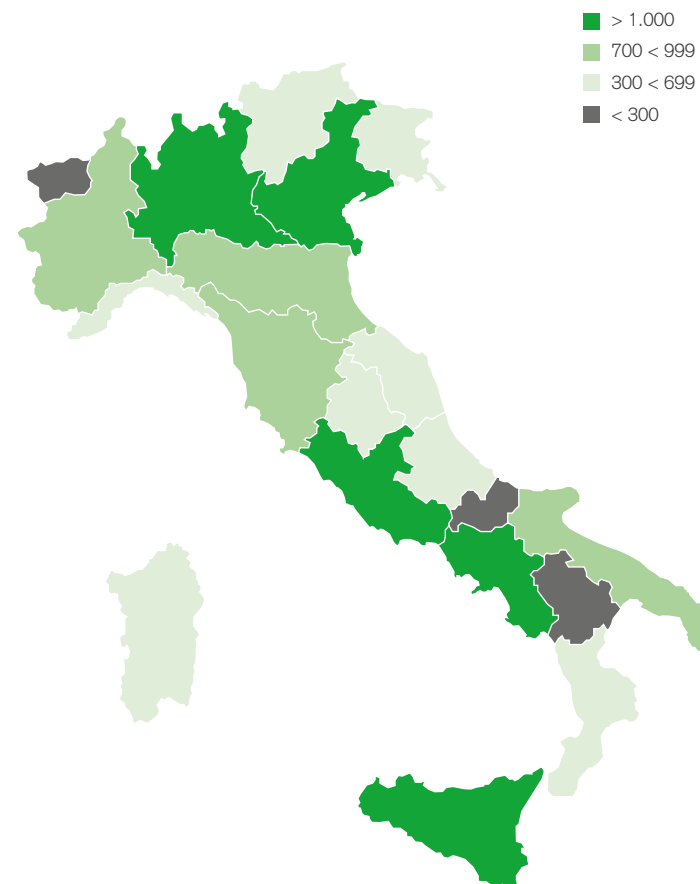


* La diminuzione del numero di squadre relative al Settore Giovanile e Scolastico nel corso dell'ultima stagione sportiva (2012-2013) è relativa al fatto che il conteggio delle squadre nelle categorie Piccoli Amici e Pulcini è stato sviluppato in relazione al numero di società partecipanti all'attività, e non in relazione ai gruppi-squadra formati all'interno delle società stesse. Per tale attività infatti è prevista la possibilità di disputare più partite contemporaneamente, coinvolgendo di conseguenza un numero più ampio di giovani calciatori

RIPARTIZIONE REGIONALE SOCIETÀ 2012-2013

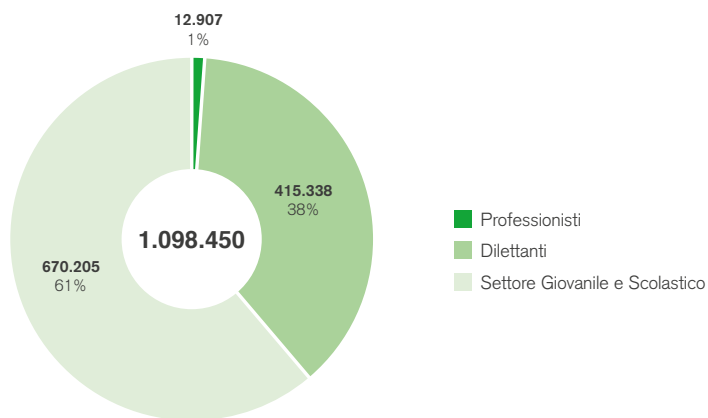
| | PROFESSIONISTICHE | DILETTANTISTICHE | SGS | TOTALE |
|-------------------|-------------------|------------------|--------------|---------------|
| Abruzzo | 5 | 434 | 97 | 536 |
| Basilicata | 1 | 210 | 71 | 282 |
| Calabria | 5 | 441 | 228 | 674 |
| Campania | 10 | 868 | 592 | 1.470 |
| Emilia Romagna | 13 | 748 | 121 | 882 |
| Friuli V. Giulia | 1 | 286 | 26 | 313 |
| Lazio | 6 | 942 | 232 | 1.180 |
| Liguria | 5 | 275 | 37 | 317 |
| Lombardia | 17 | 1.405 | 284 | 1.706 |
| Marche | 2 | 598 | 49 | 649 |
| Molise | 1 | 164 | 27 | 192 |
| Piemonte | 7 | 646 | 106 | 759 |
| Puglia | 5 | 355 | 367 | 727 |
| Sardegna | 1 | 442 | 143 | 586 |
| Sicilia | 4 | 664 | 363 | 1.031 |
| Toscana | 13 | 680 | 126 | 819 |
| Trentino A. Adige | 1 | 300 | 16 | 317 |
| Umbria | 4 | 297 | 46 | 347 |
| Valle D'Aosta | 1 | 26 | 3 | 30 |
| Veneto | 9 | 921 | 161 | 1.091 |
| Totale | 111 | 10.702 | 3.095 | 13.908 |

DENSITÀ SOCIETÀ PER REGIONE

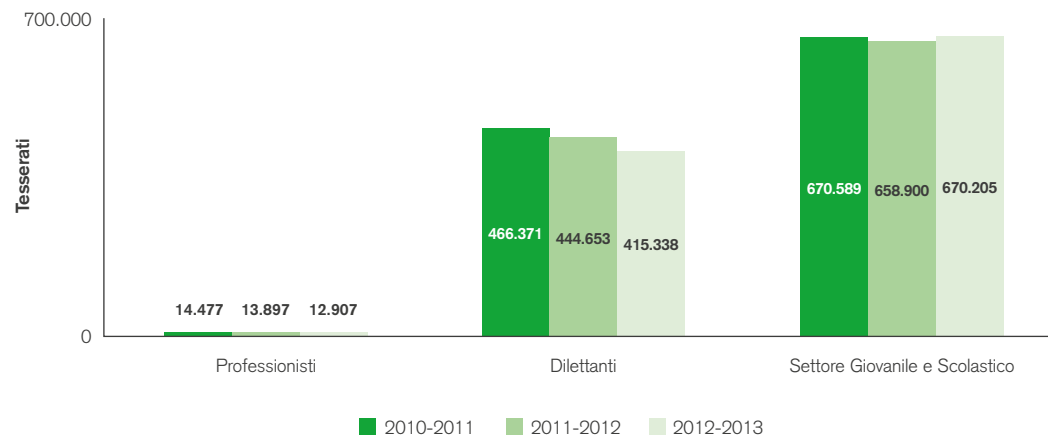


CALCIATORI TESSERATI

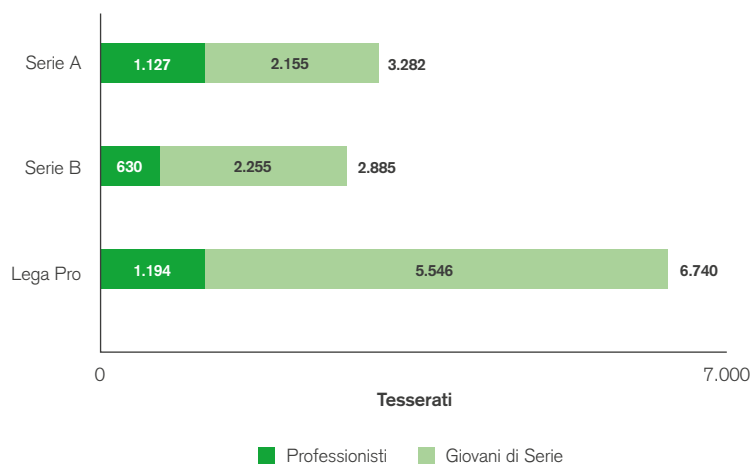
CALCIATORI TESSERATI 2012-2013



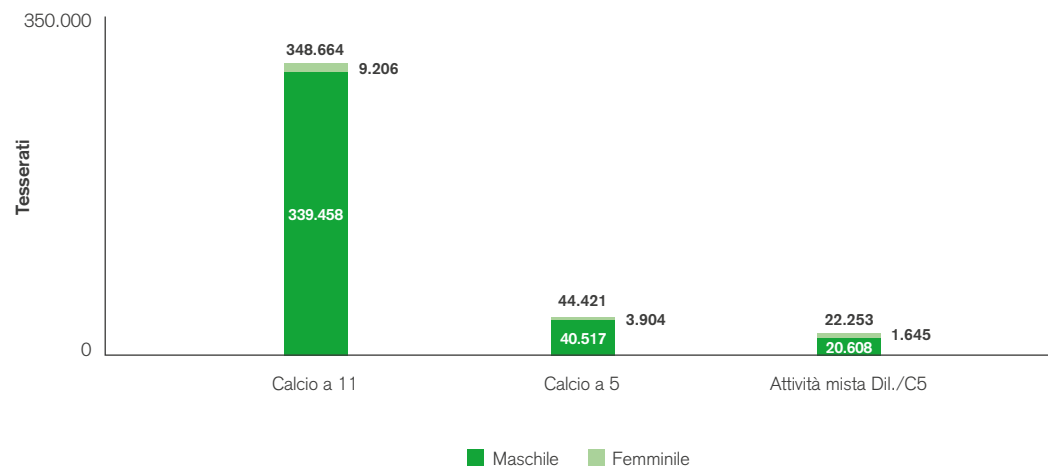
CONFRONTO TESSERATI



ATTIVITÀ PROFESSIONISTICA PER SERIE 2012-2013



DILETTANTI PER ATTIVITÀ 2012-2013

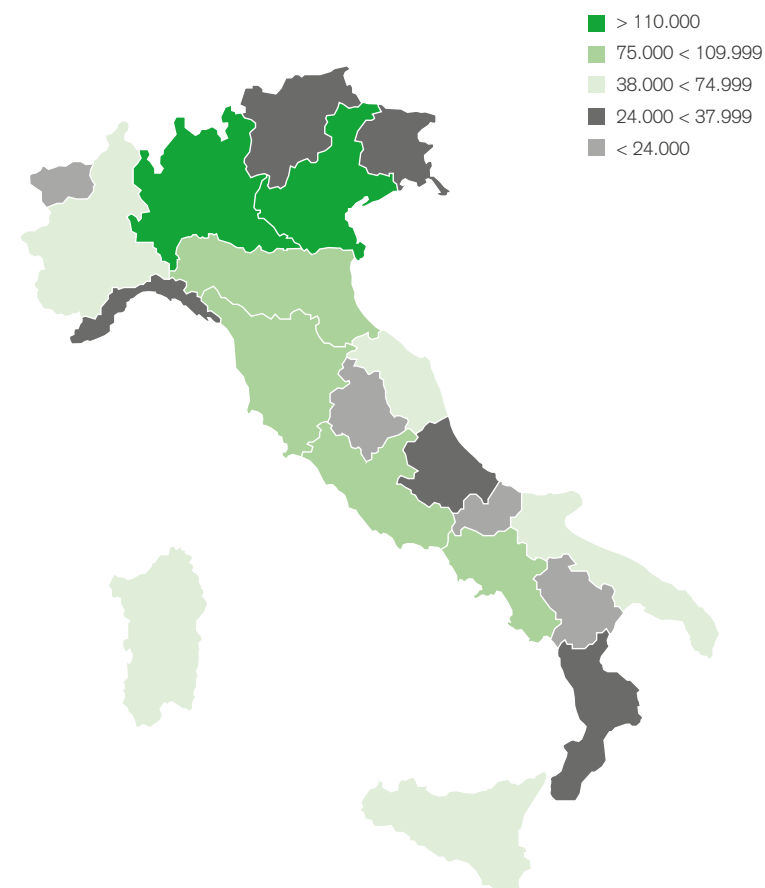


Fonte: FIGC - LND

RIPARTIZIONE REGIONALE CALCIATORI TESSERATI 2012-2013

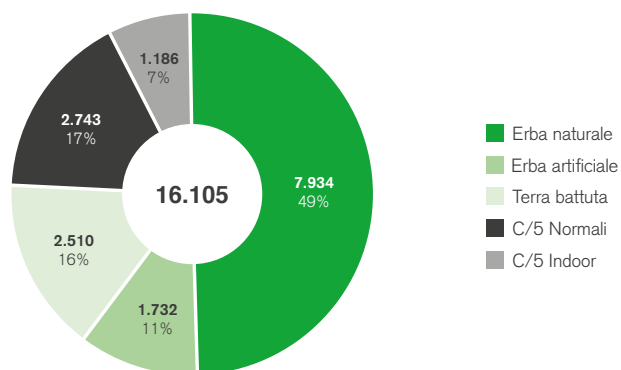
| | ATTIVITÀ PROFESSIONISTICA | DILETTANTI | SGS | TOTALE |
|-------------------|------------------------------|----------------|----------------|------------------|
| Abruzzo | 513 | 15.754 | 15.514 | 31.781 |
| Basilicata | 68 | 6.111 | 5.230 | 11.409 |
| Calabria | 515 | 14.826 | 19.388 | 34.729 |
| Campania | 1.165 | 25.404 | 54.584 | 81.153 |
| Emilia Romagna | 1.694 | 31.119 | 42.515 | 75.328 |
| Friuli V. Giulia | 110 | 11.282 | 16.782 | 28.174 |
| Lazio | 684 | 34.970 | 59.596 | 95.250 |
| Liguria | 674 | 10.280 | 18.319 | 29.273 |
| Lombardia | 2.178 | 68.733 | 119.337 | 190.248 |
| Marche | 289 | 21.896 | 22.996 | 45.181 |
| Molise | 53 | 5.190 | 3.863 | 9.106 |
| Piemonte | 948 | 24.482 | 48.326 | 73.756 |
| Puglia | 510 | 12.171 | 38.468 | 51.149 |
| Sardegna | 121 | 16.603 | 21.424 | 38.148 |
| Sicilia | 439 | 21.757 | 36.745 | 58.941 |
| Toscana | 1.326 | 27.858 | 52.236 | 81.420 |
| Trentino A. Adige | 101 | 13.197 | 12.508 | 25.806 |
| Umbria | 422 | 10.679 | 12.499 | 23.600 |
| Valle D'Aosta | 79 | 902 | 1.566 | 2.547 |
| Veneto | 1.018 | 42.124 | 68.309 | 111.451 |
| Totale | 12.907 | 415.338 | 670.205 | 1.098.450 |

DENSITÀ CALCIATORI TESSERATI PER REGIONE

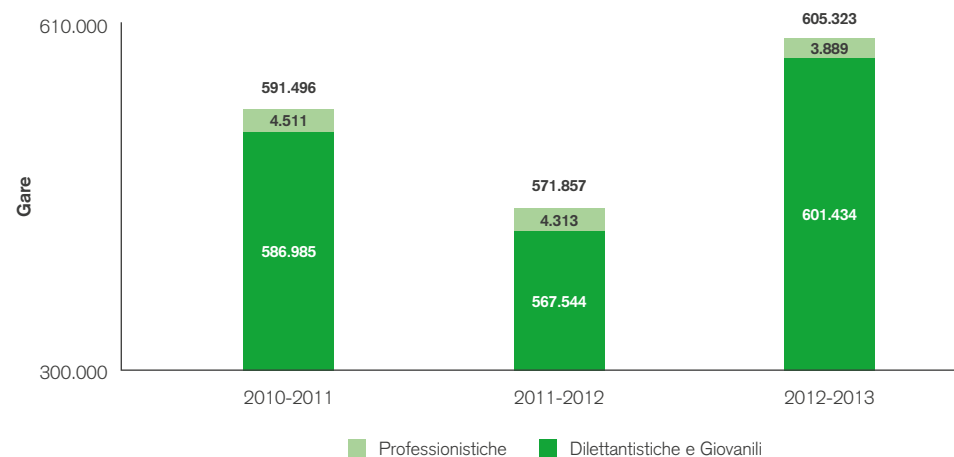


GARE E CAMPI DA GIOCO

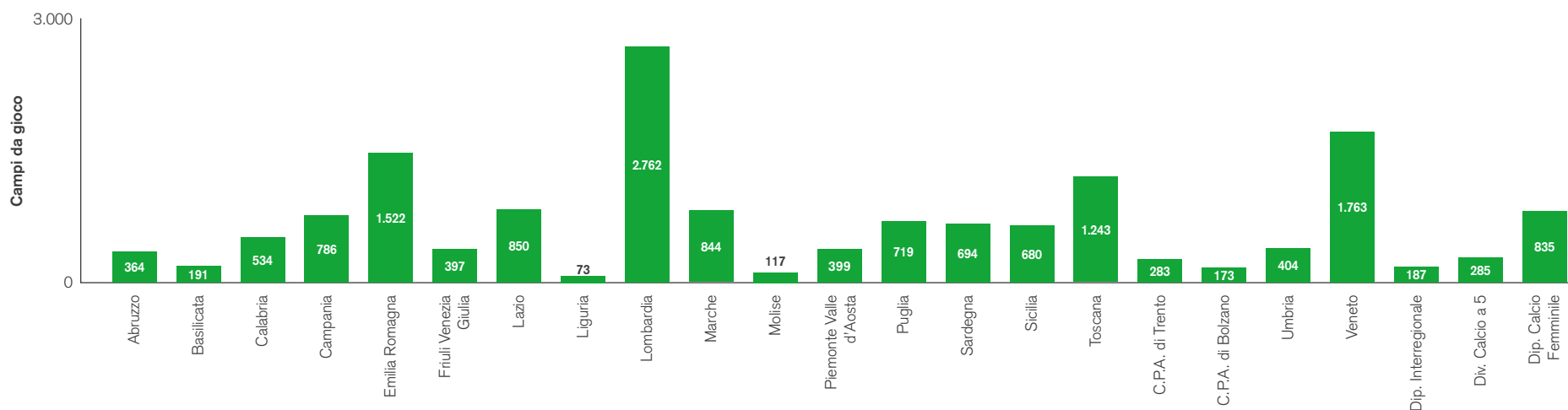
CAMPI DA GIOCO 2012-2013



CONFRONTO GARE UFFICIALI DISPUTATE



CAMPI DA GIOCO PER COMITATO/DIPARTIMENTO E DIVISIONE 2012-2013

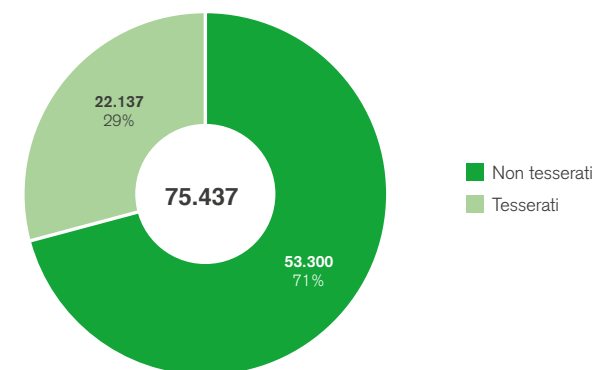


Nota: Le 601.434 gare indicate per la stagione sportiva 2012-2013 nell'ambito dell'attività dilettantistica e giovanile si riferiscono all'attività ufficiale. Ad esse si aggiungono altre 29.804 gare, relative ad attività amatoriale-ricreativa, a tornei e gare amichevoli

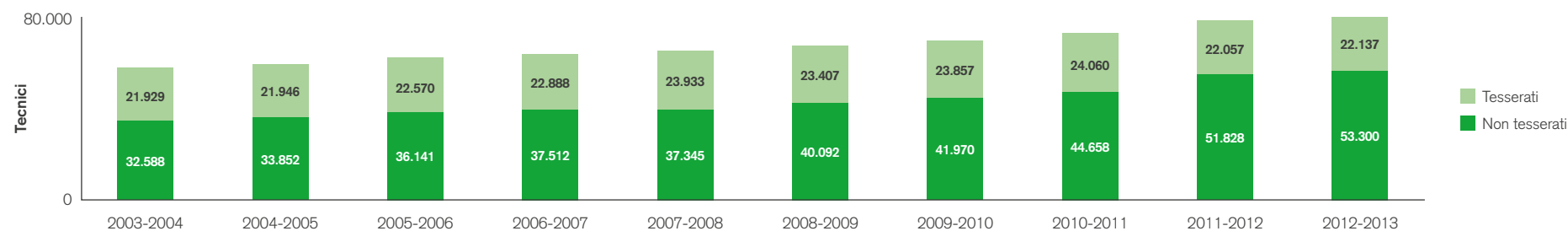
TECNICI FIGC

| TECNICI FIGC 2012-2013 | ABILITATI | TESSERATI |
|------------------------------------|---------------|---------------|
| Allenatore I categoria - UEFA Pro | 724 | 293 |
| Allenatore II categoria - UEFA A | 1.556 | 658 |
| Allenatore III | 14.948 | 2.633 |
| Allenatore Calcio a 5 | 3.512 | 890 |
| Direttore Tecnico | 40 | 1 |
| Istruttore Giovanili | 7.951 | 871 |
| Allenatore di Base - UEFA B | 37.318 | 14.775 |
| Allenatore Calcio a 5 - 1° livello | 253 | 133 |
| Allenatore Portieri | 387 | 158 |
| Allenatori Giovani Calciatori | 123 | 61 |
| Allenatore Dilettante | 1.399 | 37 |
| Medico | 3.127 | 579 |
| Operatore Sanitario | 3.132 | 721 |
| Preparatore Atletico | 967 | 327 |
| TOTALE | 75.437 | 22.137 |

TECNICI ABILITATI FIGC 2012-2013



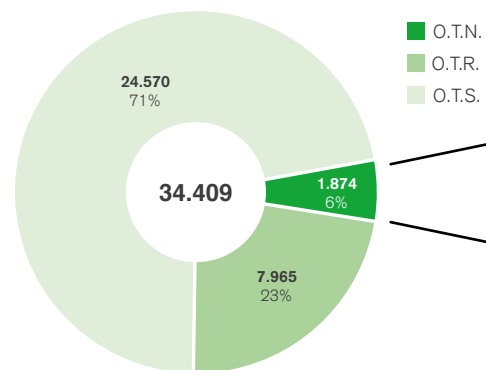
CONFRONTO TECNICI



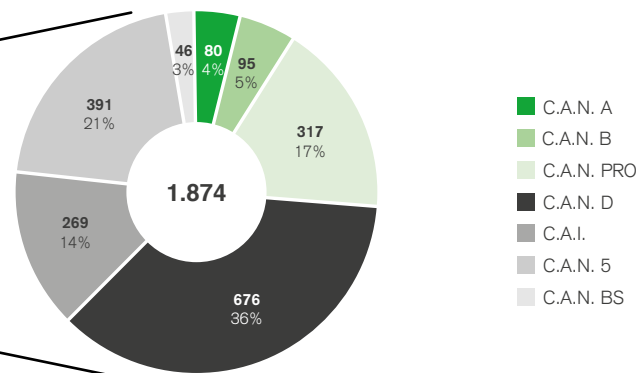
Fonte: FIGC – Settore Tecnico

ASSOCIAZIONE ITALIANA ARBITRI

TESSERATI AIA 2012-2013

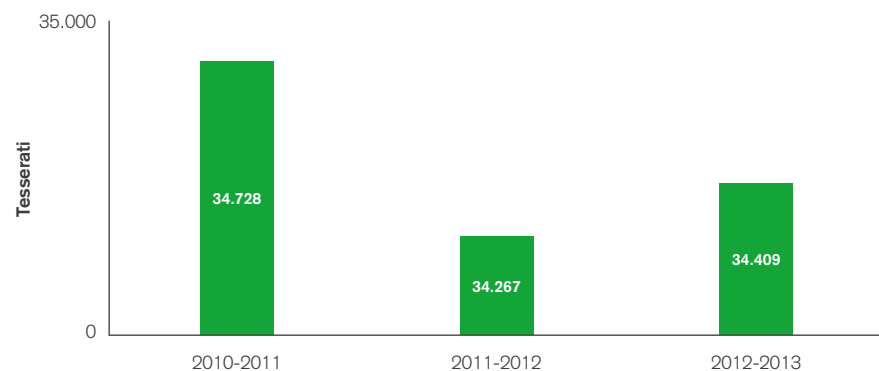


TESSERATI AIA O.T.N. 2012-2013



O.T.N.: Organo Tecnico Nazionale
 O.T.R.: Organo Tecnico Regionale
 O.T.S.: Organo Tecnico Sezionale

CONFRONTO TESSERATI AIA

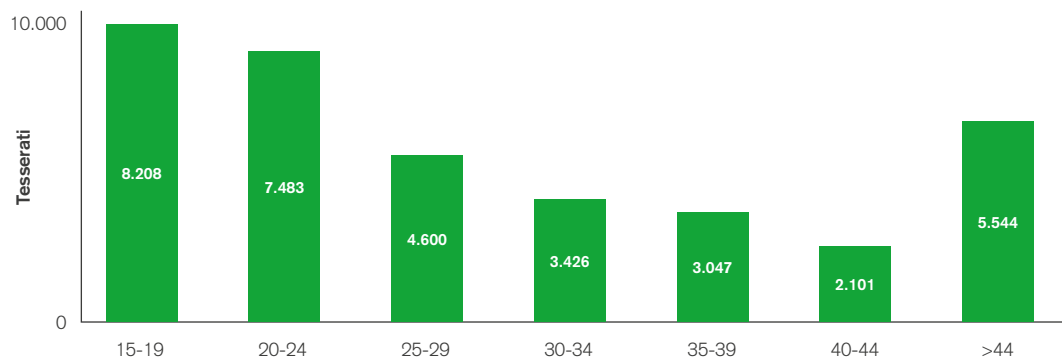


FORZA ARBITRALE PER SESSO 2012-2013

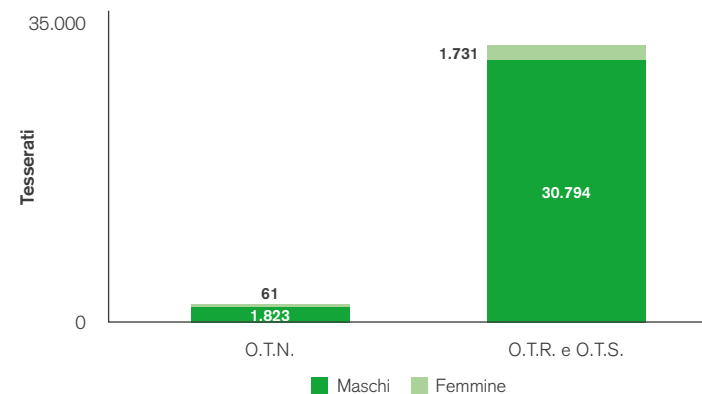
| | UOMINI | DONNE | TOTALE |
|--------------------------------|--------|-------|--------|
| Dirigenti Benemeriti | 6 | 0 | 6 |
| Arbitri Benemeriti | 2.197 | 6 | 2.203 |
| Arbitri Effettivi Calcio a 11 | 24.133 | 1.643 | 25.776 |
| Arbitri Effettivi Calcio a 5 | 292 | 19 | 311 |
| Arbitri Effettivi Beach Soccer | 34 | 3 | 37 |
| Assistenti Arbitrali (OO.TT.N) | 560 | 20 | 580 |
| Osservatori Arbitrali | 5.345 | 101 | 5.446 |
| Arbitri Fuori Ruolo | 50 | 0 | 50 |

ASSOCIAZIONE ITALIANA ARBITRI

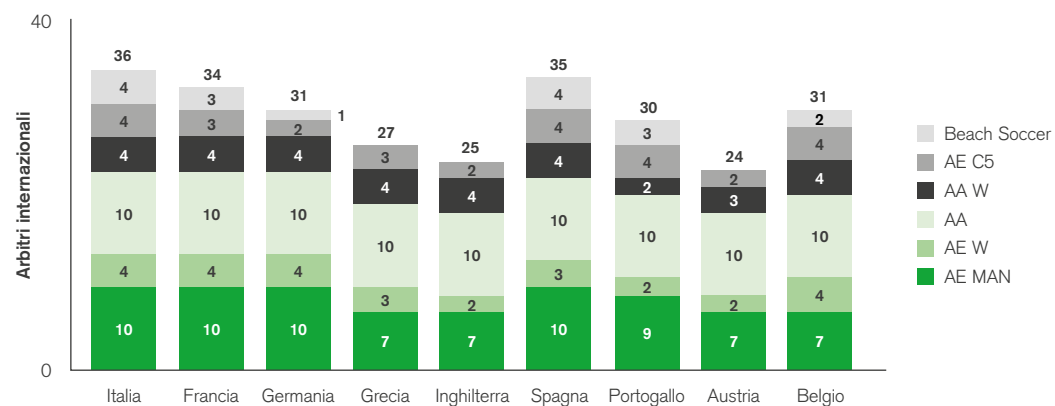
TESSERATI AIA PER FASCE D'ETÀ 2012-2013



TESSERATI AIA PER SESSO E ORGANO TECNICO 2012-2013



CONFRONTO ARBITRI INTERNAZIONALI IN ATTIVITÀ



AE MAN = Arbitri Effettivi (uomini)
 AE W = Arbitri Effettivi (donne)
 AA = Assistente Arbitro (uomini)

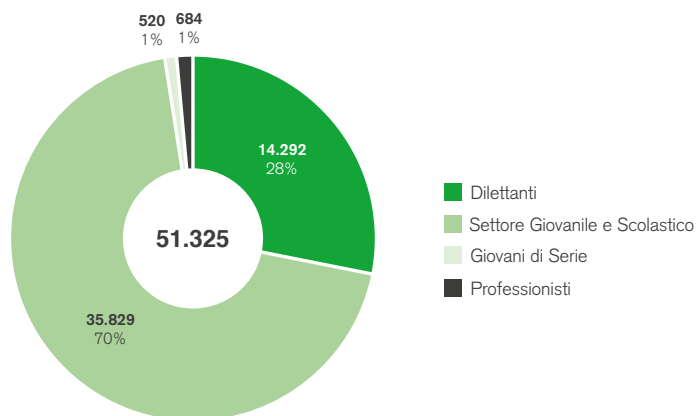
AA W = Assistente Arbitro (donne)
 AE C5 = Arbitri Effettivi Calcio a 5

DIRIGENZA ARBITRALE 2012-2013

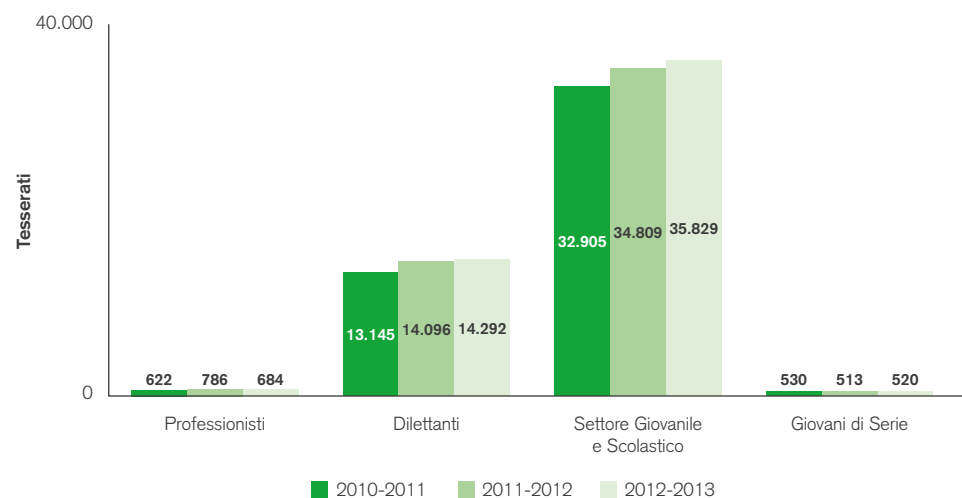
| DIRIGENZA ARBITRALE | 3.295 |
|---|-------|
| Comitato Nazionale (Eletti) | 8 |
| Organi Tecnici Nazionali | 46 |
| Settore Tecnico Arbitrale | 142 |
| Organi di Giustizia (CDA - CDN - PROCURA) | 50 |
| Comitato dei Garanti | 3 |
| Rappresentanti AIA c/o Organi di Giustizia Federali | 8 |
| Rappresentanti AIA c/o Giudici Sportivi | 8 |
| Delegati degli Ufficiali di Gara c/o Assemblee FIGC | 9 |
| Organi consultivi (Comm. Esp. Legali) | 29 |
| Organo di controllo amministrativo (SIN) | 13 |
| Osservatorio Violenza | 1 |
| Rivista l'Arbitro | 4 |
| Organi Tecnici Regionali (CRA+CPA) | 442 |
| Organi Tecnici Sezionali (Sezioni) | 2.532 |

CALCIATORI TESSERATI STRANIERI

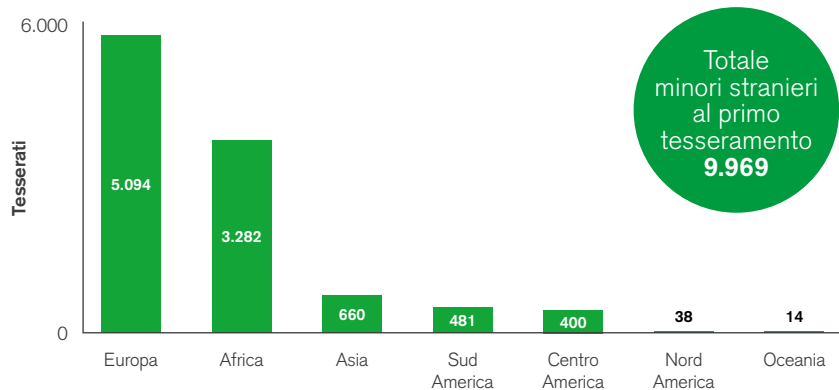
TESSERATI STRANIERI IN ITALIA PER CATEGORIA 2012-2013



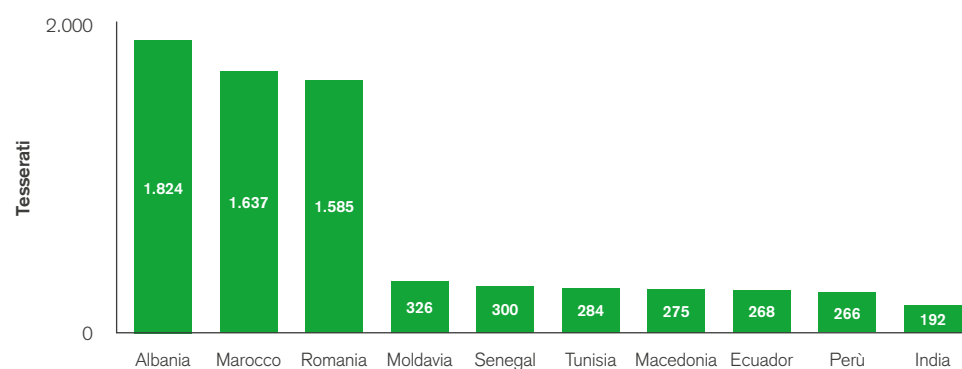
CONFRONTO TESSERATI STRANIERI



MINORI STRANIERI AL PRIMO TESSERAMENTO PER AREA DI ORIGINE 2012-2013

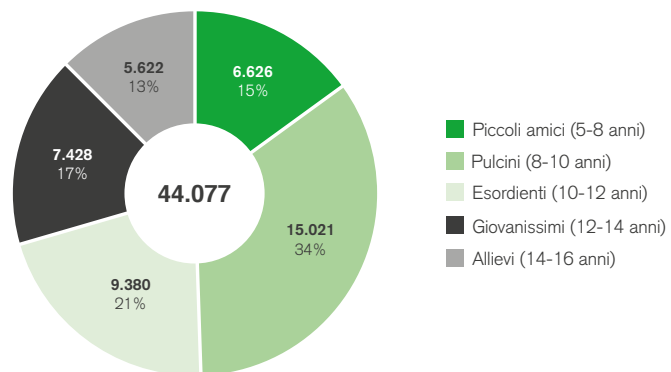


MINORI STRANIERI AL PRIMO TESSERAMENTO PRIMI DIECI PAESI DI PROVENIENZA 2012-2013

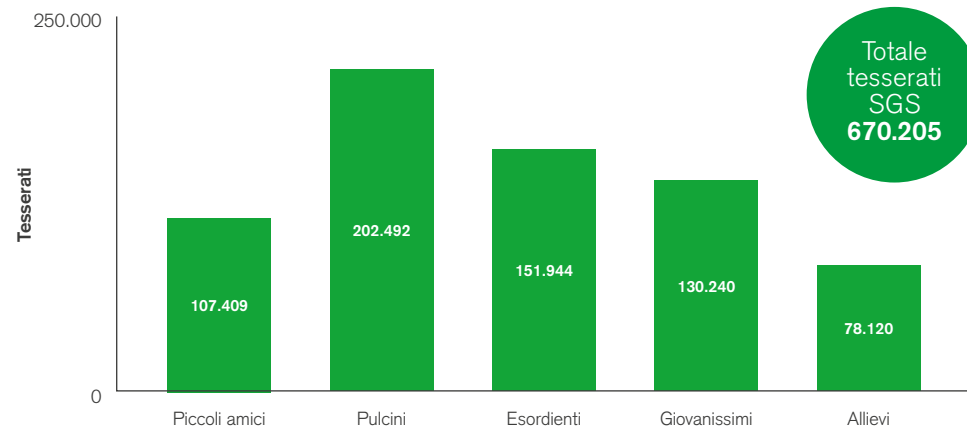


ATTIVITÀ SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO

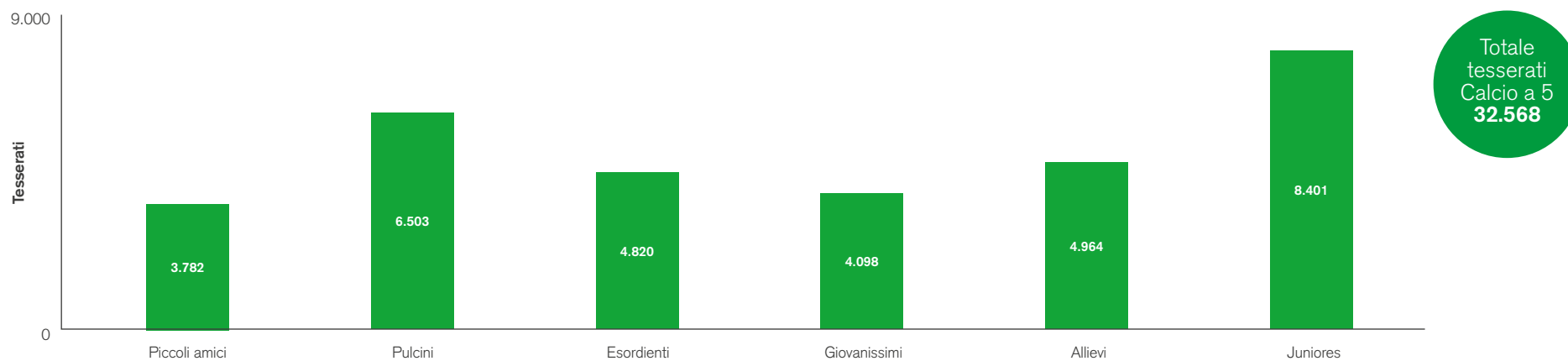
SQUADRE SGS 2012-2013



TESSERATI SGS PER CATEGORIA 2012-2013



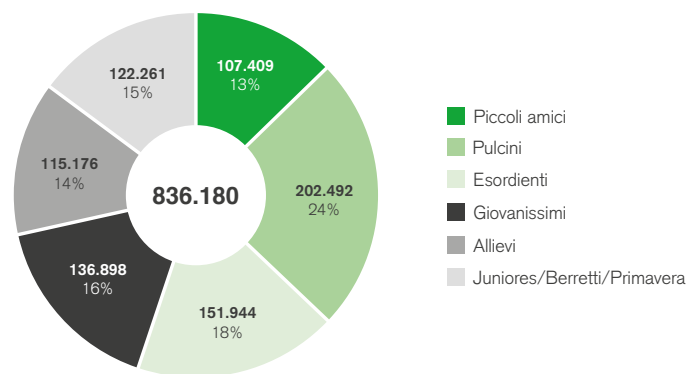
TESSERATI CALCIO A 5 PER CATEGORIA 2012-2013



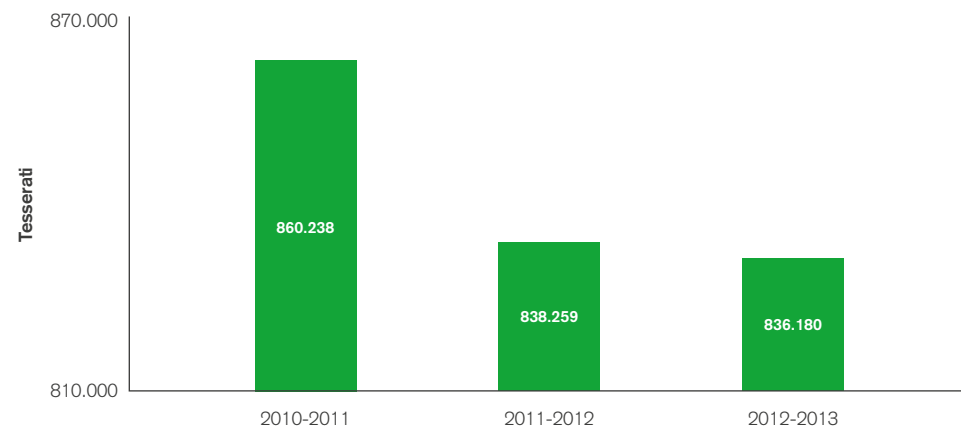
Fonte: FIGC - SGS

ATTIVITÀ GIOVANILE IN ITALIA

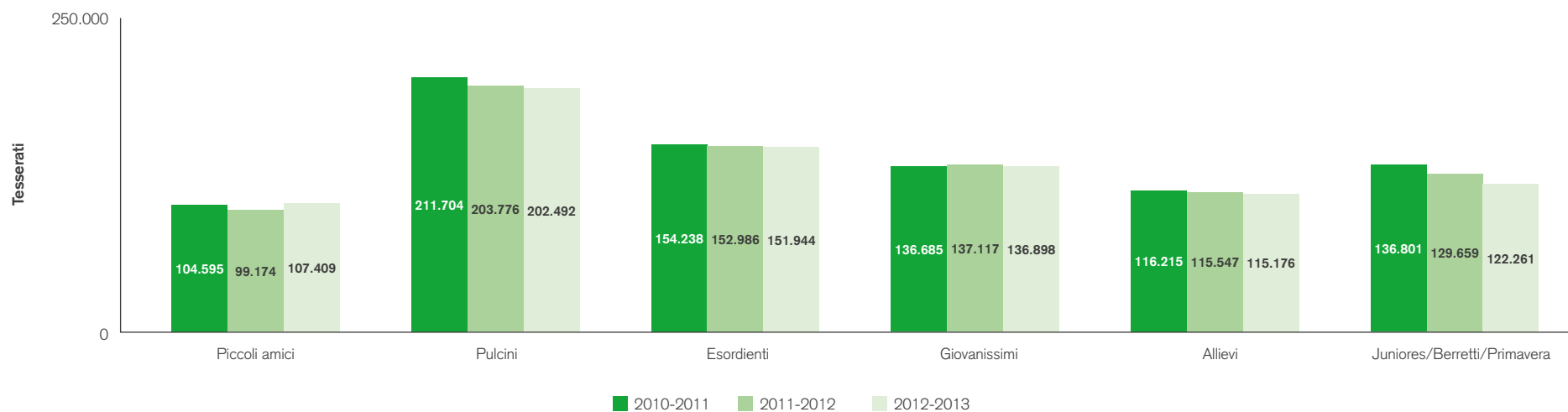
TESSERATI PER CATEGORIA 2012-2013



CONFRONTO TESSERATI



CONFRONTO TESSERATI PER CATEGORIA



Fonte: FIGC - SGS

RIPARTIZIONE REGIONALE TESSERATI ATTIVITÀ GIOVANILE 2012-2013

GIOVANI 5-16 ANNI MASCHI

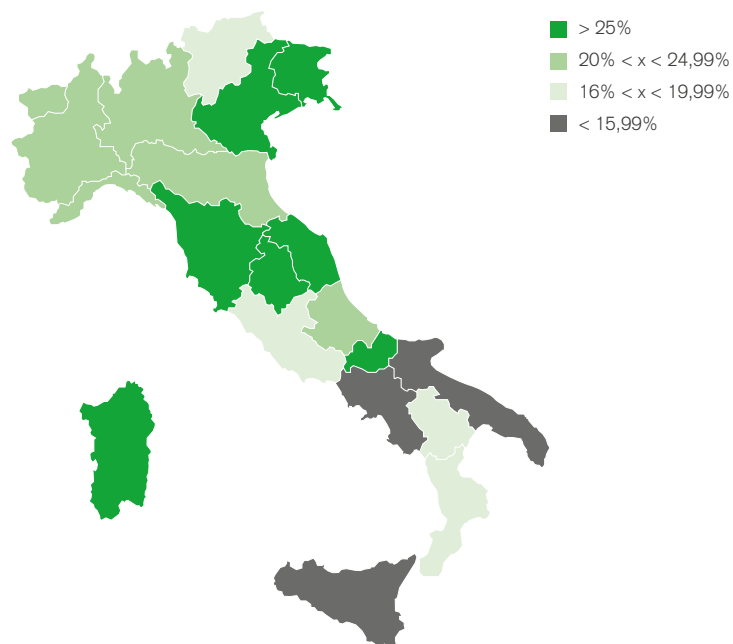
| | TESSERATI | POPOLAZIONE | DENSITÀ |
|---------------|----------------|------------------|---------------|
| 5-7 anni | 106.524 | 868.001 | 12,27% |
| 8-10 anni | 200.011 | 861.524 | 23,22% |
| 11-12 anni | 149.594 | 580.433 | 25,77% |
| 13-14 anni | 134.702 | 574.289 | 23,46% |
| 15-16 anni | 113.037 | 574.502 | 19,68% |
| Totale | 703.868 | 3.458.749 | 20,35% |

GIOVANI 5-16 ANNI FEMMINE

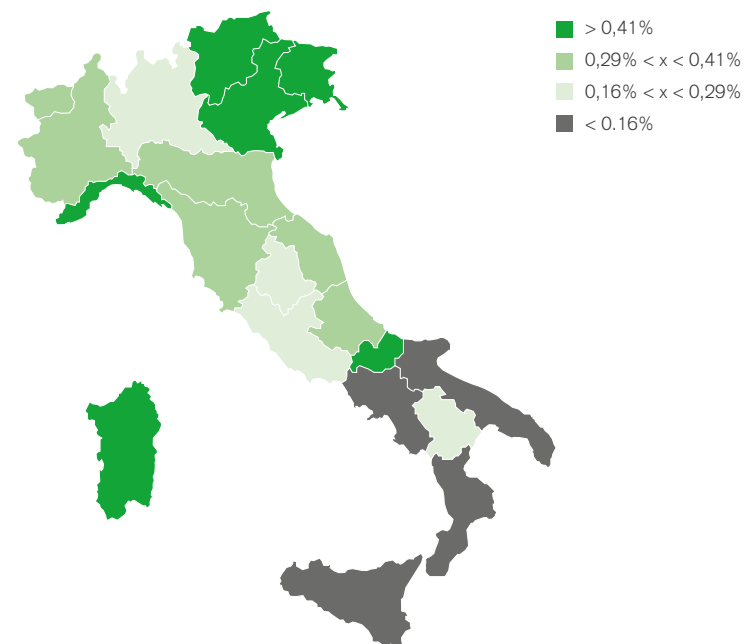
| | TESSERATI | POPOLAZIONE | DENSITÀ |
|---------------|---------------|------------------|--------------|
| 5-7 anni | 885 | 819.531 | 0,11% |
| 8-10 anni | 2.481 | 816.390 | 0,30% |
| 11-12 anni | 2.350 | 548.233 | 0,43% |
| 13-14 anni | 2.196 | 542.796 | 0,40% |
| 15-16 anni | 2.139 | 542.010 | 0,39% |
| Totale | 10.051 | 3.268.960 | 0,31% |

Nota: Il dato calcolato rappresenta il rapporto tra il numero dei tesserati e la popolazione nelle varie fasce d'età. Il totale dei tesserati risulta superiore a quello riportato nelle pagine precedenti (670.205) perchè in questa analisi sono stati inclusi anche i tesserati come "giovani dilettanti" e "giovani di serie"

GIOVANI 5-16 ANNI MASCHI – DENSITÀ PER REGIONE



GIOVANI 5-16 ANNI FEMMINE – DENSITÀ PER REGIONE



2

IL PROFILO DELLE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI

- IL PROFILO SPORTIVO
- INTERESSE, AFFLUENZA ALLO STADIO E PROFILO MEDIA

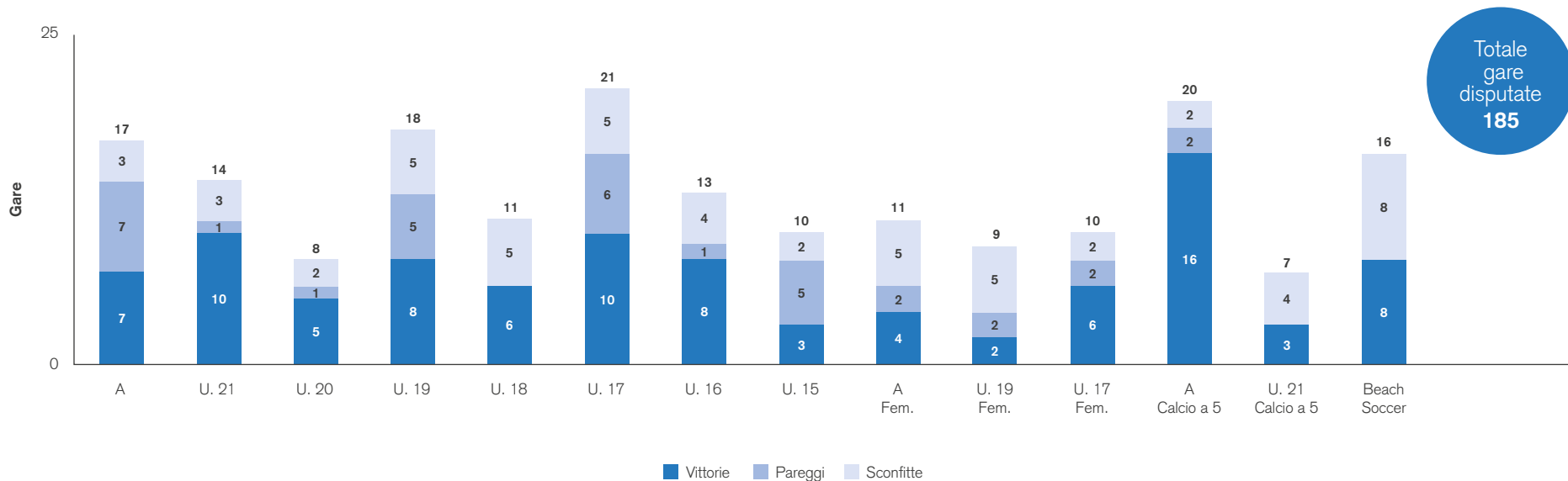




2.1 IL PROFILO SPORTIVO

GARE DELLE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI

PARTITE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI 2012-2013



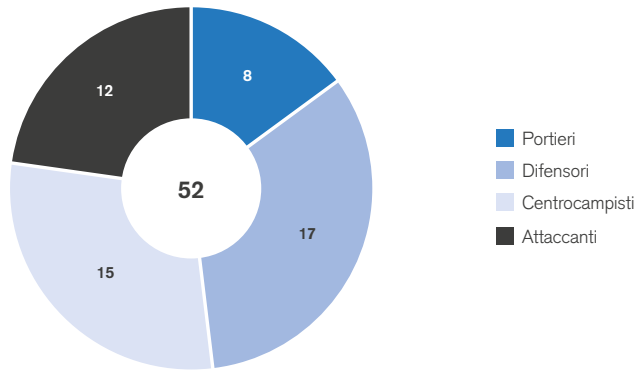
748
 Le gare disputate dalla Nazionale maggiore nella sua storia, con un bilancio di 402 vittorie, 196 pareggi e 150 sconfitte

95
 Le gare disputate dalle Nazionali giovanili maschili di Calcio a 11 nella stagione sportiva 2012-2013 con un bilancio di 50 vittorie, 19 pareggi e 26 sconfitte

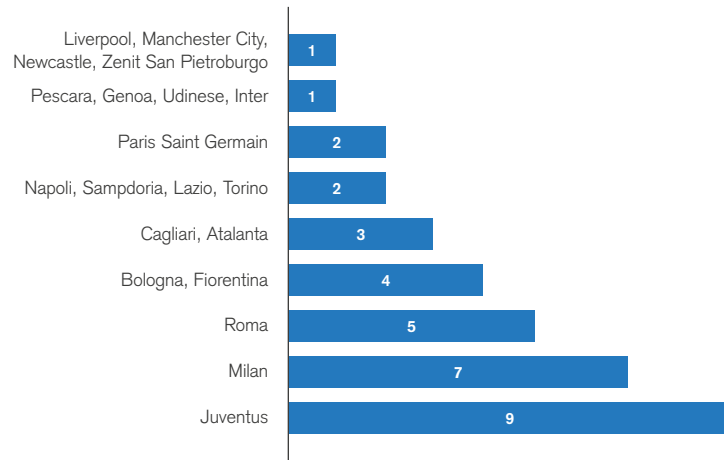
30
 Le partite giocate dalle Rappresentative femminili nella stagione sportiva 2012-2013 con 12 vittorie, 6 pareggi e 12 sconfitte

LA NAZIONALE A

CONVOCATI PER RUOLO 2012-2013



CONVOCATI PER SOCIETÀ 2012-2013



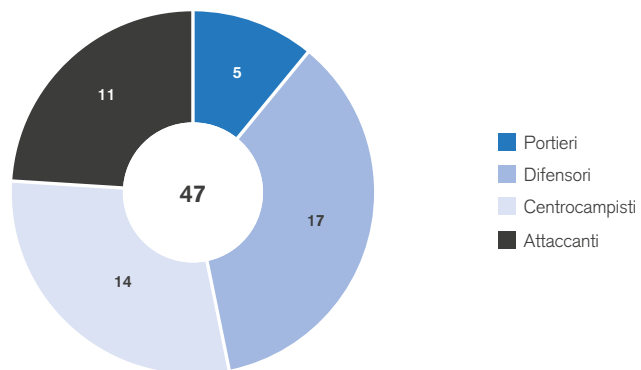
TOTALE GARE NAZIONALE A PER REGIONE NELLA STORIA



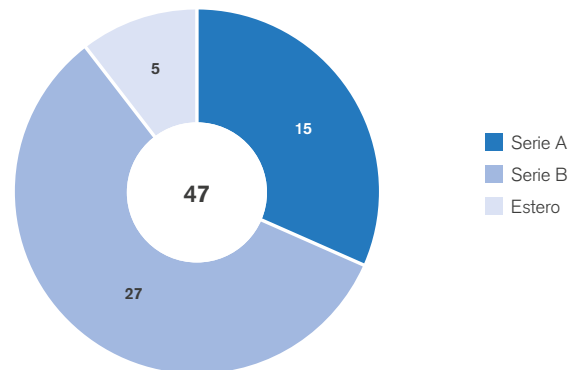
Fonte: FIGC – Club Italia

UNDER 21

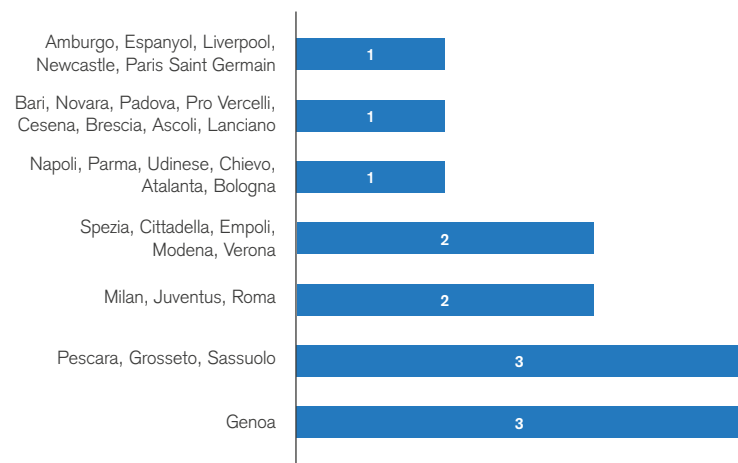
CONVOCATI PER RUOLO 2012-2013



CONVOCATI PER SERIE 2012-2013



CONVOCATI PER SOCIETÀ 2012-2013



433

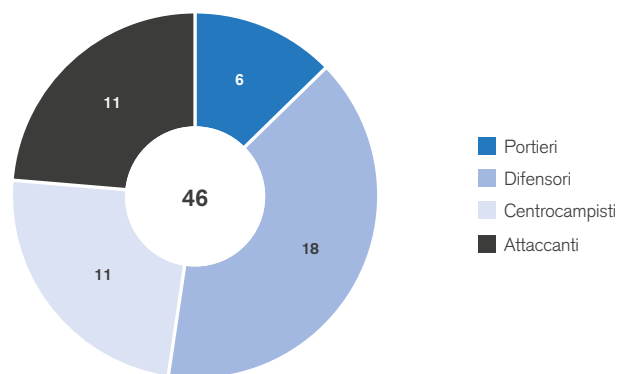
Le gare disputate nella storia dalla Nazionale Under 21, con un bilancio generale di 250 vittorie, 105 pareggi e 78 sconfitte, contro 77 avversari

208

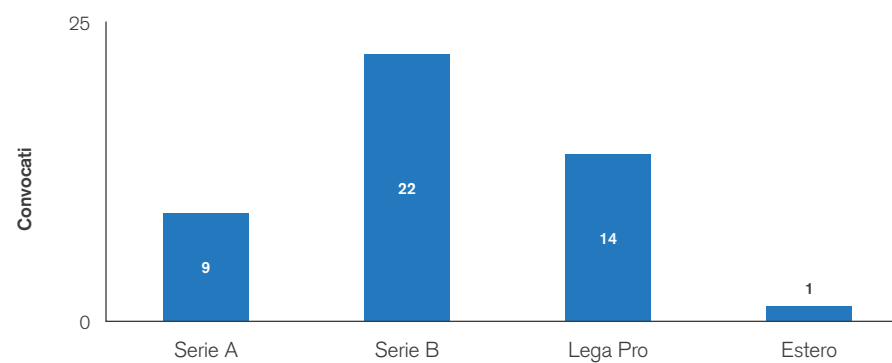
Le gare dell'Under 21 disputate nella storia in Italia, in 86 differenti città e 18 regioni, tra le quali spiccano Toscana e Lombardia con 33 e 24 partite ospitate

UNDER 20 E UNDER 19 MASCHILI

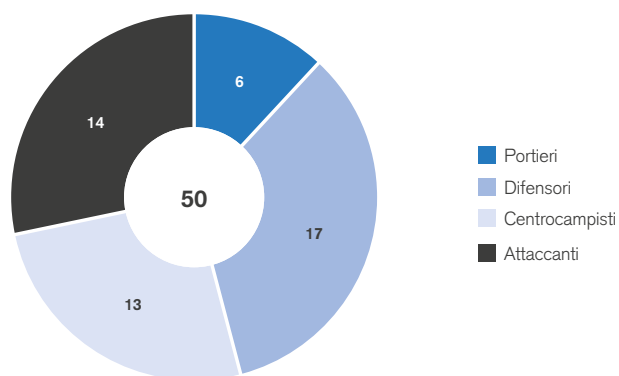
CONVOCATI UNDER 20 PER RUOLO 2012-2013



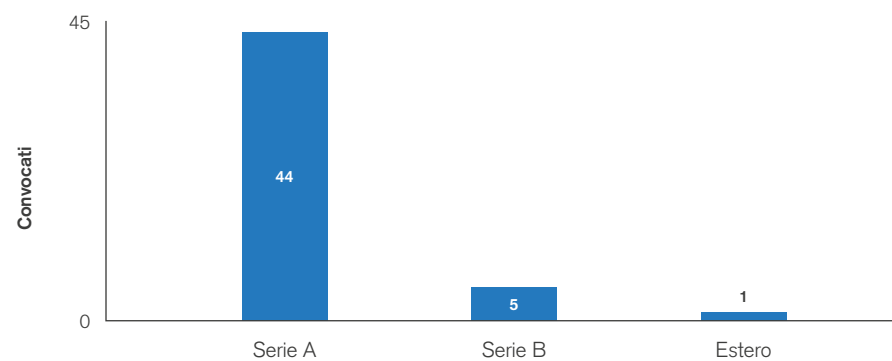
CONVOCATI UNDER 20 PER SERIE 2012-2013



CONVOCATI UNDER 19 PER RUOLO 2012-2013

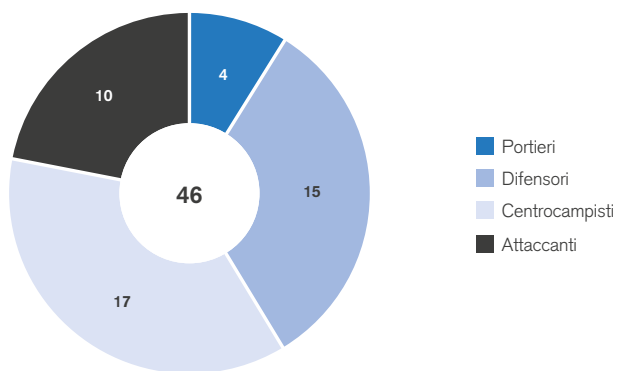


CONVOCATI UNDER 19 PER SERIE 2012-2013

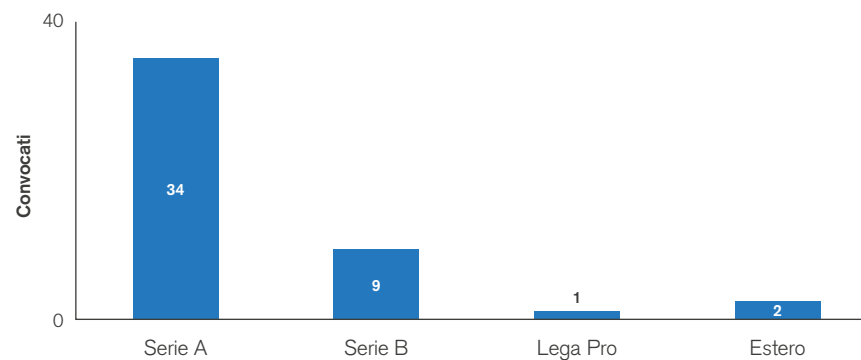


UNDER 18 E UNDER 17 MASCHILI

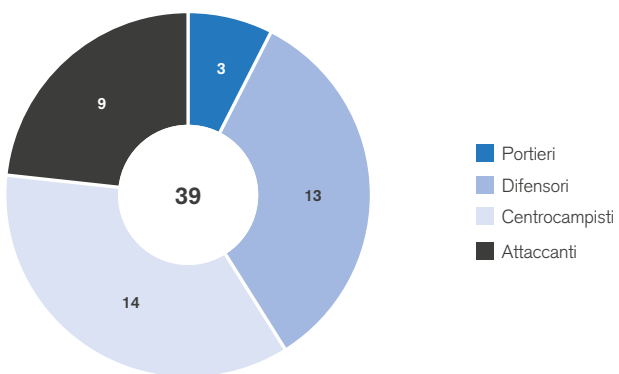
CONVOCATI UNDER 18 PER RUOLO 2012-2013



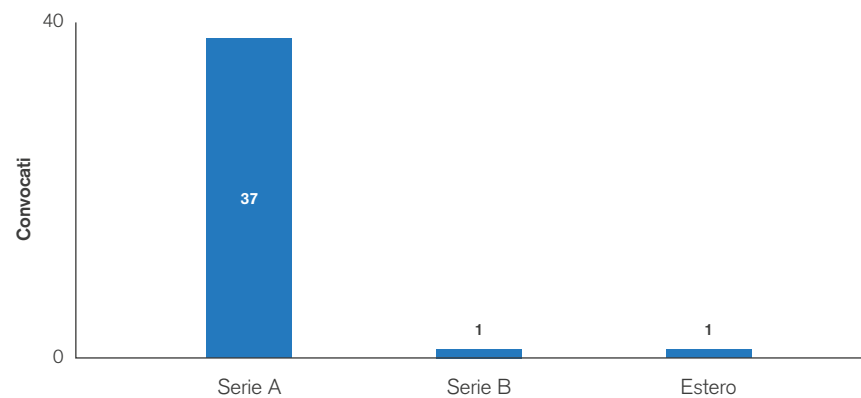
CONVOCATI UNDER 18 PER SERIE 2012-2013



CONVOCATI UNDER 17 PER RUOLO 2012-2013

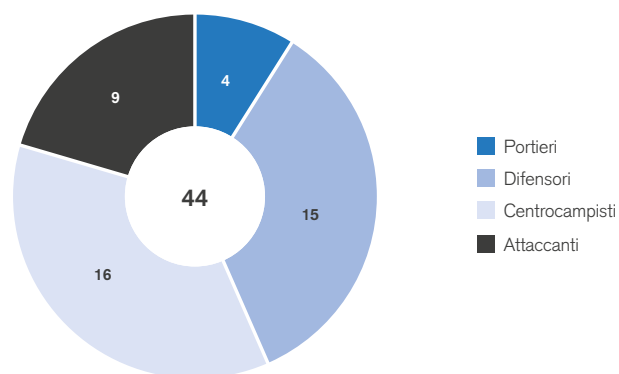


CONVOCATI UNDER 17 PER SERIE 2012-2013

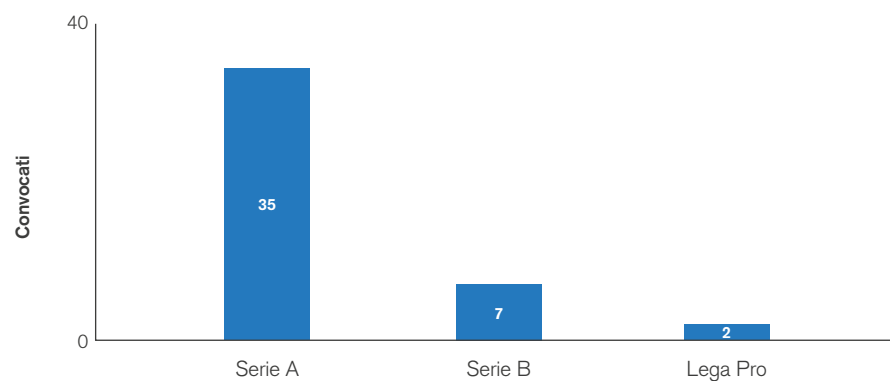


UNDER 16 E UNDER 15 MASCHILI

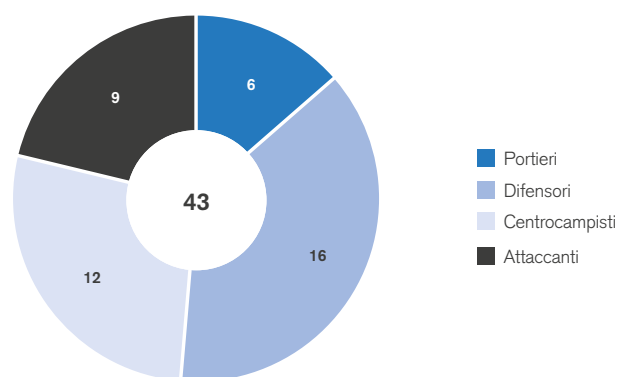
CONVOCATI UNDER 16 PER RUOLO 2012-2013



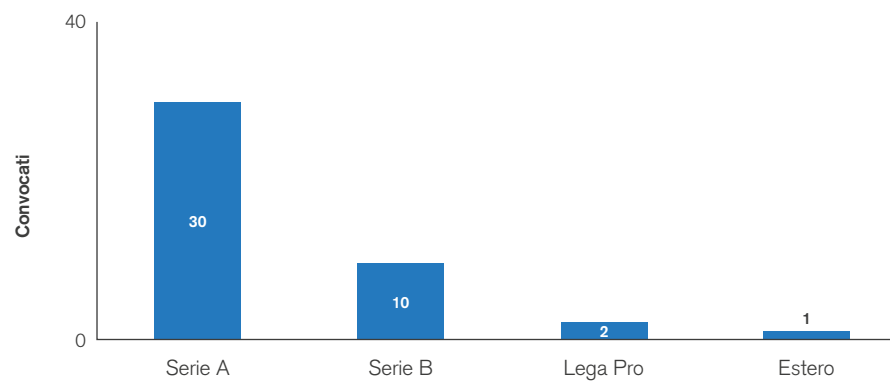
CONVOCATI UNDER 16 PER SERIE 2012-2013



CONVOCATI UNDER 15 PER RUOLO 2012-2013

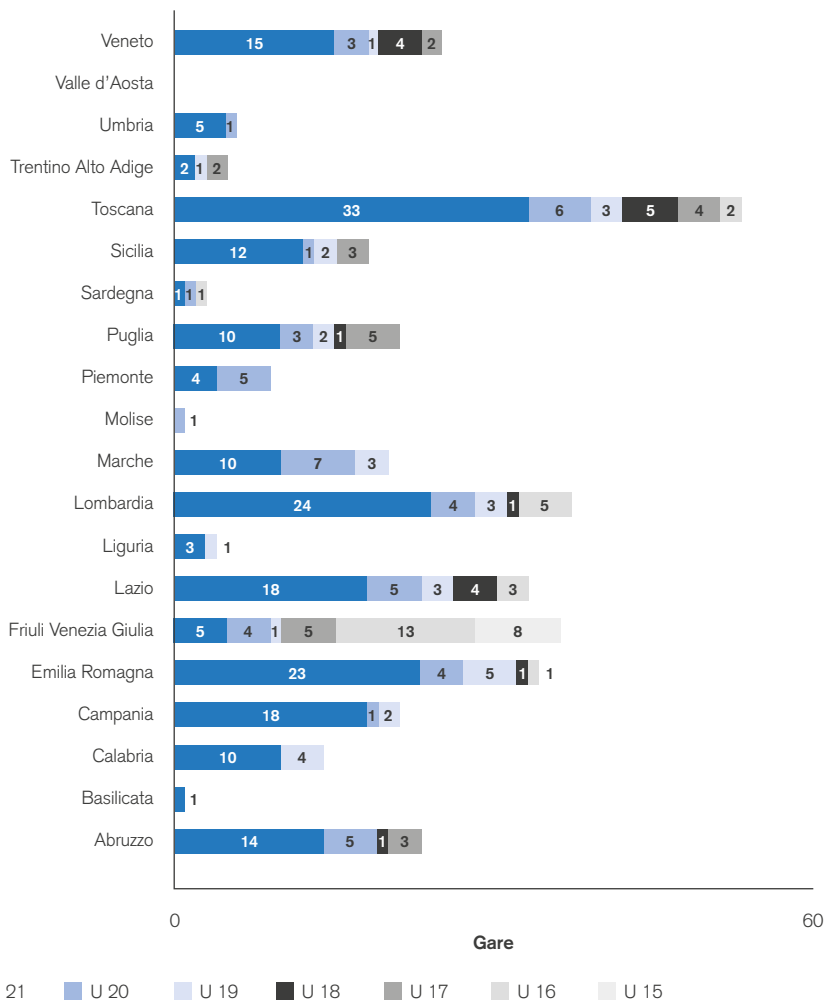


CONVOCATI UNDER 15 PER SERIE 2012-2013



NAZIONALI GIOVANILI MASCHILI A 11 – GARE PER REGIONE

TOTALE GARE PER REGIONE E RAPPRESENTATIVA NELLA STORIA



TOTALE GARE PER REGIONE NELLA STORIA

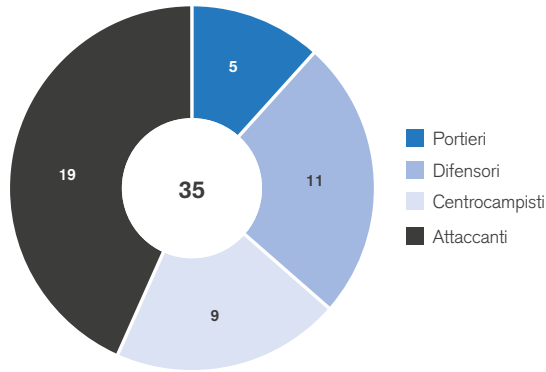


Nota: Per le rappresentative nazionali dalla Under 19 alla Under 15 il conteggio parte dall'agosto 2005

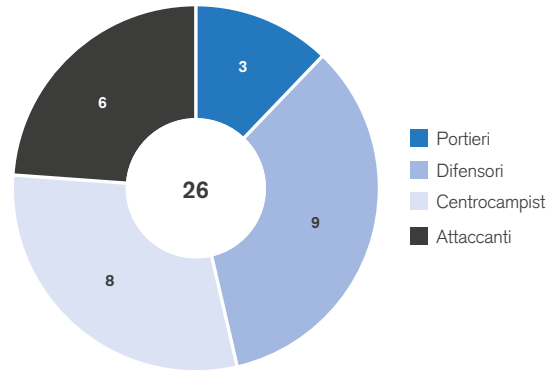
Fonte: FIGC – Club Italia

NAZIONALI FEMMINILI

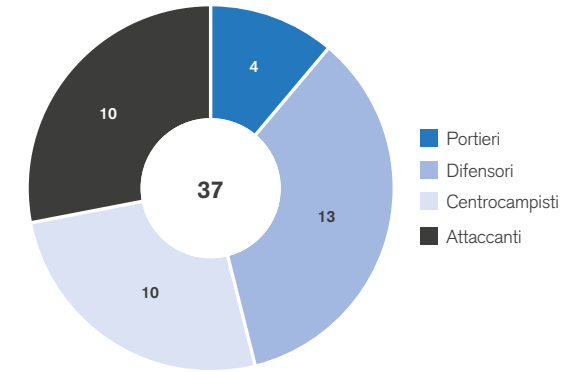
CONVOCATI NAZIONALE A PER RUOLO 2012-2013



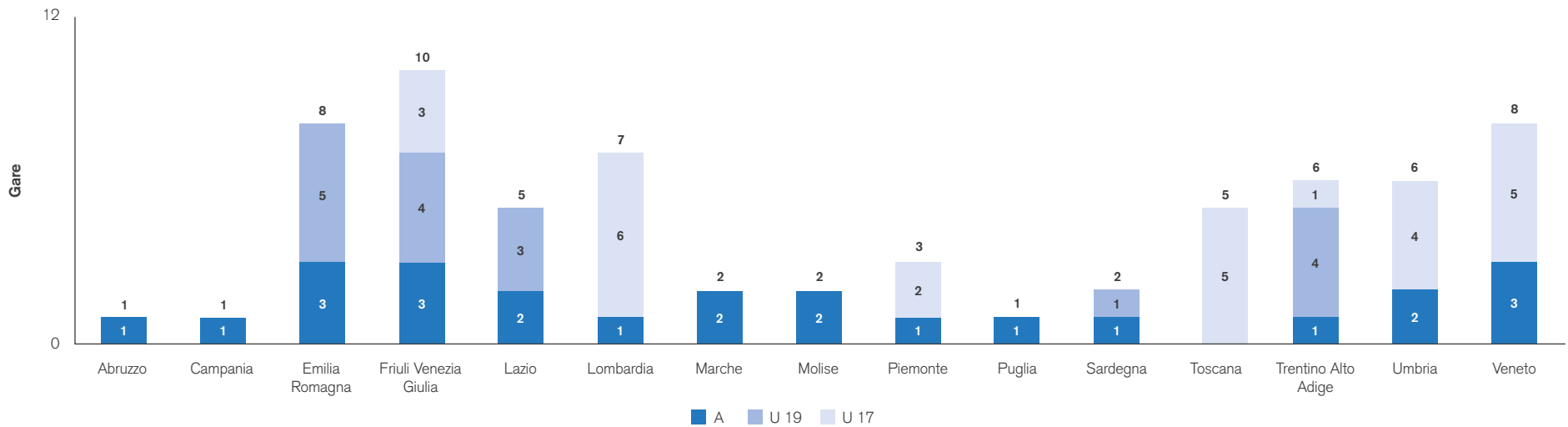
CONVOCATI NAZIONALE UNDER 19 PER RUOLO 2012-2013



CONVOCATI NAZIONALE UNDER 17 PER RUOLO 2012-2013



TOTALE GARE NAZIONALI FEMMINILI IN ITALIA NELLA STORIA

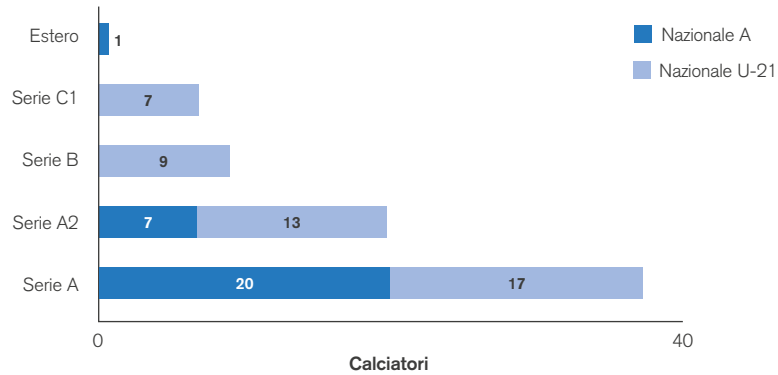


Nota: Il conteggio per le rappresentative nazionali femminili parte dall'agosto 2005

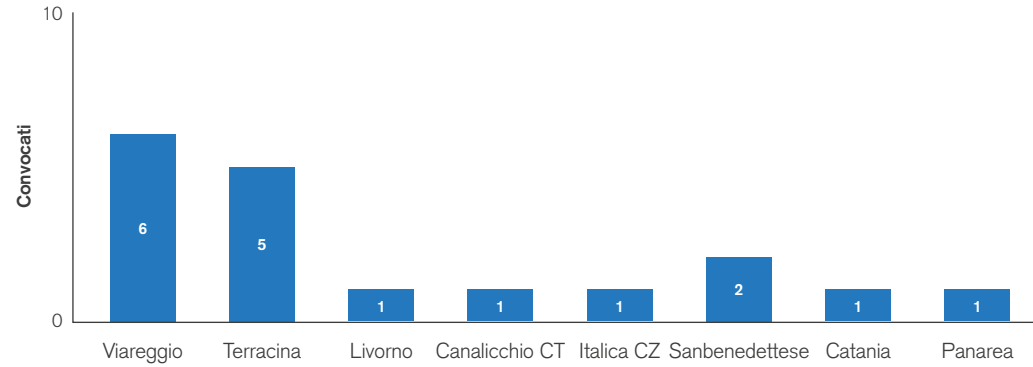
Fonte: FIGC - Club Italia

NAZIONALI CALCIO A 5 E BEACH SOCCER

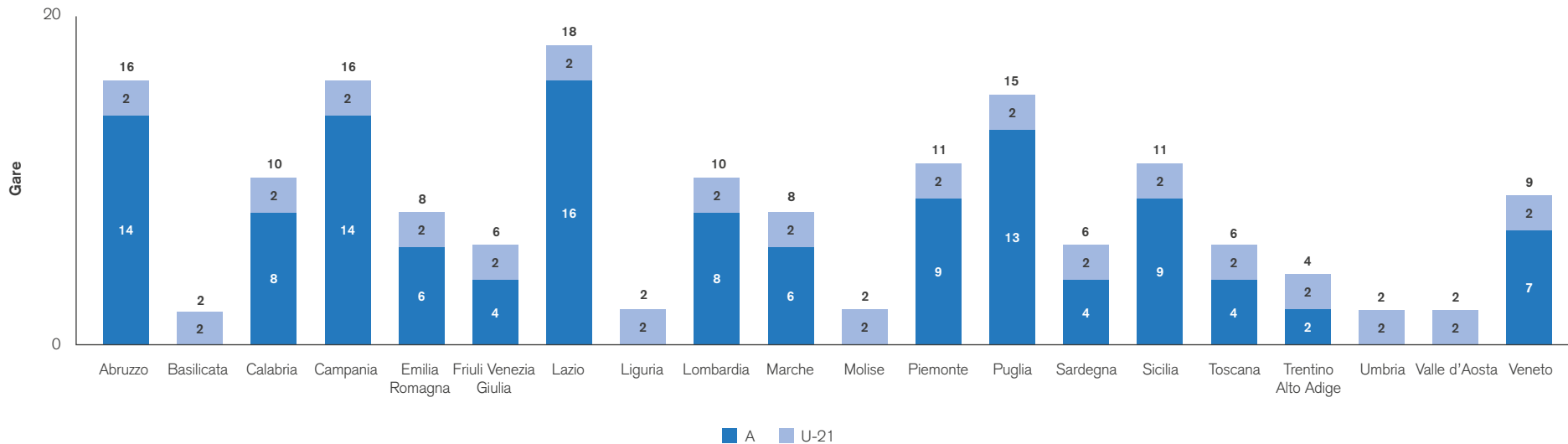
CONVOCATI NAZIONALI CALCIO A 5 PER SERIE 2012-2013



CONVOCATI NAZIONALE BEACH SOCCER PER SOCIETÀ 2012-2013



TOTALE GARE NAZIONALI CALCIO A 5 PER REGIONE IN ITALIA NELLA STORIA



IL PALMARES DELLE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI

| NAZIONALI MASCHILI | PALMARES | TECNICO IN CARICA |
|---------------------|--|-----------------------|
| Nazionale A | 4 Campionati del Mondo 1 Campionato d'Europa 1 Olimpiade | Cesare Prandelli |
| Under 21 | 5 Campionati d'Europa 4 Giochi del Mediterraneo | Luigi Di Biagio |
| Under 20 | | Alberico Evani |
| Under 19 | 1 Campionato d'Europa | Alessandro Pane |
| Under 18 | 2 UEFA Junior Tournament (Torneo Europeo predecessore dell'Europeo Under 18) | Paolo Vanoli |
| Under 17 | | Daniele Zoratto |
| Under 16 | 1 Campionato d'Europa | Bruno Tedino |
| Under 15 | | Antonio Rocca |
| Calcio a 5 | 2 Campionati d'Europa | Roberto Menichelli |
| Calcio a 5 Under 21 | | Raoul Albani |
| Beach Soccer | 1 euro Beach Soccer League | Massimiliano Esposito |

| NAZIONALI FEMMINILI | PALMARES | TECNICO IN CARICA |
|---------------------|-----------------------|-------------------|
| Nazionale A | | Antonio Cabrini |
| Under 19 | 1 Campionato d'Europa | Corrado Corradini |
| Under 17 | | Enrico Sbardella |

23

I trofei conquistati dalle nazionali italiane in tutte le competizioni disputate

4

I Campionati del Mondo conquistati dalla Nazionale A nella sua storia

14

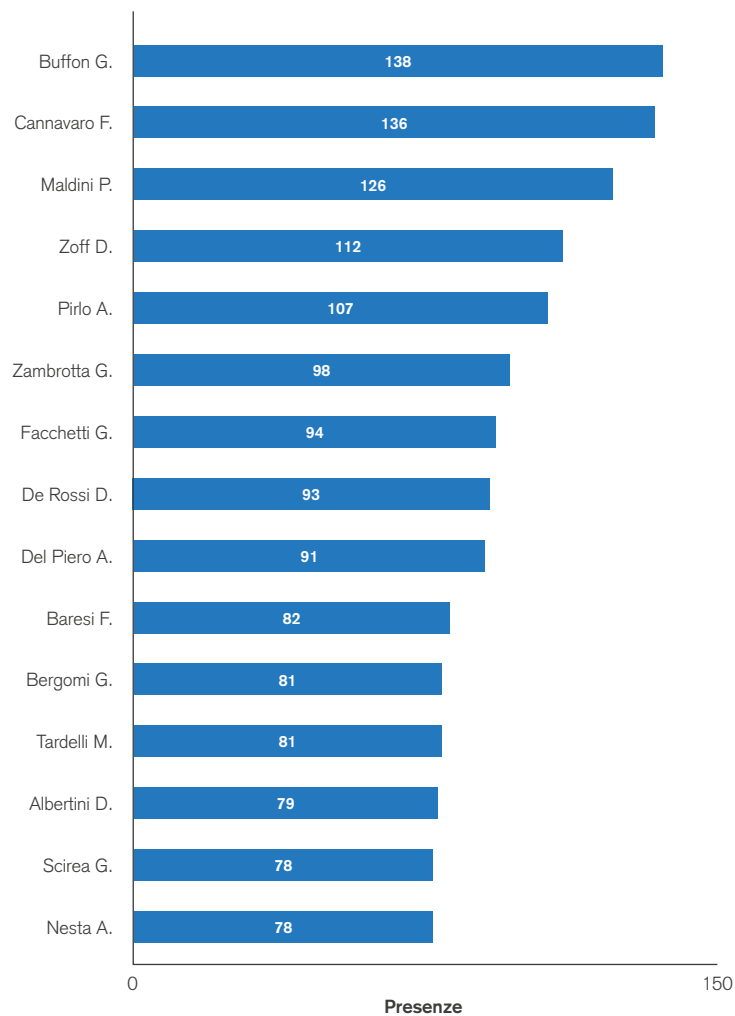
I titoli europei vinti dalle rappresentative italiane maggiori, giovanili e femminili

1

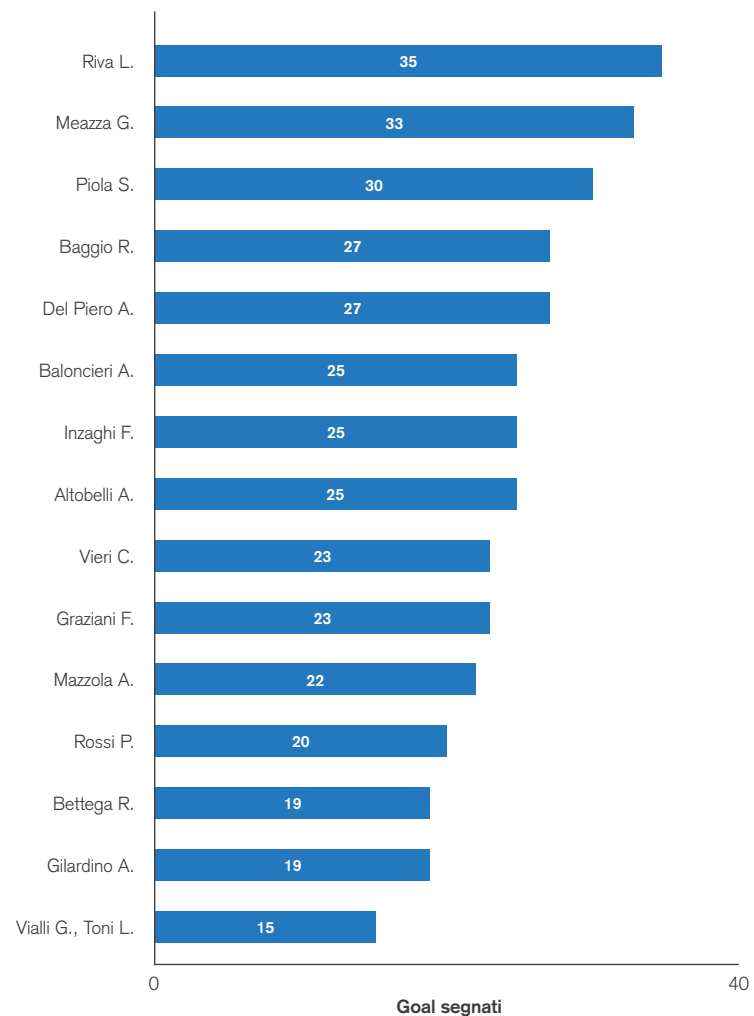
L'oro olimpico conquistato dagli azzurri all'Olimpiade di Berlino del 1936

PRESENZE E MARCATORI – NAZIONALE A

TOP 15 PRESENZE IN AZZURRO



TOP 15 MARCATORI IN AZZURRO



Nota: Dati aggiornati al 31 dicembre 2013

Fonte: FIGC – Club Italia

2.2 INTERESSE, AFFLUENZA ALLO STADIO E PROFILO MEDIA

FIFA CONFEDERATIONS CUP 2013

GARE NAZIONALE ITALIANA ALLA CONFEDERATIONS CUP 2013

261.951

Spettatori totali
(5 gare)

52.390

Spettatori medi
per partita

92,49%

Riempimento medio
della capienza degli stadi

8,64 milioni

Audience media
(per partita)

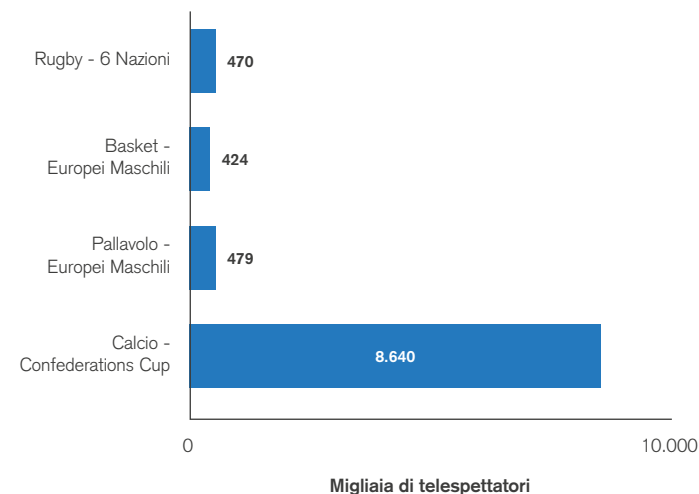
45,42%

Share medio
per partita

LE PARTITE DELLA NAZIONALE ITALIANA ALLA CONFEDERATIONS CUP 2013

| DATA | PARTITA | RISULTATO | MARCATORI | CITTÀ | STADIO | AFFLUENZA | AUDIENCE | SHARE |
|----------|-----------------|------------------|--|----------------|---------------------------------|-----------|------------|--------|
| 16/06/13 | MESSICO-ITALIA | 1-2 | 27' Pirlo (I), 34' Hernandez (M), 78' Balotelli (I) | Rio de Janeiro | Estadio Nacional Mané Garrincha | 73.123 | 9.285.854 | 39,59% |
| 19/06/13 | ITALIA-GIAPPONE | 4-3 | 21' Honda (G), 33' Kagawa (G), 41' De Rossi (I), 50' Uchida (aut) (G), 52' Balotelli (I), 69' Okazaki (G), 86' Giovinco(I) | Recife | Arena Pernambuco | 40.489 | 4.760.784 | 50,34% |
| 22/06/13 | ITALIA-BRASILE | 2-4 | 45' Dante (B), 51' Giaccherini (I), 55' Neymar (B), 66' Fred (B), 71' Chiellini (I), 89' Fred (B) | Salvador | Arena Fonte Nova | 48.874 | 9.323.960 | 44,39% |
| 27/06/13 | SPAGNA-ITALIA | 0-0 (7-6 d.c.r.) | | Fortaleza | Castelão | 56.083 | 12.479.213 | 47,55% |
| 30/06/13 | URUGUAY-ITALIA | 2-2 (2-3 d.c.r.) | 24' Astori (I), 58' Cavani (U), 73' Diamanti (I), 78' Cavani (U) | Salvador | Arena Fonte Nova | 43.382 | 7.352.357 | 45,24% |

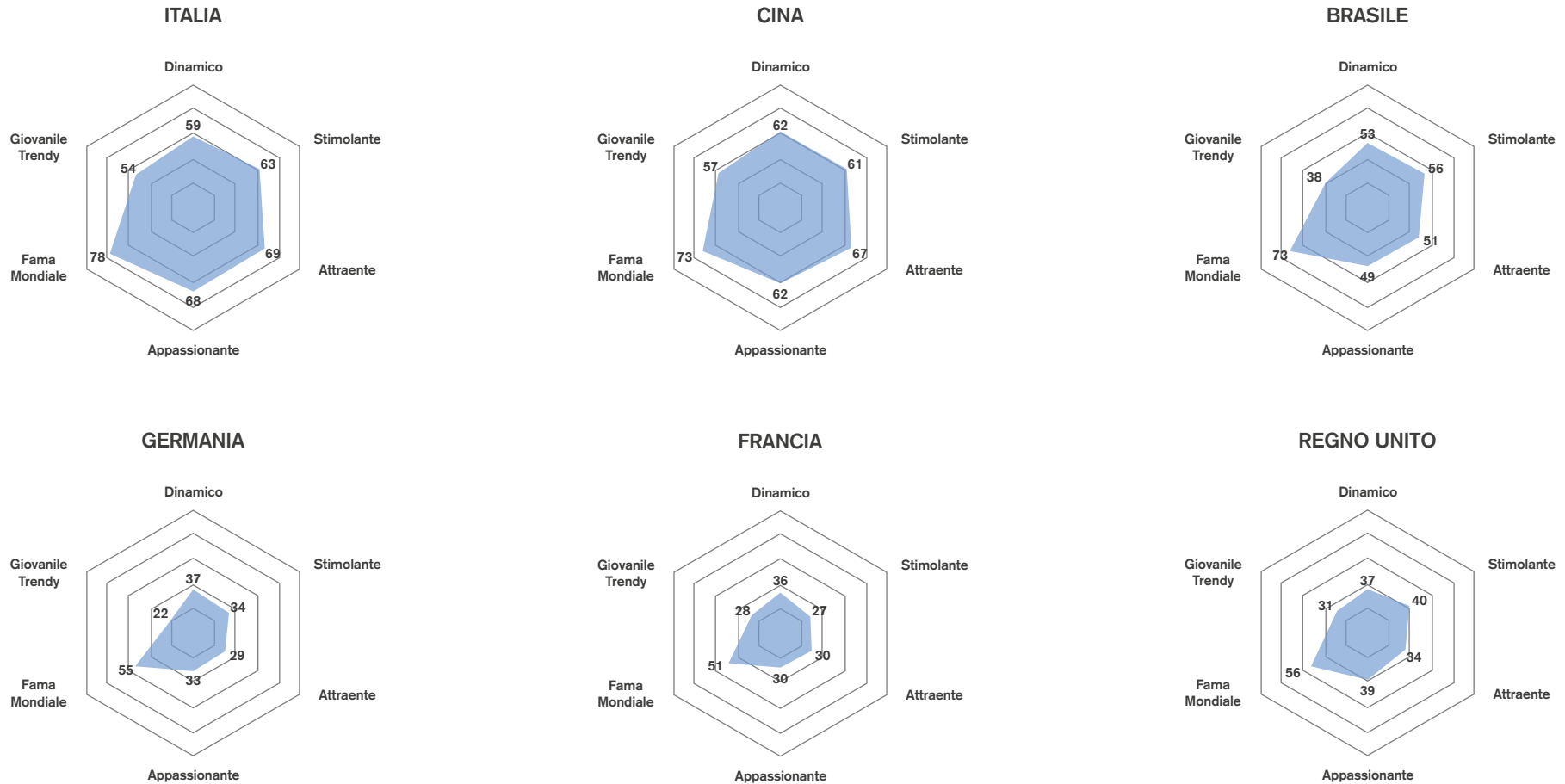
AUDIENCE MEDIA GRANDI EVENTI SPORTIVI 2013



Nota: Il grafico fa riferimento alle partite disputate dalle Nazionali italiane. L'audience è relativa a canali visibili in chiaro (Rai, Rai Sport, La7). Le partite del 6 Nazioni di Rugby sono state trasmesse in chiaro da La7 in differita

INTERESSE PER LA NAZIONALE

I dati riportati provengono da un'indagine condotta sul profilo d'immagine della Nazionale italiana nel 2013. In ognuna delle nazioni considerate, la ricerca è stata effettuata richiedendo ad un campione rappresentativo di cittadini interessati al calcio – di età compresa tra 16 e 69 anni – di assegnare un punteggio da 1 (per nulla appropriato) a 5 (assolutamente appropriato) agli aggettivi “Fama Mondiale”, “Appassionante”, “Attraiante”, “Stimolante”, “Dinamico”, “Giovanile/Trendy” in riferimento alla Nazionale italiana di calcio.



AUDIENZE CUMULATE DI NAZIONALE A E UNDER 21

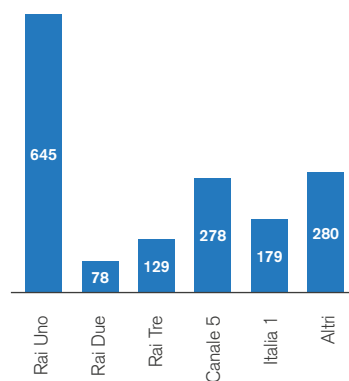
1.588,68
milioni di spettatori

Audience cumulata totale nel 2013

-11,2%

Variatione audience cumulata 2009-2013 (anni di svolgimento della Confederations Cup)

AUDIENZE CUMULATE 2013 RIPARTIZIONE (MILIONI)



| CANALE | 2009 | | 2013 | | VARIAZIONE 2009 - 2013 | |
|------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------|
| | DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS) | AUDIENZE CUMULATA (MILIONI) | DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS) | AUDIENZE CUMULATA (MILIONI) | DURATA TRASMISSIONI | AUDIENZE CUMULATA |
| Rai Uno | 40:53:40 | 618,39 | 53:56:15 | 644,839 | 31,9% | 4,3% |
| Rai Due | 11:08:30 | 194,01 | 14:16:28 | 77,845 | 28,1% | -59,9% |
| Rai Tre | 21:47:42 | 188,35 | 18:00:33 | 128,845 | -17,4% | -31,6% |
| Rete 4 | 00:14:11 | 12,10 | 00:37:05 | 14,551 | 161,5% | 20,3% |
| Canale 5 | 08:07:20 | 462,85 | 07:57:16 | 277,722 | -2,1% | -40,0% |
| Italia 1 | 10:53:21 | 234,30 | 09:01:27 | 178,954 | -17,1% | -23,6% |
| Italia 2 | | | 00:01:34 | 0,041 | | |
| La 7 | 06:31:01 | 63,07 | 05:43:12 | 62,448 | -12,2% | -1,0% |
| Sky Sport 1 IT | 15:47:25 | 2,82 | 70:14:59 | 8,142 | 344,9% | 188,7% |
| Sky Sport 3 IT | 03:33:15 | 4,62 | 09:34:02 | 0,316 | 169,2% | -93,2% |
| SkySuperCalcio | | | 98:07:17 | 2,242 | | |
| Rai Sport Più | 06:51:36 | 1,34 | | | | |
| Rai Sport 1 | | | 193:31:08 | 129,047 | | |
| Rai Sport 2 | | | 74:02:11 | 5,716 | | |
| Sport Italia | 29:05:32 | 6,47 | 07:30:30 | 57,199 | -74,2% | 784,1% |
| Sport Italia 2 | | | 00:08:17 | 0,264 | | |
| Eurosport Italia | 02:55:01 | 0,07 | 03:18:58 | 0,508 | 13,7% | 625,7% |
| Totale | 157:48:34 | 1.788,39 | 566:01:12 | 1.588,68 | 258,7% | -11,2% |

L'audience cumulata è la somma dei telespettatori che hanno assistito a programmi contenenti immagini e commenti relativi a Nazionale A e Under 21

VISIONE COMPLESSIVA PER GENERE

566:01:12

Durata totale
delle trasmissioni

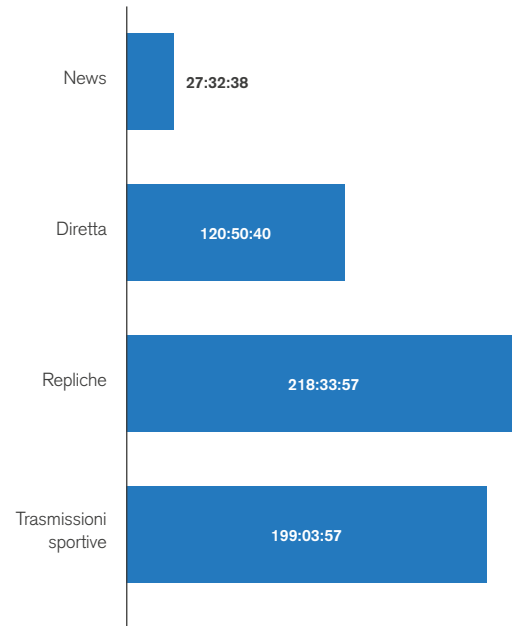
+258,7%

Variazione durata trasmissioni
2009-2013 (anni di svolgimento
della Confederations Cup)

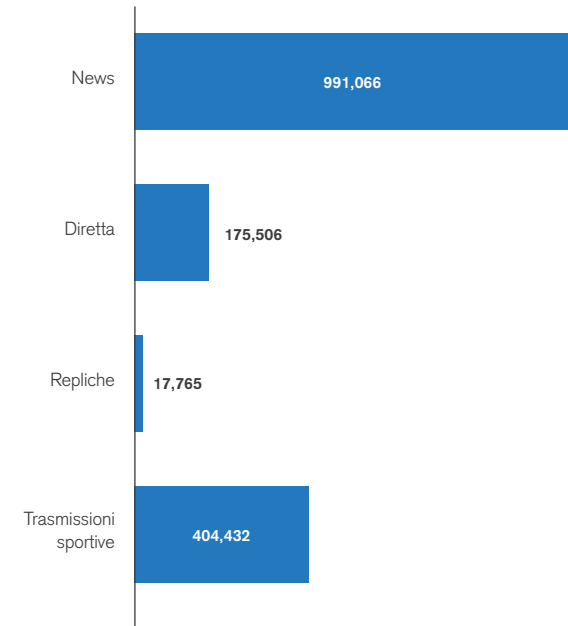
120:50:40

Durata delle dirette nel 2013
(21,3% del totale trasmissioni)

DURATA TRASMISSIONI 2013 (HH:MM:SS)



AUDIENCE CUMULATA 2013 (MILIONI)



VISIONE COMPLESSIVA PER GENERE 2013 – NAZIONALE A E UNDER 21

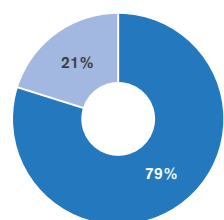
| GENERE | DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS) | TEMPO DI GIOCO (HH:MM:SS) | AUDIENCE CUMULATA (MILIONI) |
|-----------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Trasmissioni sportive | 199:03:57 | 88:56:28 | 404,432 |
| Repliche | 218:33:57 | 197:49:18 | 17,765 |
| Diretta | 120:50:40 | 81:08:33 | 175,506 |
| News | 27:32:38 | 07:13:11 | 991,066 |
| Totale | 566:01:12 | 375:07:30 | 1.588,68 |

VISIONE COMPLESSIVA PER TEAM E COMPETIZIONE

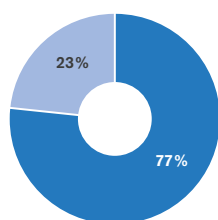
| TEAM | COMPETIZIONE | 2009 | | 2013 | | VARIAZIONE 2009 - 2013 | |
|--------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------|
| | | DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS) | AUDIENZE CUMULATA (MILIONI) | DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS) | AUDIENZE CUMULATA (MILIONI) | DURATA TRASMISSIONI | AUDIENZE CUMULATA |
| Nazionale Maggiore | Amichevoli | 48:17:45 | 857,43 | 103:23:39 | 872,811 | 114,1% | 1,8% |
| | Qualificazioni Mondiali | 40:43:50 | 595,48 | 49:48:57 | 390,618 | 22,3% | -34,4% |
| | FIFA Confederations Cup | 34:55:02 | 314,48 | 294:47:01 | 470,784 | 744,2% | 49,7% |
| | Campionato Europeo | | | 01:29:26 | 54,382 | | |
| | Qualificazioni Europei | | | 00:00:48 | 0,45 | | |
| Totale | | 123:56:37 | 1.767,39 | 449:29:51 | 1.789,045 | 262,7% | 1,2% |
| Nazionale Under 21 | Amichevoli | 06:34:36 | 88,54 | 16:10:13 | 102,215 | 145,9% | 15,4% |
| | Campionato Europeo | 15:24:31 | 124,49 | 89:37:25 | 191,077 | 481,6% | 53,5% |
| | Qualificazioni Europei | 11:52:49 | 82,69 | 10:43:42 | 24,684 | -9,7% | -70,1% |
| Totale | | 33:51:56 | 295,72 | 116:31:20 | 317,976 | 244,1% | 7,5% |
| Totale | | 157:48:33 | 2.063,11 | 566:01:11 | 2.107,021 | 258,7% | 2,1% |

DURATA TRASMISSIONI, AUDIENCE, TEMPO DI GIOCO PER NAZIONALE 2013

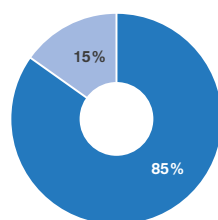
Durata trasmissioni



Tempo di gioco



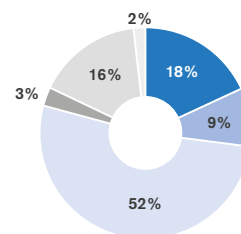
Audience



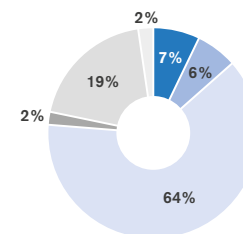
■ Nazionale A ■ Nazionale Under 21

DURATA TRASMISSIONI, AUDIENCE, TEMPO DI GIOCO PER COMPETIZIONE 2013

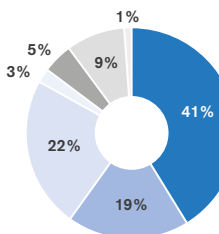
Durata trasmissioni



Tempo di gioco



Audience



■ Amichevoli Naz. A ■ Qualificazioni Naz. A ■ FIFA Confederations Cup ■ Campionato Europeo Naz. A
 ■ Qualificazioni Europei Naz. A ■ Amichevoli Naz. U21 ■ Campionato Europeo Naz. U21 ■ Qualificazioni Europei Naz. U21

ESPOSIZIONE DEGLI SPONSOR

253:26:08

Visibilità complessiva degli sponsor nel 2013

75:43:52

Visibilità degli sponsor durante la Confederations Cup

44,78%

Visibilità degli sponsor per ora di trasmissione

ESPOSIZIONE TELEVISIVA – PROSPETTO PER COMPETIZIONI 2013

| COMPETIZIONE | VISIBILITÀ (HH:MM:SS) | QUOTA SULLA VISIBILITÀ | QUOTA VISIBILITÀ SULLA DURATA TRASMISSIONI |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------------|--|
| Amichevoli Naz. A | 01:28:52 | 0,58% | 0,26% |
| Qualificazioni Mondiali 2014 Naz. A | 152:37:43 | 60,22% | 26,97% |
| Amichevoli Naz. U 21 | 15:25:03 | 6,08% | 2,72% |
| Qualificazioni Europei Naz. U 21 | 06:43:08 | 2,65% | 1,19% |
| FIFA Confederations Cup 2013 | 75:43:52 | 29,88% | 13,38% |
| UEFA euro 2012 | 01:24:30 | 0,56% | 0,25% |
| Europei 2013 Naz. U 21 | 00:03:00 | 0,02% | 0,01% |
| Totale | 253:26:08 | 100% | 44,78% |

PROSPETTO SPONSOR 2013

| | RISULTATI DI STAMPA | RISULTATI INTERNET |
|--------------------------|---------------------|--------------------|
| Immagini | 1.478 | 4.466 |
| Articoli | 1.071 | 2.310 |
| Numero citazioni | 1.478 | 4.551 |
| Diffusione totale (mio.) | 438,02 | 1.605,15 |

AUDIENCE DELLE PARTITE UFFICIALI NEL 2013

31%
Share medio Nazionale A

7,6 milioni
Ascolto medio Nazionale A

10%
Share medio Nazionale U 21
su canali generalisti

3,8%
Share medio Nazionale U 21
su canali specializzati

1,6 milioni
Ascolto medio Nazionale U 21

DATI ASCOLTO MEDIO E SHARE MEDIO 2013 – NAZIONALE A

| TIPOLOGIA | DATA | RETE | GARA | SEDE | ORA | ASCOLTO | SHARE | PICCO DI ASCOLTO | PICCO DI SHARE |
|------------------------|----------|-------|------------------------|----------------|----------|------------|--------|------------------|----------------|
| AMICHEVOLE | 06/02/13 | Rai 1 | OLANDA-ITALIA | Amsterdam | 20:33:52 | 7.771.117 | 25,58% | 9.044.430 | 28,74% |
| AMICHEVOLE | 21/03/13 | Rai 1 | BRASILE-ITALIA | Ginevra | 20:30:20 | 8.544.735 | 29,06% | 9.701.343 | 32,10% |
| QUALIF. CAMP. MONDIALE | 26/03/13 | Rai 1 | MALTA-ITALIA | Ta Qali | 20:48:27 | 8.449.509 | 28,51% | 9.673.082 | 31,63% |
| AMICHEVOLE | 31/05/13 | Rai 1 | ITALIA-SAN MARINO | Bologna | 20:50:51 | 5.020.517 | 19,40% | 5.755.142 | 21,81% |
| QUALIF. CAMP. MONDIALE | 07/06/13 | Rai 1 | REPUBBLICA CECA-ITALIA | Praga | 20:47:13 | 7.272.702 | 28,59% | 8.282.751 | 32,16% |
| AMICHEVOLE | 11/06/13 | Rai 1 | ITALIA-HAITI | Rio de Janeiro | 20:48:14 | 4.762.069 | 17,66% | 5.507.552 | 20,06% |
| CONFEDERATION CUP | 16/06/13 | Rai 1 | MESSICO-ITALIA | Rio de Janeiro | 21:01:14 | 9.285.854 | 39,59% | 10.194.557 | 41,79% |
| CONFEDERATION CUP | 19/06/13 | Rai 1 | ITALIA-GIAPPONE | Recife | 24:00:10 | 4.760.784 | 50,34% | 5.359.375 | 51,75% |
| CONFEDERATION CUP | 22/06/13 | Rai 1 | ITALIA-BRASILE | Salvador | 21:01:27 | 9.323.960 | 44,39% | 10.141.395 | 46,26% |
| CONFEDERATION CUP | 27/06/13 | Rai 1 | SPAGNA-ITALIA | Fortaleza | 21:00:57 | 12.479.213 | 47,55% | 13.677.482 | 45,90% |
| CONFEDERATION CUP | 30/06/13 | Rai 1 | URUGUAY-ITALIA | Salvador | 18:01:46 | 7.352.357 | 45,24% | 11.281.119 | 44,21% |
| AMICHEVOLE | 14/08/13 | Rai 1 | ITALIA-ARGENTINA | Roma | 20:48:06 | 6.097.122 | 34,76% | 7.123.415 | 40,15% |
| QUALIF. CAMP. MONDIALE | 06/09/13 | Rai 1 | ITALIA-BULGARIA | Palermo | 20:47:43 | 7.173.872 | 32,36% | 7.969.982 | 34,67% |
| QUALIF. CAMP. MONDIALE | 10/09/13 | Rai 1 | ITALIA-REPUBBLICA CECA | Torino | 20:45:38 | 9.595.353 | 36,83% | 10.796.263 | 39,55% |
| QUALIF. CAMP. MONDIALE | 11/10/13 | Rai 1 | DANIMARCA-ITALIA | Copenaghen | 20:15:51 | 6.735.361 | 25,05% | 7.725.879 | 27,35% |
| QUALIF. CAMP. MONDIALE | 15/10/13 | Rai 1 | ITALIA-ARMENIA | Napoli | 20:46:10 | 7.945.858 | 28,43% | 9.051.525 | 31,31% |
| AMICHEVOLE | 15/11/13 | Rai 1 | ITALIA-GERMANIA | Milano | 20:47:18 | 8.070.992 | 29,04% | 9.733.728 | 34,44% |
| AMICHEVOLE | 18/11/13 | Rai 1 | ITALIA-NIGERIA | Londra | 20:46:07 | 6.379.501 | 21,60% | 7.611.892 | 25,25% |

DATI ASCOLTO MEDIO E SHARE MEDIO 2013 – NAZIONALE UNDER 21

| TIPOLOGIA | DATA | RETE | GARA | SEDE | ORA | ASCOLTO | SHARE | PICCO DI ASCOLTO | PICCO DI SHARE |
|---------------------|----------|-------------|-------------------------|--------------------|----------|-----------|--------|------------------|----------------|
| AMICHEVOLE | 06/02/13 | Rai 2 | ITALIA-GERMANIA | Andria | 18:31:18 | 1.504.157 | 6,81% | 2.365.220 | 8,01% |
| AMICHEVOLE | 22/03/13 | Rai 3 | ITALIA-RUSSIA | Cittadella | 21:00:52 | 1.385.576 | 5,09% | 1.842.969 | 6,44% |
| AMICHEVOLE | 25/03/13 | Rai 2 | ITALIA-UCRAINA | Bassano del Grappa | 18:30:52 | 1.202.456 | 5,62% | 1.821.770 | 7,18% |
| CAMP. EUROPEO | 05/06/13 | Rai 3 | INGHILTERRA-ITALIA | Tel Aviv | 20:30:07 | 3.181.745 | 11,66% | 4.287.363 | 12,86% |
| CAMP. EUROPEO | 08/06/13 | Rai 3 | ITALIA-ISRAELE | Tel Aviv | 20:30:09 | 2.335.012 | 10,84% | 3.125.630 | 14,55% |
| CAMP. EUROPEO | 08/06/13 | Rai Sport 1 | ITALIA-ISRAELE | Tel Aviv | 20:30:12 | 786.524 | 3,65% | 960.061 | 4,47% |
| CAMP. EUROPEO | 11/06/13 | Rai 2 | NORVEGIA-ITALIA | Tel Aviv | 18:00:09 | 1.342.214 | 10,16% | 2.145.774 | 11,40% |
| CAMP. EUROPEO | 11/06/13 | Rai Sport 1 | NORVEGIA-ITALIA | Tel Aviv | 18:00:09 | 467.908 | 3,54% | 615.782 | 4,63% |
| CAMP. EUROPEO | 15/06/13 | Rai 1 | ITALIA-OLANDA | Petah Tiqwa | 20:30:16 | 4.489.230 | 22,80% | 5.529.311 | 25,63% |
| CAMP. EUROPEO | 15/06/13 | Rai Sport 1 | ITALIA-OLANDA | Petah Tiqwa | 20:30:16 | 957.176 | 4,86% | 1.312.874 | 5,34% |
| CAMP. EUROPEO | 18/06/13 | Rai 1 | ITALIA-SPAGNA | Gerusalemme | 18:01:00 | 3.961.554 | 29,80% | 4.774.493 | 34,22% |
| CAMP. EUROPEO | 18/06/13 | Rai Sport 1 | ITALIA-SPAGNA | Gerusalemme | 18:00:59 | 647.430 | 4,87% | 834.386 | 5,51% |
| AMICHEVOLE | 14/08/13 | Rai 2 | SLOVACCHIA-ITALIA | Senec | 18:01:16 | 512.262 | 5,32% | 660.847 | 7,48% |
| QUAL. CAMP. EUROPEO | 05/09/13 | Rai 3 | ITALIA-BELGIO | Rieti | 21:01:40 | 1.710.802 | 7,50% | 2.201.144 | 9,24% |
| QUAL. CAMP. EUROPEO | 09/09/13 | Rai 3 | CIPRO-ITALIA | Nicosia | 15:01:02 | 558.791 | 5,11% | 659.177 | 5,51% |
| QUAL. CAMP. EUROPEO | 14/10/13 | Rai Sport 1 | BELGIO-ITALIA | Genk | 20:31:43 | 770.100 | 2,72% | 1.087.807 | 3,02% |
| QUAL. CAMP. EUROPEO | 14/11/13 | Rai 3 | ITALIA-IRLANDA DEL NORD | Reggio Emilia | 21:01:14 | 1.625.266 | 5,97% | 2.157.775 | 6,77% |
| QUAL. CAMP. EUROPEO | 19/11/13 | Rai 3 | SERBIA-ITALIA | Milanovac | 17:01:23 | 1.132.809 | 7,59% | 2.008.366 | 8,45% |

CLASSIFICA ASCOLTI 2013

I PROGRAMMI PIÙ VISTI NEL 2013

| RANK | PROGRAMMA | DATA | CANALE | AUDIENCE | SHARE |
|-----------|---|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
| 1 | 63° Festival di Sanremo I parte | 12/02/13 | Rai 1 | 14.196.125 | 47,6% |
| 2 | 63° Festival di Sanremo I parte | 16/02/13 | Rai 1 | 13.635.398 | 52,0% |
| 3 | 63° Festival di Sanremo I parte | 15/02/13 | Rai 1 | 13.035.764 | 47,6% |
| 4 | Calcio – Confederations Cup Spagna-Italia | 27/06/13 | Rai 1 | 12.479.213 | 47,6% |
| 5 | 63° Festival di Sanremo I parte | 13/02/13 | Rai 1 | 12.477.373 | 42,2% |
| 6 | 63° Festival di Sanremo I parte | 14/02/13 | Rai 1 | 11.496.662 | 42,1% |
| 7 | Volare – La grande storia di Domenico Modugno | 19/02/13 | Rai 1 | 11.385.531 | 39,0% |
| 8 | TG1 Elezione Papa Francesco | 13/03/13 | Rai 1 | 11.165.790 | 34,2% |
| 9 | Il Commissario Montalbano Una lama di luce | 06/05/13 | Rai 1 | 10.714.748 | 38,1% |
| 10 | 63° Festival di Sanremo Il parte | 16/02/13 | Rai 1 | 10.349.214 | 66,6% |
| 11 | Il Commissario Montalbano Una voce di notte | 29/04/13 | Rai 1 | 10.223.457 | 36,4% |
| 12 | Volare – La grande storia di Domenico Modugno | 18/02/13 | Rai 1 | 10.099.363 | 34,2% |
| 13 | Il Commissario Montalbano Il gioco degli specchi | 22/04/13 | Rai 1 | 9.948.394 | 35,2% |
| 14 | Il Commissario Montalbano Il sorriso di Angelica | 15/04/13 | Rai 1 | 9.632.743 | 34,2% |
| 15 | Calcio – Qualificazioni ai Mondiali 2014 Italia-Rep.Ceca | 10/09/13 | Rai 1 | 9.595.353 | 36,8% |
| 16 | Calcio – Confederations Cup Italia-Brasile | 22/06/13 | Rai 1 | 9.323.960 | 44,4% |
| 17 | Calcio – Confederations Cup Messico-Italia | 16/06/13 | Rai 1 | 9.285.854 | 39,6% |
| 18 | Servizio Pubblico | 10/01/13 | La7 | 8.670.320 | 33,6% |
| 19 | Calcio – Amichevole Brasile-Italia | 21/03/13 | Rai 1 | 8.544.735 | 29,1% |
| 20 | Calcio – Coppa Italia Juventus-Milan | 09/01/13 | Rai 1 | 8.468.836 | 29,5% |

GLI EVENTI SPORTIVI PIÙ VISTI NEL 2013

| RANK | PROGRAMMA | DATA | CANALE | AUDIENCE | SHARE |
|-----------|--|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
| 1 | Calcio – Confederations Cup Spagna-Italia | 27/06/13 | Rai 1 | 12.479.213 | 47,6% |
| 2 | Calcio – Qualificazioni ai Mondiali 2014 Italia-Rep. Ceca | 10/09/13 | Rai 1 | 9.595.353 | 36,8% |
| 3 | Calcio – Confederations Cup Italia-Brasile | 22/06/13 | Rai 1 | 9.323.960 | 44,4% |
| 4 | Calcio – Confederations Cup Messico-Italia | 16/06/13 | Rai 1 | 9.285.854 | 39,6% |
| 5 | Calcio – Amichevole Brasile-Italia | 21/03/13 | Rai 1 | 8.544.735 | 29,1% |
| 6 | Calcio – Coppa Italia Juventus-Milan | 09/01/13 | Rai 1 | 8.468.836 | 29,5% |
| 7 | Calcio – Qualificazioni ai Mondiali 2014 Malta-Italia | 26/03/13 | Rai 1 | 8.449.509 | 28,5% |
| 8 | Calcio - Amichevole Italia-Germania | 15/11/13 | Rai 1 | 8.070.992 | 29,0% |
| 9 | Calcio – Coppa Italia Lazio-Juventus | 29/01/13 | Rai 1 | 8.046.372 | 26,7% |
| 10 | Calcio – Qualificazioni ai Mondiali 2014 Italia-Armenia | 15/10/13 | Rai 1 | 7.945.858 | 28,4% |
| 11 | Calcio – UEFA Champions League Milan-Barcellona | 20/02/13 | Canale 5 | 7.896.081 | 25,8% |
| 12 | Calcio - Amichevole Olanda-Italia | 06/02/13 | Rai 1 | 7.771.117 | 25,6% |
| 13 | Gran Premio Formula 1 Gran Premio del Canada | 09/06/13 | Rai 1 | 7.718.502 | 31,8% |
| 14 | Calcio – Confederations Cup Uruguay-Italia | 30/06/13 | Rai 1 | 7.352.357 | 45,2% |
| 15 | Calcio – Qualificazioni ai Mondiali 2014 Rep. Ceca-Italia | 07/06/13 | Rai 1 | 7.272.702 | 28,6% |
| 16 | Calcio – Qualificazioni ai Mondiali 2014 Italia-Bulgaria | 06/09/13 | Rai 1 | 7.173.872 | 32,4% |
| 17 | Calcio – UEFA Champions League Juventus-Bayern Monaco | 10/04/13 | Canale 5 | 7.169.177 | 23,8% |
| 18 | Gran Premio Formula 1 Gran Premio D'Italia | 08/09/13 | Rai 1 | 7.163.890 | 41,9% |
| 19 | Calcio – Coppa Italia Roma-Inter | 23/01/13 | Rai 1 | 6.877.712 | 23,0% |
| 20 | Calcio – Coppa Italia Inter-Roma | 17/04/13 | Rai 1 | 6.779.612 | 23,8% |

Nota: i dati fanno riferimento all'ascolto televisivo registrato nel 2013 sui canali in chiaro

RICAVI DA DIRITTI TELEVISIVI NEL 2013

€ 39,4 milioni

Totale ricavi da diritti televisivi per il 2013

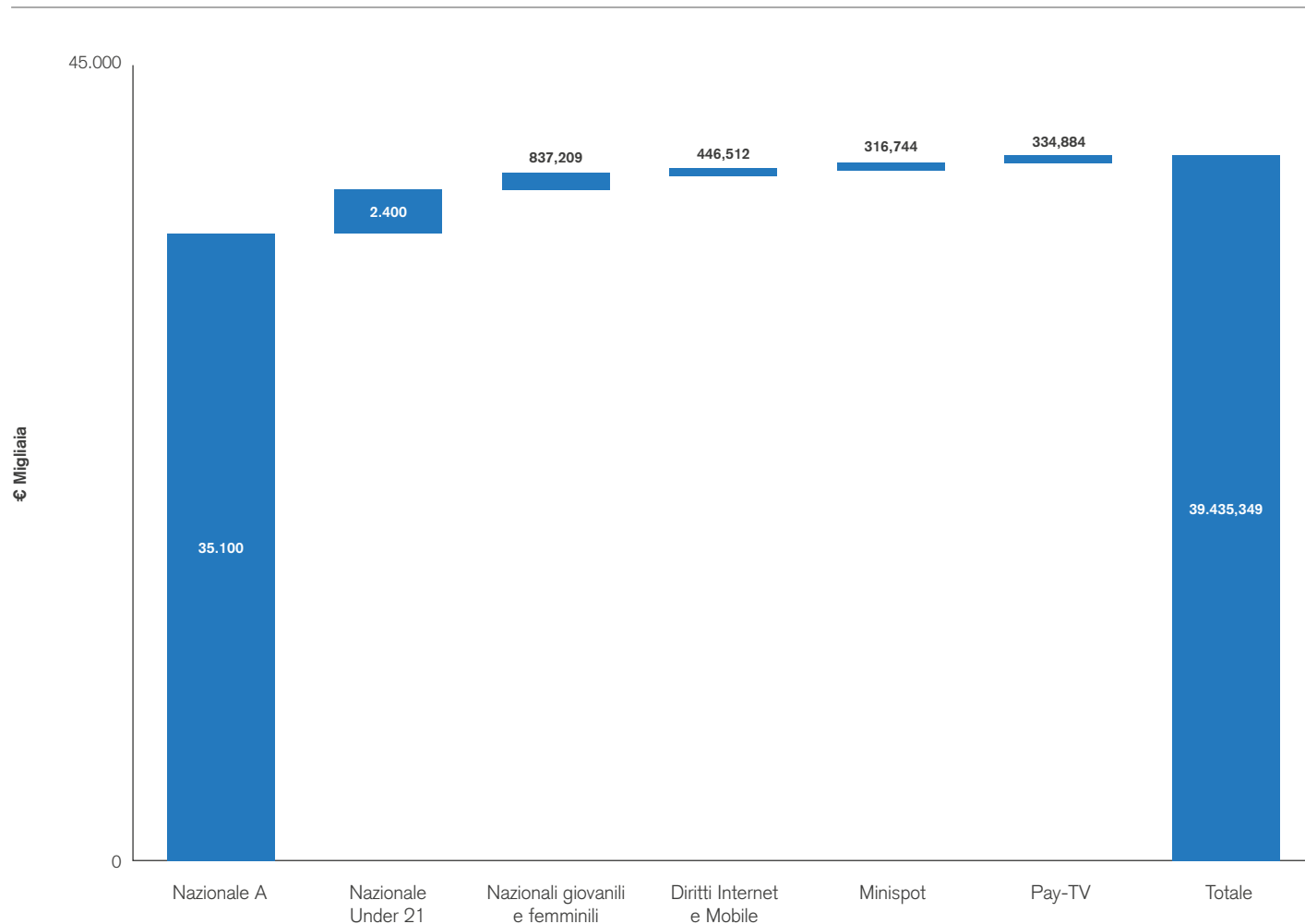
€ 35,1 milioni

Ricavi relativi alla Nazionale A (89% del totale)

I ricavi delle Nazionali giovanili, i diritti internet e mobile e i minispot sono cifre fisse per ogni annualità.

Il contratto con Rai prevede una compensazione fissa per i diritti in pay-tv ceduti alla stessa Rai e l'eventualità di un revenue-sharing percentuale nel caso in cui la Rai conceda il diritto pay-tv in sub licenza ad altre emittenti.

RIPARTIZIONE DEI RICAVI DA DIRITTI TV 2013



3

IL CALCIO DILETTANTISTICO E GIOVANILE

- LA LEGA NAZIONALE DILETTANTI E IL QUADRO DI RIFERIMENTO
- NUMERI DELLA LEGA NAZIONALE DILETTANTI
- ATTIVITÀ DILETTANTISTICA E GIOVANILE
- SOCIETÀ DILETTANTISTICHE E GIOVANILI E CALCIATORI TESSERATI – RIPARTIZIONE REGIONALE





LA LEGA NAZIONALE DILETTANTI E IL QUADRO DI RIFERIMENTO

La Lega Nazionale Dilettanti svolge una complessa e strutturata attività di coordinamento del calcio non professionistico, integrandosi con gli altri soggetti istituzionali coinvolti. Il percorso della stagione sportiva 2012-2013 esteso, più in generale, all'anno solare 2013, ha confermato il ruolo insostituibile della Lega nell'attuazione dei propri compiti sportivi e socio-educativi e delle relative finalità formative, con l'obiettivo di ottimizzare la qualità dei servizi in favore delle Società e di promuovere le risorse adeguate a sostegno dell'associazionismo e del mondo del volontariato calcistico, il quale svolge un ruolo fondamentale sopperendo spesso a marcate carenze di natura sociale. In tal senso, la funzione delle Associazioni Sportive Dilettantistiche è considerata, specialmente in determinate realtà italiane, come una forma alternativa di partecipazione attiva per la crescita culturale di intere comunità locali.

I dati statistici, aggiornati al 30 giugno 2013, fotografano il **calcio dilettantistico e giovanile** italiano, a tutti i livelli, come una realtà in cui sono presenti **13.797** Società e **59.735** squadre, per un totale di **1.085.543** calciatori tesserati e un volume di **oltre 630.000** gare. I numeri recepiscono l'integrazione data dalla presenza, sul territorio, della **voluminosa attività del Settore Giovanile e Scolastico (5-16 anni)**, assegnata alla sovrintendenza organizzativa e tecnico-disciplinare dei Comitati Regionali e alle Delegazioni Provinciali e Distrettuali della Lega Nazionale Dilettanti. L'onere

organizzativo ed economico della intera "macchina" sportiva, sia dilettantistica che giovanile, fa capo totalmente alla LND, fatte salve le spese arbitrali rientranti nella c.d. "politica dei servizi" a carico della FIGC.

Gli elementi connotativi dell'indirizzo strategico della LND sintetizzano, di seguito, le competenze caratterizzanti più significative:

- la conduzione dell'attività agonistica e amatoriale del calcio non professionistico: Campionati nazionali, regionali e provinciali di calcio a undici e di calcio a cinque, sia maschili che femminili, unitamente al Beach Soccer. Dal 2007, a seguito della istituzione del c.d. "sportello unico", tale organizzazione racchiude anche tutte le competizioni territoriali del Settore Giovanile e Scolastico;
- l'impatto nel contesto sociale e territoriale in cui la Lega svolge la propria attività sportiva con il supporto organizzativo di **20 Comitati Regionali e 134 Delegazioni (Provinciali, Distrettuali e Zonali)** e, a livello centrale nazionale, della **Divisione Calcio a Cinque, dei Dipartimenti Interregionali, Calcio Femminile e Beach Soccer;**
- il forte radicamento delle Società dilettantistiche e giovanili nelle regioni e nelle province di rispettiva appartenenza;

- la differenza fra le dimensioni organizzative delle Società, sia in termini di soggetti operativi coinvolti che di risorse finanziarie utilizzabili, in base al territorio di riferimento.

In un momento di crisi generale del sistema Paese, in cui anche la Lega Nazionale Dilettanti – a chiusura della stagione sportiva 2012-2013 – ha risentito della contrazione del numero di Società associate, si ravvisa comunque come la Lega abbia realizzato obiettivi significativi, che sono andati nella direzione tecnico-sportiva, normativa, organizzativa, gestionale e politico-amministrativa:

- **ridefinizione di assetti interni**, con modifiche di ordine funzionale tra cui la trasformazione della Divisione Calcio Femminile in Dipartimento incardinato all'interno della Lega;
- **introduzione delle procedure telematiche per il tesseramento e per le iscrizioni ai Campionati** (in tale ambito, la Lega Nazionale Dilettanti è stata la prima componente della FIGC a sperimentare un progetto di informatizzazione):
 - iscrizioni on line ai campionati;
 - svincoli e tesseramenti per l'attività del Settore Giovanile e Scolastico;

LA LEGA NAZIONALE DILETTANTI E IL QUADRO DI RIFERIMENTO

- svincoli, variazioni di tesseramento, variazioni di attività e trasferimenti in ambito dilettantistico.

- **introduzione di una nuova normativa per il tesseramento dei calciatori stranieri dilettanti**, sia per gli stranieri provenienti da Federazione estera, sia per gli stranieri mai tesserati all'estero, avuto ulteriore riguardo ai c.d. "frontalieri" e al tesseramento degli stranieri in favore delle Società nazionali della Divisione Calcio a Cinque;
- chiusura del **conto consuntivo LND 2012/13**, nel quale è confluita anche la gestione di tre Dipartimenti in capo alla Lega, con una positiva chiusura di esercizio. Il bilancio, in linea con il Piano Economico per Obiettivi, oltre a risultare coerente con le previsioni, ha tenuto conto di un incremento sostanzioso del costo del personale dipendente della Lega, pari a oltre 350 unità.

La solidità finanziaria, la consistente patrimonializzazione e l'oliata macchina organizzativa sotto il profilo agonistico, hanno permesso alla Lega Nazionale Dilettanti di accelerare nell'ultimo anno sull'attuazione dei progetti indicati dal presidente Carlo Tavecchio nel programma del suo mandato quadriennale. Impiantistica, sicurezza, efficientamento energetico, formazione e nutrizione rappresentano la colonna portante della visione strategica della LND per il

quadriennio 2012/2016. Con una movimentazione di bilancio che supera i 50 milioni di euro annui, un ragguardevole patrimonio immobiliare, la Lega Nazionale Dilettanti ha deciso di investire i proventi rivenienti dalla mutualità generale dei diritti televisivi della Serie A (1%) in importanti opere di consolidamento della base del calcio italiano. Un movimento che merita attenzione, non fosse altro che nel suo complesso genera circa 2 miliardi di euro di impatto economico diretto sul Pil nazionale senza peraltro percepire aiuti pubblici di alcuna natura.

La LND promuove lo sviluppo dell'attività dilettantistica e giovanile anche attraverso la realizzazione di 20 Centri di Formazione Federale, uno per regione. Destinando una parte sostanziosa dei fondi dalla mutualità (10 milioni di euro), in ossequio ai dettami della legge Melandri che ne ha sancito la legittimità vincolandola al sostegno dell'attività di base, la LND ha intenzione di mettere a disposizione del territorio impianti di ultima generazione sicuri ed efficienti. Le strutture, di cui 3 già inaugurate (Perugia, Firenze e Oristano), sono destinate ad attività di promozione del calcio e dovranno affermarsi come polo ottimale anche per la formazione dei dirigenti sportivi, dei tecnici, dei calciatori, nonché per l'organizzazione di partite e manifestazioni.

Parallelamente la LND, attraverso la collaborazione di prestigiosi atenei, ha investito risorse per stabilire

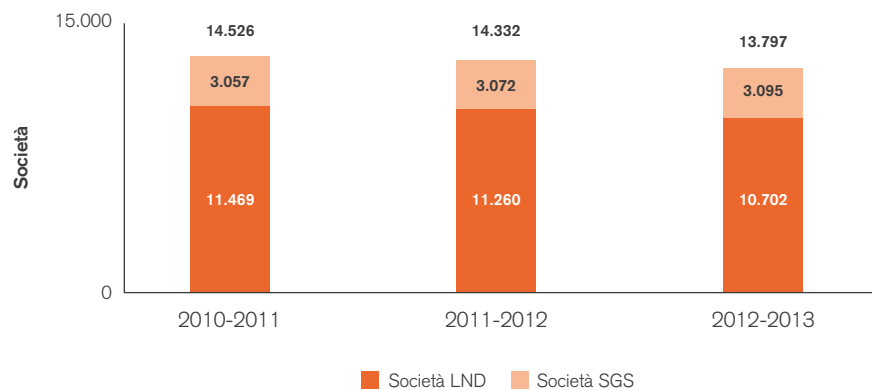
criteri sempre più stringenti nell'ambito della tutela della salute dei praticanti senza sconto alcuno sotto il profilo della sicurezza. Sempre in ambito impiantistico, la LND ha raggiunto un accordo con l'Associazione Nazionale Comuni d'Italia (ANCI) per il varo di un progetto che prevede lo stanziamento di 2 milioni di euro da parte della Lega Dilettanti per ristrutturazioni di impianti con progetti sostenibili cofinanziabili dai comuni, destinati in particolare all'efficientamento energetico. Adottare misure efficienti dal punto di vista energetico porterebbe ad un risparmio di risorse da reinvestire nel settore pari al 25%, quindi per oltre di 60 milioni di euro.

Lo stesso impegno è stato profuso nel campo della corretta nutrizione per un atleta, al fine di tracciare, in collaborazione con la Federazione Medici Sportivi Italiani, corretti modelli comportamentali nei diversi ambiti, fondati sulla formazione e la sensibilizzazione di tecnici, calciatori e dirigenti. A questi interventi si aggiunge anche l'iniziativa in favore del microcredito per le società dilettantistiche e giovanili, grazie al quale sono stati distribuiti oltre 1 milione di euro sotto forma di finanziamenti.

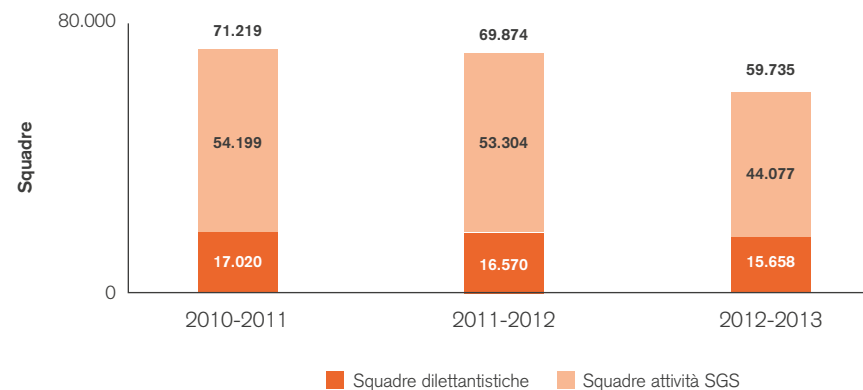
In ultimo, ma non di importanza, negli ultimi 12 mesi la Lega Nazionale Dilettanti, in controtendenza con quanto accade nel resto del Paese, ha assunto 140 giovani da destinare alle Delegazioni Provinciali, per un investimento complessivo che supera i 4 milioni di euro all'anno.

NUMERI DELLA LEGA NAZIONALE DILETTANTI

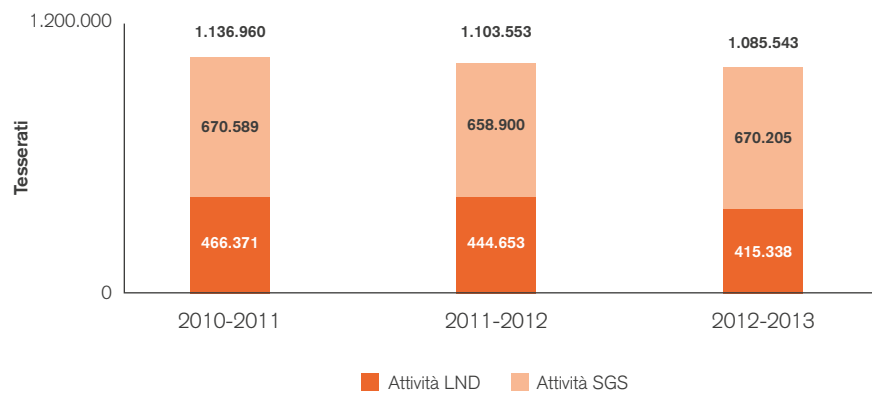
CONFRONTO SOCIETÀ



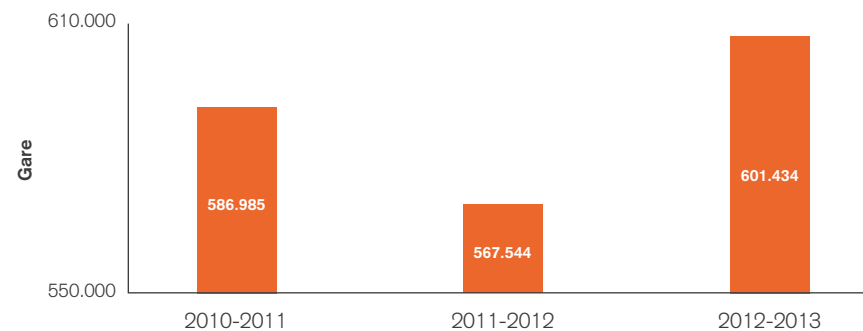
CONFRONTO SQUADRE



CONFRONTO CALCIATORI TESSERATI



CONFRONTO GARE UFFICIALI DISPUTATE



Nota: Le 10.702 società LND riportate per il 2012-2013 si riferiscono all'attività ufficiale. Ad esse si aggiungono altre 587 società che praticano attività amatoriale e Beach Soccer, per un totale complessivo di 11.289 società

ATTIVITÀ DILETTANTISTICA E GIOVANILE 2012-2013

ATTIVITÀ NAZIONALE ORGANIZZATA CENTRALMENTE DALLA LND

Coppa Italia (fase nazionale)
 Spareggi fra le seconde classificate di Eccellenza (per la promozione in Serie D)
 Campionato Juniores (fase nazionale)
 Attività nazionale e internazionale della Rappresentativa Dilettanti Under 18 e della Rappresentativa Serie D*
 Torneo delle Regioni per Rappresentative regionali, riservato alle categorie: Juniores, Calcio Femminile, Calcio a Cinque maschile e femminile, Allievi e Giovanissimi.

DIPARTIMENTO INTERREGIONALE DELLA LND

Campionato Nazionale Serie D
 Campionato Nazionale Juniores
 Coppa Italia
 Torneo Nazionale Giovanile

DIPARTIMENTO CALCIO FEMMINILE (FINO AL 10.1.2013: DIVISIONE CALCIO FEMMINILE)

Campionato Nazionale Serie A
 Campionato Nazionale Serie A2**
 Campionato Nazionale Primavera
 Coppa Italia
 Supercoppa

DIPARTIMENTO BEACH SOCCER

Campionato Nazionale Serie A
 Campionato Nazionale Serie B
 Campionato Femminile Serie A
 Coppa Italia
 Supercoppa di Lega

DIVISIONE CALCIO A CINQUE

Campionato Nazionale Serie A
 Campionato Nazionale Serie A2
 Campionato Nazionale Serie B
 Campionato Nazionale Serie Under 21
 Campionato Nazionale Femminile
 Coppa Italia
 Supercoppa

ATTIVITÀ REGIONALI (DILETTANTISTICHE E GIOVANILI)

Campionato di Eccellenza
 Campionato di Promozione
 Campionato di 1ª Categoria
 Campionato di 2ª Categoria
 Campionato Regionale Juniores
 Campionato Regionale Allievi
 Campionato Regionale Giovanissimi
 Coppa Italia (fase regionale)
 Coppa Regione
 Coppa Provincia

ATTIVITÀ PROVINCIALI (DILETTANTISTICHE E GIOVANILI)

Campionato di 3ª Categoria
 Campionato di 3ª Categoria Under 21
 Campionato di 3ª Categoria Under 18
 Campionato di 3ª Categoria Over 30
 Campionato di 3ª Categoria Over 35
 Campionato Provinciale Juniores
 Campionato Provinciale Allievi
 Campionato Provinciale Giovanissimi
 Attività Giovanile (Torneo Esordienti, Pulcini, Piccoli Amici)

ATTIVITÀ REGIONALI E PROVINCIALI – CALCIO A CINQUE E CALCIO FEMMINILE

CALCIO A CINQUE

Campionato Serie C (C1 e C2)
 Campionato Serie C Femminile
 Campionato Under 21 (Maschile e Femminile)
 Campionato Juniores Under 18 (Maschile e Femminile)
 Campionato Allievi (Maschile e Femminile)
 Campionato Giovanissimi (Maschile e Femminile)

CALCIO FEMMINILE

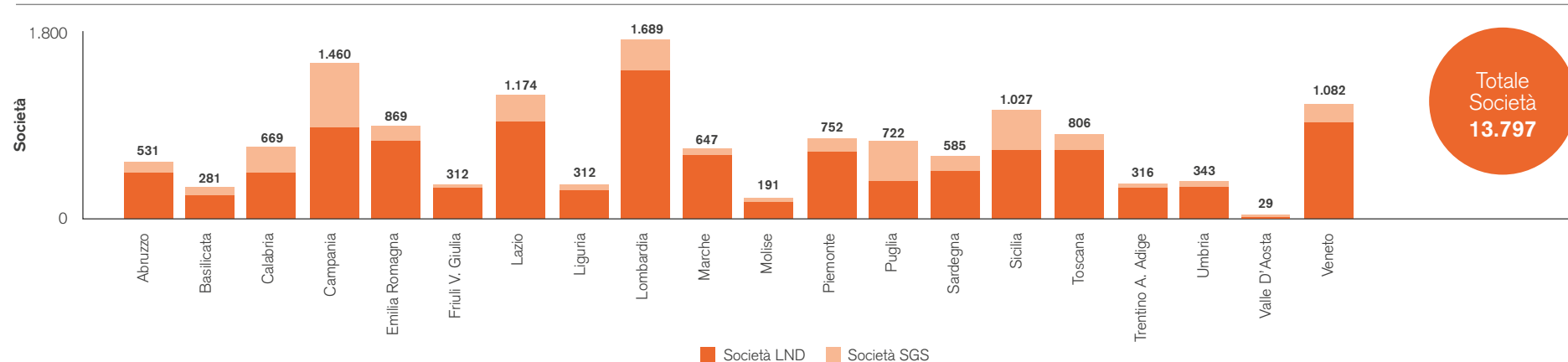
Campionato Serie C
 Campionato Serie D
 Campionato Juniores
 Campionato Allieve

* Dal 1 luglio 2013 in luogo della Rappresentativa Dilettanti Under 18, la LND ha istituito le Rappresentative Nazionali Under 17 e Under 16

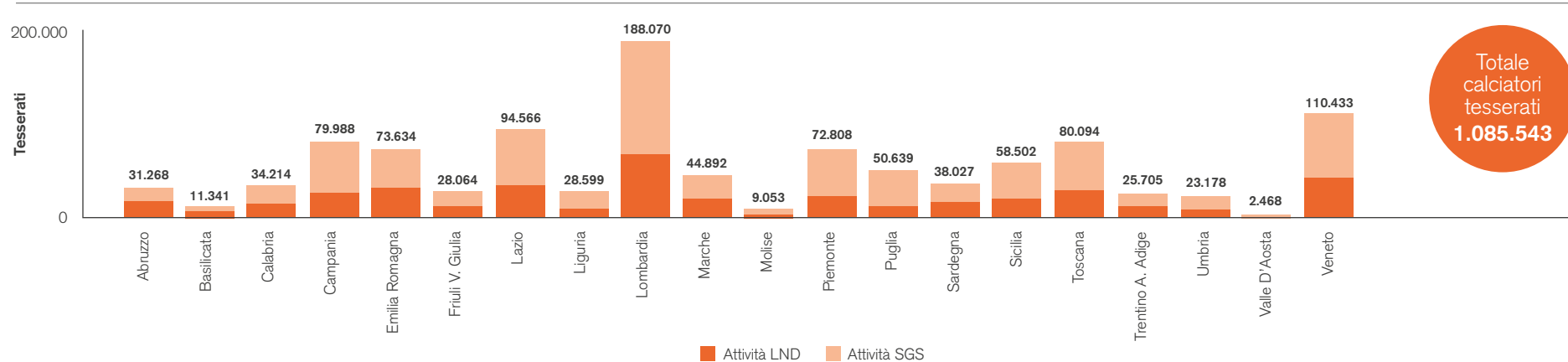
** Dal 1 luglio 2013 il campionato ha assunto la nuova denominazione di Campionato Nazionale Serie B

SOCIETÀ DILETTANTISTICHE E GIOVANI E CALCIATORI TESSERATI – RIPARTIZIONE REGIONALE

DISTRIBUZIONE SOCIETÀ 2012-2013



DISTRIBUZIONE CALCIATORI TESSERATI 2012-2013



Nota: La distribuzione delle società e dei tesserati è intesa per aree geografiche di localizzazione. Per la competenza organizzativa, ai sensi delle vigenti norme, le regioni Piemonte e Valle D'Aosta operano sotto la giurisdizione di un unico Comitato Regionale, mentre in Trentino Alto Adige sono istituiti i Comitati Provinciali Autonomi di Trento e Bolzano

4

IL CALCIO PROFESSIONISTICO: PROFILO ECONOMICO FINANZIARIO

- I RISULTATI ECONOMICI E FINANZIARI AGGREGATI
- L'IMPATTO DELLE PERFORMANCE SPORTIVE SUI RISULTATI ECONOMICI E FINANZIARI
- IL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLA SERIE A
- IL MERCATO DEI TRASFERIMENTI NELLA SERIE A
- IL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLA SERIE B
- IL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLA LEGA PRO





4.1 I RISULTATI ECONOMICI E FINANZIARI AGGREGATI

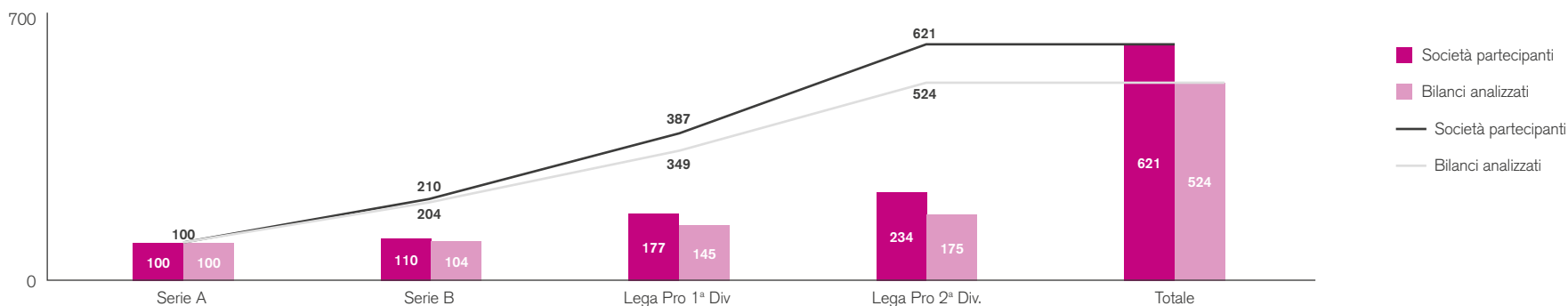
CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE ANALIZZATO QUINQUENNIO 2008-2013

NOTA METODOLOGICA

I dati economici e finanziari di ReportCalcio 2014 sono stati determinati utilizzando 524 bilanci di società calcistiche che hanno partecipato ai campionati professionistici italiani negli esercizi 2008-2013. Le analisi sono state condotte sul 100% dei bilanci presentati; i 96 bilanci di esercizio (16%) che non sono stati analizzati si riferiscono a società che, per differenti ragioni (non iscrizione e/o non ammissione), non erano tenute a presentare la documentazione contabile per le stagioni sportive di riferimento, o a società che non hanno presentato il bilancio in tempo utile per l'elaborazione. Alcune informazioni del campione sotto rappresentato (quali ad esempio i ricavi da diritti radiotelevisivi) potrebbero non coincidere con i volumi di business effettivi delle stagioni sportive oggetto di analisi poiché 18 società del campione analizzato per la stagione sportiva 2012-2013 redigono il fascicolo di bilancio dell'esercizio al 31 dicembre; tali fascicoli non erano stati ancora approvati dall'assemblea degli azionisti alla data di redazione del presente rapporto e pertanto sono stati analizzati i bilanci d'esercizio chiusi al 31 dicembre 2012.



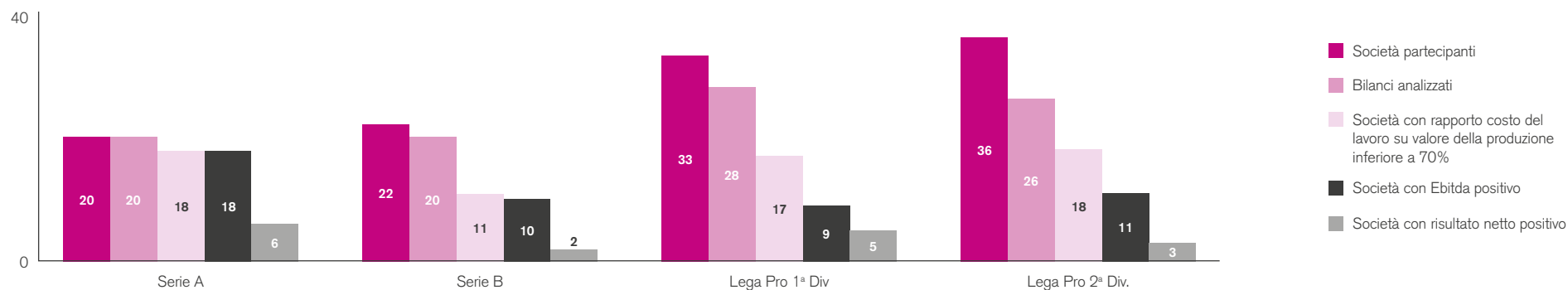
SERIE A, SERIE B E LEGA PRO 2008-2013



Fonte: Elaborazioni PwC

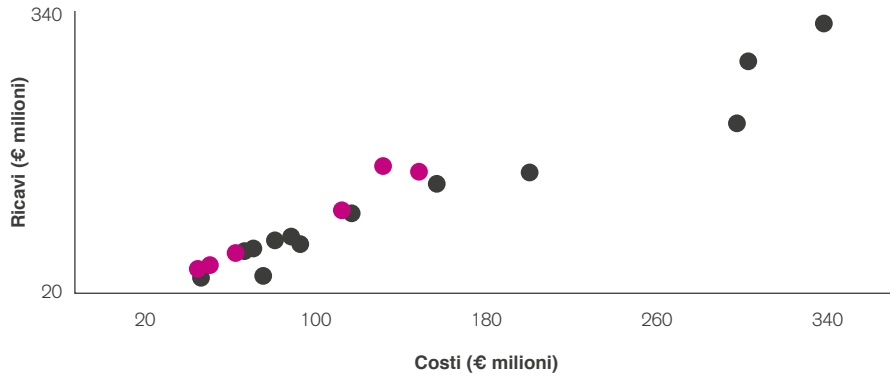
CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE ANALIZZATO 2012-2013

SERIE A, SERIE B E LEGA PRO 2012-2013

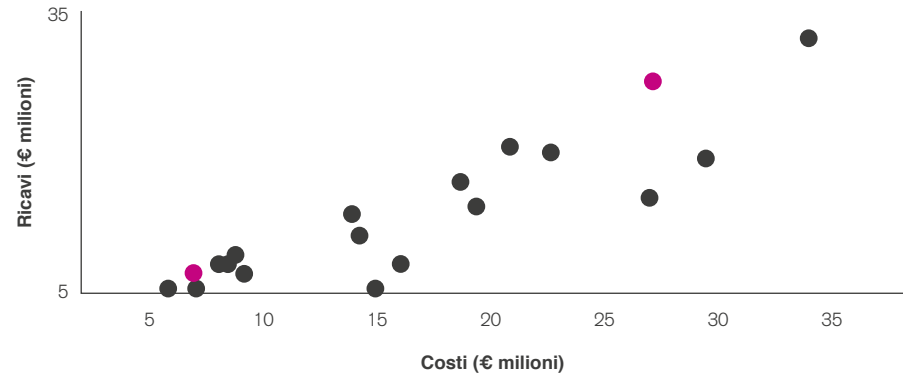


RELAZIONE RICAVI E COSTI PER SQUADRA 2012-2013

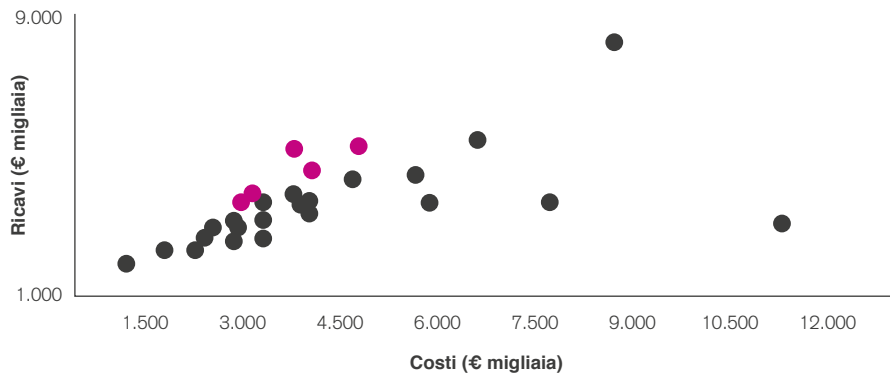
SERIE A – RELAZIONE RICAVI E COSTI PER SQUADRA 2012-2013



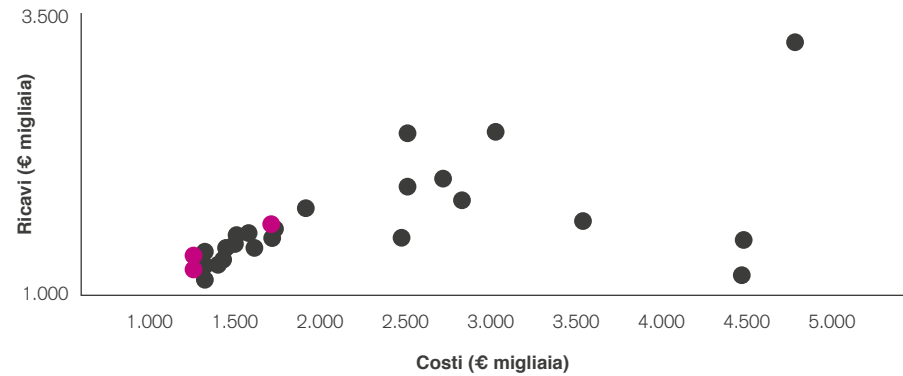
SERIE B – RELAZIONE RICAVI E COSTI PER SQUADRA 2012-2013



LEGA PRO 1^A DIV. – RELAZIONE RICAVI E COSTI PER SQUADRA 2012-2013



LEGA PRO 2^A DIV. – RELAZIONE RICAVI E COSTI PER SQUADRA 2012-2013







● Squadre con risultato netto positivo ● Squadre con risultato netto negativo

Per ricavi si intendono tutti i componenti positivi di reddito generati da una società nel corso dell'esercizio, mentre per costi si intendono i componenti negativi di reddito generati nello stesso periodo

Fonte: Elaborazioni PwC

RISULTATI DI SINTESI 2012-2013 SERIE A, B E LEGA PRO

|  SERIE A |  SERIE B |  LEGA PRO 1ª DIVISIONE |  LEGA PRO 2ª DIVISIONE |
|--|--|--|--|
| Campione anizzato: 20 su 20 | Campione anizzato: 20 su 22 | Campione anizzato: 28 su 33 | Campione anizzato: 26 su 36 |
| Dati chiave/Indici 12-13 | Dati chiave/Indici 12-13 | Dati chiave/Indici 12-13 | Dati chiave/Indici 12-13 |
| Valore della produzione € 2.308 m | Valore della produzione € 261 m | Valore della produzione € 85 m | Valore della produzione € 43 m |
| Costi operativi (€ 1.927 m) | Costi operativi (€ 276 m) | Costi operativi (€ 106 m) | Costi operativi (€ 55 m) |
| Ebitda € 381 m | Ebitda (€ 15 m) | Ebitda (€ 21 m) | Ebitda (€ 12 m) |
| Ammortamenti e svalutazioni (€ 546 m) | Ammortamenti e svalutazioni (€ 47 m) | Ammortamenti e svalutazioni (€ 11 m) | Ammortamenti e svalutazioni (€ 4 m) |
| Ebit (€ 165 m) | Ebit (€ 62 m) | Ebit (€ 32 m) | Ebit (€ 16 m) |
| Proventi (oneri) straordinari e finanziari (€ 12 m) | Proventi (oneri) straordinari e finanziari (€ 4 m) | Proventi (oneri) straordinari e finanziari € 2 m | Proventi (oneri) straordinari e finanziari (€ 1 m) |
| Ebt (€ 177 m) | Ebt (€ 66 m) | Ebt (€ 30 m) | Ebt (€ 17 m) |
| Imposte (€ 25 m) | Imposte € 5 m | Imposte (€ 1 m) | Imposte (€ 0 m) |
| Risultato netto (€ 202 m) | Risultato netto (€ 61 m) | Risultato netto (€ 31 m) | Risultato netto (€ 17 m) |
| Costo del lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita 60% | Costo del lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita 81% | Costo del lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita 78% | Costo del lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita 77% |
| Patrimonio netto/ Totale attività 7% | Patrimonio netto/ Totale attività 8% | Patrimonio netto/ Totale attività 3% | Patrimonio netto/ Totale attività 5% |
| Debiti finanziari/Totale debiti 32% | Debiti finanziari/Totale debiti 28% | Debiti finanziari/Totale debiti n/a | Debiti finanziari/Totale debiti n/a |

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

CONTO ECONOMICO AGGREGATO 2008-2013 SERIE A, B E LEGA PRO

4.1

| CONTO ECONOMICO AGGREGATO 2008-2013 | | | | | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| Campione analizzato: | 120 su 132 | 103 su 132 | | 107 su 127 | | 100 su 119 | | 94 su 111 | |
| Dati chiave/Indici | 08-09 | 09-10 | Var. % | 10-11 | Var. % | 11-12 | Var. % | 12-13 | Var. % |
| Ricavi da ingresso stadio | € 272 m | € 275 m | 1,3% | € 255 m | -7,6% | € 230 m | -9,6% | € 221 m | -4,1% |
| Ricavi da sponsor e attività commerciali | € 317 m | € 370 m | 16,6% | € 387 m | 4,7% | € 402 m | 3,9% | € 386 m | -3,9% |
| Ricavi da diritti televisivi e radio | € 999 m | € 1.033 m | 3,4% | € 971 m | -6,0% | € 991 m | 2,0% | € 1.037 m | 4,6% |
| Altri ricavi | € 762 m | € 828 m | 8,7% | € 873 m | 5,5% | € 1.037 m | 18,9% | € 1.052 m | 1,4% |
| Valore della produzione | € 2.350 m | € 2.506 m | 6,7% | € 2.486 m | -0,8% | € 2.660 m | 7,0% | € 2.696 m | 1,3% |
| Costi per servizi e godimento beni di terzi | (€ 461 m) | (€ 476 m) | 3,3% | (€ 531 m) | 11,6% | (€ 570 m) | 7,5% | (€ 553 m) | -3,0% |
| Costo del lavoro | (€ 1.367 m) | (€ 1.460 m) | 6,8% | (€ 1.456 m) | -0,3% | (€ 1.505 m) | 3,4% | (€ 1.455 m) | -3,3% |
| Altri costi | (€ 397 m) | (€ 394 m) | -0,8% | (€ 337 m) | -14,4% | (€ 332 m) | -1,5% | (€ 355 m) | 6,7% |
| Costi operativi | (€ 2.225 m) | (€ 2.330 m) | 4,7% | (€ 2.324 m) | -0,3% | (€ 2.407 m) | 3,6% | (€ 2.363 m) | -1,8% |
| Ebitda | € 125 m | € 176 m | 40,5% | € 162 m | -7,9% | € 253 m | 56,1% | € 333 m | 31,4% |
| Ammortamenti e svalutazioni | (€ 432 m) | (€ 509 m) | 17,8% | (€ 569 m) | 11,9% | (€ 611 m) | 7,4% | (€ 609 m) | -0,4% |
| Ebit | (€ 307 m) | (€ 333 m) | -8,4% | (€ 407 m) | -22,4% | (€ 358 m) | 12,0% | (€ 276 m) | 22,9% |
| Proventi (oneri) straordinari e finanziari | (€ 8 m) | € 18 m | n.a. | (€ 10m) | n.a. | (€ 32 m) | >100% | (€ 14 m) | -56,1% |
| Ebt | (€ 315 m) | (€ 315 m) | 0,1% | (€ 417 m) | -32,7% | (€ 390 m) | 6,5% | (€ 290 m) | 25,7% |
| Imposte | (€ 25 m) | (€ 32 m) | 28,5% | (€ 13 m) | -60,0% | € 2 m | n.a. | (€ 21 m) | n.a. |
| Risultato netto | (€ 340 m) | (€ 347 m) | -2,0% | (€ 430 m) | -23,9% | (€ 388 m) | 9,9% | (€ 311 m) | 19,8% |

€ 2.696 milioni
(+1,3%)

Valore della produzione aggregato del sistema calcio professionistico 2012-2013

€ 333 milioni
(+31,4%)

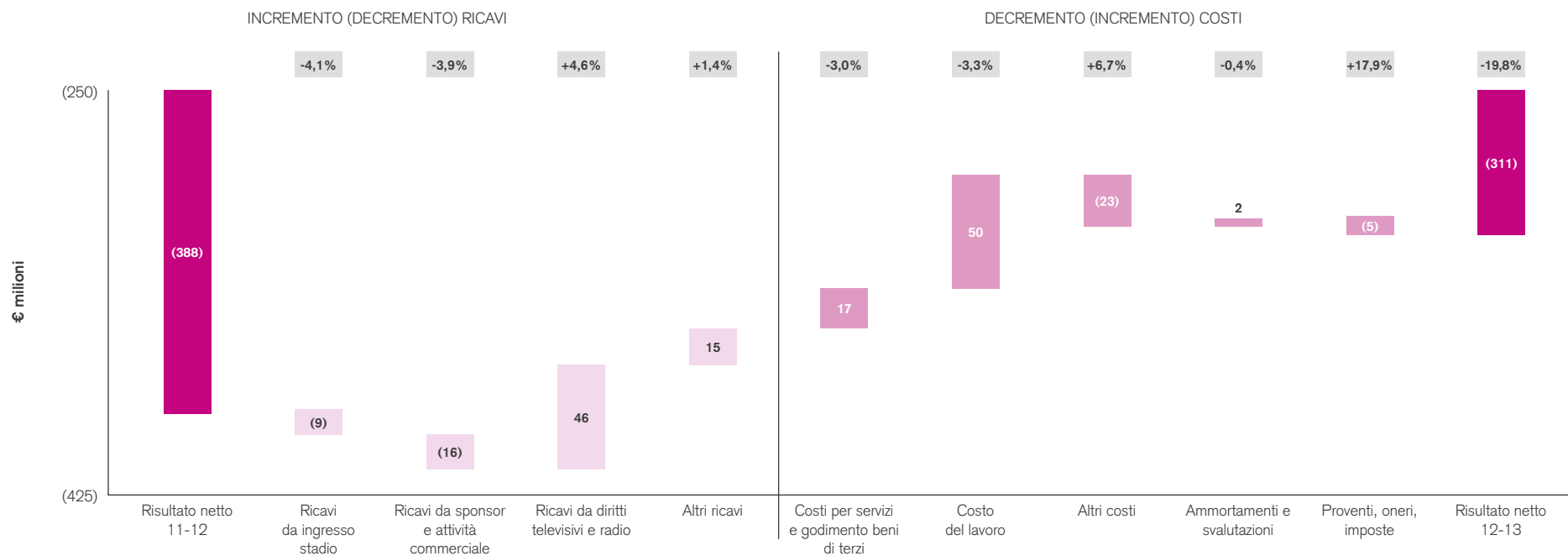
Ebitda aggregato del sistema calcio professionistico 2012-2013

€ 311 milioni
(-19,8%)

Perdita netta aggregata del sistema calcio professionistico 2012-2013

RISULTATO AGGREGATO 2012-2013 SERIE A, B E LEGA PRO

VARIAZIONE TRA RISULTATO NETTO 2011-2012 E RISULTATO NETTO 2012-2013



€ 1.037 milioni
(+4,6%)

Ricavi da diritti televisivi e radio aggregati del sistema calcio professionistico 2012-2013

€ 1.455 milioni
(-3,3%)

Costo del lavoro aggregato del sistema calcio professionistico 2012-2013

€ 609 milioni
(-0,4%)

Ammortamenti e svalutazioni aggregati in diminuzione rispetto alla stagione 2011-2012

€ 221 milioni
(-4,1%)

Ricavi da ingresso stadio in calo rispetto alla stagione 2011-2012

RISULTATI AGGREGATI QUINQUENNIO 2008-2013 SERIE A, B E LEGA PRO

+2,8%
Cagr 2008-2013 costo della produzione

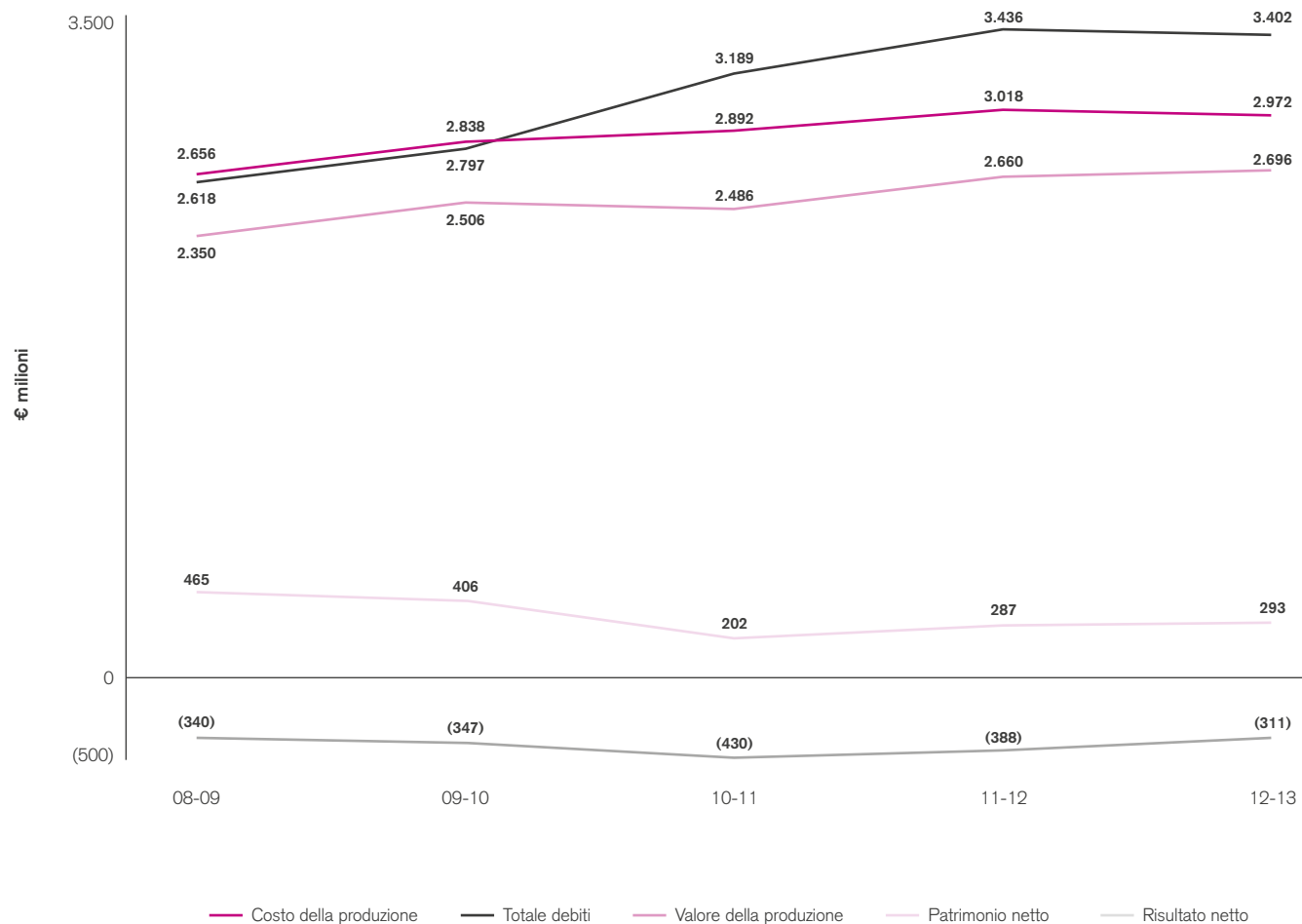
+3,5%
Cagr 2008-2013 valore della produzione

-2,2%
Cagr 2008-2013 perdita netta

+6,8%
Cagr 2008-2013 totale debiti

-10,9%
Cagr 2008-2013 patrimonio netto

DATI ECONOMICO-PATRIMONIALI AGGREGATI DI SINTESI 2008-2013



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

VALORE DELLA PRODUZIONE

| Valore della produzione aggregato | SERIE A, B E LEGA PRO | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | 08-09 | | 09-10 | | 10-11 | | 11-12 | | 12-13 | |
| Ricavi da ingresso stadio | € 272,1 m | 12% | € 275,5 m | 11% | € 254,6 m | 10% | € 230,2 m | 9% | € 220,6 m | 8% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 1,3% | | -7,6% | | -9,6% | | -4,1% | |
| Ricavi da sponsor e attività commerciali | € 317,0 m | 13% | € 369,5 m | 15% | € 386,9 m | 16% | € 401,9 m | 15% | € 386,1 m | 14% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 16,6% | | 4,7% | | 3,9% | | -3,9% | |
| Ricavi da diritti televisivi e radio | € 999,4 m | 43% | € 1.033,4 m | 41% | € 971,3 m | 39% | € 990,7 m | 37% | € 1.036,6 m | 38% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 3,4% | | -6,0% | | 2,0% | | 4,6% | |
| Contributi in conto esercizio | € 83,0 m | 4% | € 93,6 m | 4% | € 103,0 m | 4% | € 93,3 m | 4% | € 103,8 m | 4% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 12,7% | | 10,0% | | -9,3% | | 11,2% | |
| Altri ricavi e proventi diversi | € 304,2 m | 12% | € 277,3 m | 11% | € 325,5 m | 13% | € 407,2 m | 15% | € 412,3 m | 16% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | -8,9% | | 17,4% | | 25,1% | | 1,2% | |
| Ricavi di vendita | € 1.975,7 m | 84% | € 2.049,2 m | 82% | € 2.041,3 m | 82% | € 2.123,3 m | 80% | € 2.159,4 m | 80% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 3,7% | | -0,4% | | 4,0% | | 1,7% | |
| Plusvalenze per cessione giocatori | € 373,9 m | 16% | € 456,7 m | 18% | € 444,4 m | 18% | € 537,1 m | 20% | € 536,4 m | 20% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 22,1% | | -2,7% | | 20,9% | | -0,1% | |
| Valore della produzione | € 2.349,6 m | 100% | € 2.505,9 m | 100% | € 2.485,7 m | 100% | € 2.660,4 m | 100% | € 2.695,8 m | 100% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 6,7% | | -0,8% | | 7,0% | | 1,3% | |

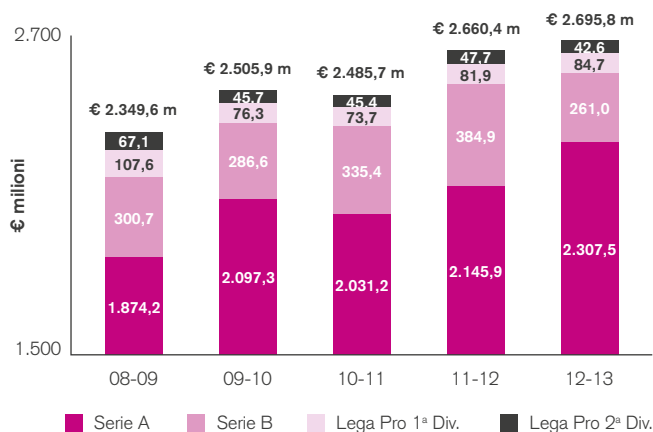
€ 2.159 milioni
(+1,7%)
Ricavi di vendita

€ 1.037 milioni
(+4,6%)
Diritti TV

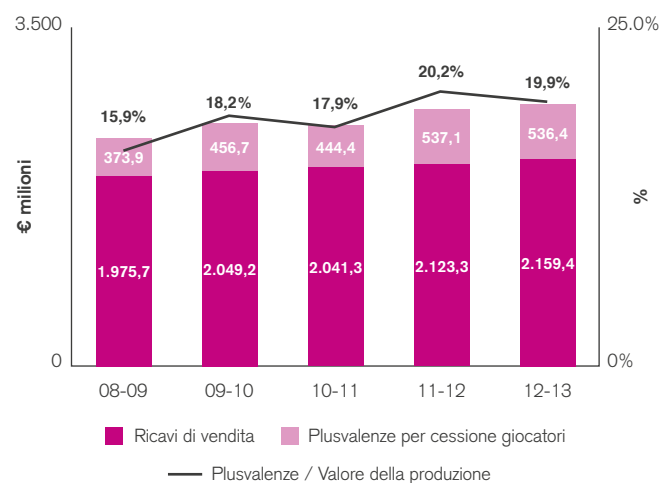
€ 536 milioni
(-0,1%)
Plusvalenze per cessione giocatori

€ 2.696 milioni
(+1,3%)
Valore della produzione

VALORE DELLA PRODUZIONE AGGREGATO 2008-2013



RICAVI DI VENDITA E PLUSVALENZE 2008-2013



Il valore della produzione è il cosiddetto prodotto di esercizio, cioè l'ammontare globale della ricchezza creata dall'impresa nel corso dell'esercizio amministrativo considerato, al lordo dei fattori che hanno concorso alla sua realizzazione (costi della produzione)

COSTO DELLA PRODUZIONE

| Costo della produzione aggregato | SERIE A, B E LEGA PRO | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
| Costi per servizi | € 371,1 m 14% | € 381,0 m 13% | € 420,2 m 15% | € 448,0 m 15% | € 434,1 m 15% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | 2,7% | 10,3% | 6,6% | -3,1% |
| Costo godimento beni di terzi | € 88,9 m 3% | € 94,4 m 3% | € 110,3 m 3% | € 122,2 m 4% | € 119,1 m 4% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | 6,2% | 16,8% | 10,9% | -2,6% |
| Costo del lavoro | € 1.367,3 m 51% | € 1.460,4 m 51% | € 1.455,6 m 50% | € 1.504,7 m 50% | € 1.455,3 m 49% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | 6,8% | -0,3% | 3,4% | -3,3% |
| Altri oneri diversi di gestione | € 397,0 m 16% | € 393,9 m 15% | € 337,3 m 12% | € 332,2 m 11% | € 354,5 m 12% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | -0,8% | -14,4% | -1,5% | 6,7% |
| Ammortamenti e svalutazioni | € 431,9 m 16% | € 508,6 m 18% | € 569,0 m 20% | € 611,2 m 20% | € 608,6 m 20% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | 17,8% | 11,9% | 7,4% | -0,4% |
| Costo della produzione | € 2.656,2 m 100% | € 2.838,3 m 100% | € 2.892,4 m 100% | € 3.018,2 m 100% | € 2.971,6 m 100% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | 6,9% | 1,9% | 4,4% | -1,5% |

€ 2.972 milioni
(-1,5%)
Costo della produzione

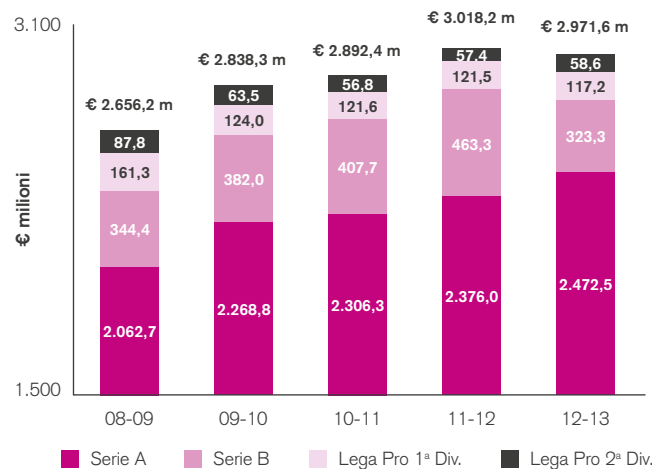
€ 1.455 milioni
(-3,3%)
Costo del lavoro

€ 609 milioni
(-0,4%)
Ammortamenti e svalutazioni

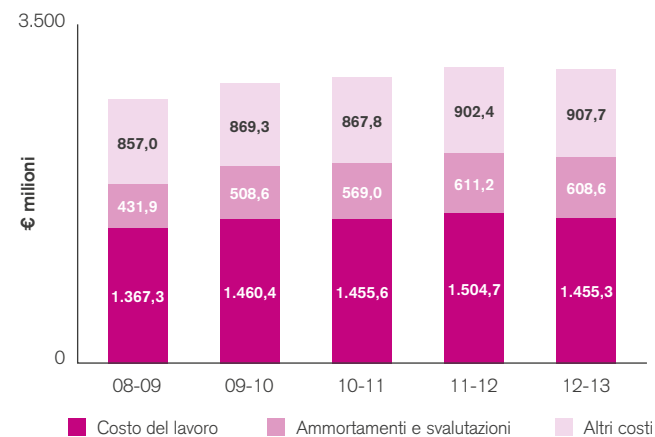
€ 355 milioni
(+6,7%)
Altri oneri diversi di gestione

Il costo della produzione rappresenta i fattori necessari all'impresa per l'ottenimento del prodotto di esercizio

COSTO DELLA PRODUZIONE AGGREGATO 2008-2013



RIPARTIZIONE DEI COSTI AGGREGATI



EBITDA E RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO

+27,7%

Cagr 08-13 Ebitda Serie A, B e Lega Pro

€ 3,5 milioni

(+39,7%)

Ebitda medio per società

€ -3,3 milioni

(-14,6%)

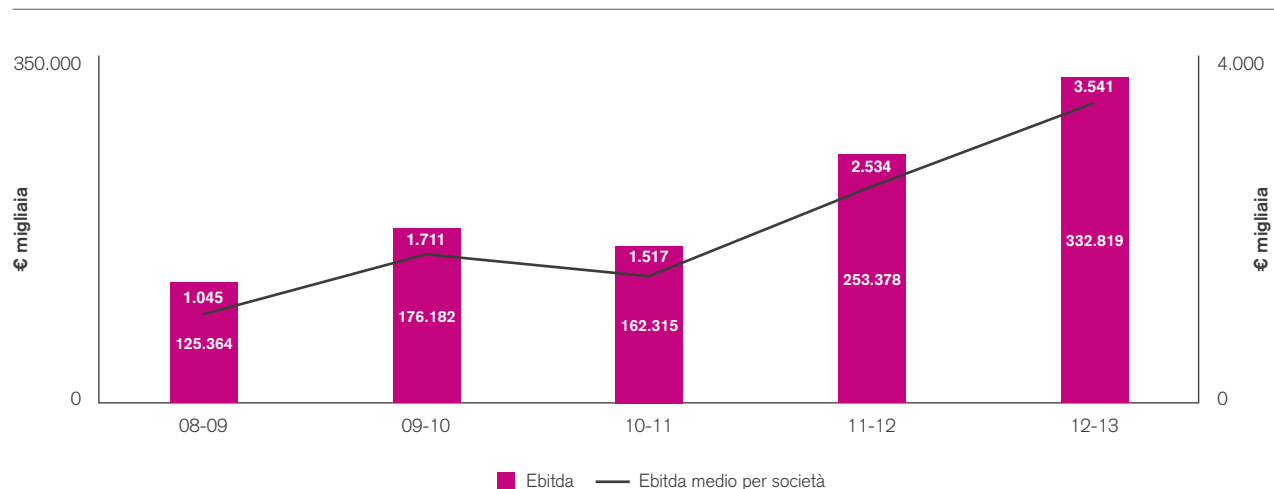
Perdita media per società

-2,2%

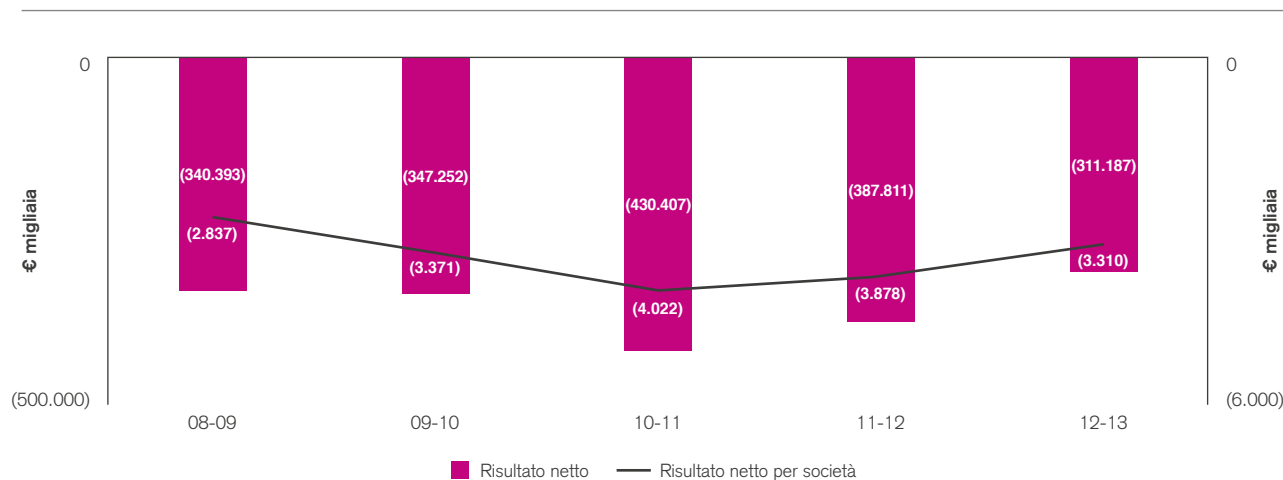
Cagr 08-13 perdita netta Serie A, B e Lega Pro

L'Ebitda o Margine Operativo lordo è un indicatore che evidenzia il reddito economico basato solo sulla sua gestione caratteristica, al lordo, quindi, di interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti. Il risultato netto rappresenta l'utile/perdita d'esercizio realizzata dalla società, ossia la differenza tra la totalità dei componenti positivi e negativi di reddito.

EBITDA 2008-2013



RISULTATO NETTO 2008-2013



EVOLUZIONE PATRIMONIO NETTO

€ 293 milioni

(+2,0%)

Patrimonio netto calcio professionistico

+7,2%

(+30 BPS)

Equity ratio

-10,9%

CAGR 08-13

Patrimonio netto

€ 4.057 milioni

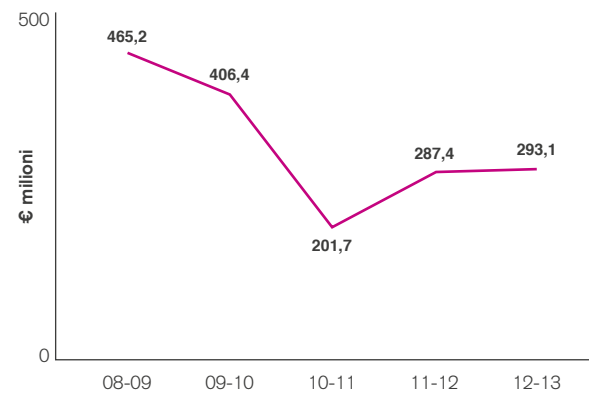
(-2,2%)

Totale attività

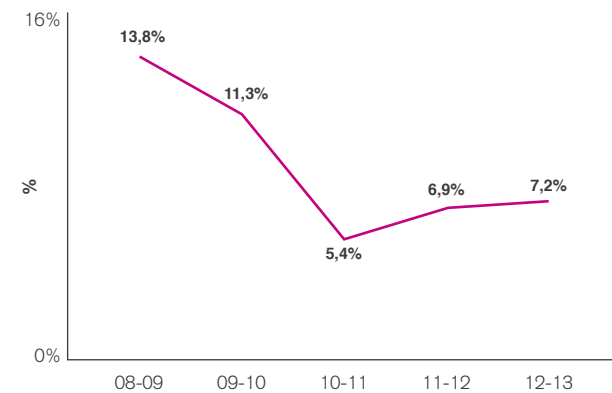
Il patrimonio netto esprime la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa. Esso rappresenta, infatti, le cosiddette fonti di finanziamento interne dell'impresa, ossia quelle fonti provenienti direttamente o indirettamente dal soggetto o dai soggetti che costituiscono e promuovono l'azienda.
L'equity ratio rappresenta invece il rapporto fra patrimonio netto e totale attività

| | SERIE A, B E LEGA PRO | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
| Serie A | € 385,2 m | € 354,1 m | € 150,3 m | € 208,5 m | € 254,1 m |
| Serie B | € 69,5 m | € 49,3 m | € 49,7 m | € 66,5 m | € 35,0 m |
| Lega Pro 1ª Div. | € 10,4 m | € 1,5 m | € 2,7 m | € 11,3 m | € 2,6 m |
| Lega Pro 2ª Div. | € 0,0 m | € 1,5 m | (€ 1,0 m) | € 1,2 m | € 1,4 m |
| Totale Patrimonio Netto (PN) | € 465,2 m | € 406,4 m | € 201,7 m | € 287,4 m | € 293,1 m |
| Serie A | € 2.751,1 m | € 3.035,7 m | € 3.088,0 m | € 3.470,7 m | € 3.522,6 m |
| Serie B | € 456,7 m | € 454,8 m | € 526,9 m | € 560,5 m | € 413,0 m |
| Lega Pro 1ª Div. | € 121,9 m | € 80,7 m | € 73,2 m | € 79,3 m | € 90,3 m |
| Lega Pro 2ª Div. | € 52,3 m | € 36,0 m | € 38,9 m | € 35,5 m | € 30,9 m |
| Totale Attività (TA) | € 3.382,0 m | € 3.607,2 m | € 3.727,1 m | € 4.146,0 m | € 4.056,8 m |
| Equity ratio (PN/TA) | 13,8% | 11,3% | 5,4% | 6,9% | 7,2% |

PATRIMONIO NETTO AGGREGATO 2008-2013



EQUITY RATIO AGGREGATO 2008-2013

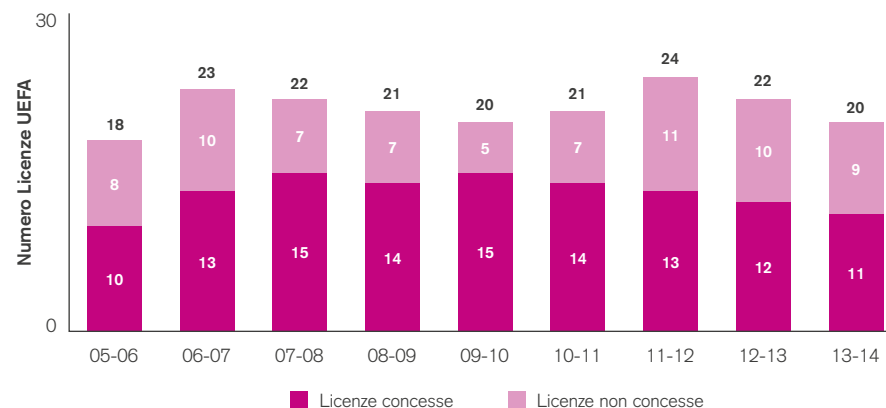


SOCIETÀ NON ISCRITTE E LICENZE UEFA

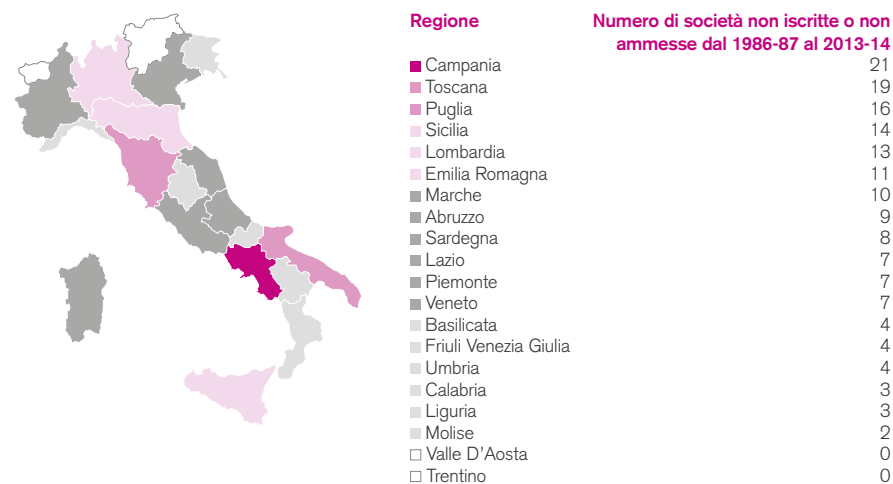
CONFRONTO SOCIETÀ NON AMMESSE AI CAMPIONATI PROFESSIONISTICI

| Anno | Serie A | Serie B | Lega Pro 1ª Divisione | Lega Pro 2ª Divisione | Totale società |
|-----------------------------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| 1986-1987 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 1987-1988 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 1988-1989 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 1989-1990 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 1990-1991 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| 1991-1992 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 1992-1993 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sub totale 1986-1993 | 0 | 0 | 1 | 15 | 16 |
| 1993-1994 | 0 | 0 | 7 | 2 | 9 |
| 1994-1995 | 0 | 1 | 4 | 6 | 11 |
| 1995-1996 | 0 | 0 | 3 | 2 | 5 |
| 1996-1997 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 1997-1998 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 1998-1999 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1999-2000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sub totale 1993-2000 | 0 | 1 | 15 | 15 | 31 |
| 2000-2001 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 2001-2002 | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| 2002-2003 | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 2003-2004 | 0 | 0 | 1 | 5 | 6 |
| 2004-2005 | 0 | 2 | 1 | 7 | 10 |
| 2005-2006 | 1 | 2 | 5 | 5 | 13 |
| 2006-2007 | 0 | 0 | 3 | 5 | 8 |
| Sub totale 2000-2007 | 1 | 5 | 13 | 28 | 47 |
| 2007-2008 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 2008-2009 | 0 | 1 | 3 | 5 | 9 |
| 2009-2010 | 0 | 0 | 4 | 4 | 8 |
| 2010-2011 | 0 | 1 | 7 | 13 | 21 |
| 2011-2012 | 0 | 0 | 5 | 9 | 14 |
| 2012-2013 | 0 | 0 | 4 | 4 | 8 |
| 2013-2014 | 0 | 0 | 1 | 6 | 7 |
| Sub totale 2007-2014 | 0 | 2 | 24 | 42 | 68 |
| Totale complessivo | 1 | 8 | 53 | 100 | 162 |

CONFRONTO LICENZE UEFA



SOCIETÀ NON AMMESSE AI CAMPIONATI PROFESSIONISTICI DAL 1986 AL 2014 – SUDDIVISIONE REGIONALE












4.2 L'IMPATTO DELLE PERFORMANCE SPORTIVE SUI RISULTATI ECONOMICI E FINANZIARI

MIGLIORAMENTO PERFORMANCE SPORTIVA

IMPATTO ECONOMICO

| Casi analizzati nel quinquennio 2008-2013 | | Ricavi Ingresso Stadio | Proventi da Diritti Televisivi | Contributi in c/esercizio | Valore della produzione | Costo del lavoro | Costo della produzione | EBITDA | Risultato Netto | |
|---|---|------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|-----------|-----------------|---|
| 3 |  | +€ 4,6 m | +€ 13,8 m | +€ 0,4 m | +€ 39,3 m | +€ 7,3 m | +€ 7,2 m | +€ 30,8 m | +€ 22,8 m |  A Impatto medio partecipazione alla Champions League |
| 7 | Non qualificata | +€ 2,5 m | +€ 4,9 m | +€ 1,5 m | +€ 20,8 m | +€ 10,2 m | +€ 19,0 m | +€ 4,4 m | +€ 4,1 m |  B Impatto medio partecipazione all'Europa League |
| 12 |  | +€ 1,8 m | +€ 17,1 m | -€ 1,2 m | +€ 21,0 m | +€ 10,9 m | +€ 20,5 m | +€ 2,9 m | +€ 1,3 m |  C Impatto medio promozione dalla Serie B alla Serie A |
| 15 |  | +€ 0,2 m | +€ 1,2 m | +€ 1,8 m | +€ 4,8 m | +€ 2,8 m | +€ 5,5 m | -€ 0,3 m | -€ 0,3 m |  D Impatto medio promozione dalla Lega Pro Prima Divisione alla Serie B |
| 30 |  | | | | +€ 0,6 m | | +€ 0,8 m | -€ 0,1 m | -€ 0,2 m |  E Impatto medio promozione dalla Lega Pro Seconda Divisione alla Prima Divisione |





IMPATTO PATRIMONIALE

| Casi analizzati nel quinquennio 2008-2013 | | Diritti alle prestazioni dei calciatori | Compartecipazioni ex art. 102 NOIF | Crediti | Disponibilità Liquide | Patrimonio Netto | Debiti | |
|---|---|---|------------------------------------|----------|-----------------------|------------------|-----------|---|
| 3 |  | +€ 3,6 m | +€ 0,3 m | +€ 8,3 m | +€ 5,2 m | -€ 7,9 m | +€ 27,5 m |  A Impatto medio partecipazione alla Champions League |
| 7 | Non qualificata | +€ 3,2 m | -€ 1,4 m | +€ 7,5 m | +€ 0,4 m | +€ 4,3 m | +€ 1,3 m |  B Impatto medio partecipazione all'Europa League |
| | | Immobilizzazioni | Attivo Circolante | | | Patrimonio Netto | Debiti | |
| 12 |  | +€ 7,5 m | +€ 4,5 m | | | -€ 2,3 m | +€ 13,7 m |  C Impatto medio promozione dalla Serie B alla Serie A |
| 15 |  | +€ 1,9 m | +€ 2,1 m | | | +€ 0,7 m | +€ 3,4 m |  D Impatto medio promozione dalla Lega Pro Prima Divisione alla Serie B |
| 30 |  | +€ 0,1 m | +€ 0,3 m | | | -€ 0,02 m | +€ 0,4 m |  E Impatto medio promozione dalla Lega Pro Seconda Divisione alla Prima Divisione |





Fonte: Elaborazioni PwC

PEGGIORAMENTO PERFORMANCE SPORTIVA

IMPATTO ECONOMICO


| Casi analizzati nel quinquennio 2008-2013 | Ricavi Ingresso Stadio | Proventi da Diritti Televisivi | Contributi in c/esercizio | Valore della produzione | Costo del lavoro | Costo della produzione | EBITDA | Risultato Netto | |
|---|------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|-----------|-----------------|--|
| 5 | -€ 8,9 m | -€ 28,9 m | +€ 0,9 m | -€ 27,1 m | -€ 5,4 m | +€ 1,8 m | -€ 21,8 m | -€ 27,9 m |  A Impatto medio mancata partecipazione alla Champions League |
| 8 | +€ 1,4 m | -€ 0,6 m | -€ 0,9 m | +€ 5,3 m | +€ 2,4 m | +€ 4,3 m | +€ 2,7 m | +€ 2,2 m | Non qualificata B Impatto medio mancata partecipazione all'Europa League |
| 10 | -€ 2,3 m | -€ 14,9 m | +€ 1,5 m | -€ 15,6 m | -€ 6,3 m | -€ 11,6 m | -€ 4,9 m | -€ 4,2 m |  C Impatto medio retrocessione dalla Serie A alla Serie B |
| 5 | | | | -€ 6,1 m | | -€ 5,2 m | -€ 1,1 m | -€ 1,2 m |  D Impatto medio retrocessione dalla Serie B alla Lega Pro Prima Divisione |
| 8 | | | | -€ 0,8 m | | -€ 0,4 m | -€ 0,3 m | -€ 0,4 m |  E Impatto medio retrocessione dalla Lega Pro Prima Divisione alla Seconda Divisione |

IMPATTO PATRIMONIALE

| Casi analizzati nel quinquennio 2008-2013 | Diritti alle prestazioni dei calciatori | Compartecipazioni ex art. 102 NOIF | Crediti | Disponibilità Liquide | Patrimonio Netto | Debiti | |
|---|---|--------------------------------------|----------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------|--|
| 5 | -€ 0,3 m | -€ 1,0 m | +€ 7,4 m | -€ 6,7 m | -€ 21,1 m | +€ 42,8 m |  A Impatto medio mancata partecipazione alla Champions League |
| 8 | +€ 4,8 m | +€ 0,9 m | +€ 7,8 m | -€ 2,5 m | -€ 2,9 m | +€ 11,6 m | Non qualificata B Impatto medio mancata partecipazione all'Europa League |
| 10 | Immobilizzazioni -€ 5,2 m | Attivo Circolante -€ 4,9 m | | | Patrimonio Netto -€ 1,8 m | Debiti -€ 7,3 m |  C Impatto medio retrocessione dalla Serie A alla Serie B |
| 5 | -€ 0,9 m | -€ 2,3 m | | | -€ 0,5 m | -€ 2,7 m |  D Impatto medio retrocessione dalla Serie B alla Lega Pro Prima Divisione |
| 8 | +€ 0,03 m | -€ 0,6 m | | | -€ 0,2 m | -€ 0,4 m |  E Impatto medio retrocessione dalla Lega Pro Prima Divisione alla Seconda Divisione |

4.3 IL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLA SERIE A

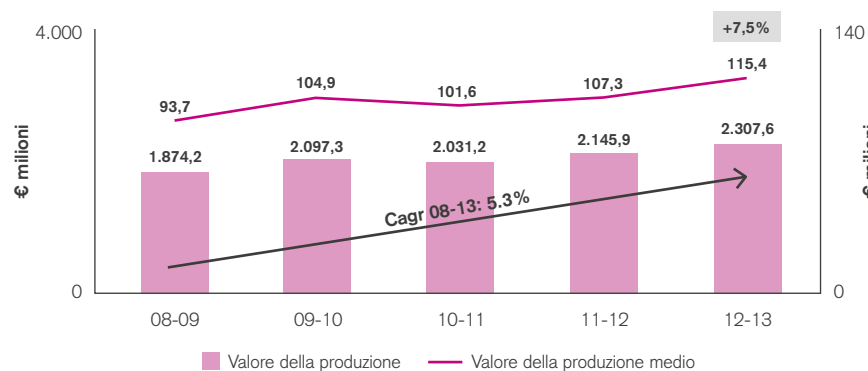
RISULTATI DI SINTESI 2008-2013 SERIE A

|  | | SERIE A | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|
| | | 20 su 20 | | 20 su 20 | | 20 su 20 | | 20 su 20 | |
| Dati chiave/Indici | 08-09 | 09-10 | Var. % | 10-11 | Var. % | 11-12 | Var. % | 12-13 | Var. % |
| Campione analizzato: | 20 su 20 | 20 su 20 | | 20 su 20 | | 20 su 20 | | 20 su 20 | |
| Valore della produzione | € 1.874 m | € 2.097 m | 11,9% | € 2.031 m | -3,2% | € 2.146 m | 5,6% | € 2.308 m | 7,5% |
| Costi operativi | (€ 1.699 m) | (€ 1.833 m) | 7,9% | (€ 1.823 m) | -0,5% | (€ 1.854 m) | 1,7% | (€ 1.927 m) | 3,9% |
| Ebitda | € 175 m | € 264 m | 50,7% | € 208 m | -21,2% | € 292 m | 40,4% | € 381 m | 30,4% |
| Ammortamenti e svalutazioni | (€ 364 m) | (€ 436 m) | 19,8% | (€ 483 m) | 10,9% | (€ 523 m) | 8,1% | (€ 546 m) | 4,5% |
| Ebit | (€ 189 m) | (€ 172 m) | 9,0% | (€ 275 m) | -59,9% | (€ 231 m) | 16,3% | (€ 165 m) | 28,3% |
| Proventi (oneri) straordinari e finanziari | (€ 15 m) | € 16 m | n.a. | (€ 6 m) | n.a. | (€ 40 m) | >100% | (€ 12 m) | -68,9% |
| Ebt | (€ 204 m) | (€ 156 m) | 23,6% | (€ 281 m) | -80,4% | (€ 271 m) | 4,1% | (€ 177 m) | 34,2% |
| Imposte | (€ 26 m) | (€ 40 m) | 54,3% | (€ 19 m) | -52,8% | (€ 10 m) | -35,5% | (€ 25 m) | 104,0% |
| Risultato netto | (€ 230 m) | (€ 196 m) | 14,8% | (€ 300 m) | -53,3% | (€ 281 m) | 6,0% | (€ 202 m) | 28,0% |
| Costo del lavoro p.tesserato/ricavi di vendita | 63% | 64% | | 65% | | 65% | | 60% | |
| Patrimonio netto/Totale attività | 14% | 12% | | 5% | | 6% | | 7% | |
| Debiti finanziari/Totale debiti | 23% | 27% | | 35% | | 32% | | 32% | |

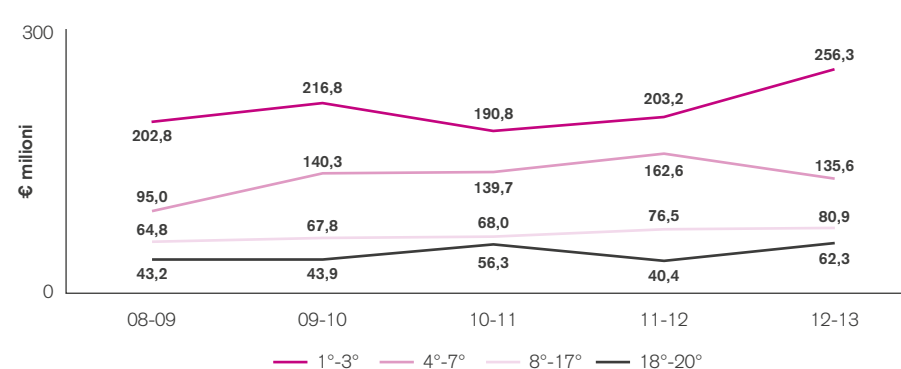
VALORE DELLA PRODUZIONE

| Valore della produzione | 08-09 | | 09-10 | | 10-11 | | 11-12 | | 12-13 | |
|--|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
| Ricavi da ingresso stadio | € 219,3 m | 12% | € 226,7 m | 11% | € 208,3 m | 10% | € 186,4 m | 9% | € 189,7 m | 8% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 3,4% | | -8,1% | | -10,5% | | 1,8% | |
| Ricavi da sponsor e attività commerciali | € 262,8 m | 14% | € 310,4 m | 15% | € 318,4 m | 16% | € 343,9 m | 16% | € 341,0 m | 15% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 18,1% | | 2,6% | | 8,0% | | -0,9% | |
| Ricavi da diritti televisivi e radio | € 975,8 m | 52% | € 999,4 m | 48% | € 931,0 m | 46% | € 913,0 m | 43% | € 987,4 m | 43% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 2,4% | | -6,9% | | -1,9% | | 8,1% | |
| Contributi in conto esercizio | € 13,7 m | 1% | € 29,5 m | 1% | € 23,7 m | 1% | € 22,6 m | 1% | € 35,3 m | 2% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 115,2% | | -19,7% | | -4,8% | | 56,4% | |
| Altri ricavi e proventi diversi | € 130,6 m | 6% | € 148,0 m | 7% | € 192,8 m | 9% | € 252,2 m | 11% | € 286,4 m | 12% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 13,3% | | 30,3% | | 30,8% | | 13,6% | |
| Ricavi di vendita | € 1.602,2 m | 85% | € 1.714,0 m | 82% | € 1.674,3 m | 82% | € 1.718,1 m | 80% | € 1.839,8 m | 80% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 7,0% | | -2,3% | | 2,6% | | 7,1% | |
| Plusvalenze per cessione giocatori | € 272,0 m | 15% | € 383,3 m | 18% | € 356,9 m | 18% | € 427,8 m | 20% | € 467,8 m | 20% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 40,9% | | -6,9% | | 19,9% | | 9,4% | |
| Valore della produzione | € 1.874,2 m | 100% | € 2.097,3 m | 100% | € 2.031,2 m | 100% | € 2.145,9 m | 100% | € 2.307,6 m | 100% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 11,9% | | -3,2% | | 5,6% | | 7,5% | |

VALORE DELLA PRODUZIONE 2008-2013



VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO PER CLUSTER 2008-2013

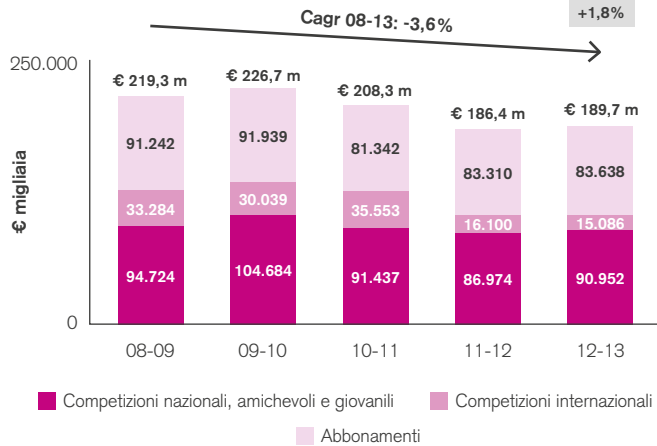


Nelle pagine seguenti della sezione, i cluster esprimono il piazzamento delle società nel campionato nella stagione sportiva analizzata

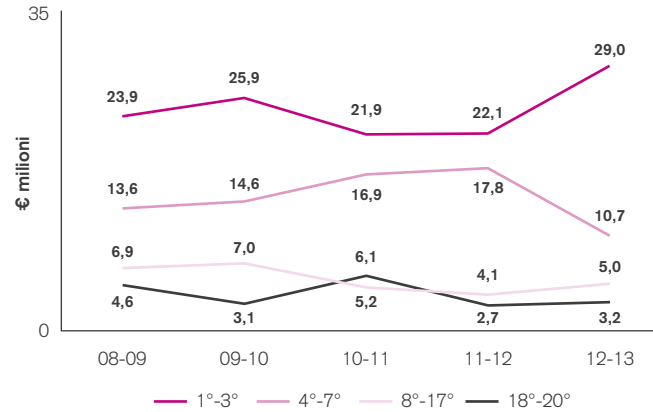
Fonte: Elaborazioni PwC

RICAVI DA STADIO

RIPARTIZIONE RICAVI DA STADIO 2008-2013



RICAVI DA STADIO MEDI PER CLUSTER 2008-2013

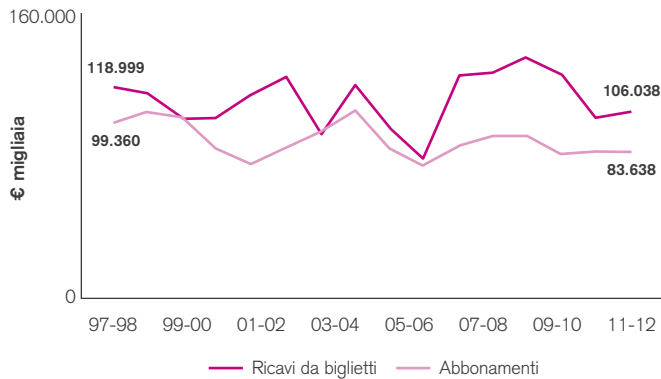


€ 190 milioni
(+1,8%)
Ricavi da ingresso stadio

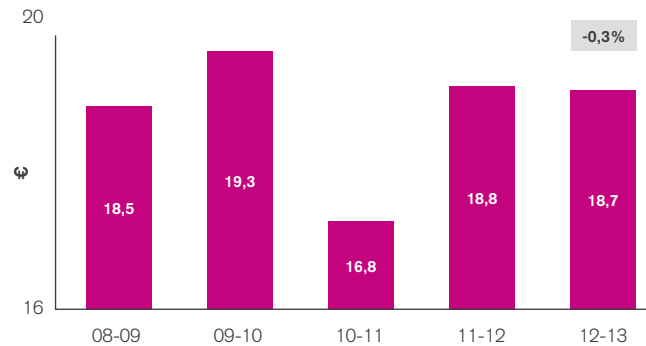
€ 106 milioni
(+2,9%)
Ricavi da biglietti nazionali e internazionali

€ 84 milioni
(+0,4%)
Ricavi da abbonamenti

RICAVI PER TIPOLOGIA 1997-2013



PREZZO MEDIO DEL TITOLO DI ACCESSO AL CAMPIONATO 2008-2013



€ 18,7
(-0,3%)
Prezzo medio del titolo di accesso al campionato

Fonte: Elaborazioni PwC

RICAVI DA SPONSORIZZAZIONI E ATTIVITÀ COMMERCIALI

€ 341 milioni

(-0,9%)

Ricavi da sponsor e altre attività commerciali

€ 207 milioni

(-5,4%)

Ricavi da sponsor

€ 134 milioni

(+7,1%)

Ricavi da altre attività commerciali

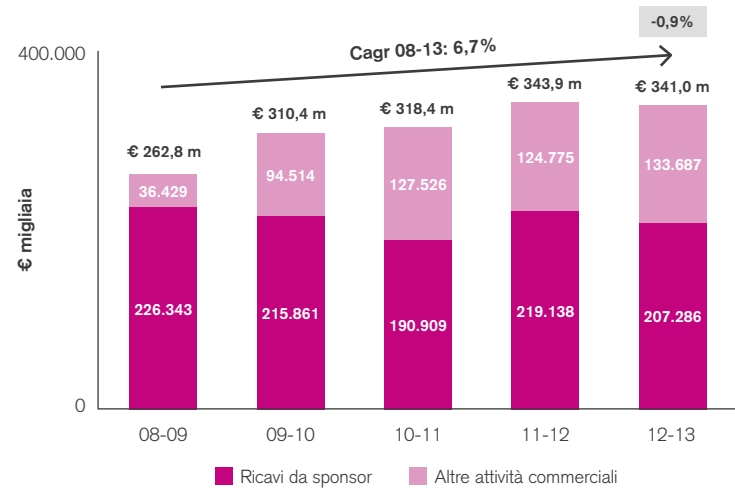
€ 131 milioni

(-0,5%)

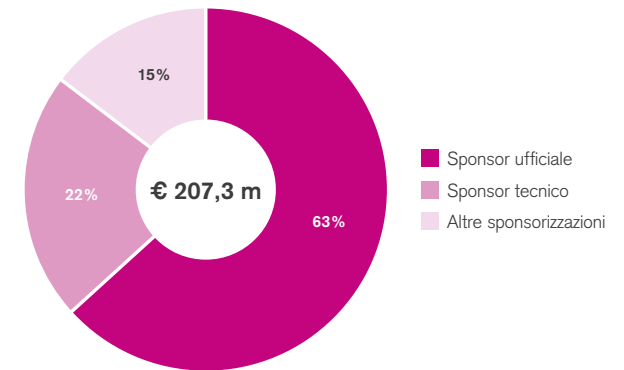
Ricavi da sponsor ufficiale

I ricavi da sponsorizzazione e altre attività commerciali si riferiscono ai ricavi derivanti da: sponsor ufficiale, sponsor tecnico, altri sponsor, attività di merchandising, royalties e pubblicità

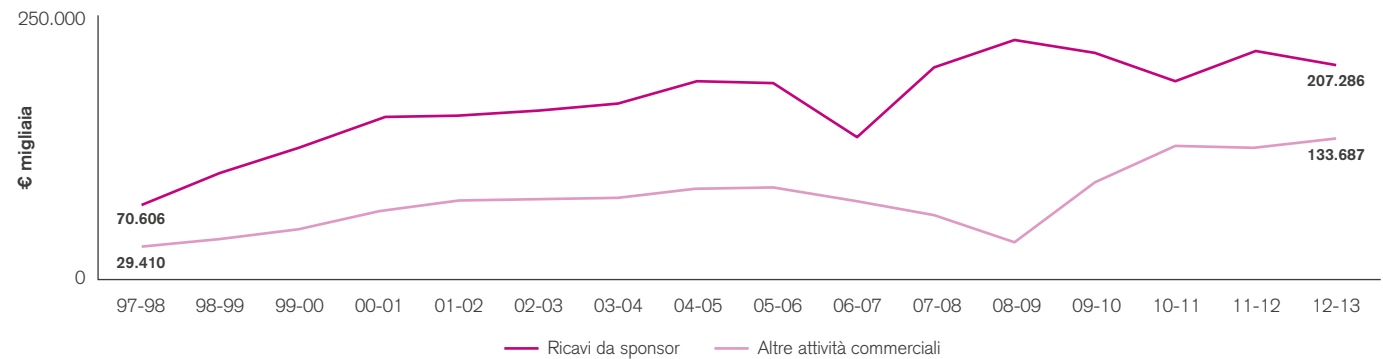
RICAVI DA SPONSOR E DA ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI 2008-2013



RIPARTIZIONE RICAVI DA SPONSOR 2012-2013

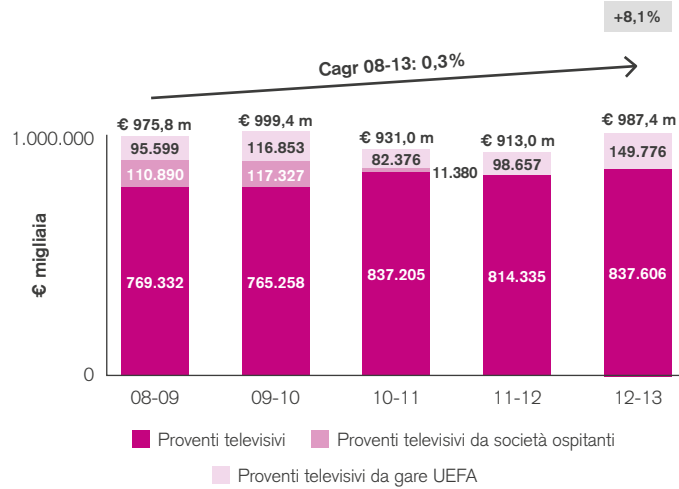


RIPARTIZIONE RICAVI DA SPONSOR E ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI 1997-2013

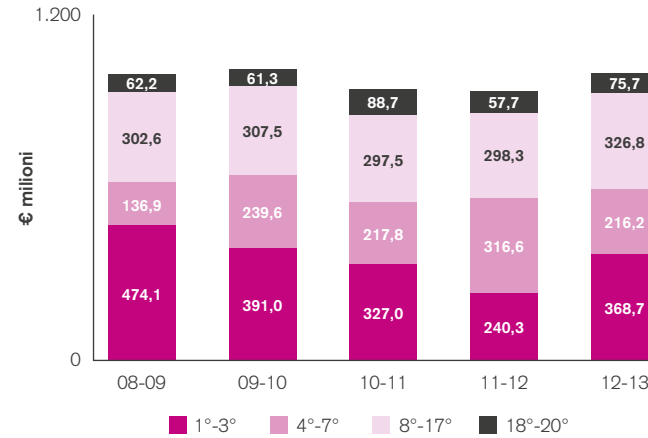


RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI

RIPARTIZIONE RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI 2008-2013



RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI MEDI PER CLUSTER 2008-2013



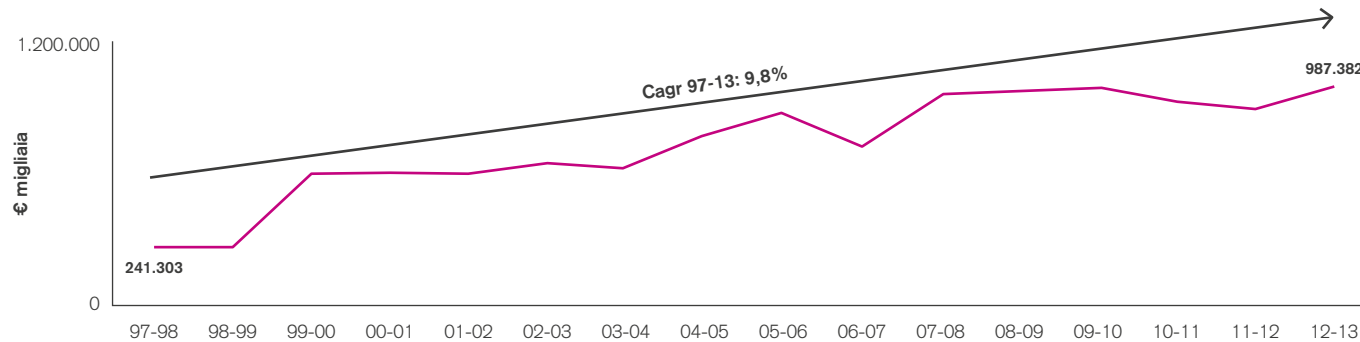
€ 987 milioni
(+8,1%)
Ricavi da diritti radiotelevisivi

+9,8%
CAGR 1997-2013 ricavi da diritti radiotelevisivi

€ 150 milioni
(+52%)
Proventi televisivi da gare UEFA

€ 369 milioni
Ricavi da diritti radiotelevisivi cluster 1°-3° posto

RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI 1997-2013



Nella stagione sportiva 2012-2013 i ricavi complessivi da diritti radiotelevisivi in Serie A sono stati pari a 987 milioni. Tale dato potrebbe non coincidere con i volumi di business effettivi in quanto 7 società del campione analizzato chiudono il bilancio al 31 dicembre, anziché al 30 giugno

Fonte: Elaborazioni PwC

RICAVI DA PLUSVALENZE

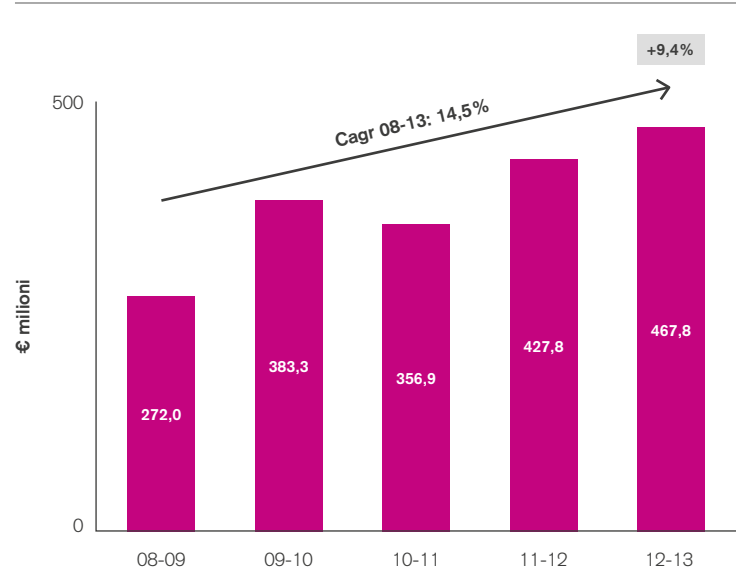
€ 468 milioni
(+9,4%)
Ricavi da plusvalenze

€ 23,4 milioni
Ricavi medi da plusvalenze

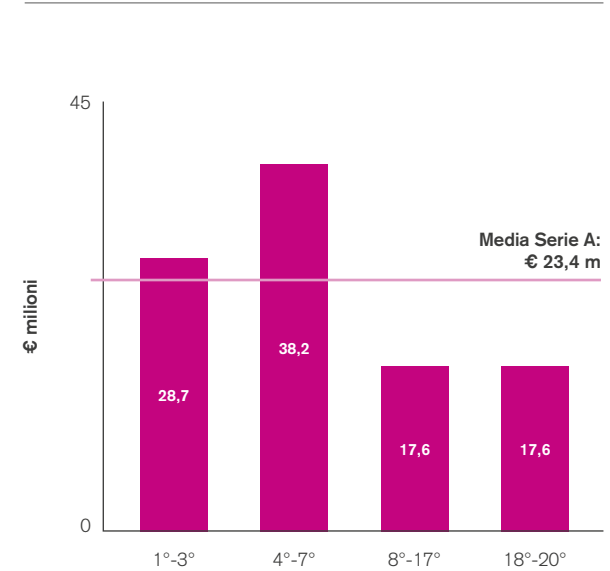
€ 28,7 milioni
Ricavi medi da plusvalenze cluster 1°-3° posto

€ 406 milioni
(+8,0%)
Risultato netto da compravendita

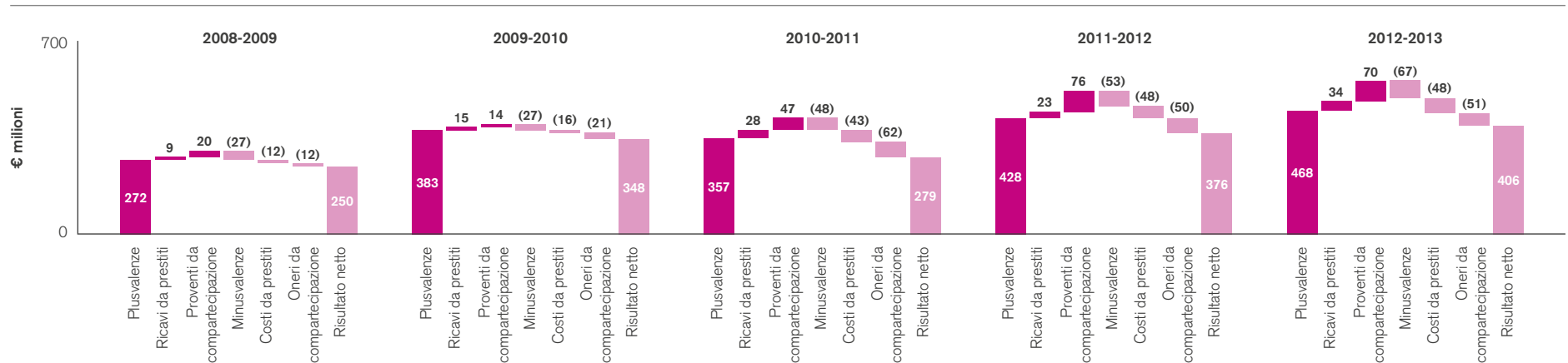
RICAVI DA PLUSVALENZE 2008-2013



RICAVI MEDI DA PLUSVALENZE PER CLUSTER 2012-2013



RISULTATO NETTO DA COMPRAVENDITA GIOCATORI 2008-2013

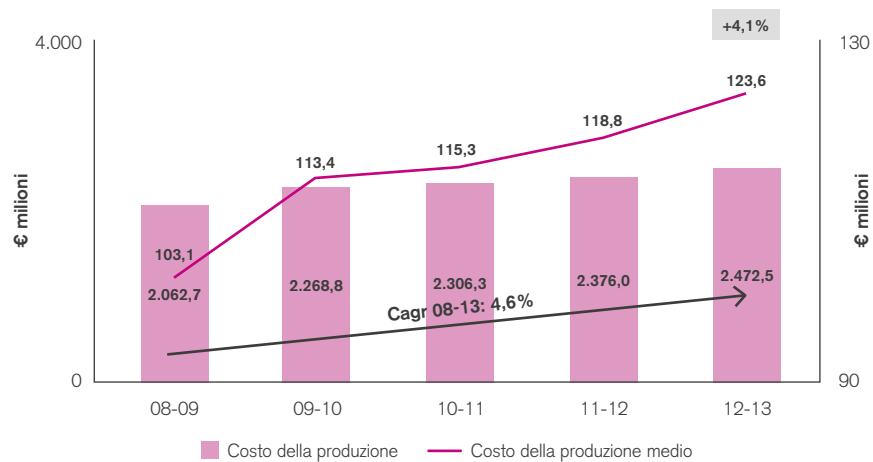


Fonte: Elaborazioni PwC

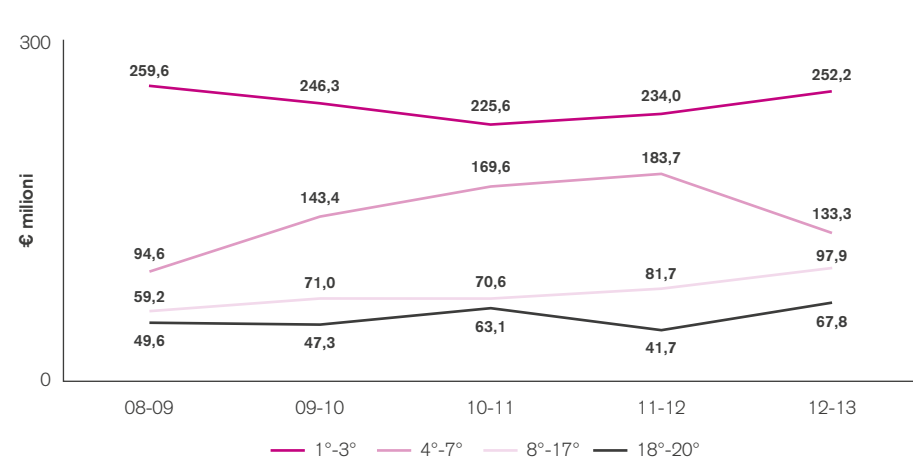
COSTO DELLA PRODUZIONE

| Costo della produzione | 08-09 | | 09-10 | | 10-11 | | 11-12 | | 12-13 | |
|-------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
| Costi per servizi | € 267,0 m | 13% | € 265,6 m | 12% | € 316,5 m | 14% | € 337,7 m | 14% | € 343,5 m | 14% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | -0,5% | | 19,2% | | 6,7% | | 1,7% | |
| Costo godimento beni di terzi | € 73,3 m | 4% | € 76,8 m | 3% | € 93,8 m | 4% | € 99,4 m | 4% | € 104,3 m | 4% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 4,8% | | 22,2% | | 6,1% | | 4,9% | |
| Costo del lavoro | € 1.053,7 m | 51% | € 1.165,7 m | 51% | € 1.158,9 m | 50% | € 1.182,0 m | 50% | € 1.193,7 m | 48% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 10,6% | | -0,6% | | 2,0% | | 1,0% | |
| Altri oneri diversi di gestione | € 304,9 m | 14% | € 324,9 m | 15% | € 253,7 m | 11% | € 234,3 m | 10% | € 284,6 m | 12% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 6,6% | | -21,9% | | -7,7% | | 21,5% | |
| Ammortamenti e svalutazioni | € 363,8 m | 18% | € 435,8 m | 19% | € 483,4 m | 21% | € 522,6 m | 22% | € 546,4 m | 22% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 19,8% | | 10,9% | | 8,1% | | 4,5% | |
| Costo della produzione | € 2.062,7 m | 100% | € 2.268,8 m | 100% | € 2.306,3 m | 100% | € 2.376,0 m | 100% | € 2.472,5 m | 100% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | 10,0% | | 1,7% | | 3,0% | | 4,1% | |

COSTO DELLA PRODUZIONE 2008-2013



COSTO DELLA PRODUZIONE MEDIO PER CLUSTER 2008-2013



COSTO DEL LAVORO E DEL PERSONALE TESSERATO

€ 1.194 milioni

(+1,0%)

Costo del lavoro

€ 1.558 milioni

(+1,4%)

Costo imputabile al personale tesserato

68%

Costo imputabile al personale tesserato su valore della produzione

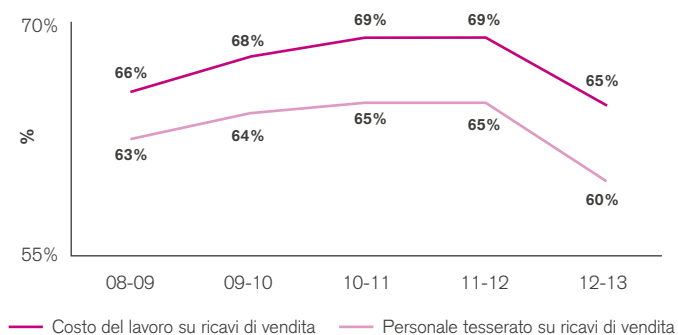
60%

Costo personale tesserato su ricavi di vendita

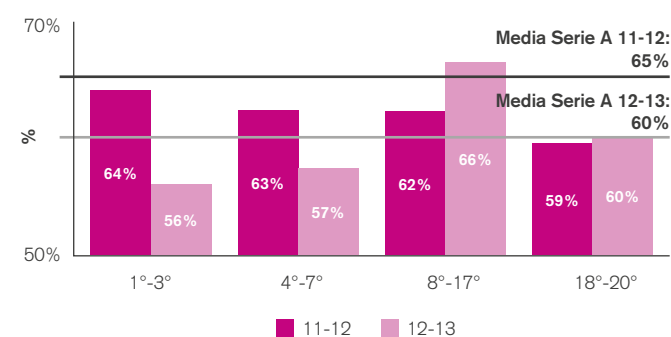
SERIE A: COSTI RELATIVI AL PERSONALE TESSERATO E VALORE DELLA PRODUZIONE

| | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Costo del lavoro | € 1.053,7 m | € 1.165,7 m | € 1.158,9 m | € 1.182,0 m | € 1.193,7 m |
| di cui: | | | | | |
| Personale tesserato | € 1.003,7 m | € 1.101,4 m | € 1.096,7 m | € 1.109,5 m | € 1.102,5 m |
| Altri dipendenti | € 50,0 m | € 64,3 m | € 62,2 m | € 72,5 m | € 91,2 m |
| Costo imputabile al personale tesserato | € 1.283,3 m | € 1.493,3 m | € 1.502,0 m | € 1.537,4 m | € 1.558,3 m |
| di cui: | | | | | |
| Personale tesserato | € 1.003,7 m | € 1.101,4 m | € 1.096,7 m | € 1.109,5 m | € 1.102,5 m |
| Ammortamento diritti calciatori | € 279,6 m | € 391,9 m | € 405,3 m | € 427,9 m | € 455,8 m |
| Totale valore della produzione (v.pdz) | € 1.874,2 m | € 2.097,3 m | € 2.031,2 m | € 2.145,9 m | € 2.307,6 m |
| Totale ricavi di vendita (ricavi) | € 1.602,2 m | € 1.714,0 m | € 1.674,3 m | € 1.718,1 m | € 1.839,8 m |
| <i>Personale tesserato/v.pdz</i> | 54% | 53% | 54% | 52% | 48% |
| <i>Costo imputabile al personale tesserato/v.pdz</i> | 68% | 71% | 74% | 72% | 68% |
| <i>Personale tesserato/ricavi</i> | 63% | 64% | 65% | 65% | 60% |
| <i>Costo imputabile al personale tesserato/ricavi</i> | 80% | 87% | 90% | 89% | 85% |

COSTO DEL LAVORO E COSTO DEL PERSONALE TESSERATO SU RICAVI DI VENDITA 2008-2013

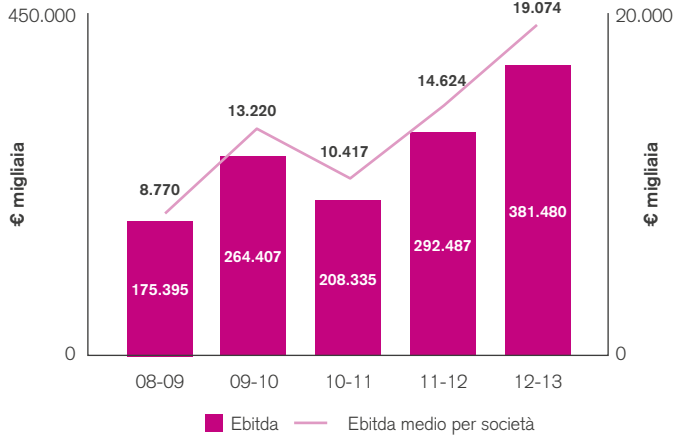


CONFRONTO COSTO DEL PERSONALE TESSERATO SU RICAVI DI VENDITA PER CLUSTER 2012-2013

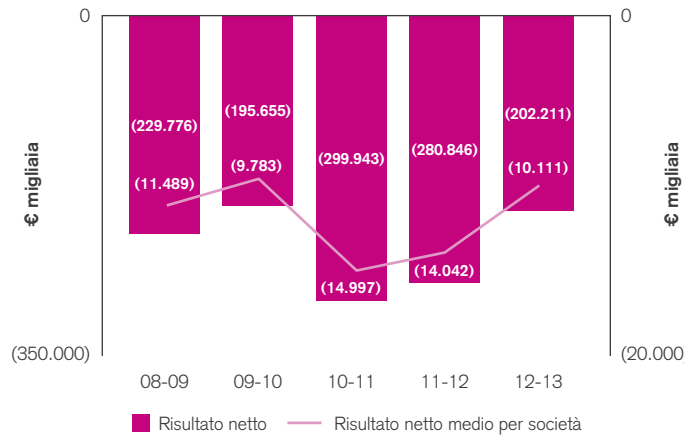


EBITDA E RISULTATO NETTO

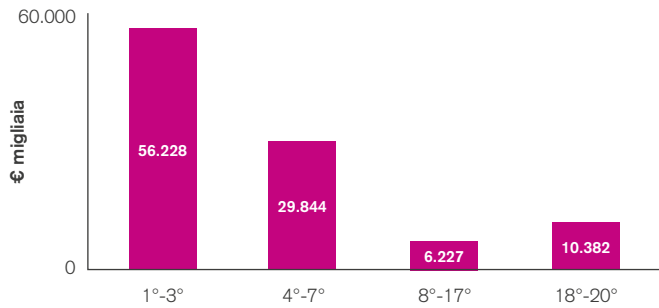
EBITDA 2008-2013



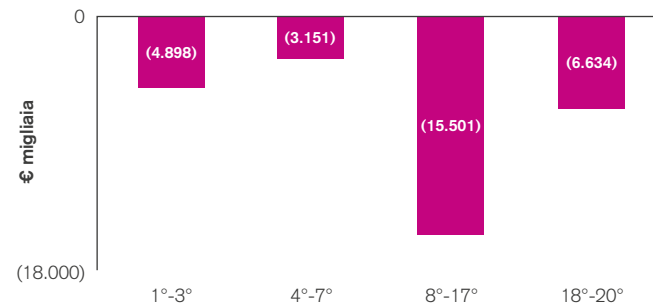
RISULTATO NETTO 2008-2013



EBITDA MEDIO PER CLUSTER 2012-2013



RISULTATO NETTO MEDIO PER CLUSTER 2012-2013



€ 381 milioni
(+30,4%)
Ebitda

€ -202 milioni
(+28,0%)
Risultato netto

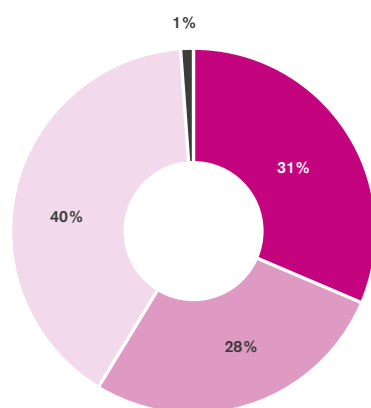
€ 56,2 milioni
Ebitda cluster 1°-3° posto

€ -4,9 milioni
Risultato netto medio cluster 1°-3° posto

Fonte: Elaborazioni PwC

EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE

RIPARTIZIONE TOTALE ATTIVITÀ 2012-2013



| € milioni | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Diritti pluriennali prestazioni calciatori | 1.003,2 | 1.062,5 | 1.023,2 | 1.198,6 | 1.105,7 |
| Altre immobilizzazioni | 552,5 | 681,8 | 907,9 | 930,0 | 968,9 |
| Attivo circolante | 1.034,1 | 1.103,5 | 1.121,5 | 1.305,9 | 1.405,6 |
| Altre attività | 161,3 | 187,9 | 35,4 | 36,2 | 42,4 |
| Totale Attività | 2.751,1 | 3.035,7 | 3.088,0 | 3.470,7 | 3.522,6 |

€ 3.523 milioni

(+1,5%)

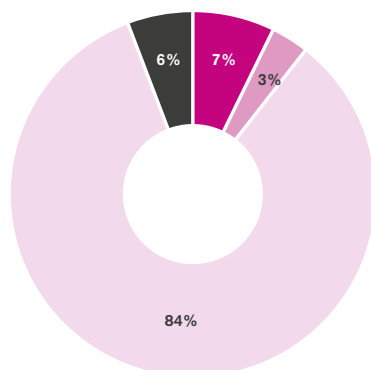
Totale attività

€ 1.106 milioni

(-7,7%)

Diritti pluriennali prestazioni
dei calciatori

RIPARTIZIONE TOTALE PASSIVITÀ 2012-2013



| € milioni | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Patrimonio netto | 385,2 | 354,1 | 150,3 | 208,4 | 254,1 |
| Fondi rischi e TFR | 129,1 | 134,0 | 120,1 | 122,0 | 121,2 |
| Debiti | 2.110,6 | 2.332,0 | 2.658,7 | 2.892,3 | 2.946,7 |
| Altre passività | 126,2 | 215,6 | 158,9 | 248,0 | 200,6 |
| Totale Passività | 2.751,1 | 3.035,7 | 3.088,0 | 3.470,7 | 3.522,6 |

€ 254 milioni

(+21,9%)

Patrimonio netto

€ 2.947 milioni

(+1,9%)

Debiti

I diritti relativi alle prestazioni dei calciatori costituiscono una posta patrimoniale attiva di natura immateriale a carattere pluriennale, poiché il relativo valore corrisponde ad un "asset" per la società che detiene il diritto alla prestazione sportiva del calciatore tesserato

COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE DEI DEBITI

€ 251 milioni

(+3,3%)

Debiti tributari e previdenziali

€ 947 milioni

(+1,5%)

Debiti finanziari

9%

L'incidenza dei debiti tributari e previdenziali

32%

L'incidenza dei debiti finanziari

€ 684 milioni

(+1,0%)

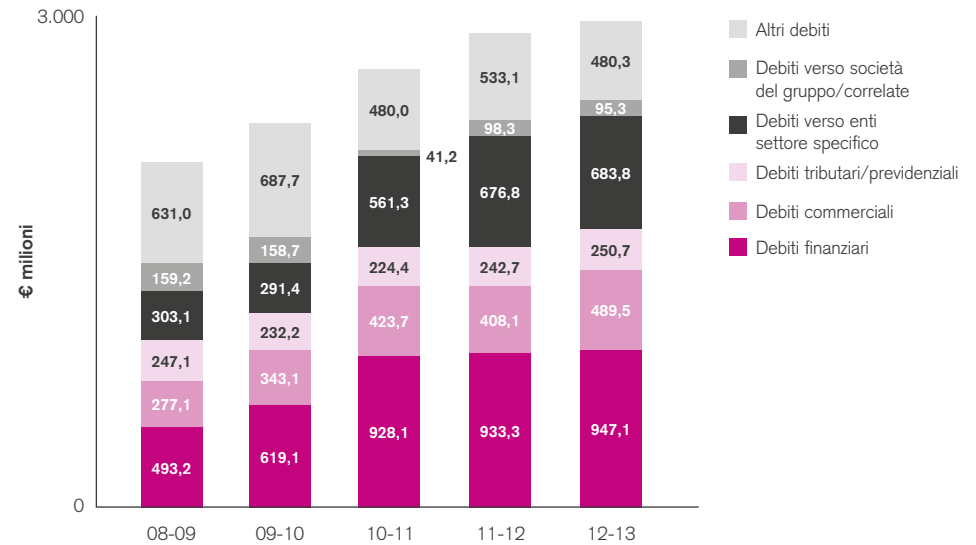
Debiti verso enti settore specifico

€ 489 milioni

(+19,9%)

Debiti commerciali

RIPARTIZIONE DEBITI 2008-2013



EVOLUZIONE DEI DEBITI

| € migliaia | 08-09 | % | 09-10 | % | 10-11 | % | 11-12 | % | 12-13 | % | Var %* |
|---|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|-------------|
| Debiti finanziari | 493.173 | 23% | 619.058 | 27% | 928.115 | 35% | 933.285 | 32% | 947.066 | 32% | 1,5% |
| Debiti commerciali | 277.066 | 13% | 343.070 | 15% | 423.707 | 16% | 408.100 | 14% | 489.460 | 17% | 19,9% |
| Debiti tributari/previdenziali | 247.137 | 12% | 232.170 | 10% | 224.352 | 8% | 242.707 | 9% | 250.720 | 9% | 3,3% |
| Debiti verso enti settore specifico | 303.060 | 14% | 291.352 | 12% | 561.342 | 21% | 676.759 | 23% | 683.807 | 23% | 1,0% |
| Debiti verso società del gruppo/correlate | 159.189 | 8% | 158.702 | 7% | 41.217 | 2% | 98.340 | 3% | 95.304 | 3% | -3,1% |
| Altri debiti | 630.979 | 30% | 687.679 | 29% | 479.989 | 18% | 533.137 | 19% | 480.311 | 16% | -9,9% |
| Totale | 2.110.604 | 100% | 2.332.031 | 100% | 2.658.722 | 100% | 2.892.328 | 100% | 2.946.668 | 100% | 1,9% |

* Variazione percentuale calcolata rispetto alla stagione sportiva 2011-2012

EVOLUZIONE PATRIMONIO NETTO E POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

€ 254 milioni

(+21,9%)

Patrimonio netto

7,2%

(+120 BPS)

Equity ratio

€ 15,3 milioni

Patrimonio netto medio
cluster 1°-3° posto

€ 880 milioni

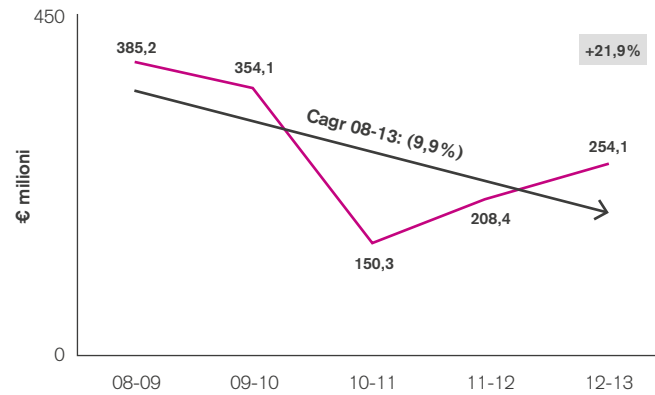
(+6,6%)

Posizione finanziaria netta

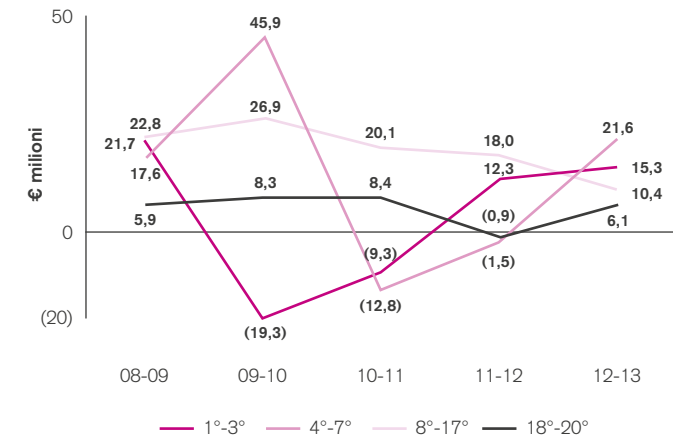
Equity ratio: indicatore patrimoniale rappresentativo del rapporto tra patrimonio netto e totale attività

Posizione finanziaria netta (PFN): ammontare dei debiti finanziari al netto delle disponibilità liquide

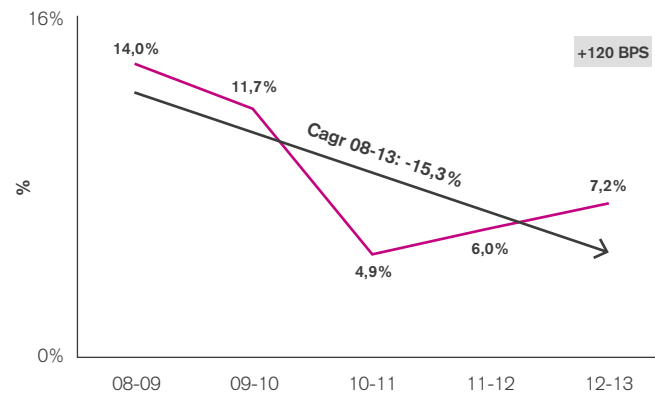
PATRIMONIO NETTO 2008-2013



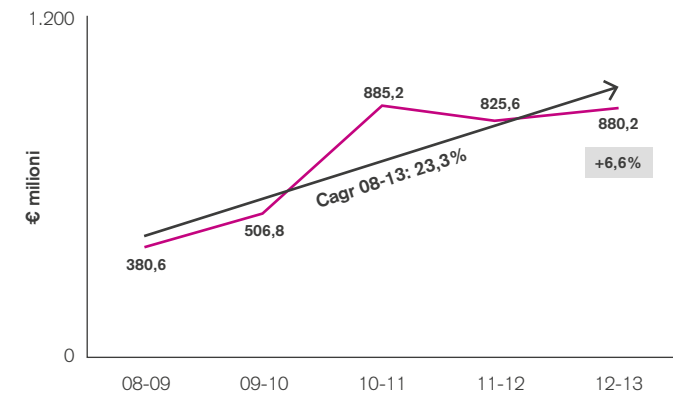
PATRIMONIO NETTO MEDIO PER CLUSTER 2008-2013



EQUITY RATIO 2008-2013



POSIZIONE FINANZIARIA NETTA 2008-2013



INDICI DI LIQUIDITÀ E INDEBITAMENTO

15,7%

(-40 BPS)

Indice di liquidità

92,8%

(-120 BPS)

Livello di indebitamento

12,9

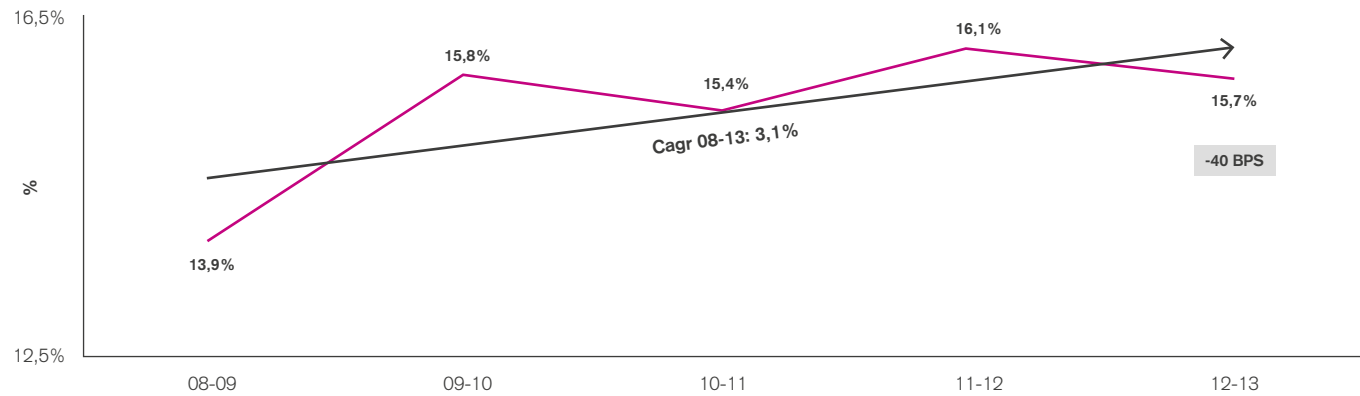
Quoziente di indebitamento

L'indice di liquidità è il rapporto tra la somma dei crediti verso clienti e delle disponibilità liquide della società e il totale delle attività.

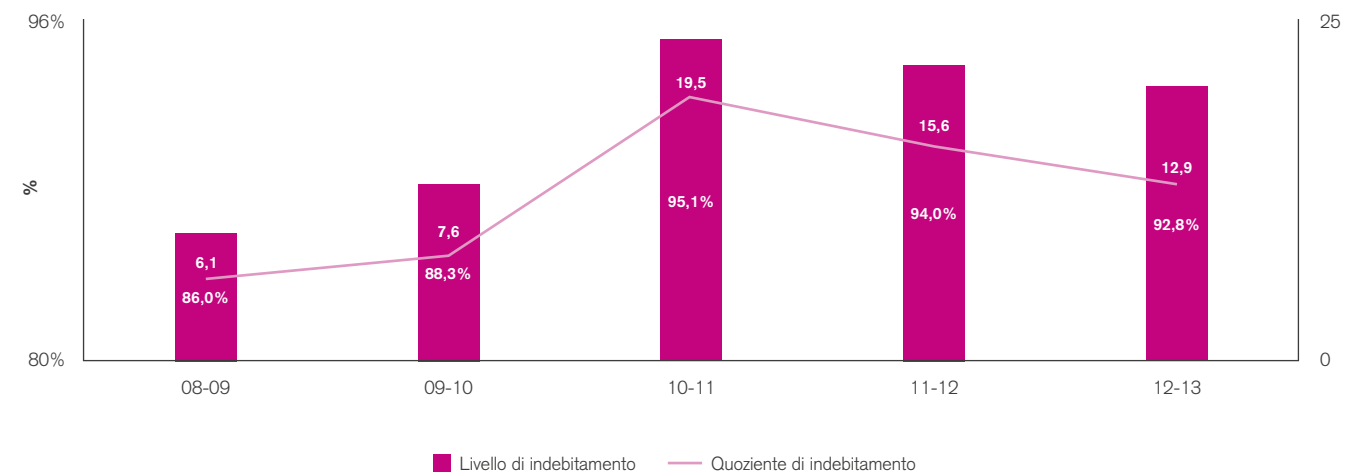
Il livello di indebitamento esprime il grado di indebitamento dell'impresa, ovvero la misura in cui essa ricorre al capitale di terzi per finanziarsi.

Il quoziente d'indebitamento è la proporzione esistente tra risorse proprie e risorse di terzi utilizzate per finanziare gli impieghi. Tale proporzione esprime la partecipazione del capitale proprio ai rischi d'impresa.

INDICE DI LIQUIDITÀ 2008-2013



LIVELLO E QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO 2008-2013



4.4 IL MERCATO DEI TRASFERIMENTI NELLA SERIE A

INTRODUZIONE

La European Club Association (ECA) ha effettuato uno studio di primaria importanza sul mercato dei trasferimenti dei giocatori in Europa, denominato *Study on the Transfer System in Europe* (di seguito lo “studio”).

Lo studio è stato presentato durante l’assemblea generale dell’ECA a Barcellona del 3 e 4 marzo 2014.

Nello studio sono stati analizzati tutti i trasferimenti internazionali effettuati dalle società di calcio (i “club”) europee nel corso delle stagioni sportive 2011-2012 e 2012-2013. Particolare focus è stato dato inoltre ai trasferimenti, sia internazionali che domestici, effettuati dai club che hanno militato, nel corso delle due stagioni sportive analizzate, nelle cinque top division europee (le 5 “top leghe”):

- ITALIA: Lega Nazionale Professionisti Serie A (Serie A);
- FRANCIA: Ligue 1;
- GERMANIA: Bundesliga;
- INGHILTERRA: Football Association Premier League (Premier League);
- SPAGNA: Primera División (La Liga).

In particolare, lo studio ha analizzato le principali tematiche legate ai trasferimenti dei giocatori, quali: il numero e il valore dei trasferimenti, i flussi di cassa tra i club, il mercato dei giocatori in prestito, i contributi di solidarietà e il ruolo degli agenti.

In questa sezione viene riportato un estratto dello studio riguardante i trasferimenti effettuati dai club che hanno militato in Serie A.

Dalle analisi effettuate emerge che il numero totale dei trasferimenti in cui almeno un club di Serie A è stato coinvolto durante le due stagioni sportive analizzate è 2.533, per un valore pari a 1.863 milioni di euro.

Il 51% dei trasferimenti è rappresentato da prestiti, i trasferimenti a titolo oneroso hanno contribuito per il 34%, mentre il rimanente 15% è costituito dai trasferimenti a parametro zero.

Nel corso del periodo analizzato i trasferimenti interni tra i club della Serie A sono stati 379 (15% del totale), mentre 745 (29%) sono stati i trasferimenti in entrata da altri club non militanti nella Serie A e 1.409 (56%) quelli in uscita, registrando quindi 664 uscite nette,

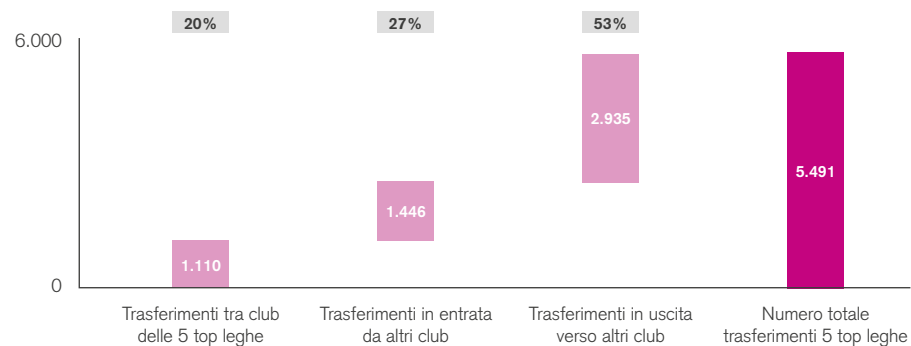
principalmente rivolte ai club delle divisioni inferiori italiane.

Il valore dei trasferimenti interni tra i club di Serie A nel periodo analizzato è stato pari a 711 milioni di euro, ciò equivale a dire che il 38% dei flussi di cassa totali generati è rimasto all’interno della Serie A. L’attività di compravendita dei giocatori effettuata con i club che non appartengono alla massima divisione italiana ha generato flussi di cassa in entrata per 523 milioni di euro e 629 milioni di euro in uscita, producendo pertanto un’uscita di cassa netta pari a 106 milioni di euro. Il saldo entrate/uscite positivo che i club della Serie A hanno registrato con i club delle altre quattro top leghe (pari a 141 milioni di euro) è stato infatti più che compensato dalle uscite nette di cassa verso le divisioni inferiori italiane (-76 milioni di euro), le altre leghe europee (-39 milioni di euro) e le leghe non appartenenti agli stati membri della UEFA (-132 milioni di euro).

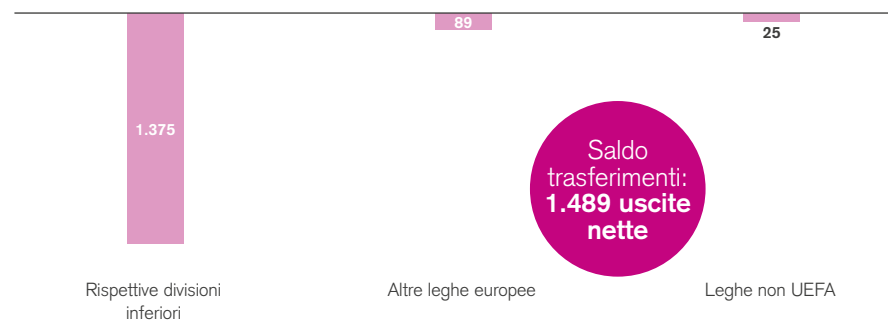
Con particolare riguardo al mercato dei prestiti, i club della Serie A nel corso del periodo analizzato hanno effettuato 273 prestiti in entrata e 861 in uscita. L’84% di questi ultimi ha avuto come destinazione i club appartenenti alle divisioni inferiori italiane.

IL MERCATO DEI TRASFERIMENTI NELLE 5 TOP LEGHE 2011-2013

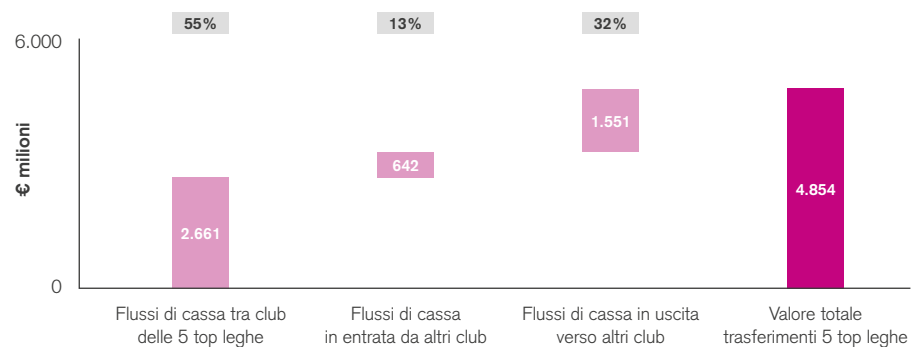
NUMERO TOTALE TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DELLE 5 TOP LEGHE 2011-2013



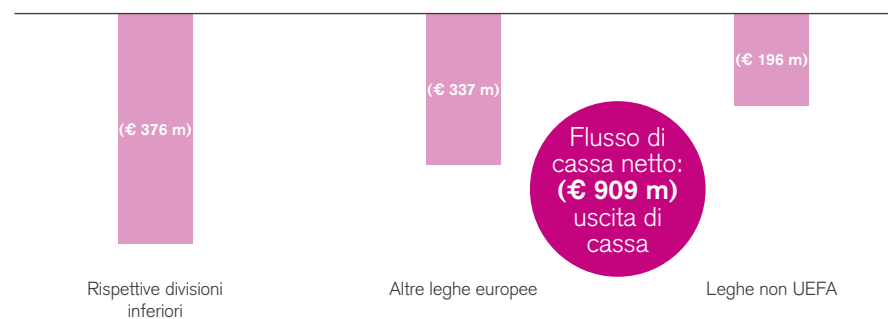
RIPARTIZIONE SALDO TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DELLE 5 TOP LEGHE PER CONTROPARTE 2011-2013



VALORE TOTALE TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DELLE 5 TOP LEGHE 2011-2013



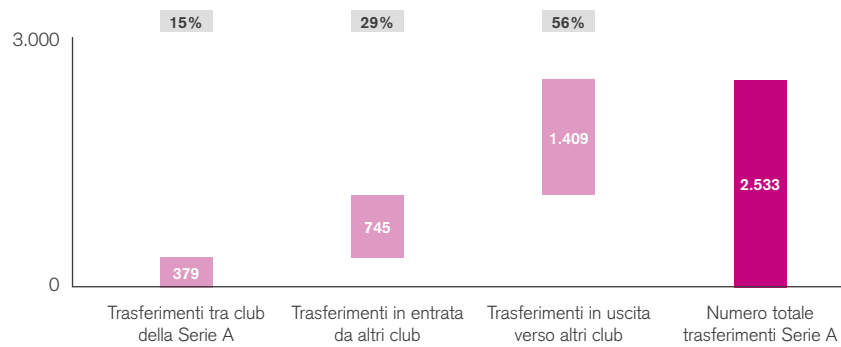
RIPARTIZIONE FLUSSO DI CASSA NETTO PER CONTROPARTE 2011-2013



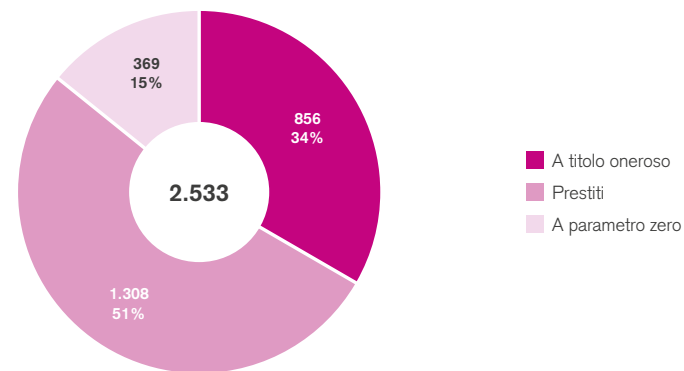
Fonte: Study on the Transfer System in Europe pubblicato dalla European Club Association

IL MERCATO DEI TRASFERIMENTI NELLA SERIE A 2011-2013

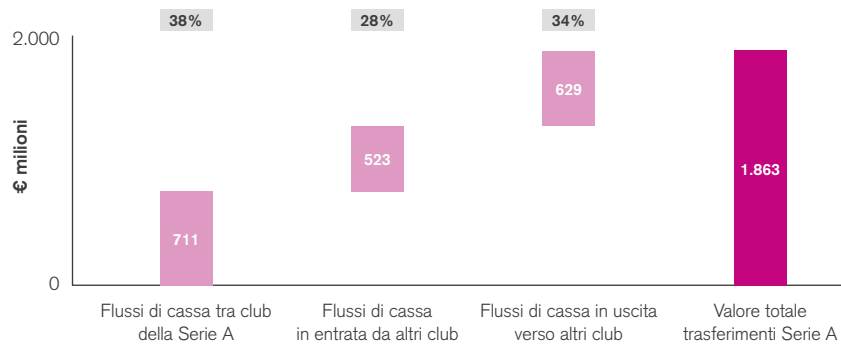
NUMERO TOTALE TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DI SERIE A 2011-2013



RIPARTIZIONE TIPOLOGIA TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DI SERIE A 2011-2013



VALORE TOTALE TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DI SERIE A 2011-2013



2.533

Numero totale di trasferimenti effettuati dai club di Serie A 2011-2013

34%

Incidenza dei trasferimenti a titolo oneroso sul totale trasferimenti effettuati dai club di Serie A 2011-2013

€ 1.863 milioni

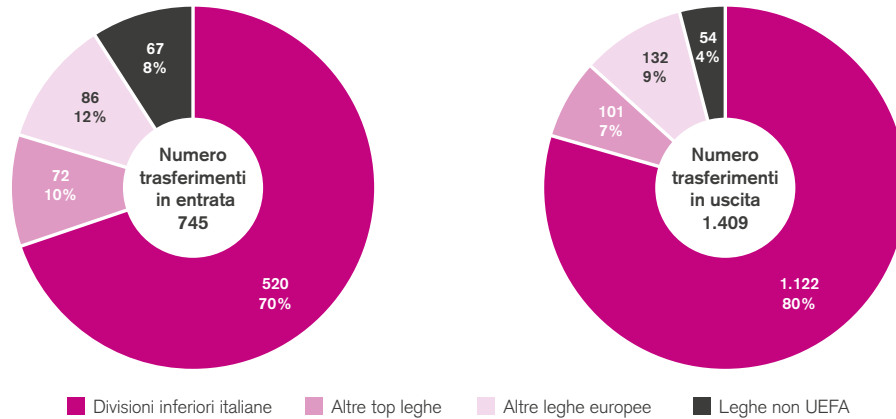
Valore totale di trasferimenti effettuati dai club di Serie A 2011-2013

51%

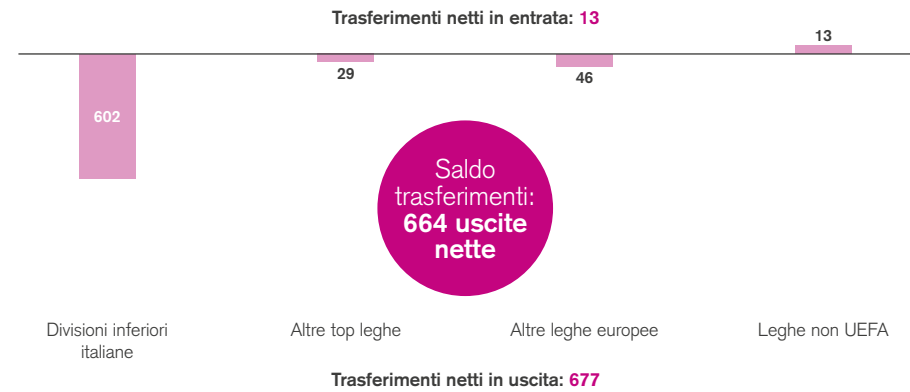
Incidenza dei prestiti sul totale trasferimenti effettuati dai club di Serie A 2011-2013

RIPARTIZIONE TRASFERIMENTI SERIE A PER CONTROPARTE 2011-2013

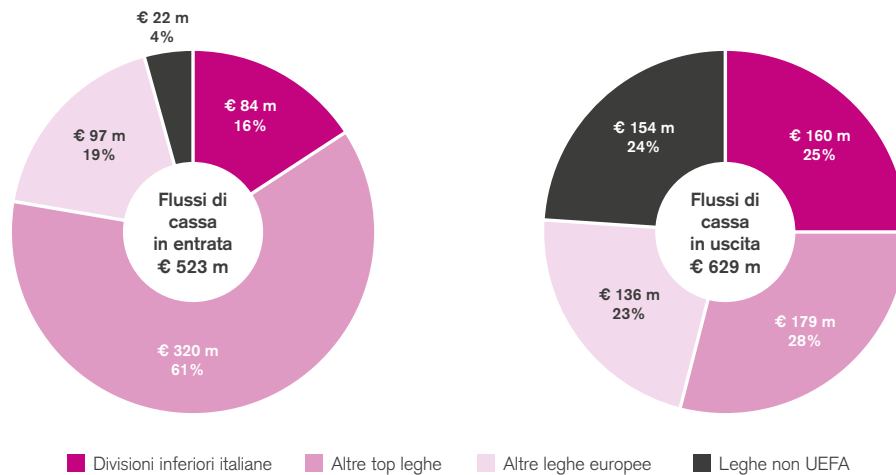
RIPARTIZIONE TRASFERIMENTI IN ENTRATA E IN USCITA PER CONTROPARTE 2011-2013



RIPARTIZIONE SALDO TRASFERIMENTI EFFETTUATI DAI CLUB DI SERIE A PER CONTROPARTE 2011-2013



RIPARTIZIONE FLUSSI DI CASSA IN ENTRATA E IN USCITA PER CONTROPARTE 2011-2013



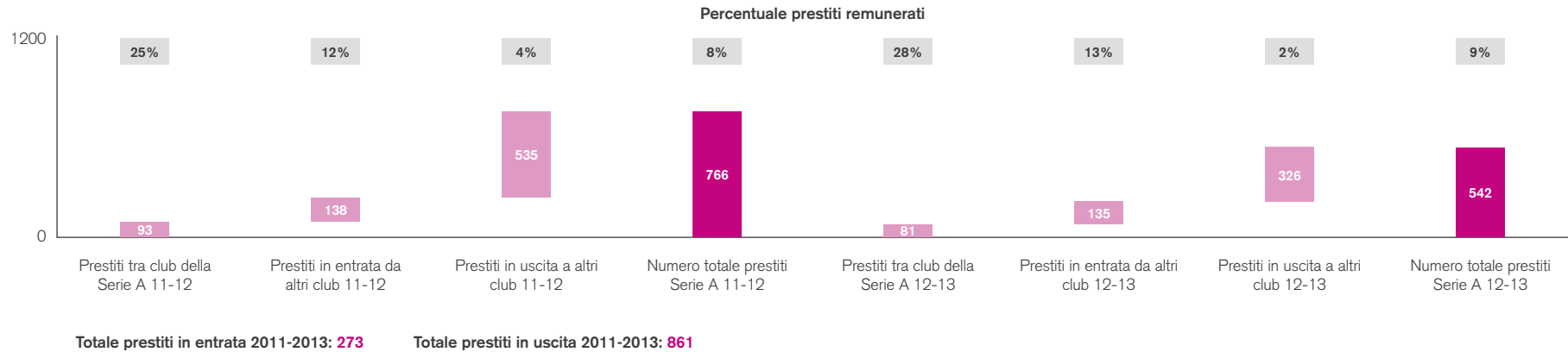
RIPARTIZIONE FLUSSO DI CASSA NETTO PER CONTROPARTE 2011-2013



Fonte: Study on the Transfer System in Europe pubblicato dalla European Club Association

FOCUS SUL MERCATO DEI PRESTITI NELLA SERIE A 2011-2013

RIPARTIZIONE MERCATO DEI PRESTITI NELLA SERIE A PER ANNO E PERCENTUALE PRESTITI REMUNERATI 2011-2013



9%

La percentuale dei prestiti remunerati sul totale dei prestiti 2012-2013

84%

Incidenza dei prestiti verso le divisioni inferiori italiane sul totale dei prestiti in uscita 2011-2013

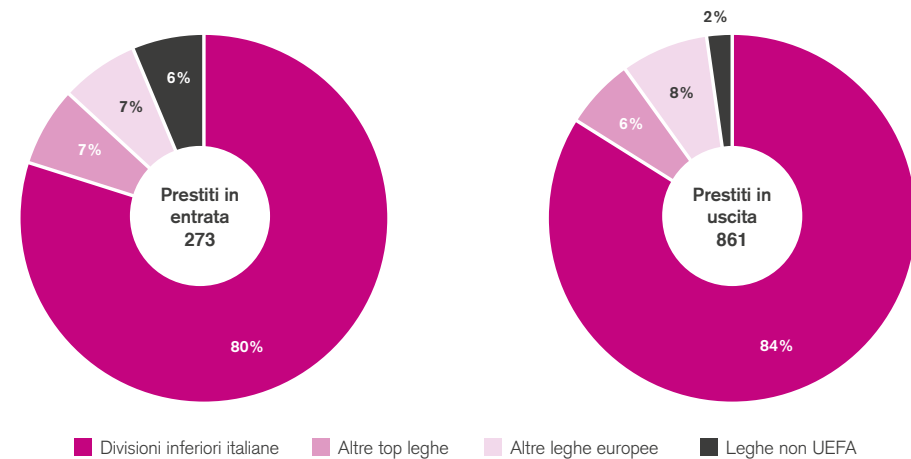
273

Il numero di prestiti in entrata effettuati dai club della Serie A 2011-2013

861

Il numero di prestiti in uscita effettuati dai club della Serie A 2011-2013

PRESTITI IN ENTRATA E IN USCITA EFFETTUATI DAI CLUB DI SERIE A 2011-2013



Fonte: Study on the Transfer System in Europe pubblicato dalla European Club Association

4.5 IL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLA SERIE B

RISULTATI DI SINTESI 2008-2013 SERIE B

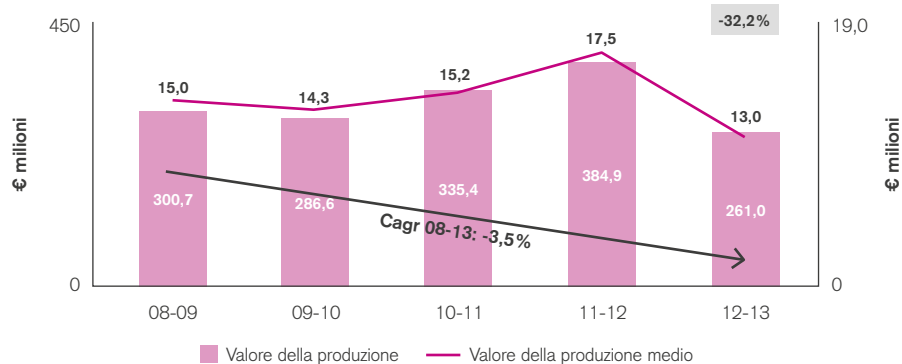
4.5

| Campione analizzato: | SERIE B | | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|--------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|--|--|
| | 20 su 22 | 20 su 22 | | | 22 su 22 | | 22 su 22 | | 20 su 22 | | |
| Dati chiave/Indici | 08-09 | 09-10 | Var. % | 10-11 | Var. % | 11-12 | Var. % | 12-13 | Var. % | | |
| Valore della produzione | € 301 m | € 287 m | -4,7% | € 335 m | 17,0% | € 385 m | 14,7% | € 261 m | -32,2% | | |
| Costi operativi | (€ 294 m) | (€ 321 m) | 9,0% | (€ 336 m) | 4,8% | (€ 389 m) | 15,6% | (€ 276 m) | -28,9% | | |
| Ebitda | € 7 m | (€ 34 m) | n.a. | (€ 1 m) | >100% | (€ 4 m) | <-100% | (€ 15 m) | <-100% | | |
| Ammortamenti e svalutazioni | (€ 50 m) | (€ 61 m) | 21,9% | (€ 71 m) | 15,2% | (€ 75 m) | 5,8% | (€ 47 m) | -37,3% | | |
| Ebit | (€ 43 m) | (€ 95 m) | <-100% | (€ 72 m) | 24,3% | (€ 78 m) | -8,6% | (€ 62 m) | 20,6% | | |
| Proventi (oneri) straordinari e finanziari | € 4 m | € 6 m | 55,6% | (€ 8 m) | n.a. | € 6 m | n.a. | (€ 4 m) | n.a. | | |
| Ebt | (€ 39 m) | (€ 89 m) | <-100% | (€ 80 m) | 10,7% | (€ 72 m) | 9,6% | (€ 66 m) | 8,4% | | |
| Imposte | (€ 2 m) | € 6 m | n.a. | € 8 m | 33,3% | € 16 m | 98,7% | € 5 m | -68,5% | | |
| Risultato netto | (€ 41 m) | (€ 83 m) | <-100% | (€ 72 m) | 12,2% | (€ 56 m) | 22,7% | (€ 61 m) | -8,7% | | |
| Costo del lavoro p.tesserato/ricavi di vendita | 85% | 84% | | 77% | | 76% | | 81% | | | |
| Patrimonio netto/Totale attività | 15% | 11% | | 9% | | 12% | | 8% | | | |
| Debiti finanziari/Totale debiti | 25% | 28% | | 19% | | 20% | | 28% | | | |

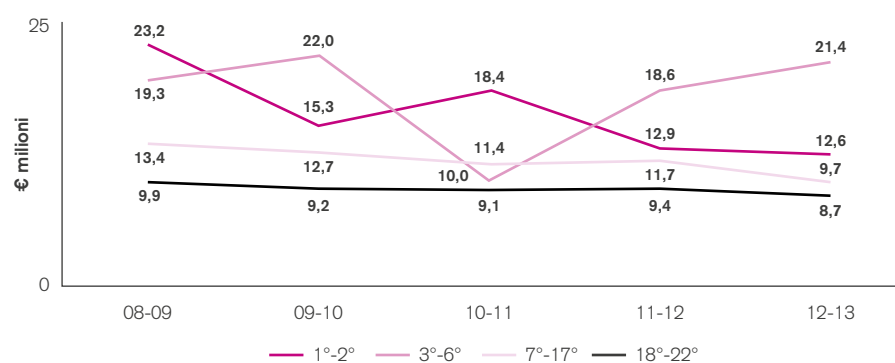
VALORE DELLA PRODUZIONE

| | 20 su 22 | 20 su 22 | 22 su 22 | 22 su 22 | 20 su 22 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
| Valore della produzione | | | | | |
| Ricavi da ingresso stadio | € 24,1 m 8% | € 22,4 m 8% | € 18,1 m 5% | € 27,2 m 7% | € 16,1 m 6% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | -7,1% | -19,2% | 50,2% | -40,9% |
| Ricavi da sponsor e attività commerciali | € 54,2 m 18% | € 59,1 m 21% | € 68,5 m 20% | € 58,0 m 15% | € 45,1 m 17% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | 9,1% | 15,9% | -15,4% | -22,2% |
| Ricavi da diritti televisivi e radio | € 23,6 m 8% | € 34,0 m 12% | € 40,3 m 12% | € 77,7 m 20% | € 49,2 m 19% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | 44,0% | 18,7% | 92,8% | -36,7% |
| Contributi in conto esercizio | € 55,8 m 19% | € 52,5 m 18% | € 61,0 m 18% | € 48,4 m 13% | € 44,4 m 17% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | -6,0% | 16,3% | -20,7% | -8,1% |
| Altri ricavi e proventi diversi | € 41,1 m 13% | € 45,3 m 15% | € 60,0 m 19% | € 64,2 m 17% | € 37,6 m 15% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | 10,3% | 32,4% | 7,1% | -41,6% |
| Ricavi di vendita | € 198,8 m 66% | € 213,3 m 74% | € 247,9 m 74% | € 275,5 m 72% | € 192,4 m 74% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | 7,3% | 16,3% | 11,1% | -30,2% |
| Plusvalenze per cessione giocatori | € 101,9 m 34% | € 73,4 m 26% | € 87,5 m 26% | € 109,4 m 28% | € 68,6 m 26% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | -28,0% | 19,3% | 25,0% | -37,3% |
| Valore della produzione | € 300,7 m 100% | € 286,6 m 100% | € 335,4 m 100% | € 384,9 m 100% | € 261,0 m 100% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | -4,7% | 17,0% | 14,7% | -32,2% |

VALORE DELLA PRODUZIONE 2008-2013

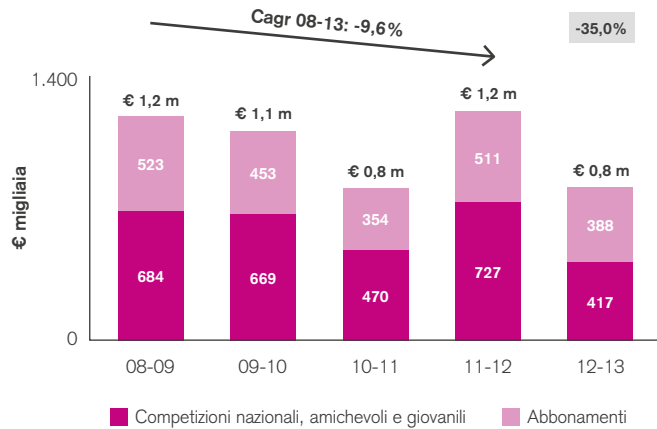


VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO PER CLUSTER 2008-2013

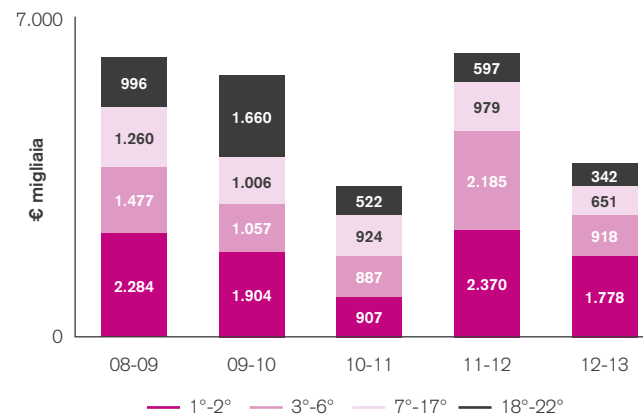


RICAVI DA STADIO

RIPARTIZIONE RICAVI MEDI DA STADIO 2008-2013



RICAVI DA STADIO MEDI PER CLUSTER 2008-2013



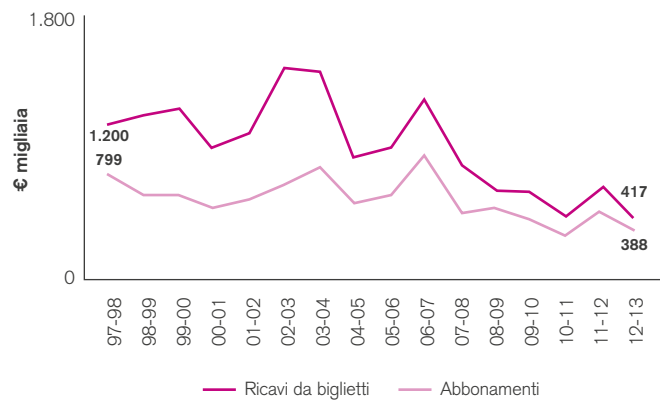
€ 0,8 milioni
(-35,0%)
Ricavi da ingresso stadio

€ 0,4 milioni
(-42,6%)
Ricavi medi da biglietti

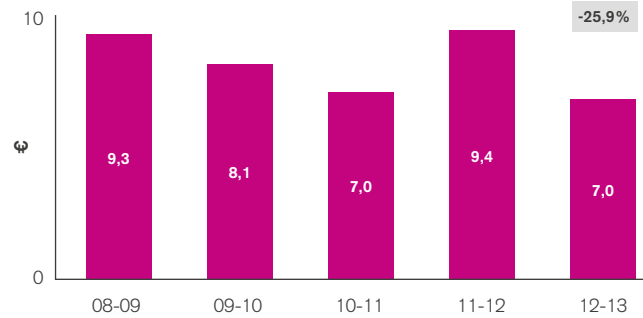
€ 0,4 milioni
(-24,2%)
Ricavi medi da abbonamenti

€ 7,0
(-25,9%)
Prezzo medio del titolo di accesso al campionato

RICAVI MEDI PER TIPOLOGIA 1997-2013



PREZZO MEDIO DEL TITOLO DI ACCESSO AL CAMPIONATO 2008-2013



Fonte: Elaborazioni PwC

RICAVI DA SPONSORIZZAZIONI E ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI

€ 2,3 milioni

(-14,4%)

Ricavi medi da sponsor e da altre attività commerciali

€ 1,5 milioni

(-19,4%)

Ricavi medi da sponsor

€ 0,7 milioni

(-1,4%)

Ricavi medi da altre attività commerciali

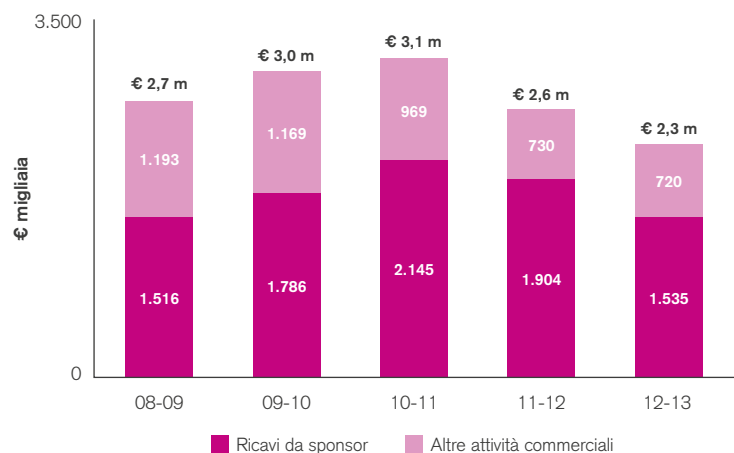
€ 1,3 milioni

(-16,9%)

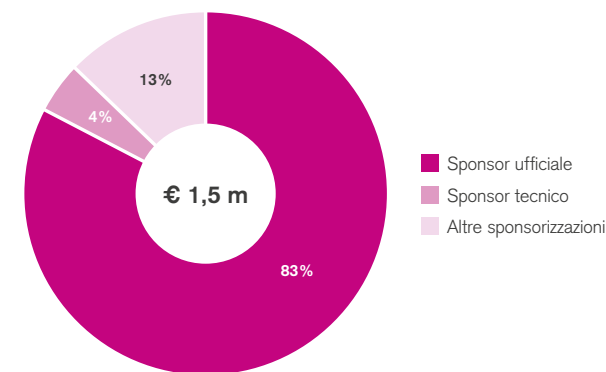
Ricavi medi da sponsor ufficiale

I ricavi da sponsorizzazione e altre attività commerciali si riferiscono ai ricavi derivanti da: sponsor ufficiale, sponsor tecnico, altri sponsor, attività di merchandising, royalties e pubblicità

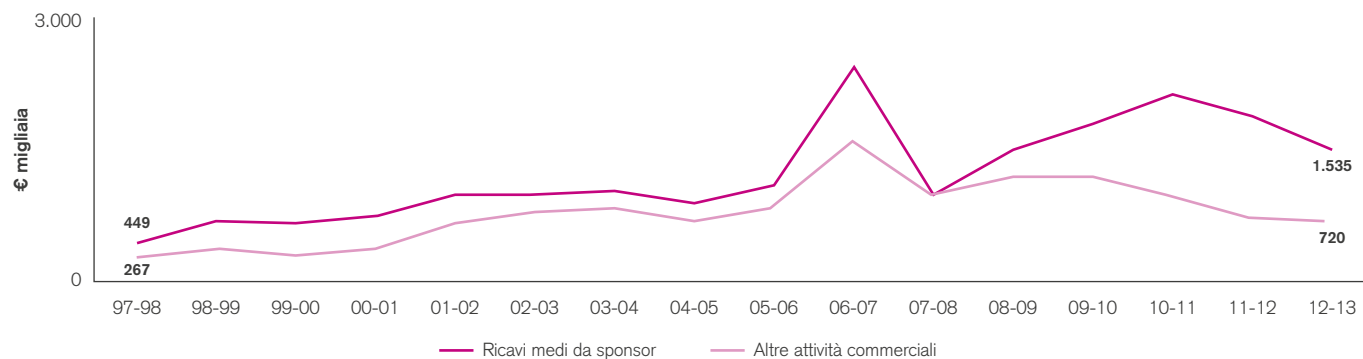
RICAVI MEDI DA SPONSOR E DA ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI 2008-2013



RIPARTIZIONE RICAVI MEDI DA SPONSOR 2012-2013

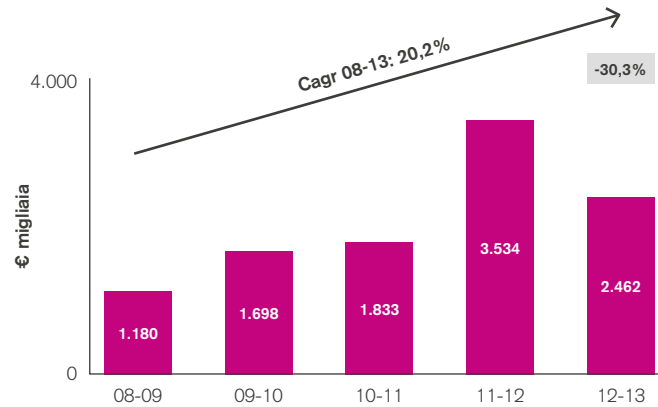


RIPARTIZIONE RICAVI MEDI DA SPONSOR E ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI 1997-2013

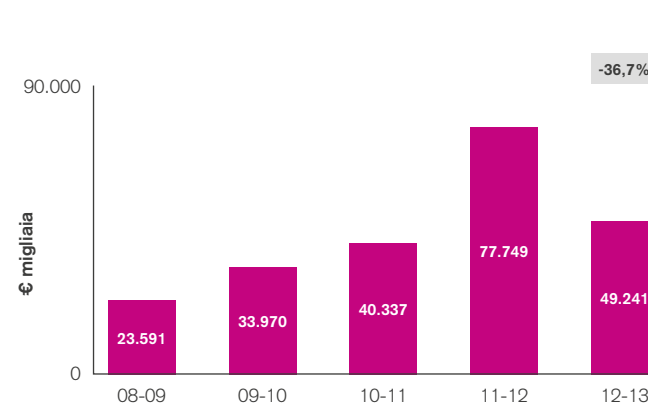


RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI

RICAVI MEDI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI 2008-2013



RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI 2008-2013



€ 2,5 milioni
(-30,3%)

Ricavi medi da diritti radiotelevisivi

-1,2%

Cagr 1997-2013 ricavi medi da diritti radiotelevisivi

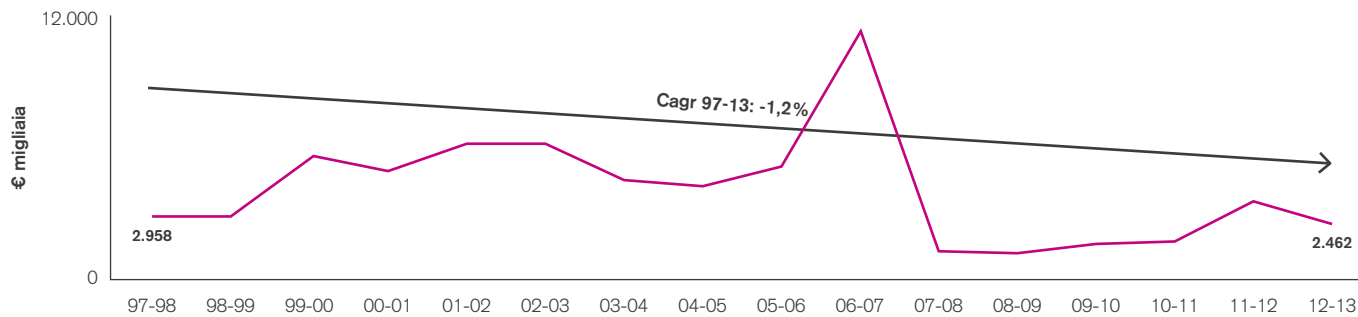
€ 49 milioni
(-36,7%)

Ricavi da diritti radiotelevisivi

+20,2%

Cagr 2008-2013 ricavi medi da diritti radiotelevisivi

RICAVI MEDI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI 1997-2013

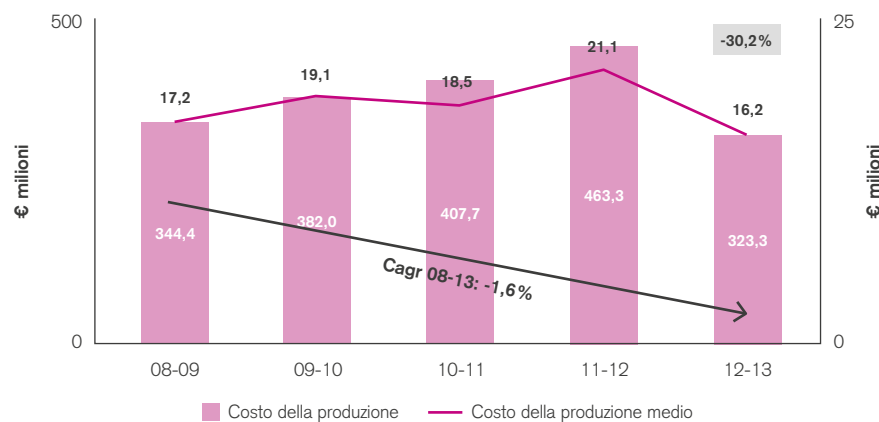


Il dato sui diritti radiotelevisivi potrebbe non coincidere con i valori di business effettivi in quanto 5 società del campione chiudono il bilancio al 31 dicembre anziché al 30 giugno

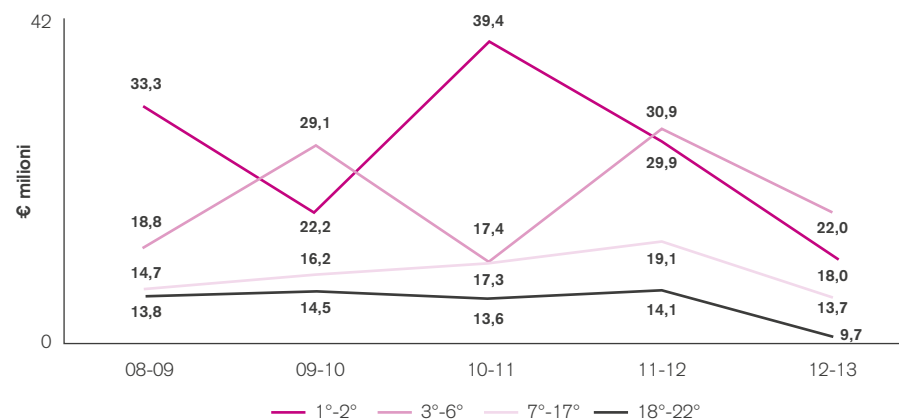
COSTO DELLA PRODUZIONE

| | 20 su 22 | | 20 su 22 | | 22 su 22 | | 22 su 22 | | 20 su 22 | |
|-------------------------------------|------------------|-------------|------------------|--------------|------------------|-------------|------------------|--------------|------------------|---------------|
| Costo della produzione | 08-09 | | 09-10 | | 10-11 | | 11-12 | | 12-13 | |
| Costi per servizi | € 56,4 m | 16% | € 72,7 m | 19% | € 62,3 m | 15% | € 67,9 m | 15% | € 50,8 m | 16% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | | 28,9% | | -14,3% | | 9,1% | | -25,2% |
| Costo godimento beni di terzi | € 11,5 m | 3% | € 12,4 m | 3% | € 11,8 m | 3% | € 18,4 m | 4% | € 10,7 m | 3% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | | 7,4% | | -4,6% | | 55,9% | | -42,2% |
| Costo del lavoro | € 180,2 m | 52% | € 190,6 m | 50% | € 203,1 m | 50% | € 224,9 m | 49% | € 163,0 m | 50% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | | 5,8% | | 6,6% | | 10,7% | | -27,5% |
| Altri oneri diversi di gestione | € 45,8 m | 14% | € 44,8 m | 12% | € 59,7 m | 15% | € 77,2 m | 16% | € 51,8 m | 16% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | | -2,0% | | 32,9% | | 29,4% | | -32,9% |
| Ammortamenti e svalutazioni | € 50,4 m | 15% | € 61,5 m | 16% | € 70,8 m | 17% | € 74,9 m | 16% | € 47,0 m | 15% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | | 21,9% | | 15,2% | | 5,8% | | -37,3% |
| Costo della produzione | € 344,4 m | 100% | € 382,0 m | 100% | € 407,7 m | 100% | € 463,3 m | 100% | € 323,3 m | 100% |
| <i>Variazione annua percentuale</i> | | | | 10,9% | | 6,7% | | 13,7% | | -30,2% |

COSTO DELLA PRODUZIONE 2008-2013



COSTO DELLA PRODUZIONE MEDIO PER CLUSTER 2008-2013



COSTO DEL LAVORO E DEL PERSONALE TESSERATO

€ 8,1 milioni
(-20,3%)

Costo medio del lavoro

€ 9,7 milioni
(-22,1%)

Costo medio imputabile al personale tesserato

74%

Costo imputabile al personale tesserato su valore della produzione

81%

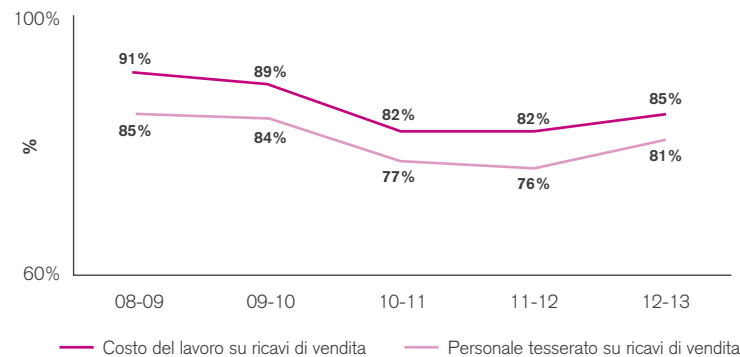
Costo personale tesserato su ricavi di vendita

Per misurare il costo del personale tesserato possono essere utilizzate due grandezze: il solo costo del personale tesserato oppure anche gli ammortamenti sostenuti annualmente dai club per usufruire dei diritti alle prestazioni dei giocatori

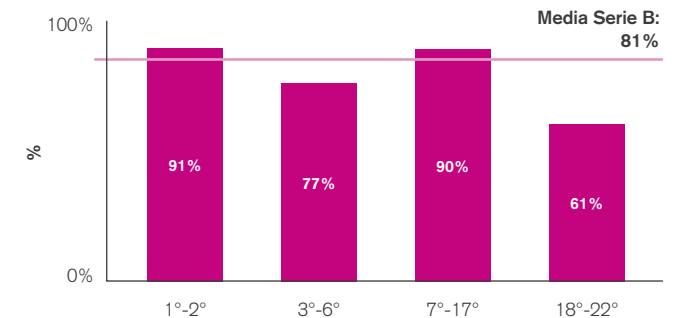
SERIE B: COSTI MEDI RELATIVI AL PERSONALE TESSERATO E VALORE DELLA PRODUZIONE

| | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Costo medio del lavoro | € 9,0 m | € 9,6 m | € 9,2 m | € 10,3 m | € 8,1 m |
| di cui: | | | | | |
| Personale tesserato | € 8,4 m | € 9,0 m | € 8,7 m | € 9,6 m | € 7,8 m |
| Altri dipendenti | € 0,6 m | € 0,6 m | € 0,5 m | € 0,7 m | € 0,4 m |
| Costo medio imputabile al personale tesserato | € 10,4 m | € 11,4 m | € 11,1 m | € 12,5 m | € 9,7 m |
| di cui: | | | | | |
| Personale tesserato | € 8,4 m | € 9,0 m | € 8,7 m | € 9,6 m | € 7,8 m |
| Ammortamento diritti calciatori | € 2,0 m | € 2,4 m | € 2,4 m | € 2,9 m | € 1,9 m |
| Totale valore della produzione medio (v.pdz) | € 15,0 m | € 14,3 m | € 15,2 m | € 17,5 m | € 13,0 m |
| Totale ricavi di vendita medi (ricavi) | € 9,9 m | € 10,7 m | € 11,3 m | € 12,5 m | € 9,6 m |
| Personale tesserato/v.pdz | 56% | 63% | 57% | 55% | 60% |
| Costo imputabile al personale tesserato/v.pdz | 69% | 80% | 73% | 71% | 74% |
| Personale tesserato/ricavi | 85% | 84% | 77% | 76% | 81% |
| Costo imputabile al personale tesserato/ricavi | 105% | 107% | 99% | 100% | 101% |

COSTO DEL LAVORO E COSTO DEL PERSONALE TESSERATO SU RICAVI DI VENDITA 2008-2013

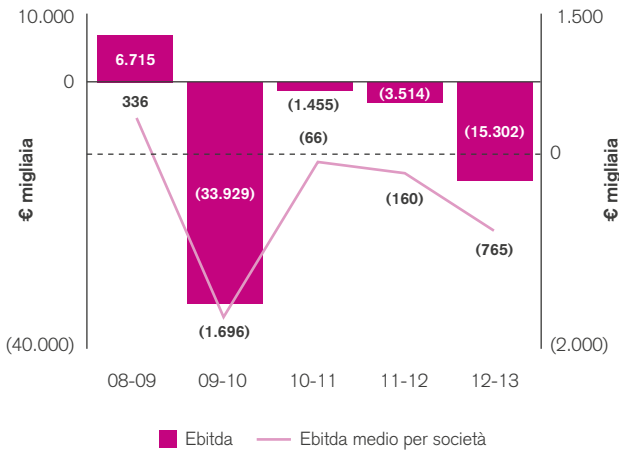


COSTO DEL PERSONALE TESSERATO SU RICAVI DI VENDITA PER CLUSTER 2012-2013

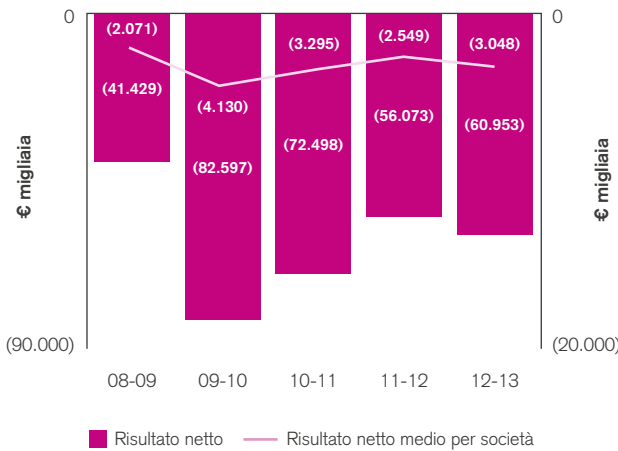


EBITDA E RISULTATO NETTO

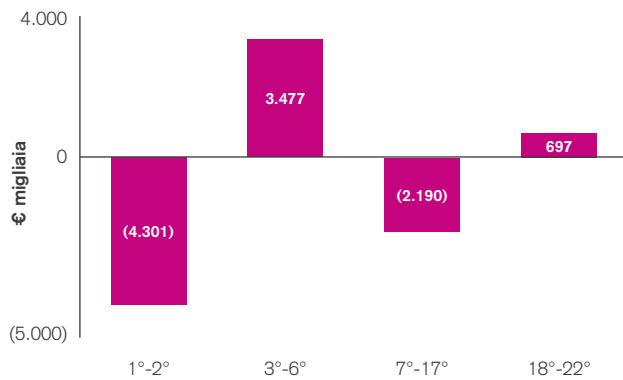
EBITDA 2008-2013



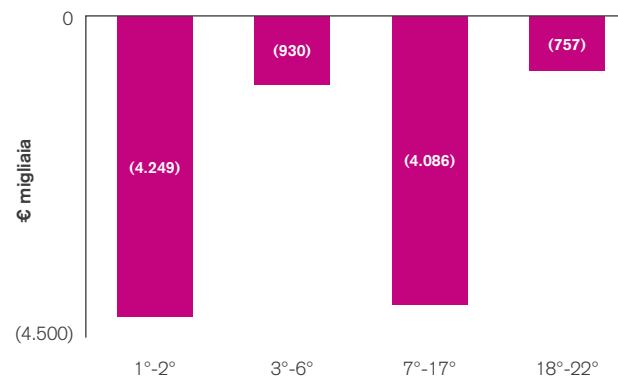
RISULTATO NETTO 2008-2013



EBITDA MEDIO PER CLUSTER 2012-2013



RISULTATO NETTO MEDIO PER CLUSTER 2012-2013



€ -15 milioni
(< -100%)
Ebitda

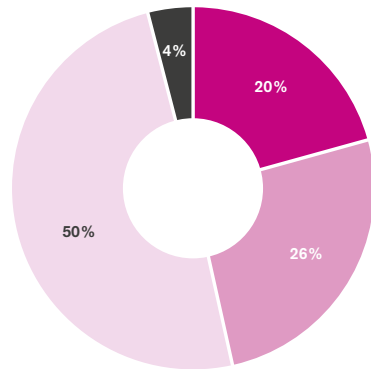
€ -61 milioni
(-8,7%)
Risultato netto

€ -4,3 milioni
Ebitda cluster 1°-2° posto

€ -4,2 milioni
Risultato netto cluster 1°-2° posto

EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE

RIPARTIZIONE MEDIA PER SOCIETÀ ATTIVITÀ 2012-2013



| € milioni | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Diritti pluriennali prestazioni calciatori | 5,6 | 5,3 | 6,3 | 5,6 | 4,2 |
| Altre immobilizzazioni | 4,9 | 5,1 | 5,1 | 6,0 | 5,4 |
| Attivo circolante | 11,6 | 11,7 | 11,5 | 13,0 | 10,3 |
| Altre attività | 0,7 | 0,6 | 1,1 | 0,9 | 0,8 |
| Totale attività medie | 22,8 | 22,7 | 24,0 | 25,5 | 20,7 |
| <i>campione</i> | 20 | 20 | 22 | 22 | 20 |

€ 20,7 milioni

(-18,9%)

Totale attività medie

€ 4,2 milioni

(-24,6%)

Diritti pluriennali medi prestazioni
dei calciatori

€ 1,8 milioni

(-42,1%)

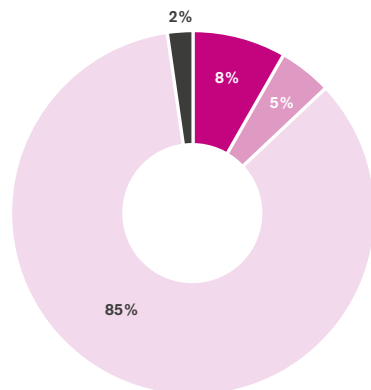
Patrimonio netto medio

€ 17,5 milioni

(-13,9%)

Debiti medi

RIPARTIZIONE MEDIA PER SOCIETÀ PASSIVITÀ 2012-2013



| € milioni | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Patrimonio netto | 3,5 | 2,5 | 2,3 | 3,0 | 1,8 |
| Fondi rischi e TFR | 0,9 | 1,4 | 1,4 | 1,3 | 1,0 |
| Debiti | 17,8 | 17,9 | 19,5 | 20,3 | 17,5 |
| Altre passività | 0,6 | 0,9 | 0,8 | 0,9 | 0,4 |
| Totale passività medie | 22,8 | 22,7 | 24,0 | 25,5 | 20,7 |
| <i>campione</i> | 20 | 20 | 22 | 22 | 20 |

I diritti relativi alle prestazioni dei calciatori costituiscono una posta patrimoniale attiva di natura immateriale a carattere pluriennale, poiché il relativo valore corrisponde ad un "asset" per la società che detiene il diritto alla prestazione sportiva del calciatore tesserato

COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE DEI DEBITI

€ 349 milioni

Totale debiti 2012-2013

€ 17,5 milioni

(-13,9%)

Totale debiti medi per società

€ 4,9 milioni

(+18%)

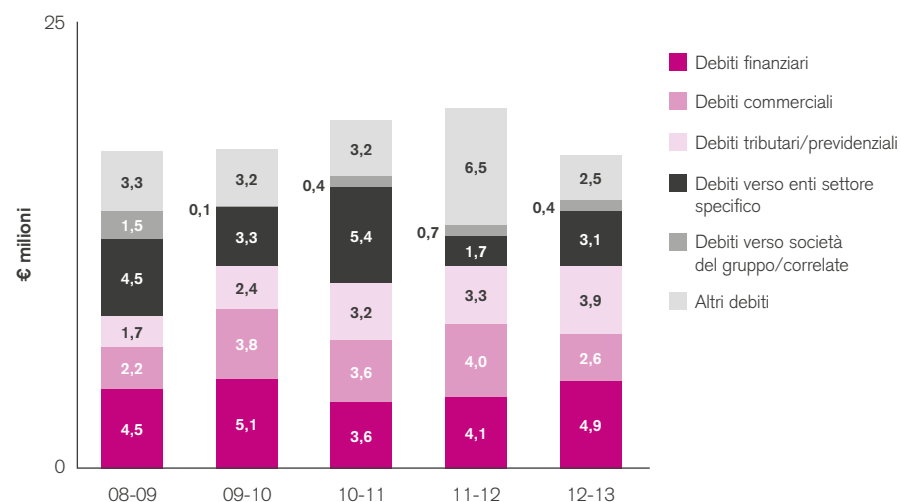
Debiti medi finanziari

€ 3,1 milioni

(+85%)

Debiti medi verso enti settore specifico

RIPARTIZIONE MEDIA DEI DEBITI PER SOCIETÀ 2008-2013



EVOLUZIONE DEI DEBITI MEDI PER SOCIETÀ: SERIE B

| € migliaia | 08-09 | % | 09-10 | % | 10-11 | % | 11-12 | % | 12-13 | % | Var %* | Aggregato 12-13 | % |
|---|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|
| Debiti finanziari | 4.516 | 25% | 5.094 | 28% | 3.646 | 19% | 4.140 | 20% | 4.875 | 28% | 18% | 97.491 | 28% |
| Debiti commerciali | 2.213 | 12% | 3.820 | 21% | 3.608 | 19% | 3.954 | 20% | 2.644 | 15% | -33% | 52.876 | 15% |
| Debiti tributari/previdenziali | 1.740 | 10% | 2.442 | 14% | 3.176 | 16% | 3.282 | 16% | 3.889 | 22% | 18% | 77.780 | 22% |
| Debiti verso enti settore specifico | 4.491 | 25% | 3.256 | 18% | 5.449 | 28% | 1.685 | 8% | 3.123 | 18% | 85% | 62.452 | 18% |
| Debiti verso società del gruppo/correlate | 1.494 | 8% | 82 | 1% | 407 | 2% | 673 | 3% | 414 | 2% | -38% | 8.282 | 2% |
| Altri debiti | 3.305 | 20% | 3.227 | 18% | 3.206 | 16% | 6.542 | 33% | 2.513 | 15% | -62% | 50.257 | 15% |
| Totale | 17.759 | 100% | 17.921 | 100% | 19.492 | 100% | 20.276 | 100% | 17.458 | 100% | -14% | 349.138 | 100% |

* Variazione percentuale calcolata rispetto alla stagione sportiva 2011-2012

EVOLUZIONE PATRIMONIO NETTO E POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

€ 1,8 milioni
(-42,1%)
Patrimonio netto medio

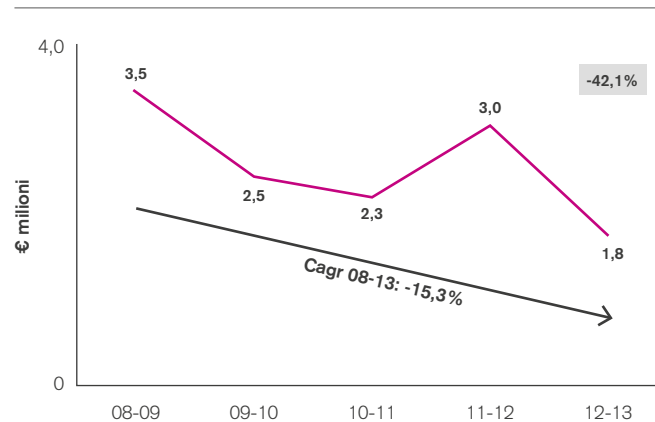
8,5%
(-340 BPS)
Equity ratio

€ 4,3 milioni
(+20,3%)
Posizione finanziaria netta media

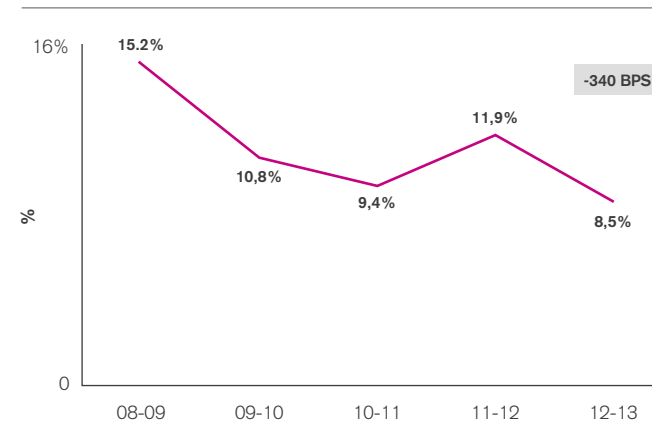
Equity ratio: indicatore patrimoniale rappresentativo del rapporto tra patrimonio netto e totale attività

Posizione finanziaria netta (PFN): ammontare dei debiti finanziari al netto delle disponibilità liquide

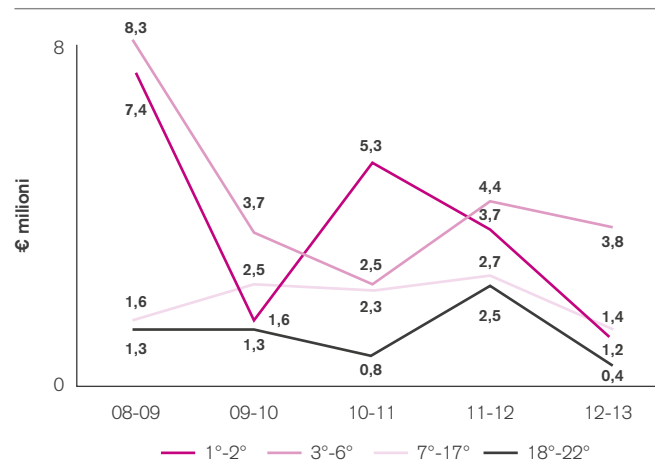
PATRIMONIO NETTO MEDIO 2008-2013



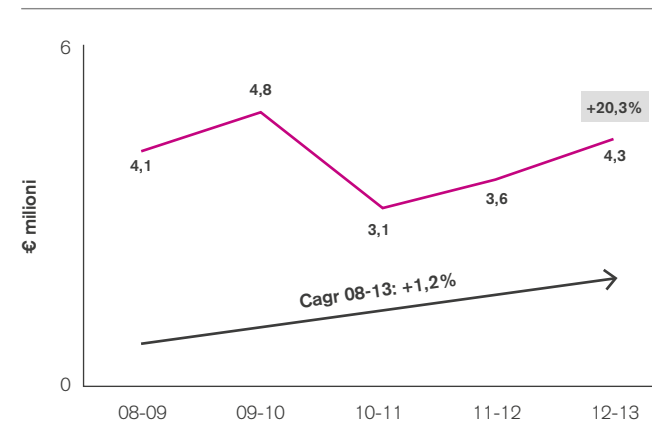
EQUITY RATIO 2008-2013



PATRIMONIO NETTO MEDIO PER CLUSTER 2008-2013



POSIZIONE FINANZIARIA NETTA MEDIA 2008-2013



INDICI DI LIQUIDITÀ E INDEBITAMENTO

20%
(-160 BPS)
Indice di liquidità

91,5%
(+340 BPS)
Livello di indebitamento

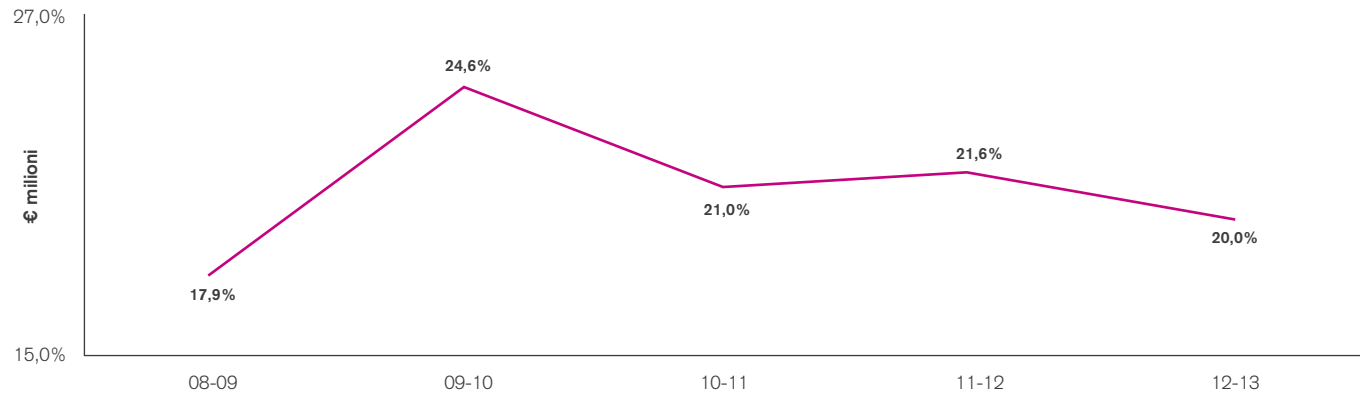
10,8
Quoziente di indebitamento

L'indice di liquidità è il rapporto tra la somma dei crediti verso clienti e delle disponibilità liquide della società e il totale delle attività.

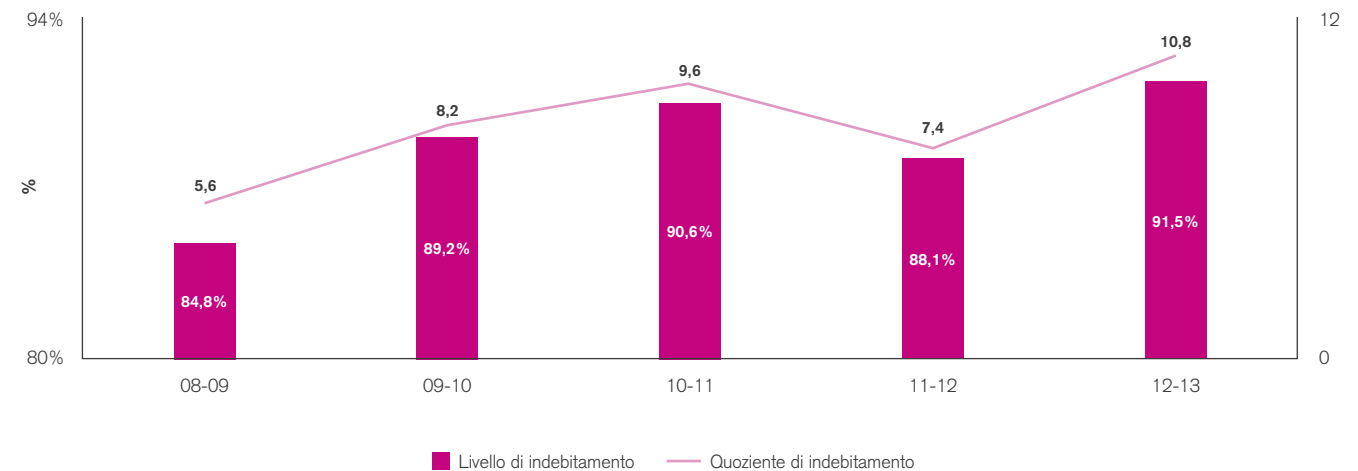
Il livello di indebitamento esprime il grado di indebitamento dell'impresa, ovvero la misura in cui essa ricorre al capitale di terzi per finanziarsi.

Il quoziente d'indebitamento è la proporzione esistente tra risorse proprie e risorse di terzi utilizzate per finanziare gli impieghi. Tale proporzione esprime la partecipazione del capitale proprio ai rischi d'impresa.

INDICE DI LIQUIDITÀ 2008-2013



LIVELLO E QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO 2008-2013



4.6 IL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLA LEGA PRO

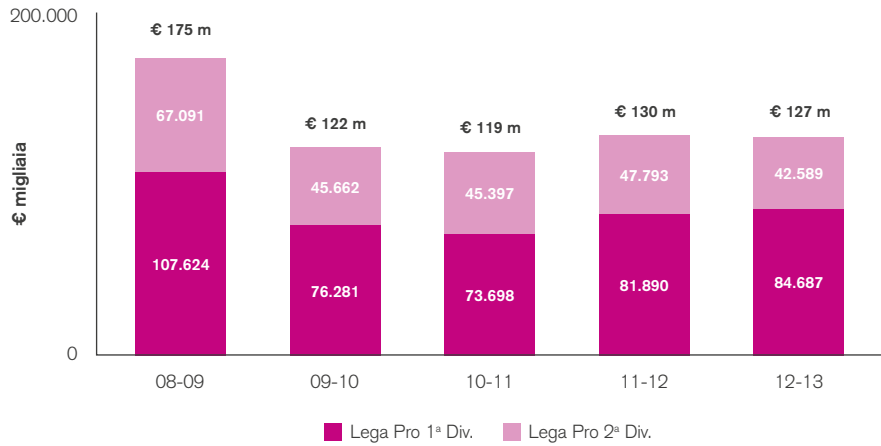
RISULTATI DI SINTESI 2008-2013 LEGA PRO 1^A E 2^A DIVISIONE

| LEGA PRO 1 ^A DIVISIONE | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| Campione analizzato: | 32 su 36 | 28 su 36 | | 29 su 36 | | 28 su 36 | | 28 su 33 | |
| Dati chiave/Indici | 08-09 | 09-10 | Var. % | 10-11 | Var. % | 11-12 | Var. % | 12-13 | Var. % |
| Valore della produzione | € 108 m | € 76 m | -29,1% | € 74 m | -3,4% | € 82 m | 11,1% | € 85 m | 3,4% |
| Costi operativi | (€ 146 m) | (€ 116 m) | -20,5% | (€ 110 m) | 4,6% | (€ 112 m) | -1,4% | (€ 106 m) | 5,5% |
| Ebitda | (€ 38 m) | (€ 40 m) | -3,6% | (€ 36 m) | 9,0% | (€ 30 m) | 16,2% | (€ 21 m) | 29,7% |
| Ammortamenti e svalutazioni | (€ 16 m) | (€ 8 m) | -47,4% | (€ 11 m) | 36,7% | (€ 10 m) | -10,4% | (€ 11 m) | 13,6% |
| Ebit | (€ 54 m) | (€ 48 m) | 11,1% | (€ 47 m) | 2,1% | (€ 40 m) | 14,9% | (€ 32 m) | 20,0% |
| Proventi (oneri) straordinari e finanziari | € 3 m | (€ 4 m) | n.a. | € 3 m | n.a. | (€ 0 m) | n.a. | € 2 m | n.a. |
| Ebt | (€ 51 m) | (€ 52 m) | -1,9% | (€ 44 m) | 14,9% | (€ 40 m) | 8,7% | (€ 30 m) | 24,7% |
| Imposte | € 4 m | € 1 m | -83,4% | (€ 0 m) | n.a. | (€ 1 m) | <-100% | (€ 1 m) | 11,3% |
| Risultato netto | (€ 47 m) | (€ 51 m) | -8,0% | (€ 44 m) | 13,2% | (€ 41 m) | 6,7% | (€ 31 m) | 24,3% |
| Costo del lavoro p.tesserato/ricavi di vendita | 82% | 92% | | 87% | | 83% | | 78% | |
| Patrimonio netto/Totale attività | 9% | 2% | | 4% | | 14% | | 3% | |
| Debiti finanziari/Totale debiti | n/a | n/a | | n/a | | n/a | | n/a | |

| LEGA PRO 2 ^A DIVISIONE | | | | | | | | | |
|--|----------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
| Campione analizzato: | 48 su 54 | 35 su 54 | | 36 su 49 | | 30 su 41 | | 26 su 36 | |
| Dati chiave/Indici | 08-09 | 09-10 | Var. % | 10-11 | Var. % | 11-12 | Var. % | 12-13 | Var. % |
| Valore della produzione | € 67 m | € 46 m | -31,9% | € 45 m | -0,6% | € 48 m | 5,3% | € 43 m | -10,9% |
| Costi operativi | (€ 86 m) | (€ 60 m) | 29,5% | (€ 53 m) | 11,9% | (€ 53 m) | -0,1% | (€ 55 m) | -2,9% |
| Ebitda | (€ 19 m) | (€ 14 m) | 24,6% | (€ 8 m) | 44,4% | (€ 5 m) | 30,1% | (€ 12 m) | <-100% |
| Ammortamenti e svalutazioni | (€ 2 m) | (€ 4 m) | 91,2% | (€ 4 m) | -8,7% | (€ 4 m) | 13,1% | (€ 4 m) | -6,7% |
| Ebit | (€ 21 m) | (€ 18 m) | 14,1% | (€ 12 m) | 33,5% | (€ 9 m) | 26,9% | (€ 16 m) | -82,4% |
| Proventi (oneri) straordinari e finanziari | (€ 1 m) | (€ 0 m) | -78,2% | (€ 1 m) | >100% | € 1 m | n.a. | (€ 1 m) | n.a. |
| Ebt | (€ 22 m) | (€ 18 m) | 16,7% | (€ 13 m) | 29,4% | (€ 8 m) | 37,2% | (€ 17 m) | <-100% |
| Imposte | (€ 0 m) | (€ 0 m) | n.a. | (€ 1 m) | >100% | (€ 1 m) | -15,1% | (€ 0 m) | -78,7% |
| Risultato netto | (€ 22 m) | (€ 18 m) | 17,9% | (€ 14 m) | 23,8% | (€ 9 m) | 35,0% | (€ 17 m) | -87,3% |
| Costo del lavoro p.tesserato/ricavi di vendita | 67% | 75% | | 64% | | 63% | | 77% | |
| Patrimonio netto/Totale attività | 0% | 4% | | -3% | | 3% | | 5% | |
| Debiti finanziari/Totale debiti | n/a | n/a | | n/a | | n/a | | n/a | |

VALORE DELLA PRODUZIONE

VALORE DELLA PRODUZIONE 2008-2013



€ 127 milioni

(-2,0%)

Valore della produzione della Lega Pro

€ 85 milioni

(+3,4%)

Valore della produzione Lega Pro 1ª Divisione

€ 3,0 milioni

(+3,4%)

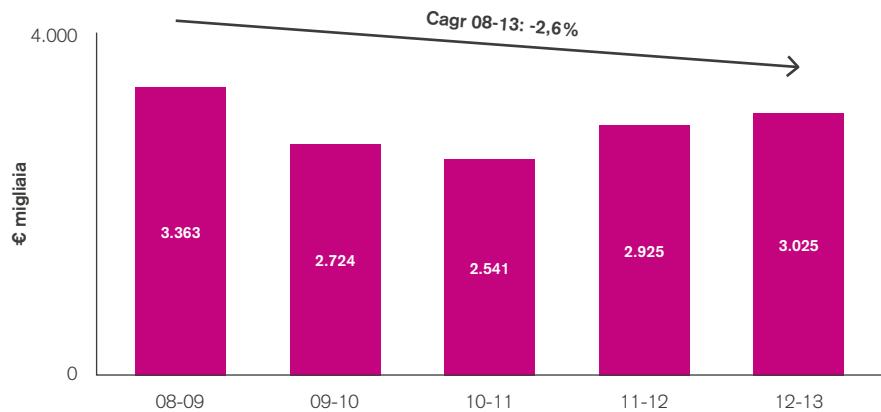
Valore della produzione medio Lega Pro 1ª Divisione

€ 1,6 milioni

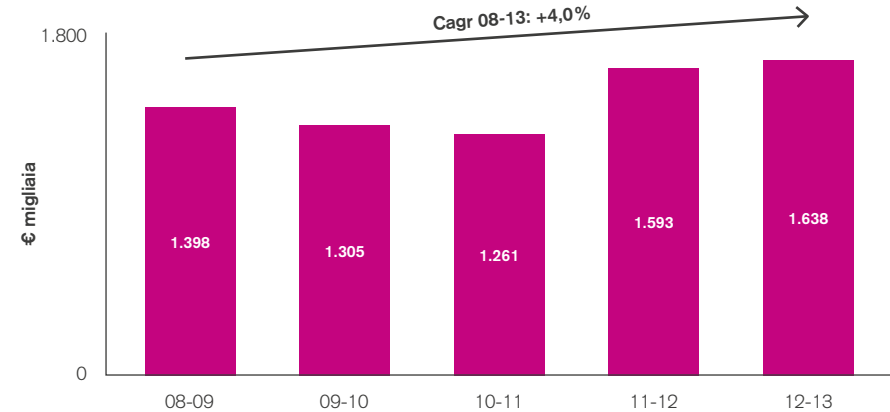
(+2,8%)

Valore della produzione medio Lega Pro 2ª Divisione

VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO 2008-2013 LEGA PRO 1ª DIV.



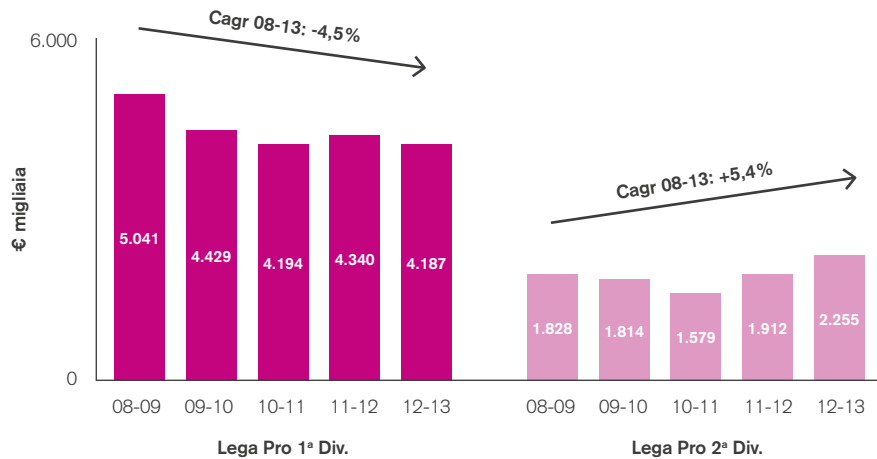
VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO 2008-2013 LEGA PRO 2ª DIV.



Fonte: Elaborazioni PwC

COSTO DELLA PRODUZIONE

COSTO DELLA PRODUZIONE MEDIO 2008-2013



€ 176 milioni

(-1,7%)

Costo della produzione della Lega Pro

78%

Incidenza del costo del lavoro su valore della produzione Lega Pro 1ª Divisione

€ 4,2 milioni

(-3,5%)

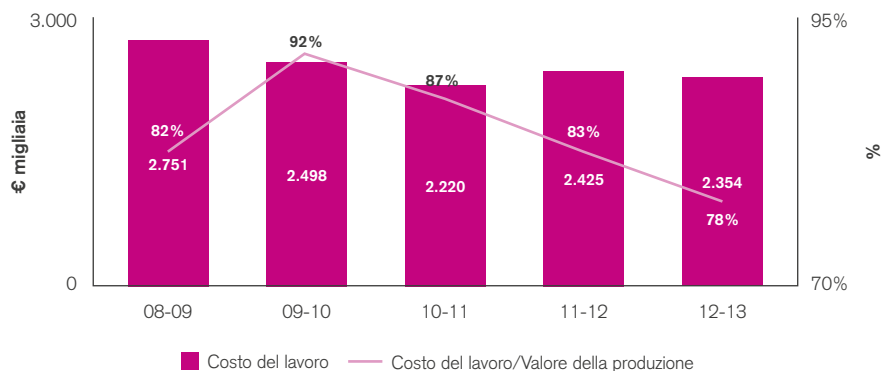
Costo della produzione medio Lega Pro 1ª Divisione

€ 2,3 milioni

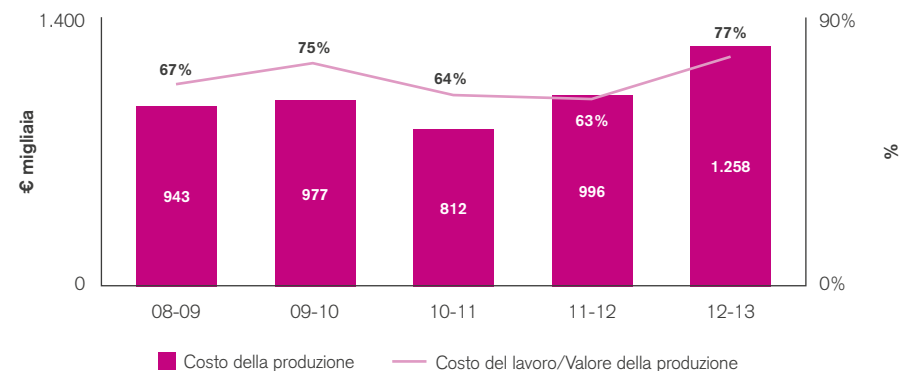
(+17,9%)

Costo della produzione medio Lega Pro 2ª Divisione

COSTO DEL LAVORO MEDIO E INCIDENZA SUL VALORE DELLA PRODUZIONE: LEGA PRO 1ª DIV. 2008-2013

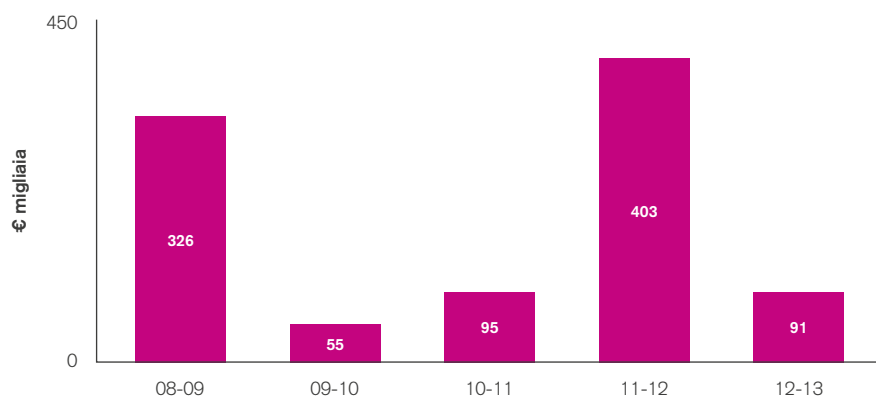


COSTO DEL LAVORO MEDIO E INCIDENZA SUL VALORE DELLA PRODUZIONE: LEGA PRO 2ª DIV. 2008-2013

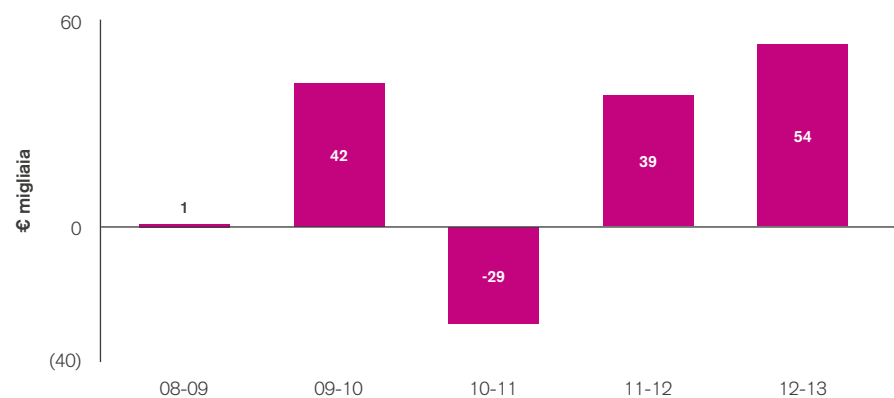


EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE

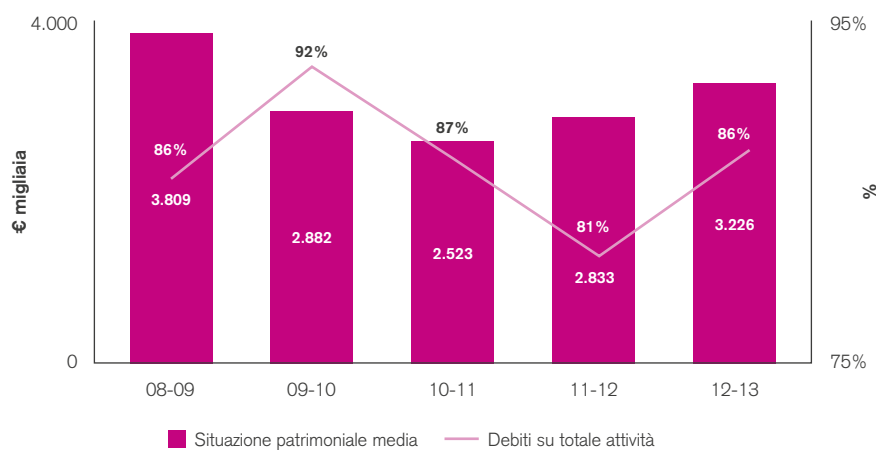
PATRIMONIO NETTO MEDIO PER SOCIETÀ: LEGA PRO 1^A DIV. 2008-2013



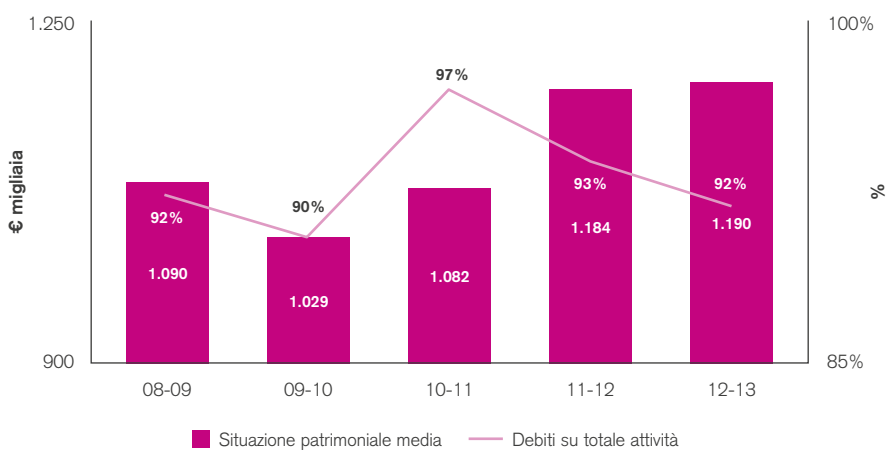
PATRIMONIO NETTO MEDIO PER SOCIETÀ: LEGA PRO 2^A DIV. 2008-2013



SITUAZIONE PATRIMONIALE MEDIA PER SOCIETÀ E INCIDENZA DEI DEBITI: LEGA PRO 1^A DIV. 2008-2013



SITUAZIONE PATRIMONIALE MEDIA PER SOCIETÀ E INCIDENZA DEI DEBITI: LEGA PRO 2^A DIV. 2008-2013



Fonte: Elaborazioni PwC

5

IL CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

- INTRODUZIONE
- CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE AGGREGATO
- CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE PER SERIE
- CONTRIBUTO FISCALE: IVA
- CONTRIBUTO FISCALE: IRES
- CONTRIBUTO FISCALE: IRAP
- CONTRIBUTO FISCALE: 770
- REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE: IRPEF
- CONTRIBUTO PREVIDENZIALE: ENPALS
- BENCHMARKING INTERNAZIONALE





INTRODUZIONE

Prosegue e viene ulteriormente ampliata in questa edizione 2014 del ReportCalcio l'analisi dei risvolti fiscali e previdenziali del calcio professionistico. L'importanza di questa tematica deriva dal ragguardevole gettito che il calcio professionistico genera, a seguito della straordinaria dimensione economica che ha raggiunto a livello nazionale e internazionale. Il lavoro si basa sui dati forniti alla FIGC dal Dipartimento delle Finanze del Ministero dell'Economia e delle Finanze, dall'Inps (gestione ex Enpals) e dall'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato (Aams). I dati evidenziano come anche nell'anno fiscale 2011 il gettito fiscale e previdenziale complessivo, pur subendo una leggera contrazione, ha superato il miliardo di euro, attestandosi a 1.033,7 milioni. Di questa cifra l'86% (891,6 milioni di euro) proviene dai versamenti fiscali e previdenziali dei club professionistici italiani, e il restante 14% (142,1 milioni) dal gettito fiscale prodotto dalle scommesse sul calcio.

Con l'obiettivo di analizzare la contribuzione fiscale sono state prodotte tavole statistiche, distinte per tipologia

d'imposta (Iva, Ires e Irap), relative alle basi imponibili e imposte delle società calcistiche professionistiche per gli anni d'imposta compresi tra il 2006 e il 2011. Vengono inoltre fornite altre utili informazioni tratte dai moduli 770; in particolare sono evidenziate le retribuzioni corrisposte a lavoratori dipendenti (con le relative ritenute), i compensi corrisposti a lavoratori autonomi con le relative provvigioni e il gettito erariale derivante dalle scommesse sul calcio. In una specifica sezione è stata infine inserita l'analisi relativa al contributo previdenziale.

Una novità di questa edizione del ReportCalcio consiste nel confronto tra i sistemi fiscali dei principali Paesi europei, utile per meglio interpretare il diverso carico fiscale che grava sui club calcistici nelle diverse realtà nazionali e che può di conseguenza influenzarne la competitività. Più in particolare, viene presentata la struttura delle aliquote esistenti nei diversi Paesi, con riferimento alle principali imposte, e la dimensione del gettito complessivo generato dal calcio professionistico nelle principali realtà internazionali.

Come per le precedenti edizioni, si espongono qui di seguito alcune precisazioni sulle informazioni presentate, soprattutto nell'analisi comparativa con l'anno d'imposta 2010.

Nei dati Iva non sono presenti le informazioni dichiarative di alcune società di Prima e Seconda Divisione (5 società nel 2011), in quanto la dichiarazione è stata presentata oltre i termini di scadenza previsti, oppure si tratta di società in fallimento. Rispetto al 2010 si assiste ad una contrazione del volume d'affari del -1,8%. Si sottolinea inoltre che il 6% delle società calcistiche esaminate partecipa alla procedura di liquidazione dell'Iva di gruppo.

Per quanto riguarda i dati Ires, nell'ambito delle società che liquidano l'imposta ordinariamente, si assiste a una forte contrazione dell'ammontare del reddito fiscale (-40,1% rispetto al 2010) concentrato prevalentemente nelle società calcistiche della Serie B. Di converso si assiste a un incremento delle perdite fiscali (+15,9%) imputabile alle società della Serie A e della Prima Divisione.

INTRODUZIONE

Se si pone l'attenzione sul reddito imponibile si assiste a un incremento sia delle frequenze che dell'ammontare rispetto al 2010, imputabile ad alcune società della Serie A. Tale incremento è influenzato sia dalla nuova disciplina di riporto delle perdite pregresse in vigore dal 2011¹ sia da un incremento del reddito dichiarato da alcune società.

Le società che aderiscono al regime del consolidato fiscale sono pari al 18% (17% nel 2010) con un trend in crescita. Per queste società, che trasferiscono il loro reddito o perdita in capo alla consolidante per la determinazione di una base imponibile consolidata, si è calcolata un'imposta teorica sull'imponibile prodotto dalla singola società tenendo conto dell'aliquota al 27,5%.

Per quanto riguarda i dati Irap la percentuale dei soggetti con base imponibile² risulta pari al 77% nel 2011 in diminuzione rispetto al 2010 (79%). Ciò nonostante si rileva un incremento dell'ammontare della base imponibile (+4%) e dell'imposta (+3,7%).

Per quanto riguarda i dati del mod. 770 relativi alle certificazioni di lavoro dipendente, si sottolinea come l'importo delle ritenute sia quello riferito alle operazioni di conguaglio effettuate dal sostituto d'imposta. Tali ritenute sono quindi espresse al netto delle detrazioni e del credito d'imposta eventualmente riconosciuto per le imposte pagate all'estero a titolo definitivo. Quanto sopra esposto giustificerebbe in parte lo scostamento tra le frequenze delle retribuzioni³ e le frequenze delle ritenute effettuate.

Rispetto al 2010 si assiste ad una contrazione dell'ammontare del reddito da lavoro dipendente (-1,67%) mentre aumenta l'imponibile derivante dalle "Comunicazioni da lavoro autonomo, provvigioni e redditi diversi" (+23%) in particolare nella Serie A. Si fa presente che in tale ambito sono presenti i compensi dei procuratori dei calciatori.

La realizzazione di questa sezione è stata resa possibile dal lavoro e dai dati forniti da:

- Dipartimento delle Finanze del Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- Inps gestione ex Enpals;
- Aams.

Lo studio relativo al benchmarking fiscale è stato predisposto da un gruppo di lavoro congiunto, composto dal Centro Studi della FIGC e da:

- Adriano Benazzi, Professore Aggregato di Diritto Tributario ed Elementi di Fiscalità Internazionale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Parma e membro del Centro di Ricerche sullo Sport (CeRS);
- Gianfranco Seroli, Responsabile delle aree economico-finanziaria, fiscale e previdenziale dell'Associazione Italiana Calciatori e componente del Financial Committee della FIFPro (Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels).

¹ A partire dal 2011 le perdite pregresse possono essere scomputate in diminuzione del reddito nel limite dell'80% del reddito imponibile, mentre prima del 2011 le perdite pregresse potevano essere scomputate fino a concorrenza del reddito imponibile

² La base imponibile è costituita prevalentemente dalle retribuzioni che non costituiscono un costo deducibile

³ Nelle statistiche fornite sui dati 770, per 'reddito da lavoro dipendente' si è preso in considerazione il campo 1 del mod. 770 'redditi per i quali è possibile usufruire della detrazione di cui art. 13 commi 1, 2,3,4 del Tuir' e pertanto eventuali scostamenti tra 'numero contribuenti' e 'frequenza reddito lavoro dipendente' può essere attribuito alla presenza di 'altri redditi assimilati al lavoro dipendente' indicati nel campo 2 del mod. 770

CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE AGGREGATO

**€ 1.034
milioni**

Contribuzione fiscale e previdenziale aggregata calcio professionistico 2011 (-3,4% rispetto al 2010)

52,6%

Incidenza nel 2011 delle ritenute su lavoro dipendente e autonomo (€ 543,9 milioni) sulla contribuzione complessiva

**€ 707
milioni**

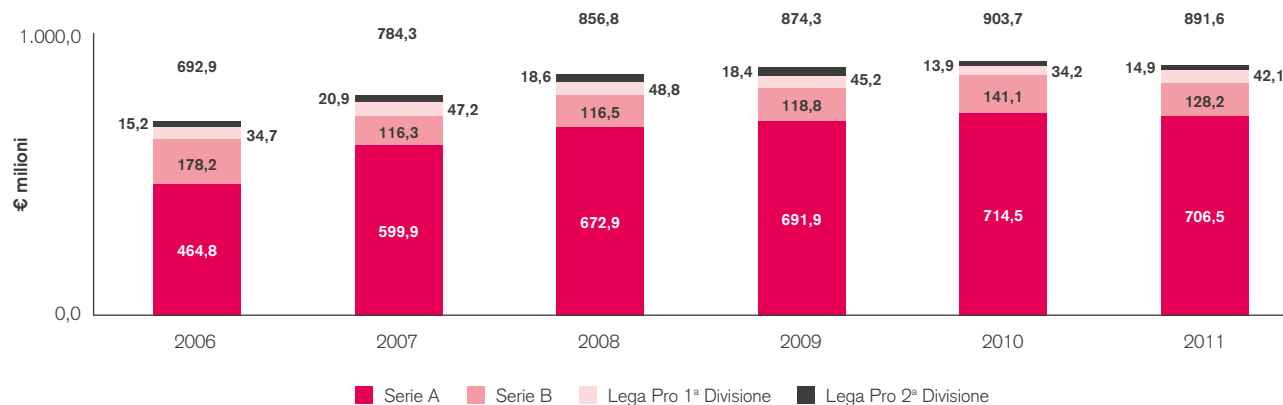
Contribuzione fiscale e previdenziale della Serie A nel 2011 (+52% rispetto al 2006)

CONFRONTO PER TIPOLOGIA – CALCIO PROFESSIONISTICO

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Iva | 183.384.101 | 196.814.523 | 207.776.374 | 208.285.508 | 206.293.833 | 198.477.612 |
| Ires | 1.492.599 | 11.525.944 | 7.422.423 | 8.495.824 | 11.252.599 | 16.107.375 |
| Irap | 34.664.426 | 43.919.930 | 43.859.629 | 43.732.026 | 39.738.046 | 40.829.526 |
| Ritenute | 399.136.527 | 447.571.551 | 505.425.472 | 524.318.578 | 553.879.364 | 543.856.113 |
| Enpals | 74.195.779 | 84.421.864 | 92.360.517 | 89.470.737 | 92.499.798 | 92.369.728 |
| Totale | 692.873.432 | 784.253.812 | 856.844.415 | 874.302.674 | 903.663.641 | 891.640.354 |
| Scommesse | 171.664.767 | 141.580.856 | 176.683.476 | 155.080.592 | 166.103.679 | 142.108.217 |
| TOTALE | 864.538.199 | 925.834.668 | 1.033.527.891 | 1.029.383.266 | 1.069.767.320 | 1.033.748.571 |

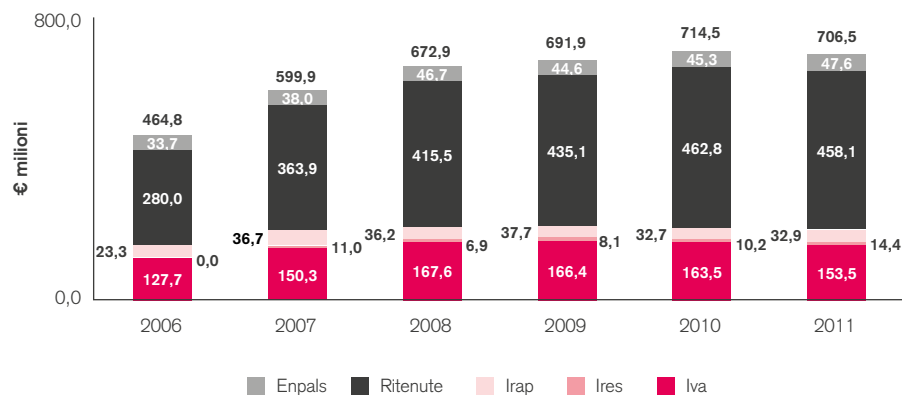
Dati in euro

CONFRONTO PER SERIE – CALCIO PROFESSIONISTICO

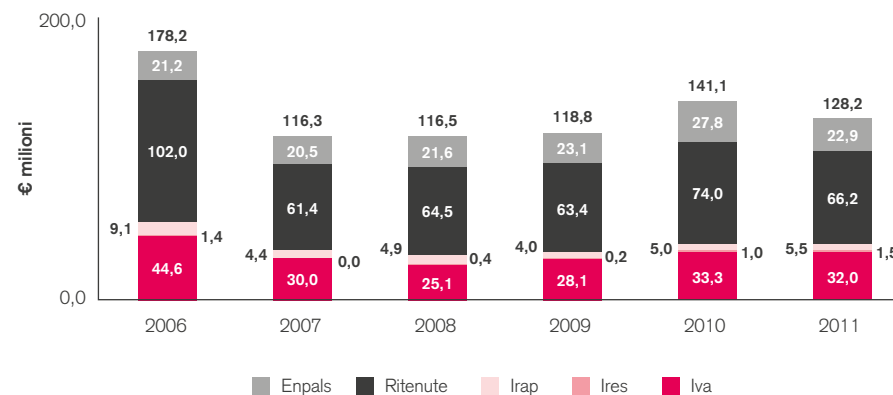


CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE PER SERIE

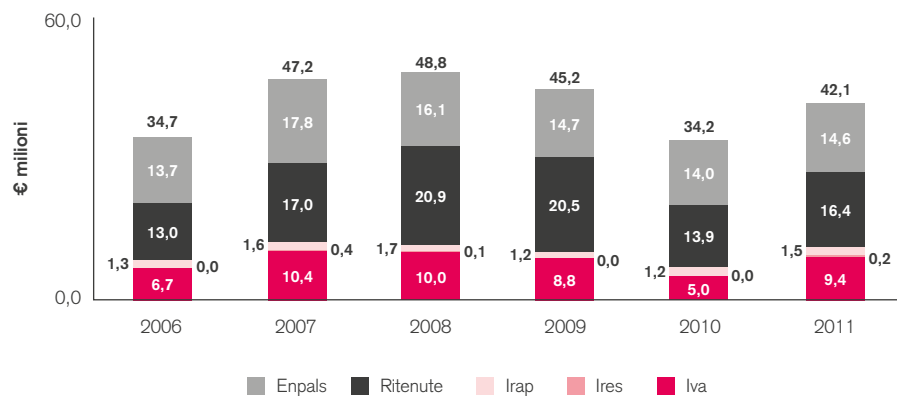
CONFRONTO PER TIPOLOGIA – SERIE A



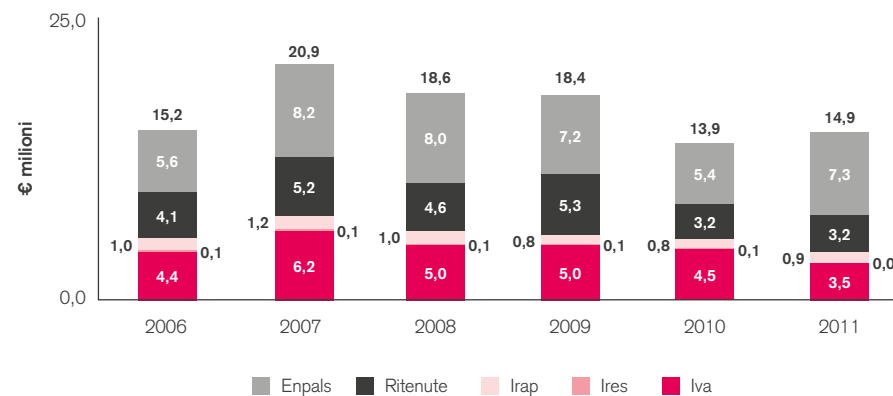
CONFRONTO PER TIPOLOGIA – SERIE B



CONFRONTO PER TIPOLOGIA – LEGA PRO 1ª DIVISIONE



CONFRONTO PER TIPOLOGIA – LEGA PRO 2ª DIVISIONE



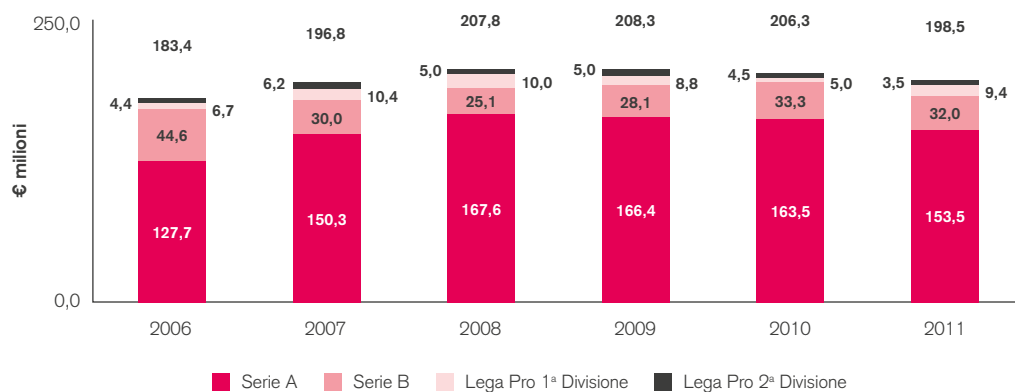
CONTRIBUTO FISCALE: IVA

DISTRIBUZIONE DELL'IMPONIBILE E DELL'IMPOSTA IVA DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE ANNO DI IMPOSTA 2011

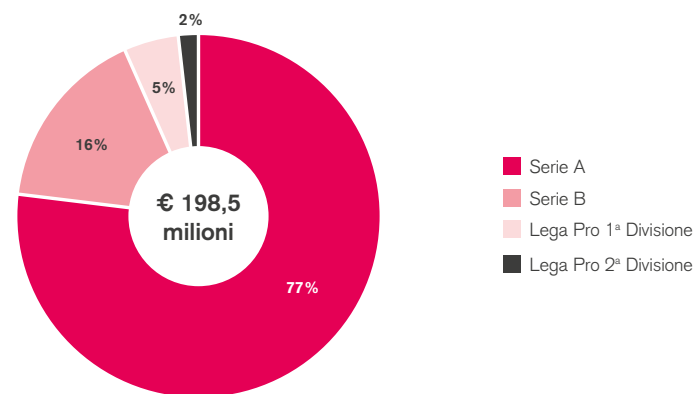
| SERIE DI APPARTENENZA | NUMERO SOGGETTI | NUMERO SOGGETTI CON IVA DI GRUPPO | VOLUME D'AFFARI | | BASE IMPONIBILE | | IVA DI COMPETENZA | |
|-----------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | | | Frequenza | Ammontare | Frequenza | Ammontare | Frequenza | Ammontare |
| Serie A | 20 | 5 | 20 | 1.532.532.828 | 20 | 763.150.427 | 20 | 153.511.887 |
| Serie B | 22 | 2 | 22 | 278.020.644 | 22 | 160.313.667 | 22 | 32.024.511 |
| Lega Pro 1ª Divisione | 36 | 0 | 35 | 97.586.056 | 35 | 45.324.809 | 35 | 9.447.040 |
| Lega Pro 2ª Divisione | 41 | 0 | 37 | 33.564.678 | 37 | 15.682.857 | 37 | 3.494.174 |
| Totale | 119 | 7 | 114 | 1.941.704.206 | 114 | 984.471.760 | 114 | 198.477.612 |

Nota: Importi espressi in euro. Per frequenza si intende il campione dei soggetti presi a riferimento nel calcolo della base imponibile e della conseguente imposta di competenza

CONFRONTO CONTRIBUTO IVA PER SERIE



RIPARTIZIONE IVA DI COMPETENZA PER SERIE ANNO D'IMPOSTA 2011



CONTRIBUTO FISCALE: IRES

DISTRIBUZIONE DELL'IMPONIBILE E DELL'IMPOSTA IRES DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE ANNO DI IMPOSTA 2011

| SOCIETÀ IN REGIME DI LIQUIDAZIONE ORDINARIA | | | | | | | | | | SOCIETÀ IN REGIME DI CONSOLIDATO | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|---|-----------|-------------------|-----------|--------------------|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------------|-----------------|--|----------|-------------------|-----------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| SERIE DI APPARTENENZA | NUMERO SOGGETTI | NUMERO SOGGETTI IN REGIME DI LIQUIDAZIONE ORDINARIA | REDDITO | | PERDITA | | REDDITO IMPONIBILE | | IMPOSTA DOVUTA | | NUMERO SOGGETTI | NUMERO SOGGETTI IN REGIME DI CONSOLIDATO | REDDITO | | PERDITA | | REDDITO IMPONIBILE | | IMPOSTA DOVUTA* | | TOTALE IRES |
| | | | Freq. | Ammontare | Freq. | Ammontare | Freq. | Ammontare | Freq. | Ammontare | | | Freq. | Ammontare | Freq. | Ammontare | Freq. | Ammontare | Freq. | Ammontare | |
| Serie A | 20 | 8 | 3 | 13.595.798 | 5 | 134.228.679 | 3 | 7.474.187 | 3 | 1.977.688 | 20 | 12 | 4 | 52.904.234 | 8 | 209.938.123 | 4 | 45.054.821 | 4 | 12.390.076 | 14.367.764 |
| Serie B | 22 | 15 | 4 | 3.485.301 | 11 | 14.421.597 | 2 | 3.369.794 | 2 | 924.423 | 22 | 7 | 2 | 2.256.557 | 5 | 65.674.560 | 2 | 2.252.476 | 2 | 619.431 | 1.543.854 |
| Lega Pro 1 ^a Divisione | 36 | 31 | 9 | 1.124.781 | 22 | 40.575.492 | 6 | 629.874 | 5 | 153.702 | 36 | 3 | 1 | 219.658 | 2 | 1.757.374 | 1 | 43.932 | 1 | 12.081 | 165.783 |
| Lega Pro 2 ^a Divisione | 41 | 33 | 12 | 703.615 | 21 | 9.596.975 | 7 | 135.915 | 7 | 29.974 | 41 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 29.974 |
| Totale | 119 | 87 | 28 | 18.909.495 | 59 | 198.822.743 | 18 | 11.609.770 | 17 | 3.085.787 | 119 | 22 | 7 | 55.380.449 | 15 | 277.370.057 | 7 | 47.351.229 | 7 | 13.021.588 | 16.107.375 |

Nota: Importi espressi in euro. Per frequenza si intende il campione dei soggetti presi a riferimento nel calcolo della base imponibile e della conseguente imposta di competenza

* L'imposta dovuta è calcolata come imposta teorica, pari al 27,5% dell'imponibile

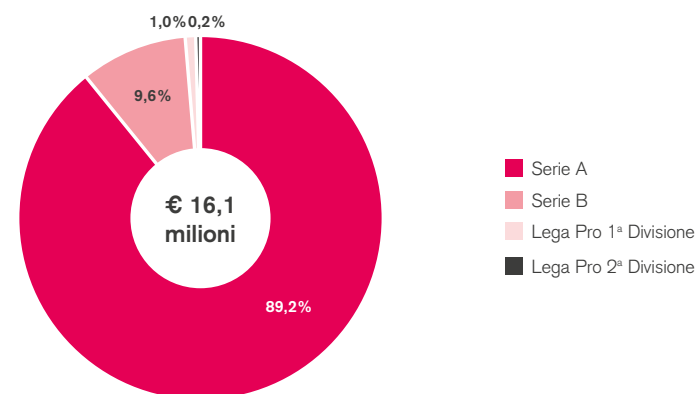
CONFRONTO CONTRIBUTO IRES PER SERIE

| | 2006* | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Serie A | 3.494 | 11.042.366 | 6.897.381 | 8.143.852 | 10.211.260 | 14.367.764 |
| Serie B | 1.403.518 | 0 | 402.043 | 246.120 | 960.091 | 1.543.854 |
| Lega Pro 1 ^a Divisione | 20.712 | 394.670 | 59.963 | 22.469 | 24.587 | 165.783 |
| Lega Pro 2 ^a Divisione | 64.875 | 88.908 | 63.036 | 83.383 | 56.662 | 29.974 |
| Totale | 1.492.599 | 11.525.944 | 7.422.423 | 8.495.824 | 11.252.599 | 16.107.375 |

Nota: Importi espressi in euro

* Nel confronto con l'anno 2006 occorre tener presente le diverse modalità di compilazione del quadro RN riferibile al "reddito imponibile". Nel quadro RN del 2006 infatti il dato riferibile al "reddito imponibile" comprende sia valori positivi che negativi, mentre dal 2007 comprende solo valori positivi

RIPARTIZIONE DEL CONTRIBUTO IRES PER SERIE ANNO D'IMPOSTA 2011



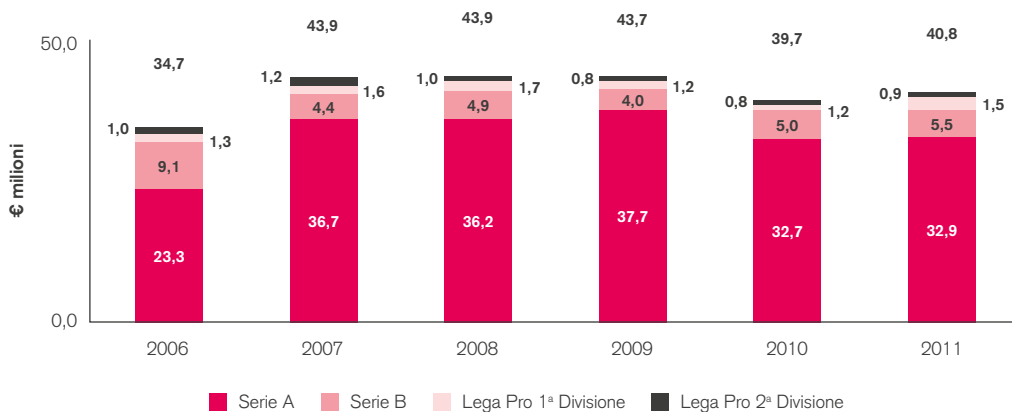
CONTRIBUTO FISCALE: IRAP

DISTRIBUZIONE DELL'IMPONIBILE E DELL'IMPOSTA IRAP DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE ANNO DI IMPOSTA 2011

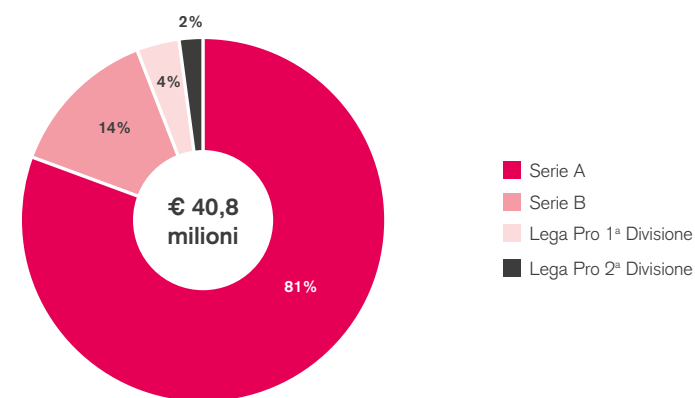
| SERIE DI APPARTENENZA | NUMERO SOGGETTI | BASE IMPONIBILE | | IMPOSTA DOVUTA | |
|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|-------------------|
| | | Frequenza | Ammontare | Frequenza | Ammontare |
| Serie A | 20 | 20 | 799.367.802 | 20 | 32.929.930 |
| Serie B | 22 | 19 | 131.664.336 | 19 | 5.519.812 |
| Lega Pro 1ª Divisione | 36 | 25 | 35.838.959 | 25 | 1.469.978 |
| Lega Pro 2ª Divisione | 41 | 28 | 21.232.495 | 28 | 909.806 |
| Totale | 119 | 92 | 988.103.592 | 92 | 40.829.526 |

Nota: Importi espressi in euro. Per frequenza si intende il campione dei soggetti presi a riferimento nel calcolo della base imponibile e della conseguente imposta di competenza

CONFRONTO CONTRIBUTO IRAP PER SERIE



RIPARTIZIONE DEL CONTRIBUTO IRAP PER SERIE ANNO D'IMPOSTA 2011



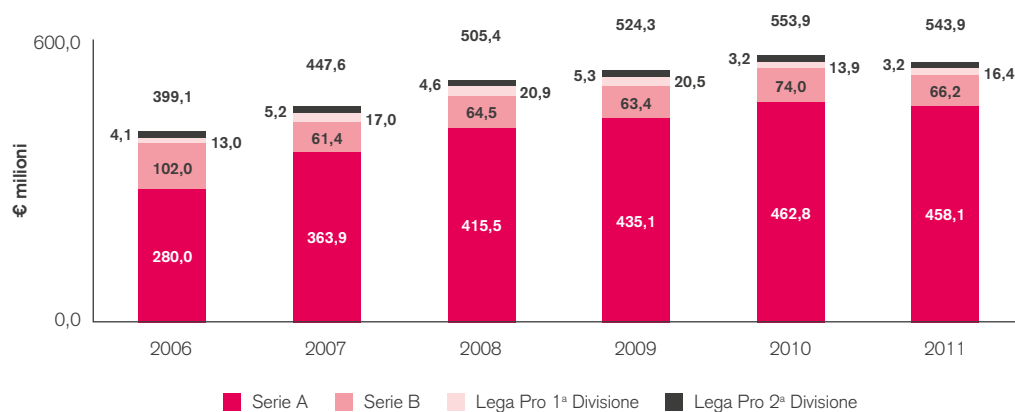
CONTRIBUTO FISCALE: 770

DISTRIBUZIONE DELLE CERTIFICAZIONI DI LAVORO DIPENDENTE E AUTONOMO DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE ANNO DI IMPOSTA 2011

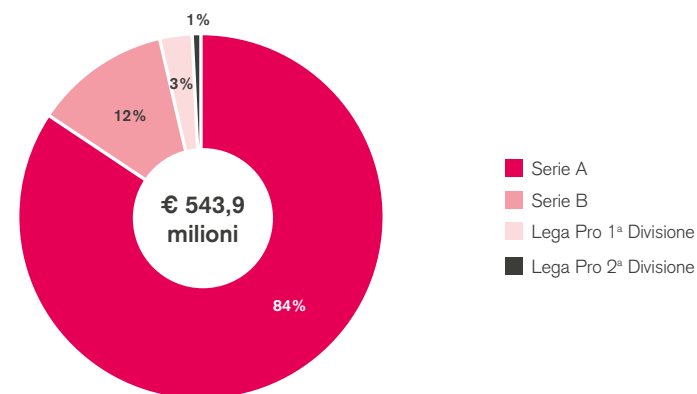
| | COMUNICAZIONI DATI CERTIFICAZIONI DI LAVORO DIPENDENTE E ASSIMILATI | | | | | COMUNICAZIONI DI LAVORO AUTONOMO, PROVVIGIONI E REDDITI DIVERSI | | | | | TOTALE RITENUTE |
|-----------------------|---|-------------------|----------------------|--------------|--------------------|---|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | CUD EMESSI | REDDITO DA LAVORO | | RITENUTE | | MODELLI EMESSI | IMPONIBILE | | RITENUTE D'ACCONTO | | |
| | | Freq. | Ammontare | Freq. | Ammontare | | Freq. | Ammontare | Freq. | Ammontare | |
| Serie A | 4.060 | 4.060 | 1.088.757.942 | 3.704 | 450.051.701 | 2.572 | 2.424 | 41.757.921 | 2.414 | 8.045.961 | 458.097.662 |
| Serie B | 2.437 | 2.437 | 173.825.828 | 2.149 | 64.829.767 | 950 | 909 | 6.747.333 | 908 | 1.353.677 | 66.183.444 |
| Lega Pro 1ª Divisione | 2.428 | 2.428 | 55.617.309 | 2.209 | 15.621.992 | 780 | 736 | 3.789.360 | 735 | 759.349 | 16.381.341 |
| Lega Pro 2ª Divisione | 1.885 | 1.885 | 18.073.986 | 1.600 | 3.008.623 | 565 | 438 | 1.305.701 | 343 | 185.043 | 3.193.666 |
| Totale | 10.810 | 10.810 | 1.336.275.065 | 9.662 | 533.512.083 | 4.867 | 4.507 | 53.600.315 | 4.400 | 10.344.030 | 543.856.113 |

Nota: Importi espressi in euro. Per frequenza si intende il campione dei soggetti presi a riferimento nel calcolo della base imponibile e della conseguente imposta di competenza

CONFRONTO RITENUTE COMPLESSIVE PER SERIE



RIPARTIZIONE DELLE RITENUTE PER SERIE ANNO D'IMPOSTA 2011



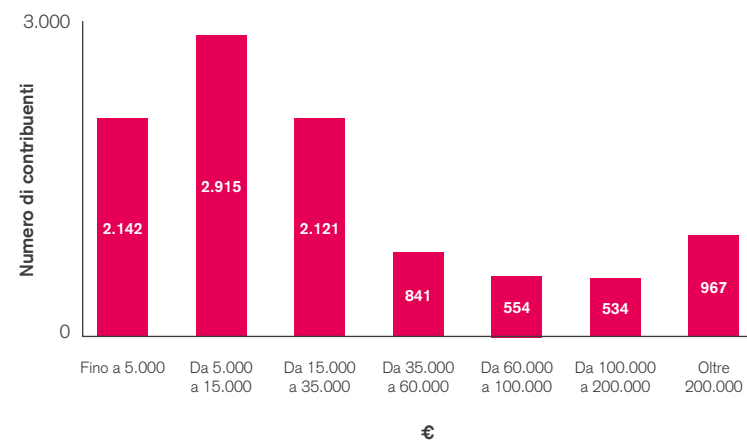
REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE: IRPEF

DATI AGGREGATI PER IL CALCIO PROFESSIONISTICO ITALIANO ANNO DI IMPOSTA 2011

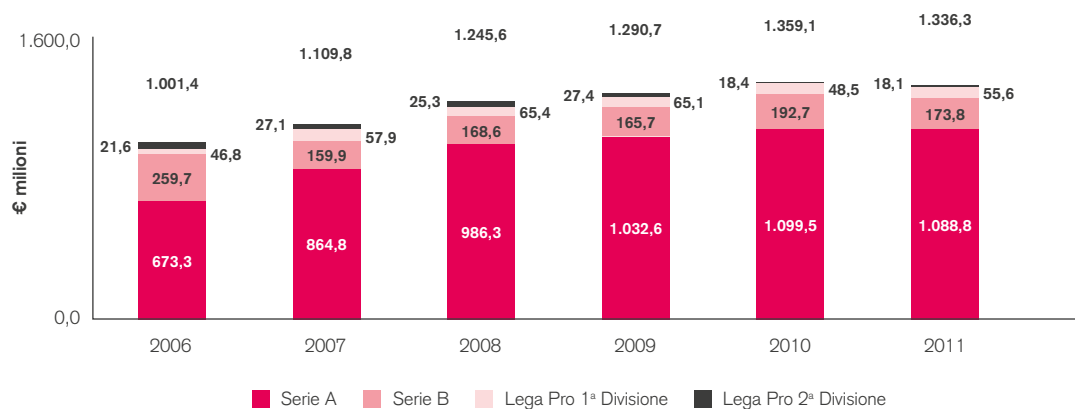
| CLASSI DI REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE (IN EURO) | NUMERO CONTRIBUENTI | CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ | REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE | | |
|--|---------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------|
| | | | Frequenza | Ammontare | Media |
| fino a 5.000 | 2.142 | 18 | 2.142 | 4.383.252 | 2.046 |
| da 5.000 a 15.000 | 2.915 | 24 | 2.915 | 26.548.002 | 9.107 |
| da 15.000 a 35.000 | 2.121 | 18 | 2.121 | 47.837.378 | 22.554 |
| da 35.000 a 60.000 | 841 | 7 | 841 | 38.388.953 | 45.647 |
| da 60.000 a 100.000 | 554 | 5 | 554 | 43.038.773 | 77.687 |
| da 100.000 a 200.000 | 534 | 4 | 534 | 75.129.859 | 140.693 |
| oltre 200.000 | 967 | 8 | 967 | 1.100.948.848 | 1.138.520 |
| TOTALE | 10.074 | 85 | 10.074 | 1.336.275.065 | 132.646 |

Nota: I dati su ammontare e media sono espressi in euro. Per frequenza si intende il campione dei soggetti presi a riferimento nel calcolo della base imponibile e della conseguente imposta di competenza

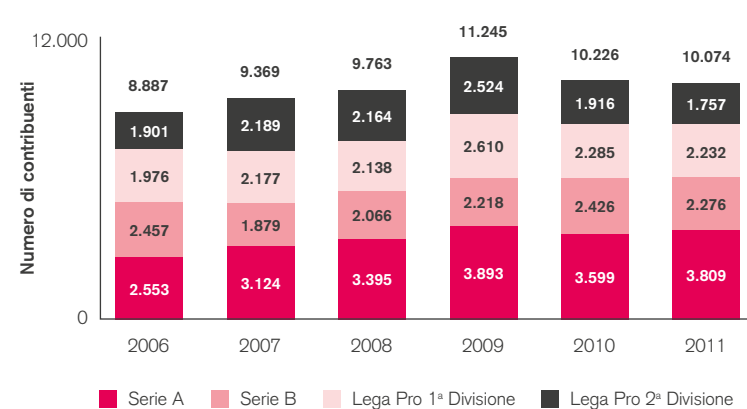
NUMERO DI CONTRIBUENTI PER FASCE DI REDDITO ANNO DI IMPOSTA 2011



CONFRONTO REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE



CONFRONTO NUMERO DI CONTRIBUENTI



Fonte: Dati MEF – Dipartimento delle Finanze

REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE: IRPEF

CONFRONTO NUMERO DI CONTRIBUENTI PER CLASSI DI REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE

| CLASSI DI REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE (IN EURO) | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| fino a 5.000 | 1.968 | 2.022 | 2.245 | 2.783 | 2.547 | 2.142 |
| da 5.000 a 15.000 | 2.608 | 2.910 | 2.876 | 3.380 | 2.909 | 2.915 |
| da 15.000 a 35.000 | 1.980 | 2.006 | 1.992 | 2.183 | 2.041 | 2.121 |
| da 35.000 a 60.000 | 671 | 658 | 705 | 825 | 751 | 841 |
| da 60.000 a 100.000 | 413 | 439 | 492 | 574 | 516 | 554 |
| da 100.000 a 200.000 | 397 | 435 | 513 | 530 | 496 | 534 |
| oltre 200.000 | 850 | 899 | 940 | 970 | 966 | 967 |
| TOTALE | 8.887 | 9.369 | 9.763 | 11.245 | 10.226 | 10.074 |

10.074

Numero complessivo di lavoratori dipendenti nel calcio professionistico italiano nel 2011

-1,7%

Il decremento tra il 2010 e il 2011 del reddito da lavoro dipendente complessivo (da € 1.359 a € 1.336 milioni)

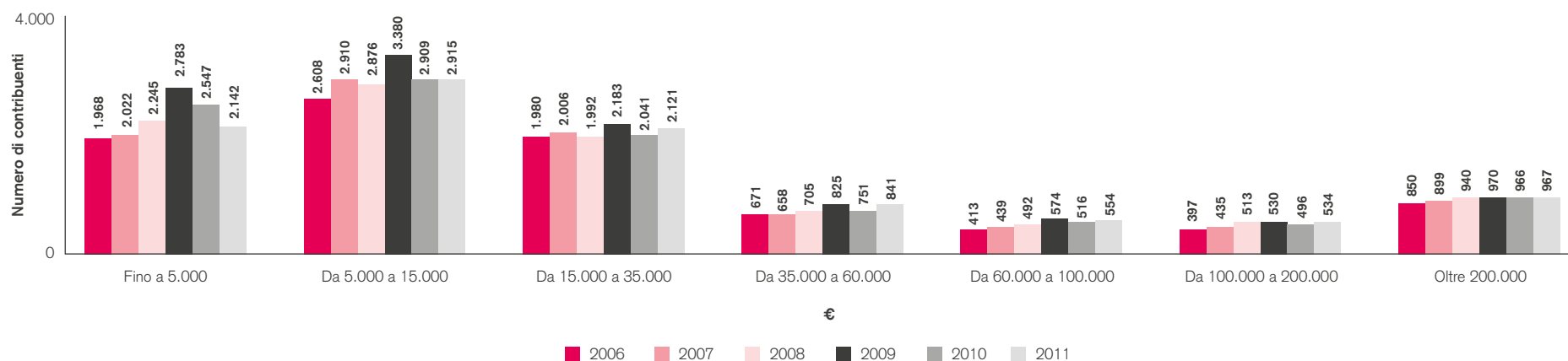
€ 285.838

Reddito medio per un lavoratore dipendente in Serie A nel 2011, rispetto a € 76.373 in Serie B e a € 18.474 in Lega Pro

967

Il numero di contribuenti con un reddito da lavoro dipendente superiore a € 200.000 nel 2011 (di cui 708 in Serie A)

CONFRONTO NUMERO DI CONTRIBUENTI PER CLASSI DI REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE



REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE: IRPEF

DATI PER SERIE – ANNO DI IMPOSTA 2011

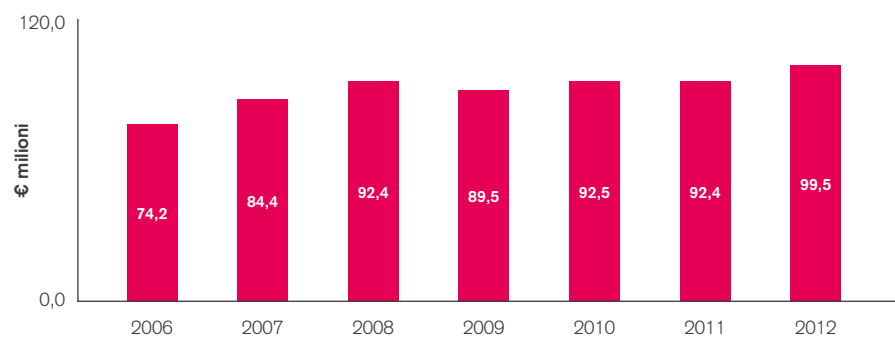
| CLASSI DI REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE (IN EURO) | SERIE A | | | | | SERIE B | | | | |
|--|---------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------|------------------|
| | NUMERO CONTRIBUENTI | CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ | REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE | | | NUMERO CONTRIBUENTI | CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ | REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE | | |
| | | | Frequenza | Ammontare | Media | | | Frequenza | Ammontare | Media |
| fino a 5.000 | 738 | 37 | 738 | 1.507.888 | 2.043,21 | 539 | 25 | 539 | 1.023.021 | 1.898,00 |
| da 5.000 a 15.000 | 713 | 36 | 713 | 6.802.581 | 9.540,79 | 437 | 20 | 437 | 4.049.952 | 9.267,62 |
| da 15.000 a 35.000 | 814 | 41 | 814 | 19.380.919 | 23.809,48 | 426 | 19 | 426 | 9.904.696 | 23.250,46 |
| da 35.000 a 60.000 | 367 | 18 | 367 | 16.807.768 | 45.797,73 | 236 | 11 | 236 | 10.890.787 | 46.147,40 |
| da 60.000 a 100.000 | 240 | 12 | 240 | 18.704.228 | 77.934,28 | 179 | 8 | 179 | 13.971.119 | 78.050,94 |
| da 100.000 a 200.000 | 229 | 11 | 229 | 32.973.932 | 143.990,97 | 219 | 10 | 219 | 30.606.414 | 139.755,32 |
| oltre 200.000 | 708 | 35 | 708 | 992.580.626 | 1.401.950,04 | 240 | 11 | 240 | 103.379.839 | 430.749,33 |
| TOTALE | 3.809 | 190 | 3.809 | 1.088.757.942 | 285.838,26 | 2.276 | 103 | 2.276 | 173.825.828 | 76.373,39 |

| CLASSI DI REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE (IN EURO) | LEGA PRO 1ª DIVISIONE | | | | | LEGA PRO 2ª DIVISIONE | | | | |
|--|-----------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------|------------------|-----------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------|------------------|
| | NUMERO CONTRIBUENTI | CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ | REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE | | | NUMERO CONTRIBUENTI | CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ | REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE | | |
| | | | Frequenza | Ammontare | Media | | | Frequenza | Ammontare | Media |
| fino a 5.000 | 477 | 13 | 477 | 967.996 | 2.029,34 | 388 | 9 | 388 | 884.347 | 2.279,24 |
| da 5.000 a 15.000 | 752 | 21 | 752 | 7.100.392 | 9.442,01 | 1.013 | 25 | 1.013 | 8.595.077 | 8.484,77 |
| da 15.000 a 35.000 | 571 | 16 | 571 | 12.567.193 | 22.009,09 | 310 | 8 | 310 | 5.984.570 | 19.305,06 |
| da 35.000 a 60.000 | 208 | 6 | 208 | 9.372.819 | 45.061,63 | 30 | 1 | 30 | 1.317.579 | 43.919,30 |
| da 60.000 a 100.000 | 122 | 3 | 122 | 9.425.373 | 77.257,16 | 13 | 0 | 13 | 938.053 | 72.157,92 |
| da 100.000 a 200.000 | 83 | 2 | 83 | 11.195.153 | 134.881,36 | 3 | 0 | 3 | 354.360 | 118.120,00 |
| oltre 200.000 | 19 | 1 | 19 | 4.988.383 | 262.546,47 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTALE | 2.232 | 62 | 2.232 | 55.617.309 | 24.918,15 | 1.757 | 43 | 1.757 | 18.073.986 | 10.286,84 |

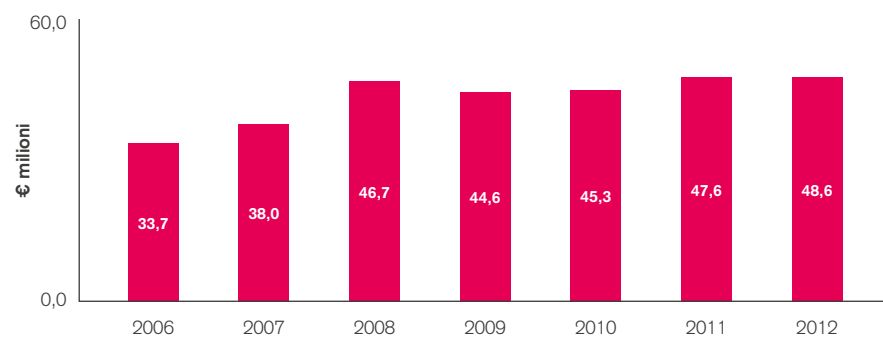
Nota: I dati su ammontare e media sono espressi in euro. Per frequenza si intende il campione dei soggetti presi a riferimento nel calcolo della base imponibile e della conseguente imposta di competenza

CONTRIBUTO PREVIDENZIALE: ENPALS

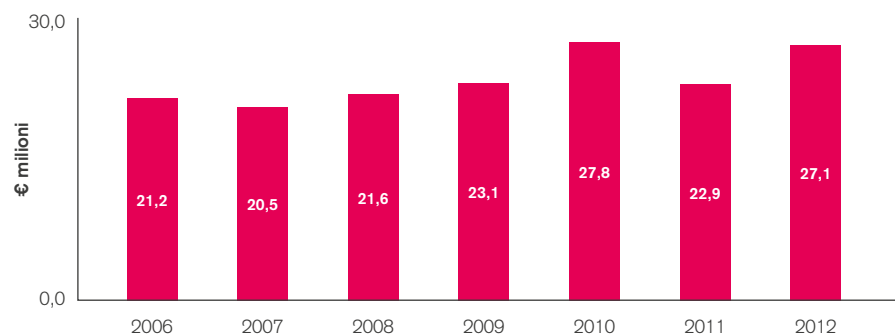
CONFRONTO CONTRIBUTO ENPALS – DATI AGGREGATI CALCIO PROFESSIONISTICO ITALIANO



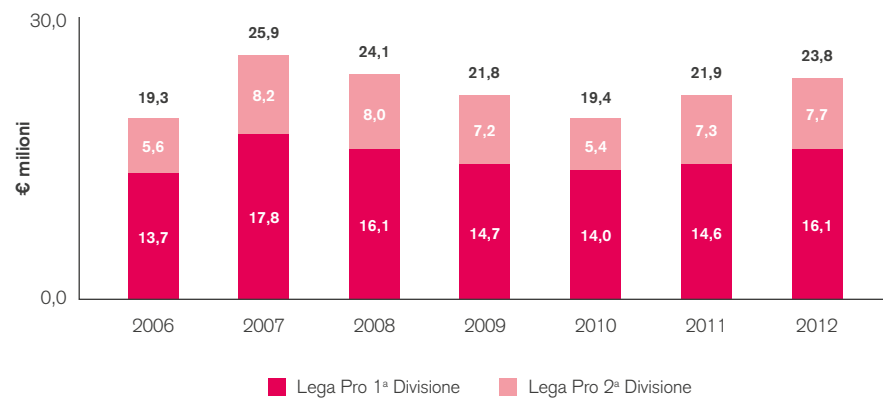
CONFRONTO CONTRIBUTO ENPALS – SERIE A



CONFRONTO CONTRIBUTO ENPALS – SERIE B



CONFRONTO CONTRIBUTO ENPALS – LEGA PRO



■ Lega Pro 1ª Divisione ■ Lega Pro 2ª Divisione

BENCHMARKING INTERNAZIONALE

IMPOSTA SUI REDDITI DELLE PERSONE FISICHE – DATI AGGIORNATI AL 31/12/2013



| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|----------|
| 0 – 15.000 | 23% |
| 15.000 – 28.000 | 27% |
| 28.000 – 55.000 | 38% |
| 55.000 – 75.000 | 41% |
| Oltre 75.000 | 43%* |

* per la quota di reddito superiore ai 300.000 euro, si applica un contributo di solidarietà pari al 3%, deducibile dal reddito totale.



| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|----------|
| 0 – 11.323 | 0%* |
| 11.323 – 38.395 | 20% |
| 38.395 – 179.920 | 40% |
| Oltre 179.920 | 45% |

Gli scaglioni di reddito e i valori monetari sono espressi in euro utilizzando il cambio dalla sterlina al 31 dicembre 2013.

* esenzione mantenuta fino ad un limite di reddito di 119.947 euro.



| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|----------------|
| 0 – 8.113 | 0% |
| 8.113 – 52.881 | Dal 14 al 42%* |
| 52.881 – 250.730 | 42% |
| Oltre 250.730 | 45% |

* l'aliquota applicata a questo scaglione di reddito cresce con una progressione lineare dal 14% al 42%.



| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|----------|
| 0 – 17.707,20 | 24,75% |
| 17.707,20 – 33.007,20 | 30% |
| 33.007,20 – 53.407,20 | 40% |
| 53.407,20 – 120.000,20 | 47% |
| 120.000,20 – 175.000,20 | 49% |
| 175.000,20 – 300.000 | 51% |
| Oltre 300.000 | 52% |



| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|----------|
| 0 – 5.963 | 0% |
| 5.963 – 11.896 | 5,50% |
| 11.896 – 26.420 | 14% |
| 26.420 – 70.830 | 30% |
| 70.830 – 150.000 | 41% |
| Oltre 150.000 | 45%* |

* per la quota di reddito tra i 250.000 e i 500.000 euro si paga un'ulteriore imposta del 3% che diventa del 4% per il reddito superiore al limite di 500.000 euro.



| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|----------|
| 0 – 19.645 | 5,85% |
| 19.645 – 33.363 | 10,85% |
| 33.363 – 55.991 | 42% |
| Oltre 55.991 | 52% |



| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|----------|
| 0 – 7.000 | 14,50% |
| 7.000 – 20.000 | 28,50% |
| 20.000 – 40.000 | 37% |
| 40.000 – 80.000 | 45% |
| Oltre 80.000 | 48%* |

* sulla parte di reddito che supera i limiti di 80.000 euro e fino a 250.000 euro si paga un'imposta addizionale del 2,5%. Per i redditi superiori ai 250.000 euro l'aliquota addizionale sale al 5%.



| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|--|
| Non rilevante | Per i redditi degli sportivi professionisti si paga un'imposta calcolata con un'aliquota del 13% |



| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|----------|
| 0 – 3.638 | 15% |
| 3.638 – 8.782 | 20% |
| 8.782 – 20.267 | 27% |
| Oltre 20.267 | 35% |

Gli scaglioni di reddito sono espressi in euro utilizzando il cambio dalla lira turca al 31 dicembre 2013.

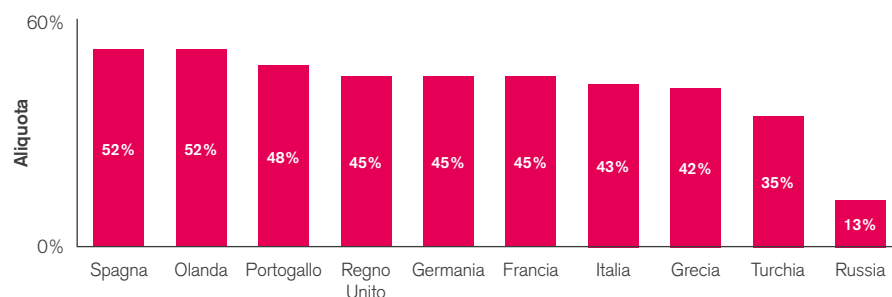


| SCAGLIONI DI REDDITO (€) | ALIQUOTA |
|--------------------------|----------|
| 0 – 25.000 | 22% |
| 25.000 – 42.000 | 32% |
| Oltre 42.000 | 42% |

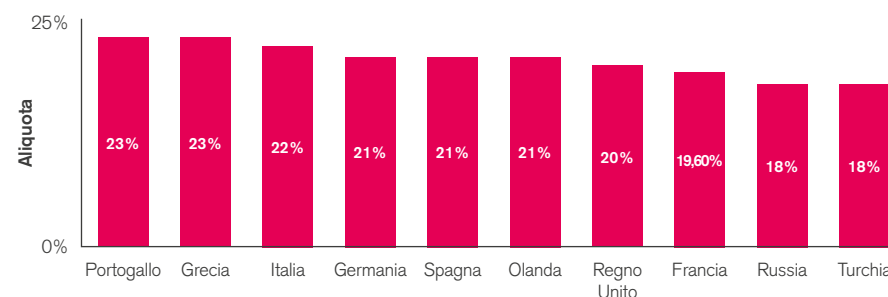
Esiste un contributo di solidarietà dall'1% al 4% che dipende dal reddito percepito.

BENCHMARKING INTERNAZIONALE

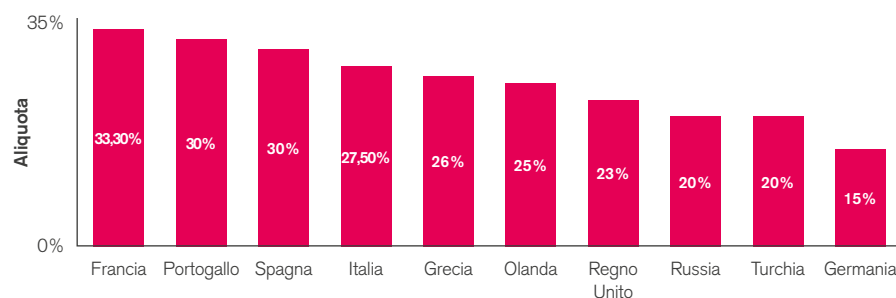
ALiquOTA MASSIMA SUI REDDITI DELLE PERSONE FISICHE AL 31/12/2013



IMPOSTA SUL VALORE AGGIUNTO AL 31/12/2013



IMPOSTA SUL REDDITO DELLE SOCIETÀ AL 31/12/2013



52%

Aliquota massima sui redditi
delle persone fisiche in Spagna

13%

Aliquota sui redditi
delle persone fisiche
(sportivi professionisti) in Russia

18%

Imposta sul valore
aggiunto in Turchia

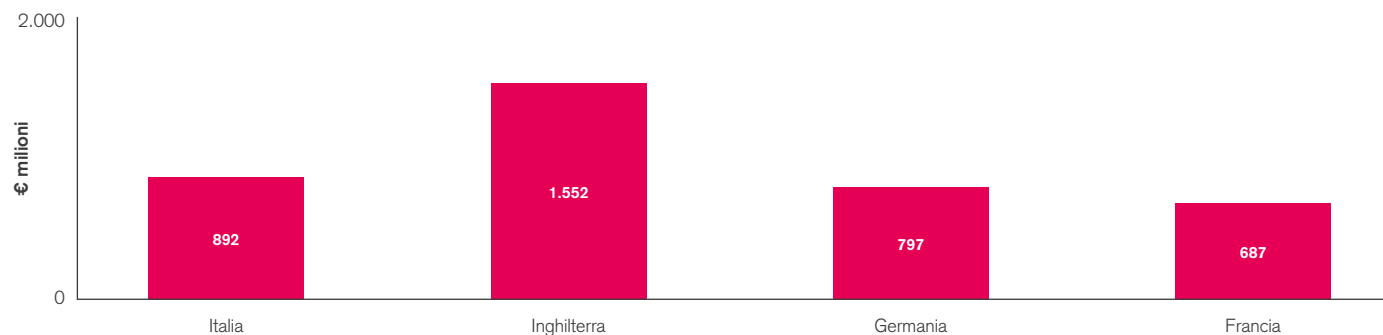
33,3%

Imposta sul reddito
delle società in Francia

Nota relativa al grafico inerente alle imposte sul reddito delle società. L'aliquota del 23% per il Regno Unito rappresenta quella massima applicabile (fino alle 300.000 sterline di reddito si applica l'aliquota del 20%, oltre le 300.000 sterline l'aliquota cresce progressivamente fino al 23%). L'aliquota relativa alla Germania rappresenta quella ordinaria (15%). Su tale imposta va poi calcolato un contributo di solidarietà (per finanziare i costi della riunificazione) del 5,5%, ottenendo così un'aliquota combinata del 15,8%. In Spagna l'aliquota ordinaria è del 30%. Esistono però diversi sistemi per le società piccole medie imprese e per le società con un fatturato medio basso. Nel primo caso le società con un fatturato fino a 5 milioni di euro e con meno di 25 dipendenti pagano un'aliquota del 20% sugli utili fino a 300.000 euro e del 25% per quelli che superano tale limite. Nel secondo caso per tutte le società che non superano i 10 milioni di euro di fatturato, pagano un'aliquota del 25% sugli utili fino a 300.000 euro e del 30% per quelli che superano tale limite. L'aliquota del 25% per l'Olanda rappresenta quella massima applicabile. In termini generali, l'aliquota ordinaria è progressiva ed applicata per scaglioni di reddito (utile della società). È del 20% per utili fino a 200.000 euro. Sale progressivamente al 25% (anche in questo caso si applica il 20% fino a 200.000) per utili superiori ai 200.000 euro. In Portogallo l'aliquota ordinaria è del 30%. All'aliquota standard vanno aggiunte le addizionali statali e comunali che portano l'aliquota combinata al 31,5%

BENCHMARKING INTERNAZIONALE

CONFRONTO CONTRIBUZIONE FISCALE E PREVIDENZIALE CALCIO PROFESSIONISTICO 2011*



* I dati si riferiscono all'anno d'imposta 2011 per l'Italia e alla stagione sportiva 2011-2012 per Inghilterra, Germania e Francia

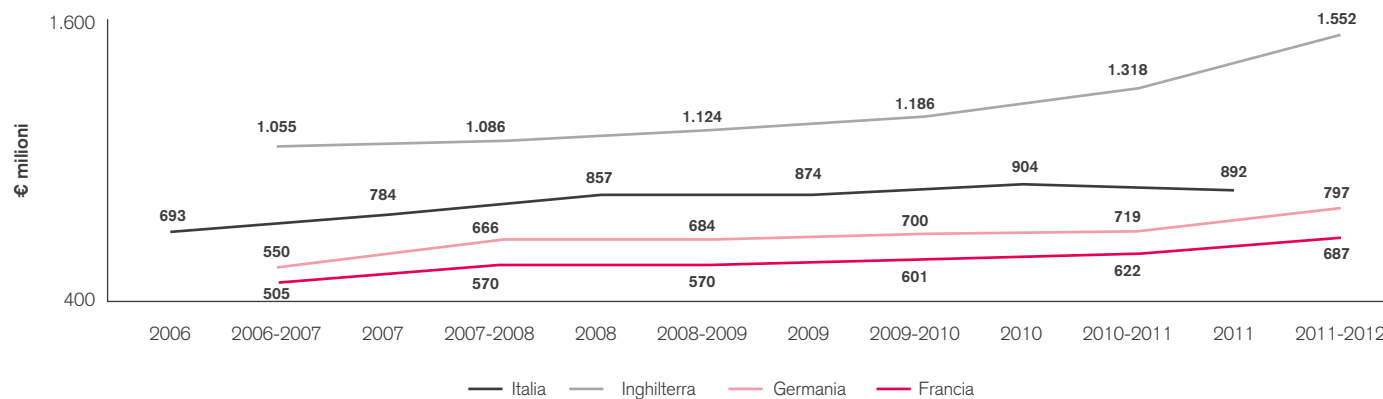
€ 1.552 milioni

Contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico inglese nel 2011-2012

+45%

La crescita del contributo fiscale e previdenziale del calcio professionistico tedesco tra il 2006-2007 e il 2011-2012

CONFRONTO CONTRIBUZIONE FISCALE E PREVIDENZIALE CALCIO PROFESSIONISTICO



€ +199 milioni

Incremento della contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico italiano tra il 2006 e il 2011

6

IL BENCHMARKING INTERNAZIONALE

- INTRODUZIONE
- CONTO ECONOMICO DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE
- RICAVI A CONFRONTO
- COSTI A CONFRONTO
- RISULTATO NETTO
- STATO PATRIMONIALE
- IL MERCATO DEI TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI
- AFFLUENZA ALLO STADIO
- IL CENSIMENTO DEL CALCIO EUROPEO
- IL CALCIO PROFESSIONISTICO IN EUROPA E NEL MONDO





INTRODUZIONE

Pochi settori economici hanno raggiunto il livello di globalizzazione del calcio; l'Italia appartiene al ristretto gruppo di Paesi che ne detengono la leadership sul piano della rilevanza economica e delle performance sportive. Per questo motivo, una seria analisi del sistema calcistico nazionale non può prescindere da riferimenti e confronti di tipo internazionale.

Dal 2012 il ReportCalcio dedica uno spazio specifico a questa prospettiva, che anche in questa edizione viene arricchita di nuovi dati e informazioni.

Più in particolare, nelle pagine seguenti vengono presentati:

- il Conto Economico aggregato dei club di prima divisione delle Federazioni calcistiche aderenti alla UEFA, analizzato nel quinquennio 2008-2012;
- la dimensione e la struttura dei ricavi e dei costi, segmentati nelle loro principali categorie, e la loro evoluzione nel triennio 2010-2012, integrata in questa edizione dall'andamento del valore medio per società nelle 10 principali Top League europee;
- l'andamento del risultato netto e della struttura patrimoniale del settore a livello aggregato e nelle stesse 10 Top League;
- una nuova sezione che riporta i dati più rilevanti in merito al mercato internazionale dei trasferimenti dei calciatori;
- l'analisi dell'affluenza agli stadi e della sua evoluzione nei principali campionati e nelle coppe nazionali ed europee, con l'indicazione del conseguente livello medio di riempimento della capienza degli impianti;
- alcuni confronti demografici relativi al parco dei calciatori tesserati per club partecipanti alle principali Top League europee (età media, quota di calciatori stranieri e di giocatori provenienti dal vivaio);
- il censimento del calcio europeo, relativo ai principali parametri di confronto (calciatori tesserati, società, squadre, tecnici e arbitri) tra le 54 Federazioni calcistiche affiliate alla UEFA.

Infine, questa sezione si conclude con una ulteriore novità, costituita da un raffronto del numero di club partecipanti a campionati professionistici in alcune delle principali realtà internazionali a livello mondiale.

Lo sviluppo di questa sezione si basa sulla grande disponibilità di informazioni contenute nel rapporto

annuale sul calcio europeo della UEFA (*The European Club Licensing Benchmarking Report – Financial Year 2012*). Il censimento demografico delle principali Top League europee è stato sviluppato sulla base dei dati pubblicati dal Cies (Centre International d'Etude du Sport), mentre la parte relativa al mercato dei trasferimenti internazionali riprende i principali parametri di analisi inclusi dalla FIFA nella pubblicazione *Global Transfer Market 2014*.

È opportuno sottolineare come i dati economico-finanziari presentati in questa parte per la Serie A italiana differiscano rispetto a quelli inseriti nella sezione "Il calcio professionistico", a causa delle diverse modalità di riclassificazione adottate dalla UEFA, di una leggera difformità nel campione di bilanci analizzato e dei campioni delle società che chiudono il bilancio al 31 dicembre.

Come già avvenuto per le scorse edizioni del ReportCalcio, la realizzazione di questa parte è stata resa possibile grazie al contributo della UEFA, e in particolare di Andrea Traverso, Responsabile delle Licenze UEFA e del Financial Fair Play, e di Sefton Perry, Benchmarking Manager.

CONTO ECONOMICO DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE

CONTO ECONOMICO AGGREGATO

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | CAGR 2008-2012 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Diritti media | 4,0 | 4,2 | 4,5 | 4,8 | 5,5 | +8,2% |
| Sponsor e advertising | 2,8 | 3,0 | 3,2 | 3,3 | 3,3 | +4,1% |
| Ricavi da gare | 2,5 | 2,5 | 2,6 | 2,5 | 2,5 | -0,4% |
| Ricavi commerciali e altri ricavi | 2,0 | 2,1 | 2,5 | 2,5 | 2,8 | +8,7% |
| Fatturato totale* | 11,4 | 11,7 | 12,8 | 13,2 | 14,1 | +5,5% |
| Costi per il personale | 7,1 | 7,5 | 8,2 | 8,6 | 9,2 | +6,7% |
| Costi netti da trasferimenti** | 0,3 | 0,5 | 0,9 | 0,8 | 0,6 | +14,1% |
| Altri costi*** | 4,6 | 5,0 | 5,3 | 5,5 | 5,4 | +4,3% |
| Costi totali | 12,0 | 12,9 | 14,4 | 14,8 | 15,2 | +6,1% |
| Risultato netto | -0,6 | -1,2 | -1,6 | -1,7 | -1,1 | +14,9% |

* al netto delle plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori e comprensivo delle poste straordinarie. Si segnala come nel 2012 rispetto ai precedenti esercizi la UEFA abbia applicato alcune lievi modifiche nella riclassifica delle singole voci. In particolare, l'intero ammontare dei premi UEFA per la partecipazione alle competizioni internazionali è stato inserito nei Diritti Media (nei precedenti anni parte di tale ammontare - ad esempio 250 milioni di euro nel 2011 - confluiva invece nei ricavi commerciali). Nel 2012 sono state inoltre applicate alcune specifiche relative alla separazione tra ricavi da sponsor e ricavi commerciali, in particolare per quanto concerne i club partecipanti alla Top League inglese

** comprendono gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori meno il saldo tra plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione dei giocatori

*** comprendono gli altri costi operativi e i costi non operativi (oneri finanziari netti, tasse e il saldo netto derivante dalla cessione di asset diversi dai calciatori)

€ 14,1 miliardi

Il fatturato aggregato dei 728 club partecipanti alle 53 Top Division europee nel 2012

+6,9%

Crescita del fatturato totale rispetto al 2011, mentre nel medesimo periodo i costi totali sono cresciuti del 2,1%

€ -1,1 miliardi

La perdita netta aggregata nel 2012, in significativo miglioramento rispetto al 2011 (€ -1,7 miliardi)

+5,5%

Cagr 2008-2012 del fatturato totale, rispetto al +0,7% dell'economia europea nel medesimo periodo

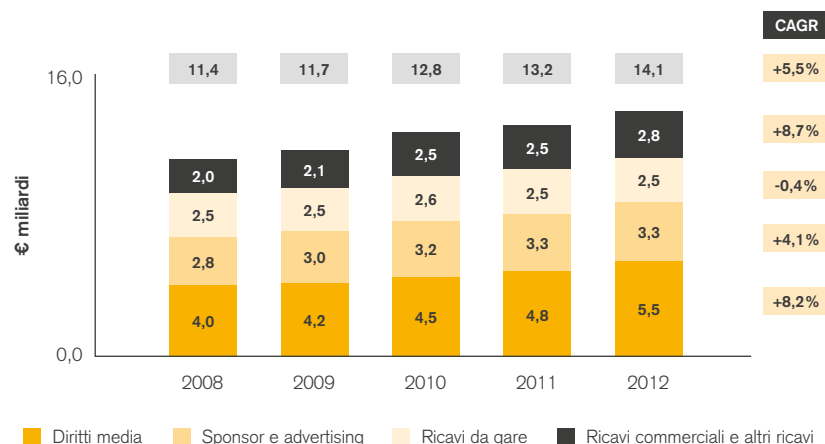
+6,7%

Cagr 2008-2012 dei costi del personale, la cui incidenza sul fatturato è passata dal 62% del 2008 al 65% del 2012

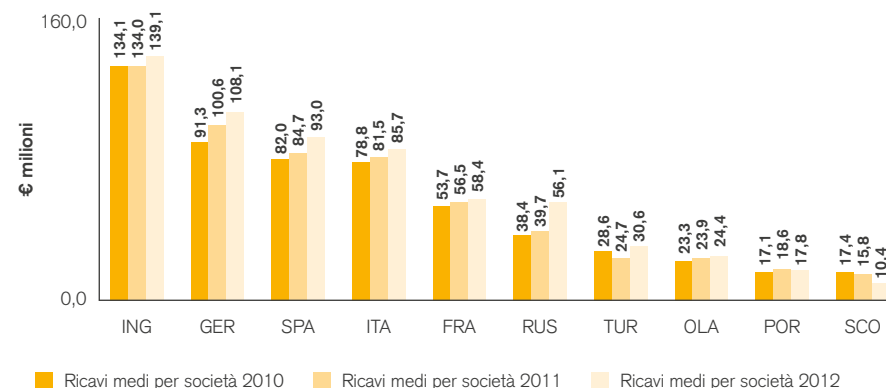
Dati in € miliardi

RICAVI A CONFRONTO

CONFRONTO RICAVI AGGREGATI CLUB DI PRIMA DIVISIONE



CONFRONTO RICAVI MEDI PER SOCIETÀ – 10 TOP LEAGUE



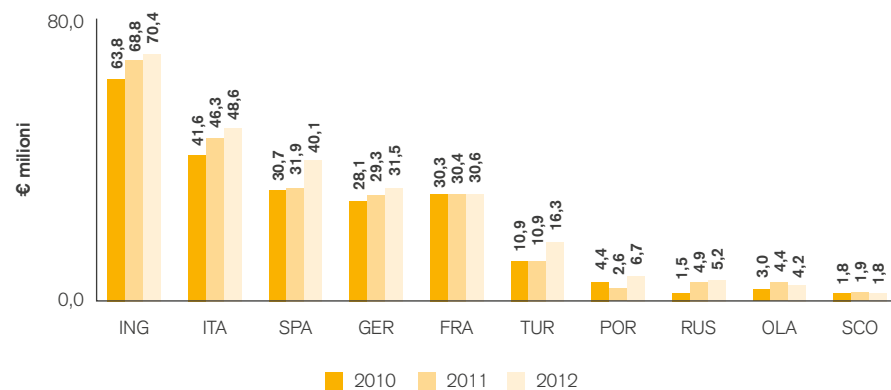
RICAVI MEDI PER SOCIETÀ E TOTALI – 10 TOP LEAGUE 2012

| | NUMERO DI SOCIETÀ | RICAVI MEDIA MEDI PER SOCIETÀ | | RICAVI DA GARE MEDI PER SOCIETÀ | | RICAVI DA SPONSOR, ADVERTISING E COMMERCIALI MEDI PER SOCIETÀ | | ALTRI RICAVI MEDI PER SOCIETÀ | | TOTALE RICAVI MEDI PER SOCIETÀ | FATTURATO TOTALE |
|-----|-------------------|-------------------------------|--------------|---------------------------------|--------------|---|--------------|-------------------------------|--------------|--------------------------------|------------------|
| | | € migliaia | % sul totale | € migliaia | % sul totale | € migliaia | % sul totale | € migliaia | % sul totale | € migliaia | € migliaia |
| ING | 20 | 70.400 | 51% | 29.181 | 21% | 36.974 | 27% | 2.506 | 2% | 139.061 | 2.781.214 |
| GER | 18 | 31.539 | 29% | 25.381 | 23% | 45.559 | 42% | 5.591 | 5% | 108.069 | 1.945.242 |
| SPA | 20 | 40.120 | 43% | 23.837 | 26% | 23.612 | 25% | 5.425 | 6% | 92.994 | 1.859.876 |
| ITA | 20 | 48.565 | 57% | 9.438 | 11% | 18.716 | 22% | 8.975 | 10% | 85.695 | 1.713.894 |
| FRA | 20 | 30.601 | 52% | 6.336 | 11% | 13.029 | 22% | 8.445 | 14% | 58.411 | 1.168.214 |
| RUS | 16 | 5.170 | 9% | 1.909 | 3% | 25.351 | 45% | 23.624 | 42% | 56.053 | 896.854 |
| TUR | 18 | 16.274 | 53% | 3.625 | 12% | 8.321 | 27% | 2.412 | 8% | 30.632 | 551.381 |
| OLA | 18 | 4.216 | 17% | 5.401 | 22% | 13.463 | 55% | 1.350 | 6% | 24.430 | 439.746 |
| POR | 16 | 6.652 | 37% | 3.553 | 20% | 4.863 | 27% | 2.739 | 15% | 17.808 | 284.927 |
| SCO | 12 | 1.845 | 18% | 4.244 | 41% | 3.803 | 37% | 518 | 5% | 10.410 | 124.925 |

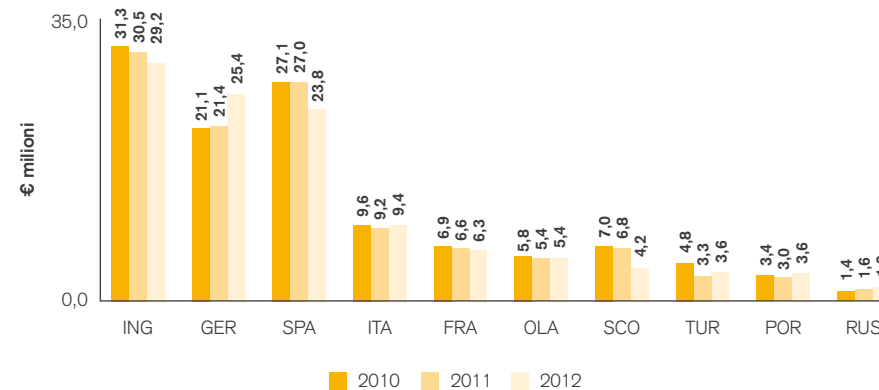
Nota: Il fatturato totale viene considerato al netto delle plusvalenze derivate dalla cessione dei calciatori. Gli altri ricavi comprendono: donazioni, sovvenzioni, contributi di solidarietà e altri ricavi straordinari

RICAVI A CONFRONTO

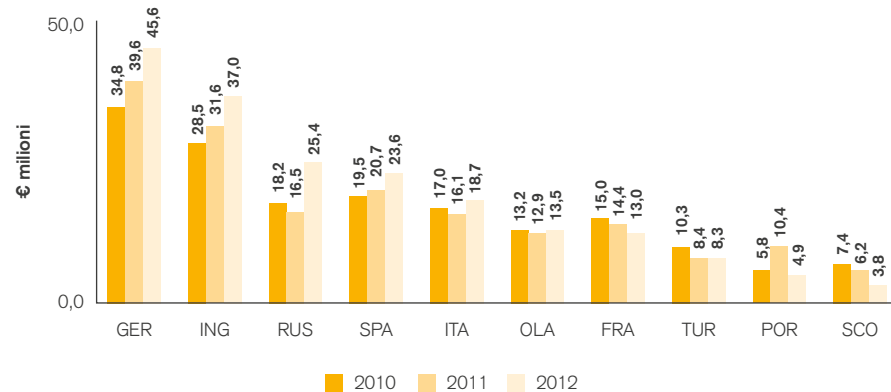
CONFRONTO RICAVI MEDIA MEDI PER SOCIETÀ – 10 TOP LEAGUE



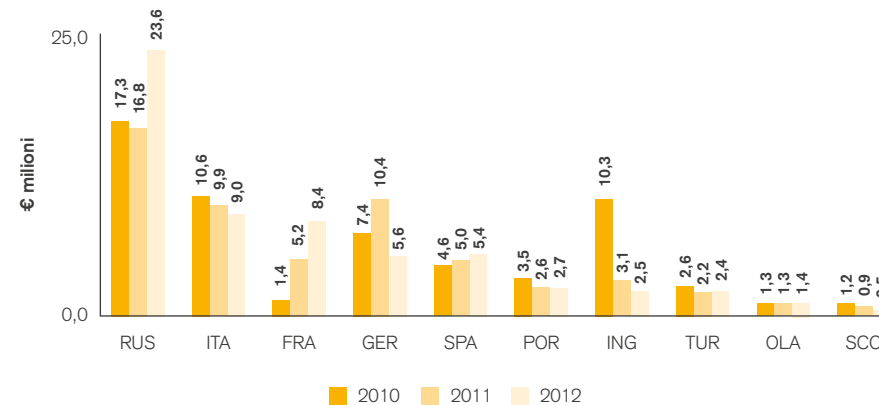
CONFRONTO RICAVI DA GARE MEDI PER SOCIETÀ – 10 TOP LEAGUE



CONFRONTO RICAVI DA SPONSOR, ADVERTISING E COMMERCIALI MEDI PER SOCIETÀ – 10 TOP LEAGUE



CONFRONTO ALTRI RICAVI MEDI PER SOCIETÀ – 10 TOP LEAGUE

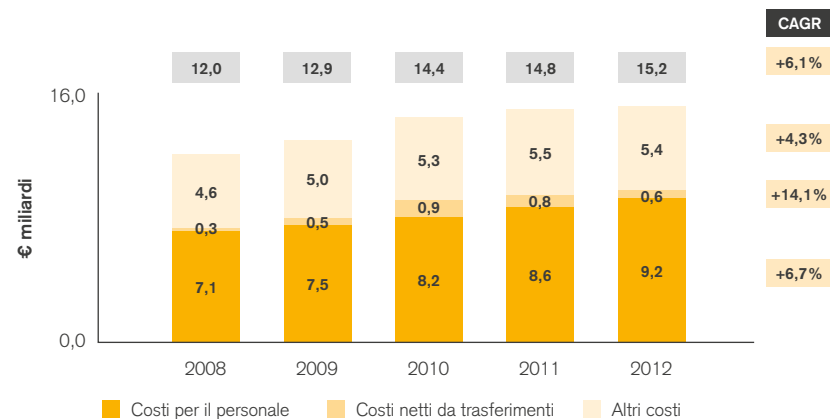


Nota: Gli altri ricavi comprendono: donazioni, sovvenzioni, contributi di solidarietà e altri ricavi straordinari

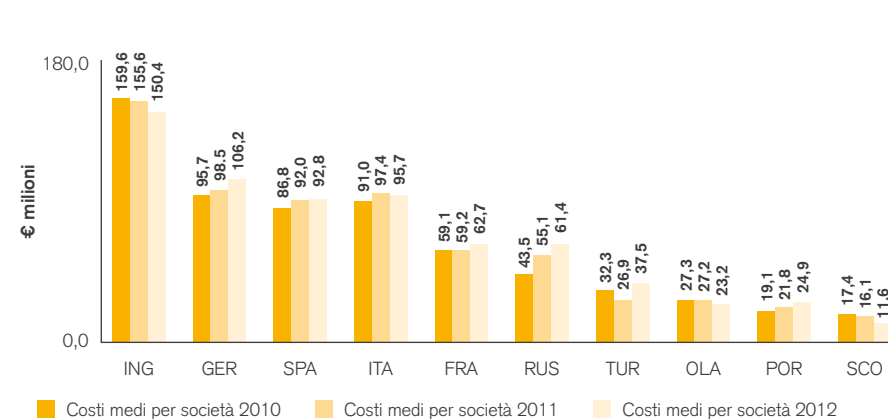
Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC su dati UEFA

COSTI A CONFRONTO

CONFRONTO COSTI AGGREGATI CLUB DI PRIMA DIVISIONE



CONFRONTO COSTI MEDI PER SOCIETÀ – 10 TOP LEAGUE



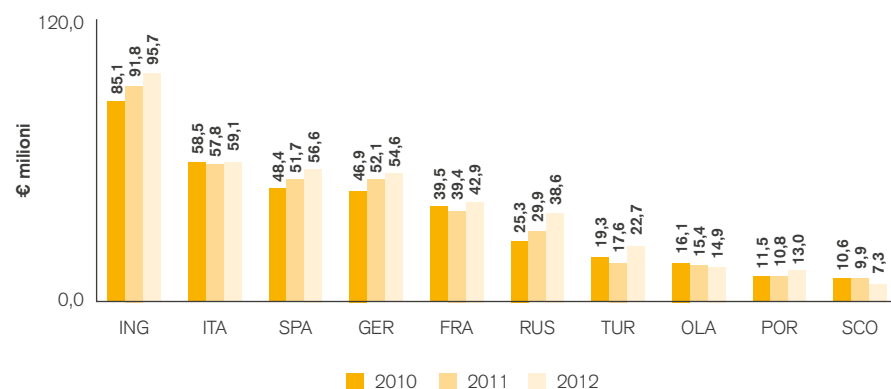
COSTI MEDI PER SOCIETÀ E TOTALI – 10 TOP LEAGUE 2012

| | NUMERO DI SOCIETÀ | STIPENDI PER IL PERSONALE MEDI PER SOCIETÀ | | COSTI OPERATIVI MEDI PER SOCIETÀ | | COSTI NETTI NON OPERATIVI MEDI PER SOCIETÀ | | COSTI NETTI DA TRASFERIMENTI MEDI PER SOCIETÀ | | TOTALE COSTI MEDI PER SOCIETÀ | | COSTI TOTALI |
|-----|-------------------|--|-------------------------|----------------------------------|-------------------------|--|-------------------------|---|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------|
| | | € migliaia | Incidenza sul fatturato | € migliaia | Incidenza sul fatturato | € migliaia | Incidenza sul fatturato | € migliaia | Incidenza sul fatturato | € migliaia | Incidenza sul fatturato | |
| ING | 20 | 95.742 | 69% | 36.901 | 27% | 3.173 | 2% | 14.608 | 11% | 150.425 | 108% | 3.008.504 |
| GER | 18 | 54.594 | 51% | 43.830 | 41% | 4.670 | 4% | 3.148 | 3% | 106.241 | 98% | 1.912.342 |
| SPA | 20 | 56.587 | 61% | 27.716 | 30% | -2.343 | -3% | 10.831 | 12% | 92.790 | 100% | 1.855.802 |
| ITA | 20 | 59.132 | 69% | 33.053 | 39% | 5.988 | 7% | -2.481 | -3% | 95.693 | 112% | 1.913.854 |
| FRA | 20 | 42.879 | 73% | 17.815 | 30% | 1.342 | 2% | 663 | 1% | 62.699 | 107% | 1.253.971 |
| RUS | 16 | 38.591 | 69% | 12.397 | 22% | 1.839 | 3% | 8.600 | 15% | 61.428 | 110% | 982.843 |
| TUR | 18 | 22.694 | 74% | 9.590 | 31% | 3.899 | 13% | 1.357 | 4% | 37.541 | 123% | 675.733 |
| OLA | 18 | 14.941 | 61% | 10.531 | 43% | -1.192 | -5% | -1.082 | -4% | 23.197 | 95% | 417.546 |
| POR | 16 | 13.002 | 73% | 8.716 | 49% | 2.884 | 16% | 330 | 2% | 24.932 | 140% | 398.906 |
| SCO | 12 | 7.326 | 70% | 4.447 | 43% | 317 | 3% | -469 | -5% | 11.621 | 112% | 139.457 |

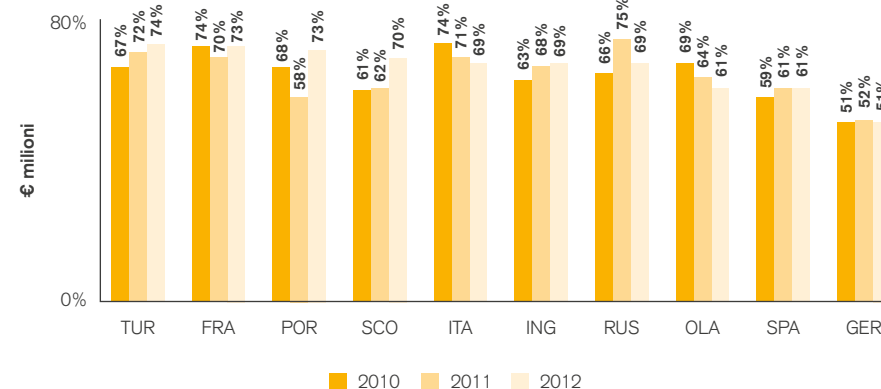
Nota: I costi netti non operativi comprendono gli oneri finanziari netti, le tasse e il saldo netto derivante dalla cessione di asset diversi dai calciatori. I costi netti da trasferimenti comprendono gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori meno il saldo tra plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione dei giocatori.

COSTI A CONFRONTO

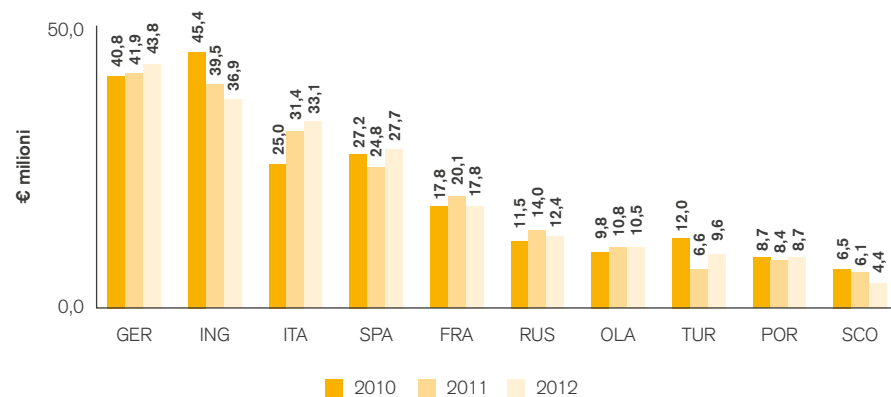
CONFRONTO STIPENDI PER IL PERSONALE MEDI PER SOCIETÀ - 10 TOP LEAGUE



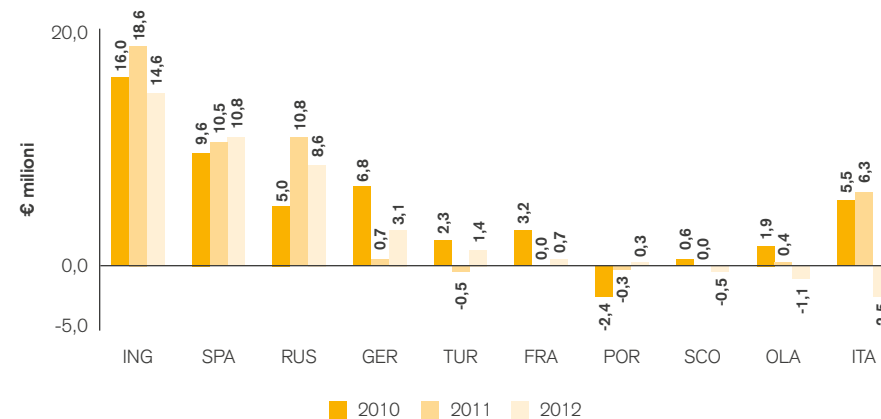
CONFRONTO INCIDENZA STIPENDI PER IL PERSONALE SU FATTURATO - 10 TOP LEAGUE



CONFRONTO COSTI OPERATIVI MEDI PER SOCIETÀ - 10 TOP LEAGUE



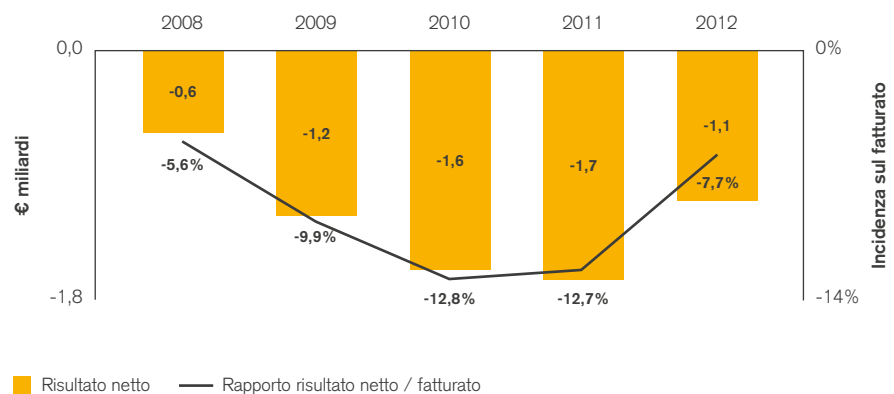
CONFRONTO COSTI NETTI DA TRASFERIMENTI MEDI PER SOCIETÀ - 10 TOP LEAGUE



Nota: I costi netti da trasferimenti comprendono gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori meno il saldo tra plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione dei giocatori

RISULTATO NETTO DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE

CONFRONTO RISULTATO NETTO AGGREGATO DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE

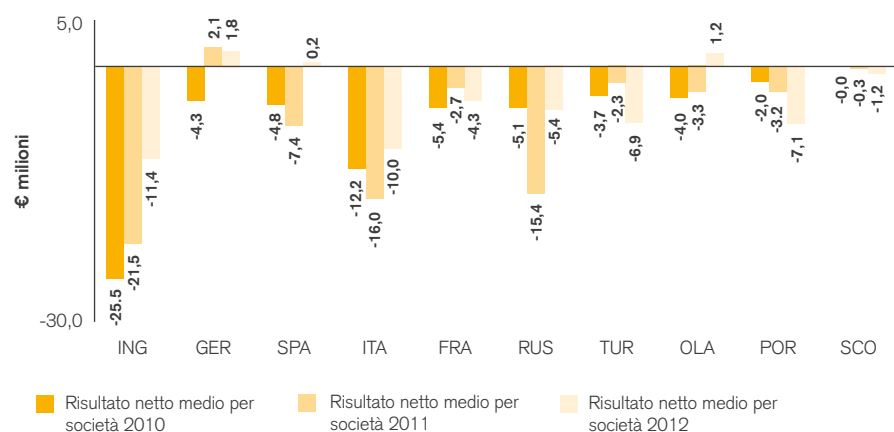


RISULTATO NETTO MEDIO PER SOCIETÀ E TOTALE - 10 TOP LEAGUE 2012

| | NUMERO DI SOCIETÀ DI PRIMA DIVISIONE | RISULTATO NETTO MEDIO PER CLUB | RISULTATO NETTO TOTALE |
|-----|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| ING | 20 | -11.364 | -227.290 |
| GER | 18 | 1.828 | 32.900 |
| SPA | 20 | 204 | 4.074 |
| ITA | 20 | -9.998 | -199.960 |
| FRA | 20 | -4.288 | -85.757 |
| RUS | 16 | -5.374 | -85.989 |
| TUR | 18 | -6.908 | -124.353 |
| OLA | 18 | 1.233 | 22.200 |
| POR | 16 | -7.124 | -113.979 |
| SCO | 12 | -1.211 | -14.533 |

Dati in € migliaia

CONFRONTO RISULTATO NETTO MEDIO PER SOCIETÀ - 10 TOP LEAGUE



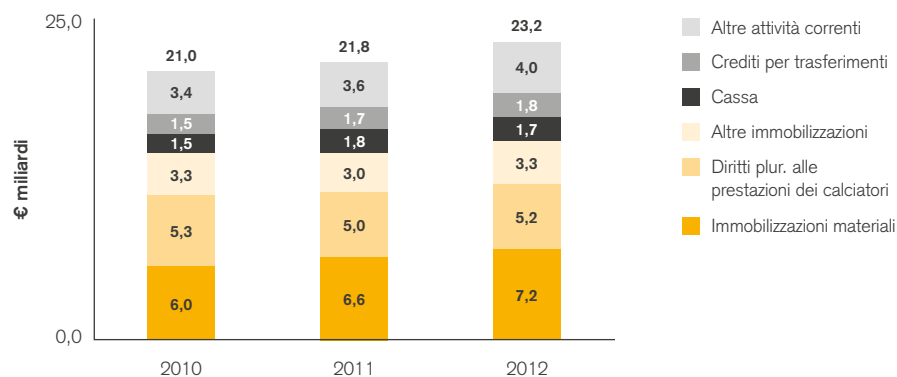
CONFRONTO RISULTATO NETTO AGGREGATO - 10 TOP LEAGUE

| | RISULTATO NETTO AGGREGATO 2010 | RISULTATO NETTO AGGREGATO 2011 | RISULTATO NETTO AGGREGATO 2012 | RISULTATO NETTO AGGREGATO - TOTALE 2010-2012 |
|-----|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|
| ING | -509,9 | -430,6 | -227,3 | -1.167,8 |
| GER | -77,9 | 37,6 | 32,9 | -7,4 |
| SPA | -95,1 | -147,2 | 4,1 | -238,3 |
| ITA | -244,0 | -319,4 | -200,0 | -763,4 |
| FRA | -108,0 | -53,7 | -85,8 | -247,4 |
| RUS | -82,0 | -246,1 | -86,0 | -414,0 |
| TUR | -66,4 | -41,3 | -124,4 | -232,1 |
| OLA | -71,8 | -58,6 | 22,2 | -108,2 |
| POR | -32,0 | -50,7 | -114,0 | -196,7 |
| SCO | -0,5 | -3,3 | -14,5 | -18,3 |

Dati in € milioni

STATO PATRIMONIALE DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE

EVOLUZIONE DELL'ATTIVO



€ 5,2 miliardi

Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori nel 2012 (+4% rispetto al 2011)

€ 7,2 miliardi

Immobilizzazioni materiali nel 2012 (+9% rispetto al 2011)

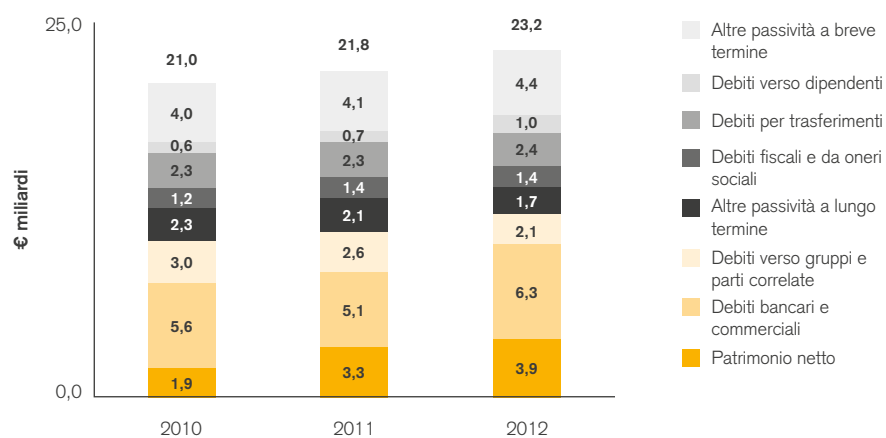
+23,5%

Incremento dei debiti bancari e commerciali tra il 2011 (€ 5,1 miliardi) e il 2012 (€ 6,3 miliardi)

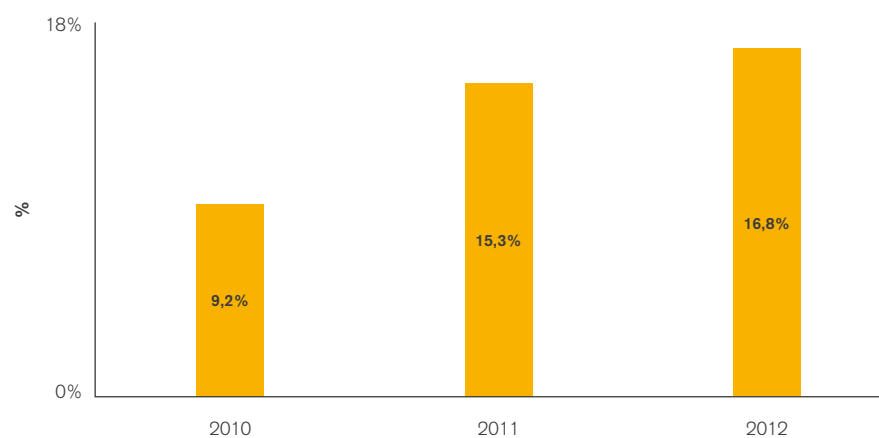
16,8%

Equity Ratio nel 2012, in miglioramento rispetto al 15,3% del 2011 e al 9,2% del 2010

EVOLUZIONE DEL PASSIVO



EVOLUZIONE DELL'EQUITY RATIO

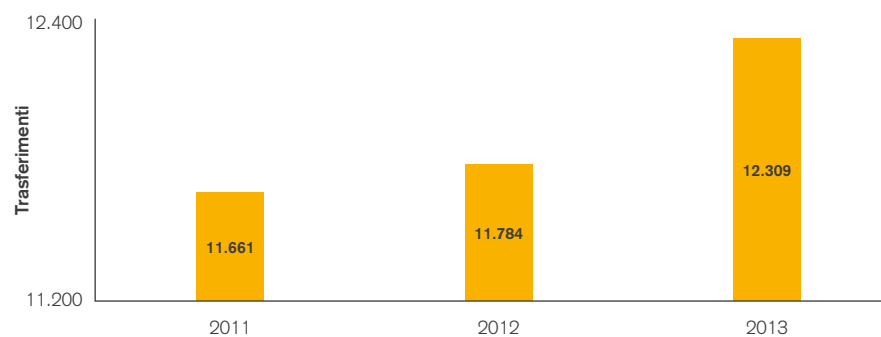


IL MERCATO DEI TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI

CONFRONTO NUMERO DI TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI PER CONTINENTE

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Asia - Trasferimenti in entrata | 1.716 | 1.673 | 1.638 |
| Asia - Trasferimenti in uscita | 1.181 | 1.206 | 1.317 |
| Asia - Totale trasferimenti | 2.897 | 2.879 | 2.955 |
| Africa - Trasferimenti in entrata | 712 | 798 | 905 |
| Africa - Trasferimenti in uscita | 1.120 | 1.186 | 1.276 |
| Africa - Totale trasferimenti | 1.832 | 1.984 | 2.181 |
| Nord America - Trasferimenti in entrata | 756 | 818 | 883 |
| Nord America - Trasferimenti in uscita | 667 | 675 | 747 |
| Nord America - Totale trasferimenti | 1.423 | 1.493 | 1.630 |
| Sud America - Trasferimenti in entrata | 2.096 | 2.043 | 2.000 |
| Sud America - Trasferimenti in uscita | 2.157 | 2.066 | 2.081 |
| Sud America - Totale trasferimenti | 4.253 | 4.109 | 4.081 |
| Oceania - Trasferimenti in entrata | nd | nd | 8 |
| Oceania - Trasferimenti in uscita | 17 | 16 | 12 |
| Oceania - Totale trasferimenti | 17 | 16 | 20 |
| Europa - Trasferimenti in entrata | 6.381 | 6.452 | 6.875 |
| Europa - Trasferimenti in uscita | 6.519 | 6.635 | 6.876 |
| Europa - Totale trasferimenti | 12.900 | 13.087 | 13.751 |

CONFRONTO NUMERO DI TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI TOTALI

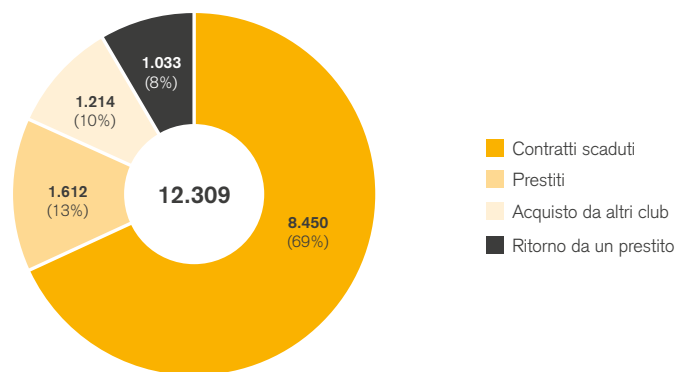


PAESI CON IL MAGGIOR NUMERO DI TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI 2013

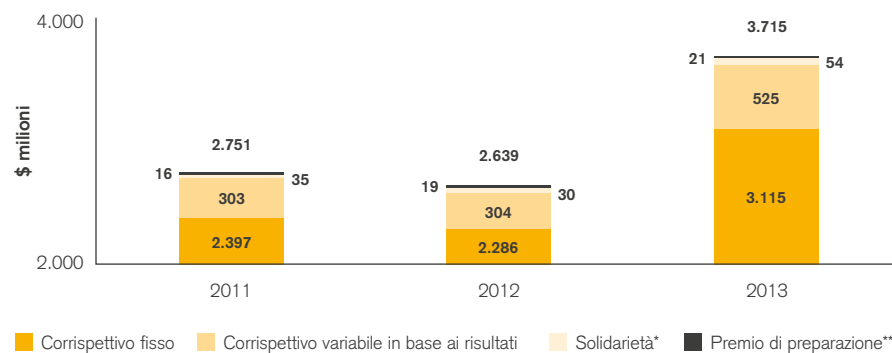
| IN ENTRATA | | IN USCITA | |
|-------------|-----|-------------|-----|
| Brasile | 746 | Brasile | 656 |
| Inghilterra | 488 | Inghilterra | 535 |
| Portogallo | 346 | Spagna | 448 |
| Germania | 345 | Argentina | 420 |
| Grecia | 316 | Portogallo | 408 |
| Italia | 304 | Francia | 386 |
| Belgio | 283 | Italia | 382 |
| Turchia | 267 | Germania | 328 |
| Spagna | 264 | Belgio | 270 |
| Argentina | 237 | Uruguay | 237 |

IL MERCATO DEI TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI

TIPOLOGIA DEI TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI 2013



CONFRONTO VALORE ECONOMICO TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI



VALORE ECONOMICO TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI – PRINCIPALI PAESI 2013

| MAGGIORE SPESA | | MAGGIORE INTROITO | | MIGLIORE SALDO NETTO ENTRATE/USCITE | | PEGGIORE SALDO NETTO ENTRATE/USCITE | |
|----------------|-----|-------------------|-----|-------------------------------------|-----|-------------------------------------|------|
| Inghilterra | 913 | Spagna | 565 | Spagna | 246 | Inghilterra | -613 |
| Italia | 475 | Italia | 436 | Brasile | 239 | Turchia | -134 |
| Francia | 420 | Portogallo | 323 | Portogallo | 219 | Francia | -123 |
| Spagna | 319 | Brasile | 312 | Olanda | 126 | Russia | -120 |
| Germania | 239 | Inghilterra | 300 | Uruguay | 63 | Germania | -100 |
| Russia | 214 | Francia | 297 | Croazia | 56 | Galles | -91 |
| Ucraina | 193 | Olanda | 182 | Romania | 40 | Emirati Arabi | -44 |
| Turchia | 163 | Ucraina | 168 | Argentina | 38 | Italia | -39 |
| Portogallo | 104 | Germania | 140 | Serbia | 37 | Arabia Saudita | -35 |
| Galles | 100 | Russia | 94 | Danimarca | 31 | Qatar | -31 |

Dati in \$ milioni

831

Trasferimenti gestiti per mezzo di intermediari nel 2013 (+38,3% rispetto al 2011), generando commissioni per \$ 216 milioni (+70,1% rispetto al 2011)

1.764

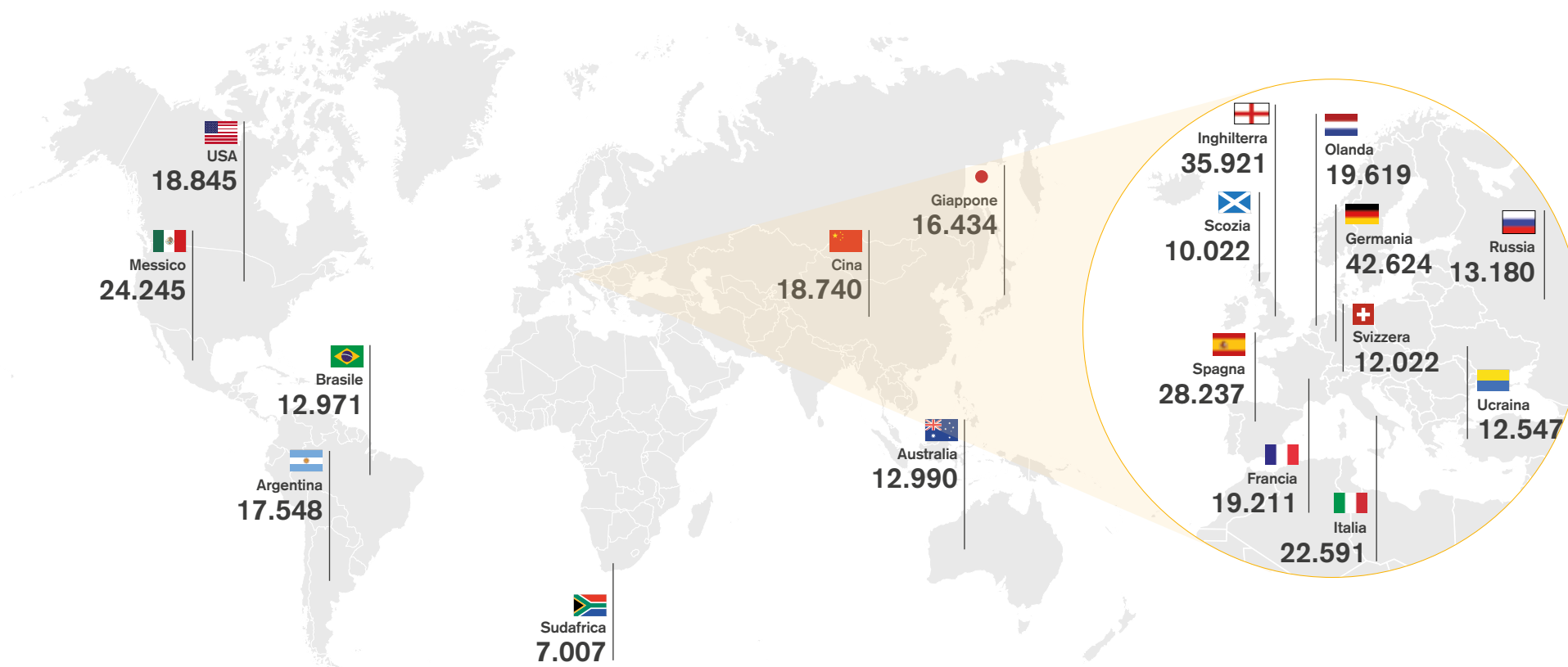
Trasferimenti gestiti per mezzo di agenti dei calciatori nel 2013 (+10,3% rispetto al 2011)

* secondo quanto riportato nei regolamenti ufficiali FIFA, se un calciatore professionista viene acquistato da un altro club prima della conclusione del suo contratto, il 5% del controvalore economico (al netto dei premi di preparazione) pagato dalla società acquirente deve essere distribuito ai club che hanno precedentemente contribuito alla sua formazione calcistica

** sempre secondo i regolamenti ufficiali FIFA, ai club che hanno formato calcisticamente un giocatore deve essere riconosciuto un premio di preparazione quando il calciatore stesso firma il suo primo contratto da professionista e ogni qualvolta il calciatore stesso cambia società fino al compimento dei 23 anni

AFFLUENZA ALLO STADIO – CONFRONTO MONDIALE

AFFLUENZA MEDIA PER PARTITA 2012-2013



Nota: i dati relativi al Sudafrica si riferiscono al 2011-2012

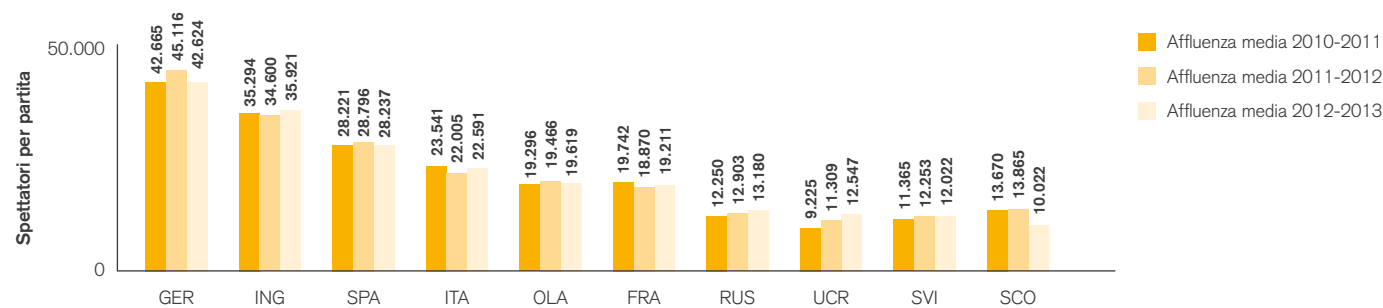
Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC su dati UEFA, Lega Serie A e Pluri Consultoria

AFFLUENZA ALLO STADIO NEI CAMPIONATI EUROPEI

AFFLUENZA TOTALE E MEDIA NEI CAMPIONATI EUROPEI DI PRIMA DIVISIONE 2012-2013

| | AFFLUENZA TOTALE 2012-2013 | NUMERO DI PARTITE | AFFLUENZA MEDIA 2012-2013 | AFFLUENZA MEDIA 2011-2012 | VARIAZIONE % AFFLUENZA MEDIA DAL 2011-2012 | CLUB CON MAGGIORE AFFLUENZA MEDIA | AFFLUENZA MEDIA TOP CLUB | RAPPORTO AFFLUENZA TOP CLUB - AFFLUENZA MEDIA GENERALE |
|----------------------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------|---------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------|--|
| GER | 13.042.961 | 306 | 42.624 | 45.116 | -5,5% | Borussia Dortmund | 80.520 | 1,9 |
| ING | 13.649.923 | 380 | 35.921 | 34.600 | +3,8% | Manchester United | 75.530 | 2,1 |
| SPA | 10.730.155 | 380 | 28.237 | 28.796 | -1,9% | Barcellona | 71.120 | 2,5 |
| ITA | 8.584.596 | 380 | 22.591 | 22.005 | +2,7% | AC Milan | 44.123 | 2,0 |
| OLA | 6.003.363 | 306 | 19.619 | 19.466 | +0,8% | Ajax | 50.490 | 2,6 |
| FRA | 7.300.218 | 380 | 19.211 | 18.870 | +1,8% | Paris Saint-Germain | 43.239 | 2,3 |
| RUS | 3.163.170 | 240 | 13.180 | 12.903 | +2,1% | Kuban' Krasnodar | 20.934 | 1,6 |
| UCR | 2.998.771 | 239 | 12.547 | 11.309 | +10,9% | Shakhtar Donetsk | 40.522 | 3,2 |
| SVI | 2.163.870 | 180 | 12.022 | 12.253 | -1,9% | Basilea | 29.036 | 2,4 |
| SCO | 2.284.997 | 228 | 10.022 | 13.865 | -27,7% | Celtic | 46.917 | 4,7 |
| TOTALE TOP 10 | 69.922.024 | 3.019 | 23.161 | 23.053 | +0,5% | | Rapporto medio | 2,5 |
| TOTALE ALTRI CAMPIONATI | 30.023.568 | | | | | | | |
| TOTALE CAMPIONATI EUROPEI | 99.945.592 | | | | | | | |

CONFRONTO AFFLUENZA MEDIA TOP LEAGUE



99,9 milioni

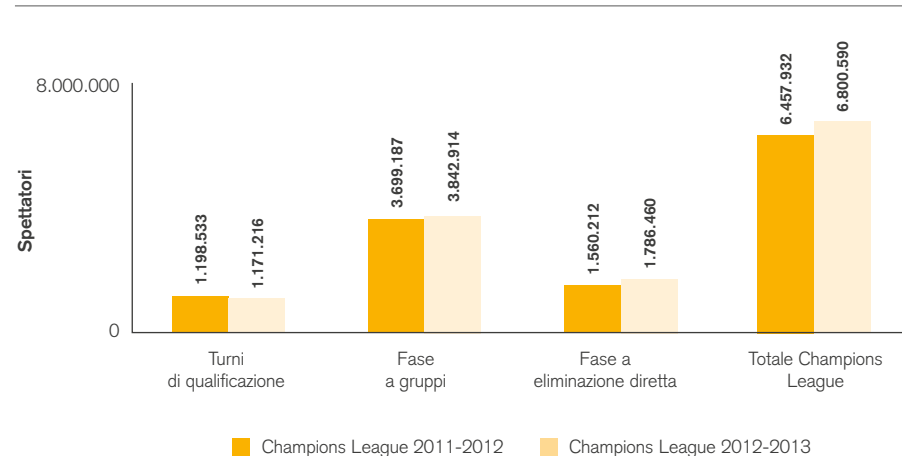
Totale spettatori 54 Top League 2012-2013 (-3,1% rispetto ai 103,2 milioni di spettatori presenti nel 2011-2012)

+2,7%

Incremento affluenza media Serie A nel 2012-2013 rispetto al 2011-2012

AFFLUENZA ALLO STADIO NELLE COPPE EUROPEE

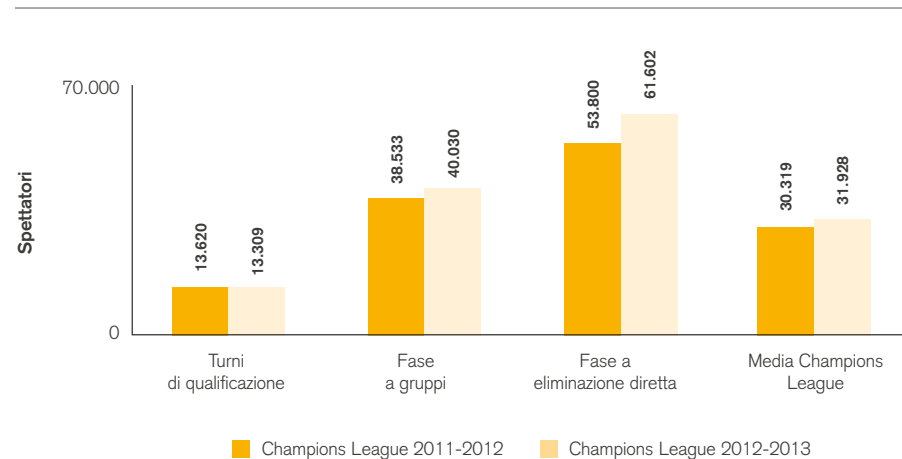
CONFRONTO AFFLUENZA TOTALE CHAMPIONS LEAGUE



CONFRONTO AFFLUENZA TOTALE EUROPA LEAGUE



CONFRONTO AFFLUENZA MEDIA PER PARTITA CHAMPIONS LEAGUE








CONFRONTO AFFLUENZA MEDIA PER PARTITA EUROPA LEAGUE



Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC su dati UEFA

AFFLUENZA E RIEMPIMENTO DEGLI STADI

SOCIETÀ DI TOP DIVISION 2012-2013

| |  |  |  |  |  | TOTALE |
|------------------------------------|---|---|--|---|---|-------------------|
| Numero società | 18 | 20 | 20 | 20 | 20 | 98 |
| Numero partite di campionato | 307 | 380 | 380 | 380 | 380 | 1.827 |
| Affluenza media campionato | 42.583 | 35.921 | 28.237 | 22.591 | 19.211 | 29.194 |
| Affluenza totale campionato | 13.073.111 | 13.649.923 | 10.730.155 | 8.584.596 | 7.300.218 | 53.338.003 |
| Capienza media campionato | 46.028 | 37.715 | 38.840 | 40.170 | 28.383 | 37.916 |
| Riempimento % capienza | 93% | 95% | 73% | 56% | 68% | 77% |
| Affluenza potenziale totale | 14.130.528 | 14.331.643 | 14.759.371 | 15.264.734 | 10.785.483 | 69.271.759 |
| Gap di affluenza | 1.057.417 | 681.720 | 4.029.216 | 6.680.138 | 3.485.265 | 15.933.756 |
| Numero partite coppe nazionali | 17 | 57 | 46 | 35 | 34 | 189 |
| Affluenza media coppe nazionali | 41.015 | 29.121 | 26.432 | 13.412 | 14.026 | 23.912 |
| Affluenza totale coppe nazionali | 697.260 | 1.659.899 | 1.215.893 | 469.421 | 476.884 | 4.519.357 |
| Riempimento % capienza | 76% | 73% | 56% | 31% | 50% | 58% |
| Affluenza potenziale totale | 922.058 | 2.273.317 | 2.167.034 | 1.536.498 | 957.889 | 7.856.796 |
| Gap di affluenza | 224.798 | 613.418 | 951.141 | 1.067.077 | 481.005 | 3.337.439 |
| Numero partite coppe europee | 37 | 37 | 37 | 31 | 26 | 168 |
| Affluenza media coppe europee | 43.110 | 42.563 | 40.264 | 23.807 | 28.119 | 36.481 |
| Affluenza totale coppe europee | 1.595.069 | 1.574.842 | 1.489.780 | 738.028 | 731.090 | 6.128.809 |
| Riempimento % capienza | 72% | 86% | 72% | 38% | 64% | 67% |
| Affluenza potenziale totale | 2.206.168 | 1.837.259 | 2.069.790 | 1.939.522 | 1.143.710 | 9.196.449 |
| Gap di affluenza | 611.099 | 262.417 | 580.010 | 1.201.494 | 412.620 | 3.067.640 |
| NUMERO PARTITE TOTALI | 361 | 474 | 463 | 446 | 440 | 2.184 |
| AFFLUENZA TOTALE EFFETTIVA | 15.365.440 | 16.884.664 | 13.435.828 | 9.792.045 | 8.508.192 | 63.986.169 |
| AFFLUENZA MEDIA | 42.564 | 35.622 | 29.019 | 21.955 | 19.337 | 29.298 |
| RIEMPIMENTO % CAPIENZA | 89% | 92% | 71% | 52% | 66% | 74% |
| AFFLUENZA POTENZIALE TOTALE | 17.258.754 | 18.442.219 | 18.996.195 | 18.740.754 | 12.887.082 | 86.325.004 |
| POSTI INVENDUTI | 1.893.314 | 1.557.555 | 5.560.367 | 8.948.709 | 4.378.890 | 22.338.835 |

L'analisi si riferisce alle 2.184 partite ufficiali disputate negli stadi utilizzati nel 2012-2013 da società partecipanti alle 5 top league europee: Bundesliga (Germania), Premier League (Inghilterra), Liga (Spagna), Serie A (Italia) e Ligue 1 (Francia). L'elaborazione comprende le gare giocate a livello di campionato (comprensivo in Germania del playoff), coppe nazionali e coppe europee. I dati relativi alle coppe europee comprendono Champions League ed Europa League, mentre con riferimento ai dati riferiti alle coppe nazionali si segnala che in Francia e in Inghilterra si disputano due coppe: Coupe de France e Coupe de Ligue (Francia), FA Cup e Football League Cup (Inghilterra).

Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC su dati UEFA, Lega Serie A, transfermarkt.it, europeanfootballstatistics.co.uk

63,9 milioni

Il numero totale di spettatori presenti allo stadio nelle 2.184 partite disputate nel 2012-2013

29.194

Affluenza media per partita in campionato, rispetto ai 23.912 delle coppe nazionali, ai 51.598 della Champions League e ai 24.290 della Europa League

16,9 milioni

Il numero complessivo degli spettatori presenti negli stadi inglesi, con un riempimento medio della capienza pari al 92%

42.564

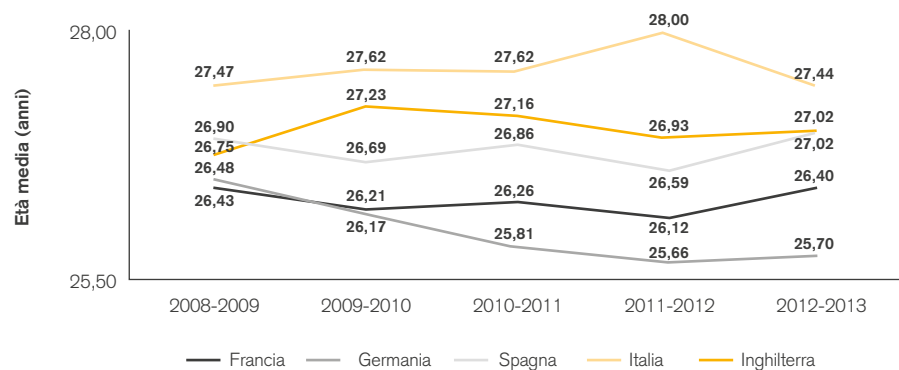
Affluenza media negli stadi tedeschi nel 2012-2013, con un riempimento medio della capienza pari all'89%

52%

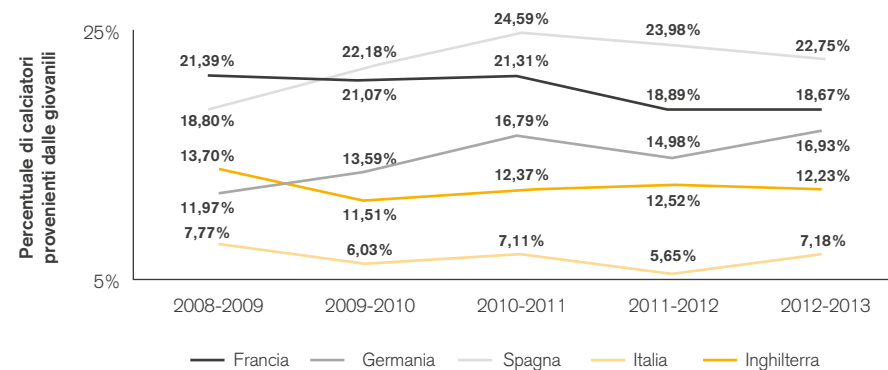
Il riempimento medio della capienza degli stadi italiani, per un'affluenza complessiva di quasi 9,8 milioni di spettatori e un numero di posti invenduti pari a quasi 9 milioni

CENSIMENTO DEMOGRAFICO – TOP DIVISION EUROPEE

CONFRONTO ETÀ MEDIA TOP DIVISION

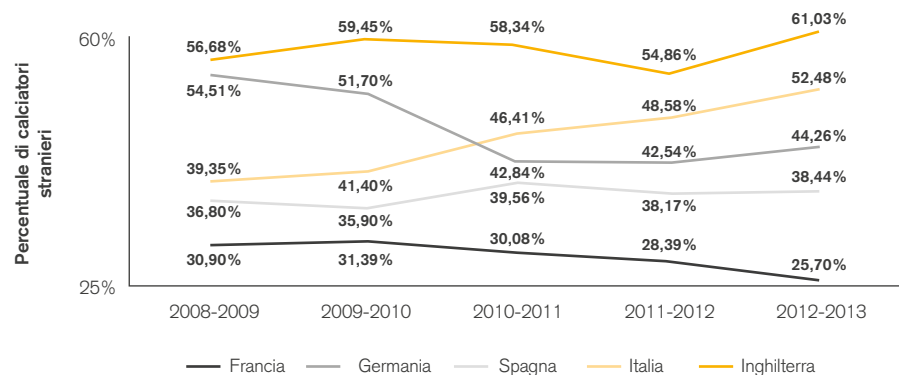


CONFRONTO PERCENTUALE DI CALCIATORI PROVENIENTI DALLE GIOVANILI* TOP DIVISION



* Il Cies in questa analisi considera come prodotto del vivaio un calciatore della prima squadra che tra i 15 e i 21 anni sia stato tesserato per almeno tre stagioni nelle giovanili del proprio club di appartenenza.

CONFRONTO PERCENTUALE DI CALCIATORI STRANIERI TOP DIVISION



-2,0%

Decremento dell'età media in Italia rispetto al 2011-2012

22,75%

Percentuale di calciatori provenienti dalle giovanili in Spagna

52,48%

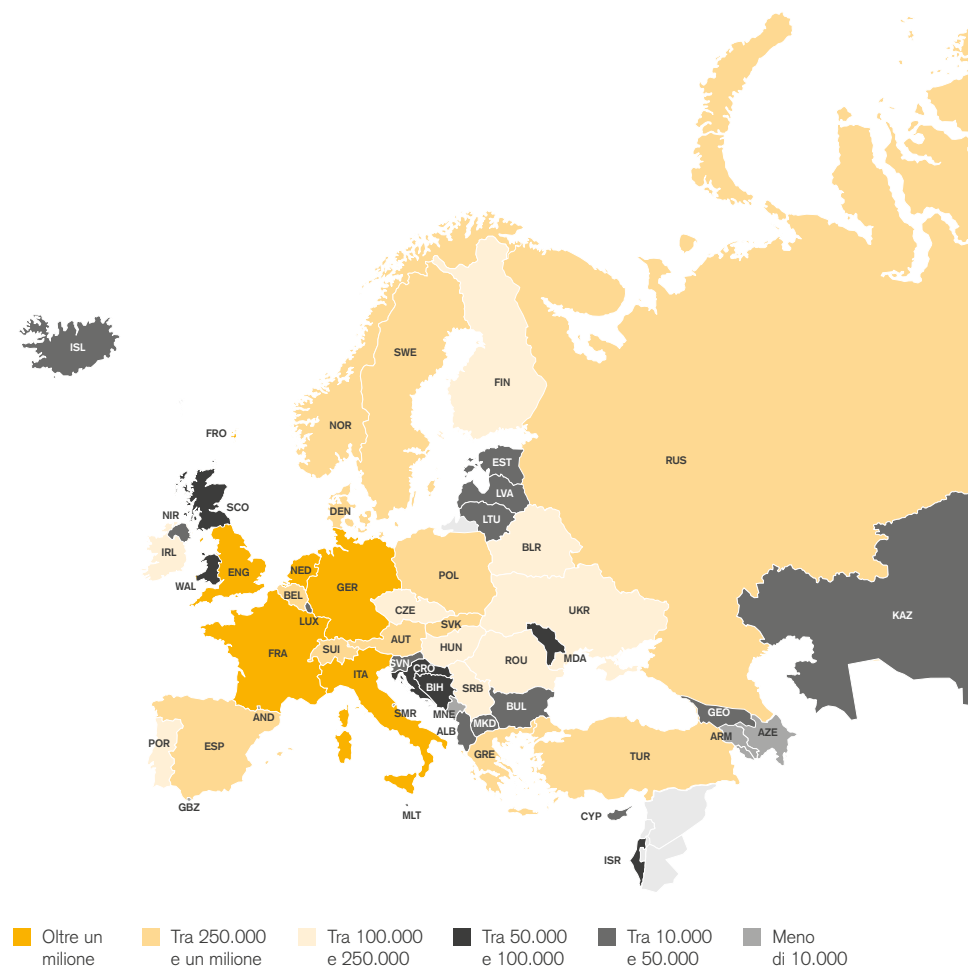
Percentuale di calciatori stranieri in Italia

61,03%

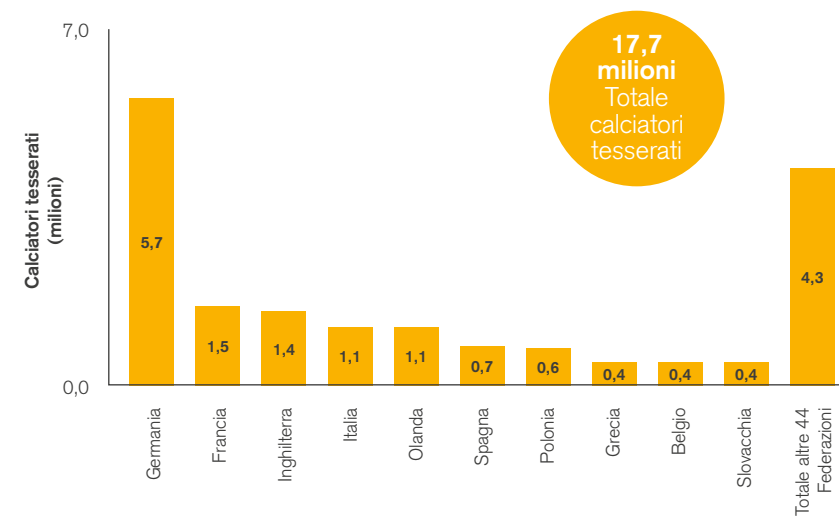
Percentuale di calciatori stranieri in Inghilterra

CENSIMENTO DEL CALCIO EUROPEO

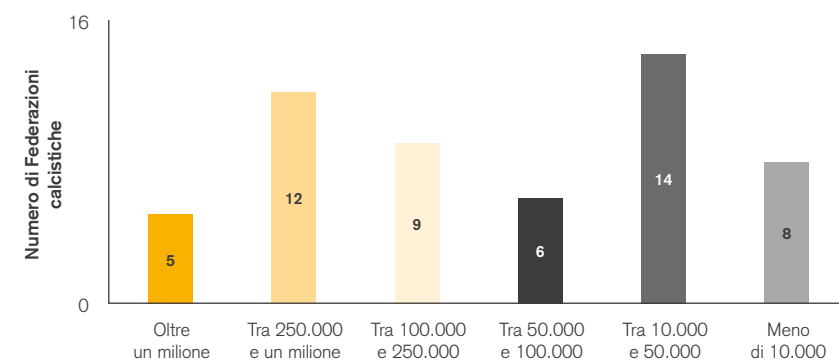
SUDDIVISIONE GEOGRAFICA CALCIATORI TESSERATI PER FEDERAZIONI EUROPEE 2011-2012



CALCIATORI TESSERATI PER FEDERAZIONI EUROPEE 2011-2012

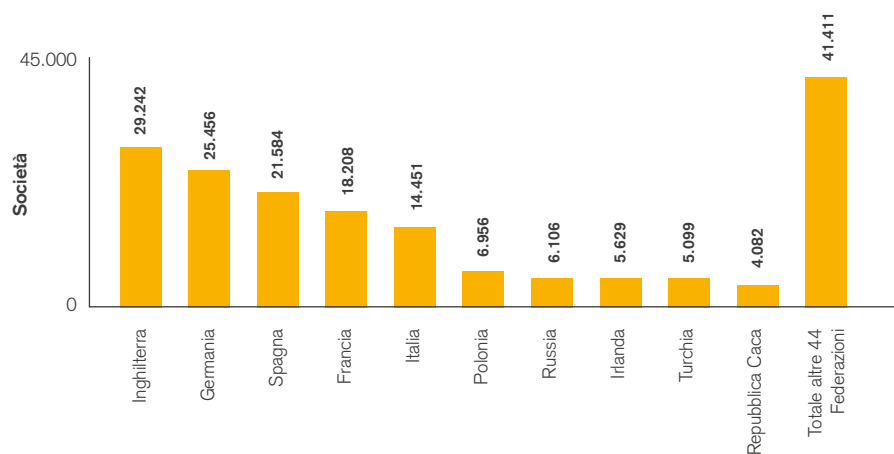


CALCIATORI TESSERATI PER CLUSTER 2011-2012

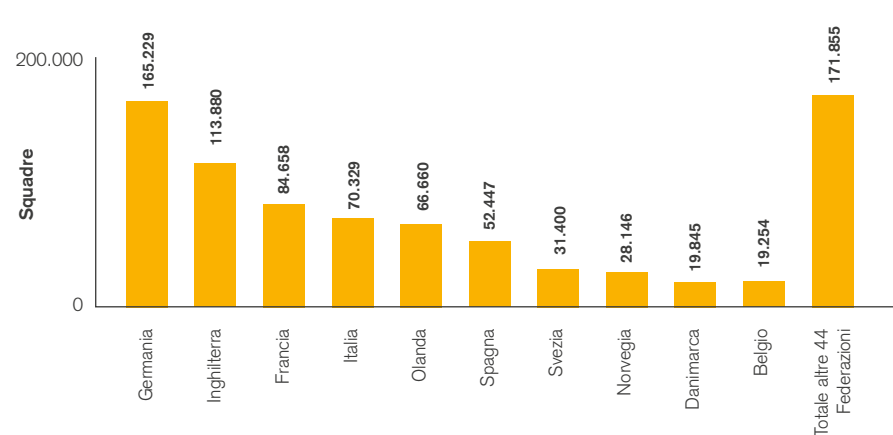


CENSIMENTO DEL CALCIO EUROPEO

SOCIETÀ TESSERATE PER FEDERAZIONI EUROPEE 2011-2012



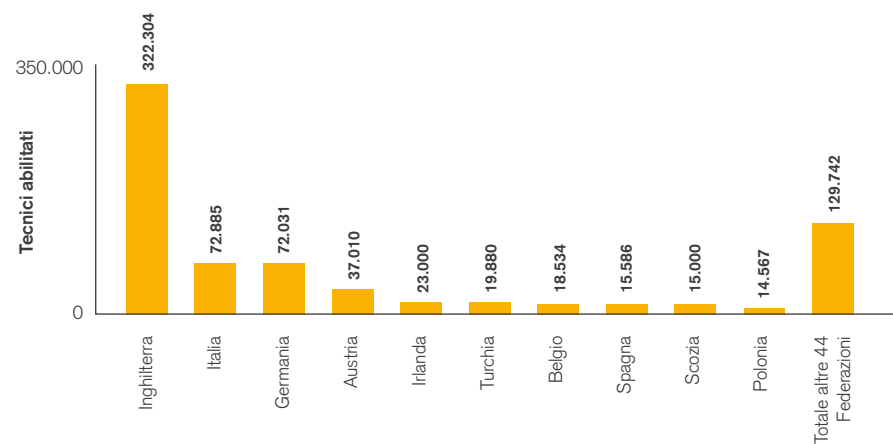
SQUADRE AFFILIATE A FEDERAZIONI EUROPEE 2011-2012



ARBITRI TESSERATI IN ATTIVITÀ NELLE FEDERAZIONI EUROPEE 2011-2012

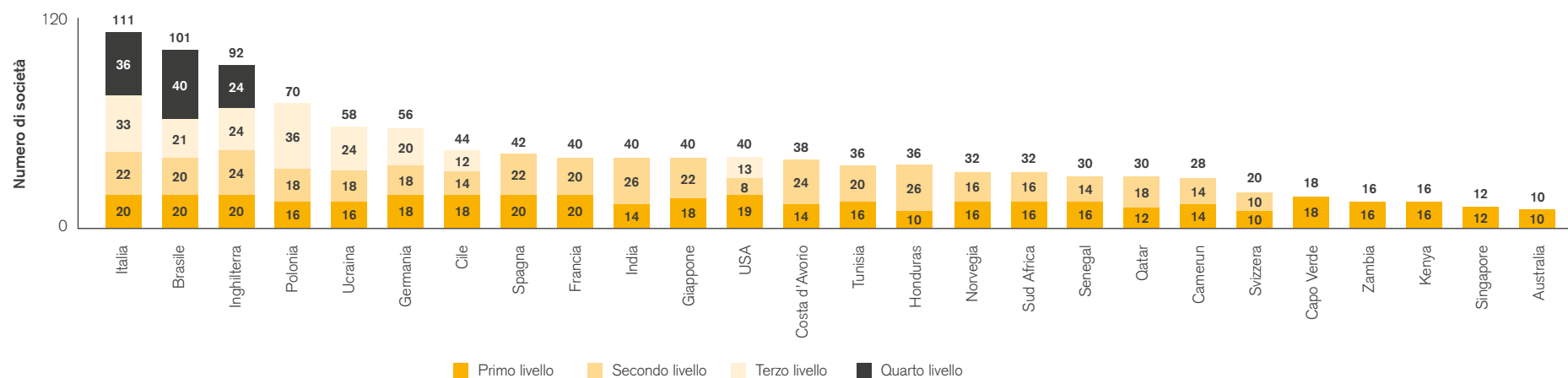
| | ARBITRI UOMINI | ARBITRI DONNE | TOTALE ARBITRI |
|------------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Germania | 72.156 | 2.728 | 74.884 |
| Inghilterra | 26.153 | 944 | 27.097 |
| Italia | 24.459 | 1.665 | 26.124 |
| Francia | 23.778 | 685 | 24.463 |
| Spagna | 14.493 | 533 | 15.026 |
| Polonia | 9.662 | 335 | 9.997 |
| Olanda | 6.046 | | 6.046 |
| Belgio | 5.514 | 129 | 5.643 |
| Romania | 5.184 | 309 | 5.493 |
| Serbia | 4.715 | 93 | 4.808 |
| Totale altre 44 Federazioni | 65.652 | 2.359 | 68.011 |
| TOTALE CALCIO EUROPEO | 257.812 | 9.780 | 267.592 |

TECNICI ABILITATI NELLE FEDERAZIONI EUROPEE 2011-2012

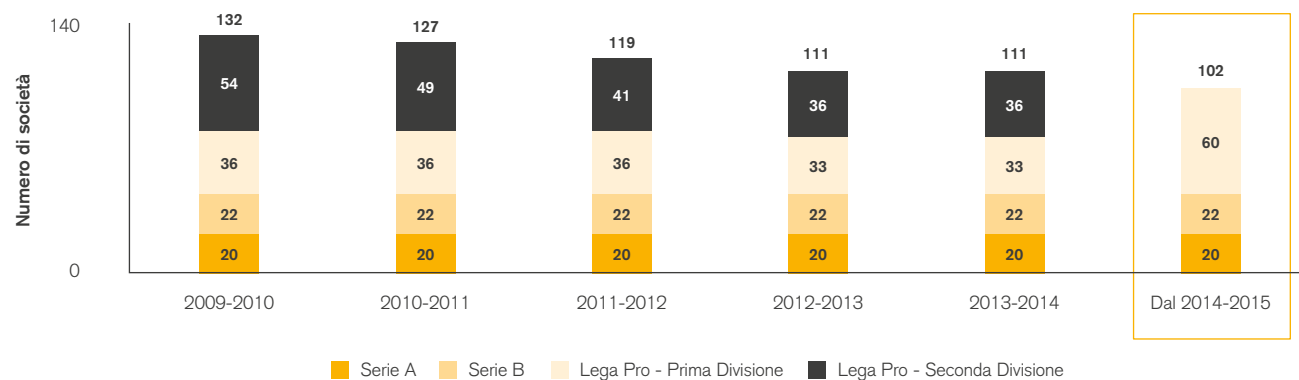


IL CALCIO PROFESSIONISTICO IN EUROPA E NEL MONDO

SOCIETÀ DI CALCIO PARTECIPANTI A CAMPIONATI PROFESSIONISTICI NEL 2012-2013



CONFRONTO NUMERO DI CLUB PARTECIPANTI A CAMPIONATI PROFESSIONISTICI ITALIANI



132

Club professionistici italiani
2009-2010

102

Club professionistici italiani
dal 2014-2015

7

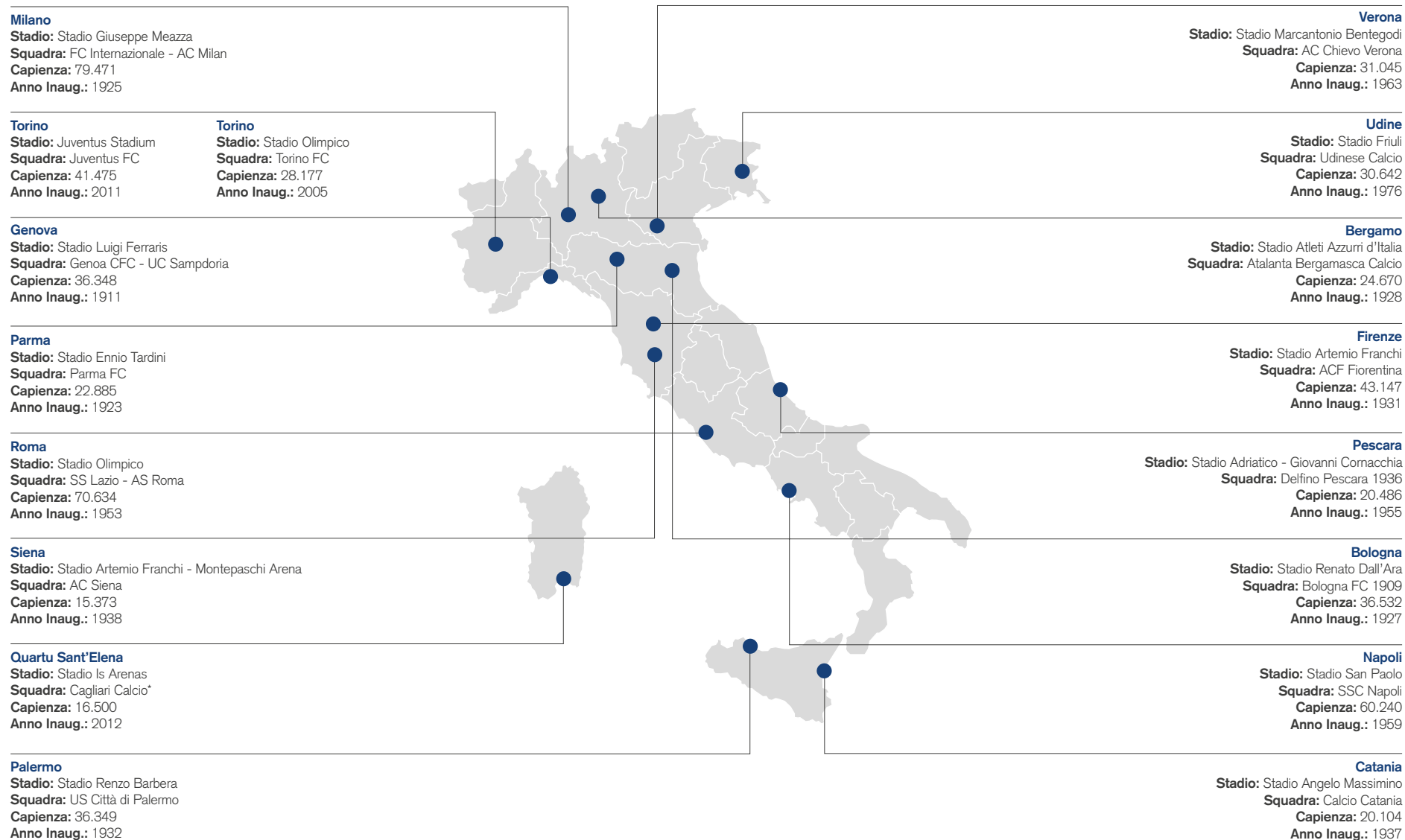
STADI, SPETTATORI E SICUREZZA

- GLI STADI ITALIANI: SERIE A 2012-2013
- GLI STADI ITALIANI: SERIE B 2012-2013
- GLI STADI ITALIANI: PRIMA DIVISIONE 2012-2013
- GLI STADI ITALIANI: SECONDA DIVISIONE 2012-2013
- GLI STADI ITALIANI DEL CALCIO PROFESSIONISTICO 2012-2013
- SPETTATORI
- SICUREZZA



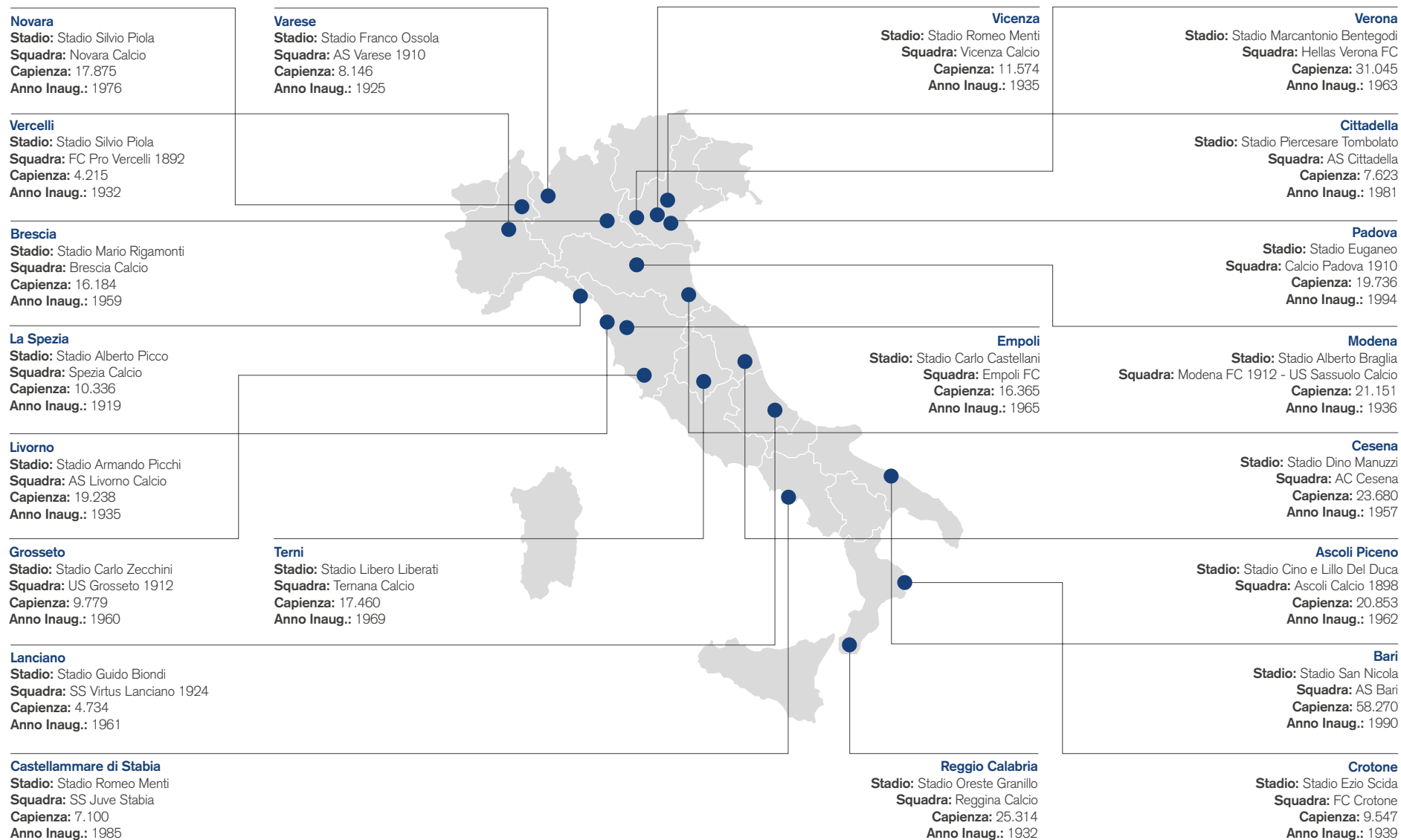


GLI STADI ITALIANI: SERIE A 2012-2013

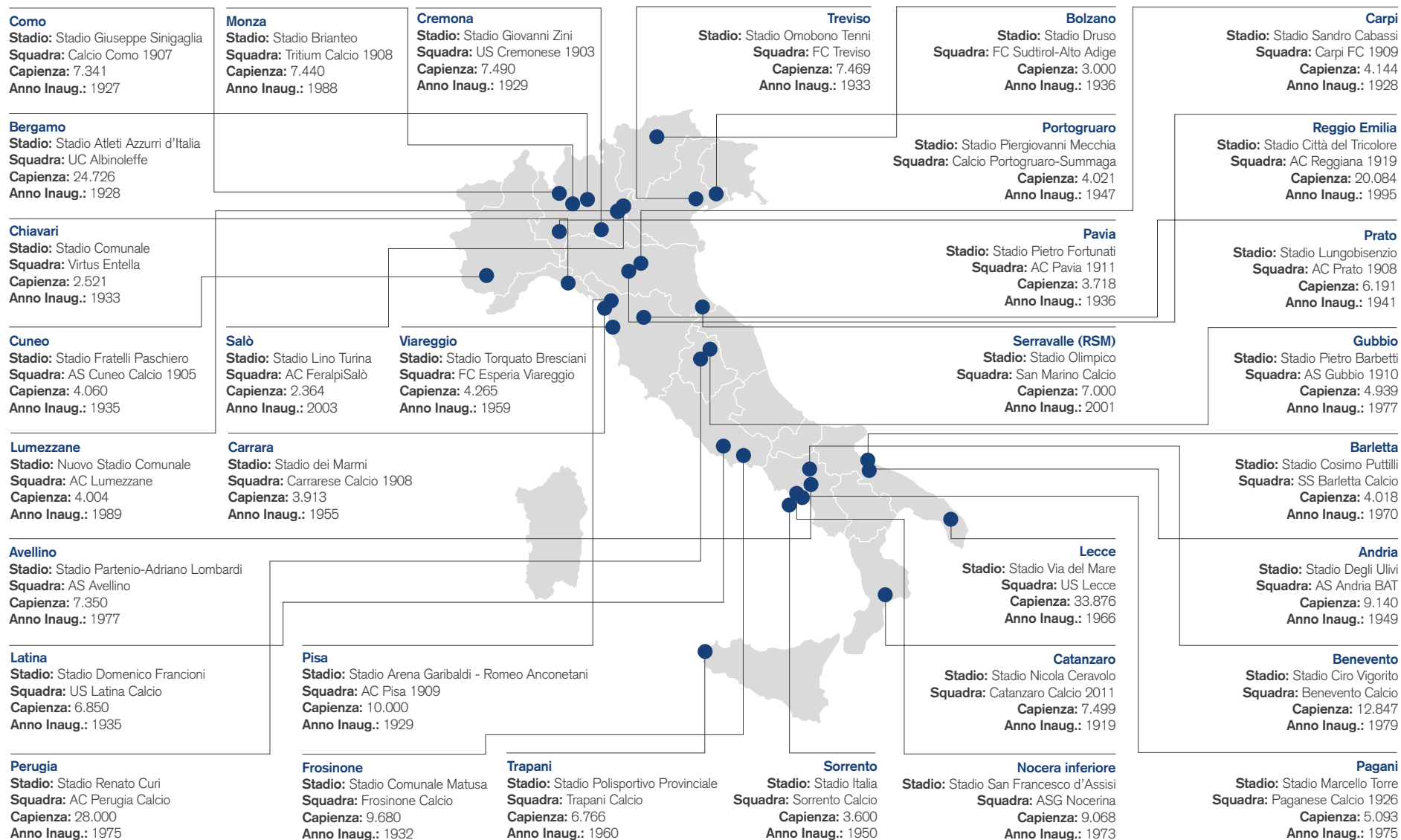


* Il Cagliari Calcio ha disputato 4 partite casalinghe allo Stadio Nereo Rocco di Trieste e una allo Stadio Ennio Tardini di Parma

GLI STADI ITALIANI: SERIE B 2012-2013

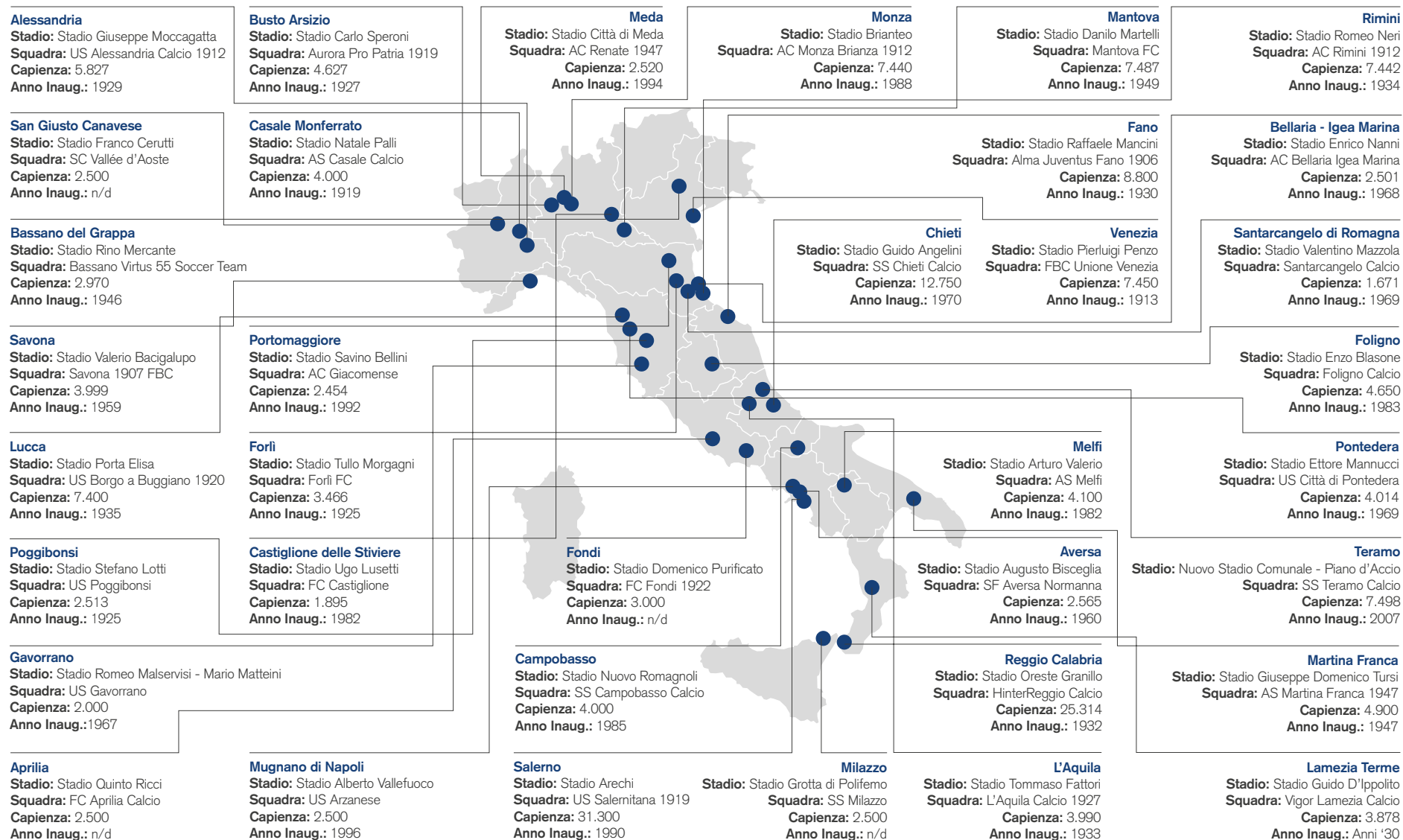


GLI STADI ITALIANI: PRIMA DIVISIONE 2012-2013



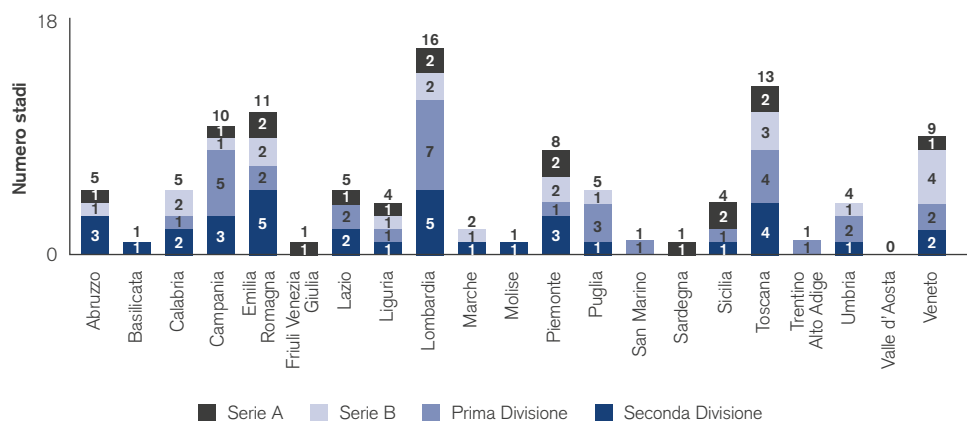
Fonte: FIGC Stadia Database e dati pubblici

GLI STADI ITALIANI: SECONDA DIVISIONE 2012-2013

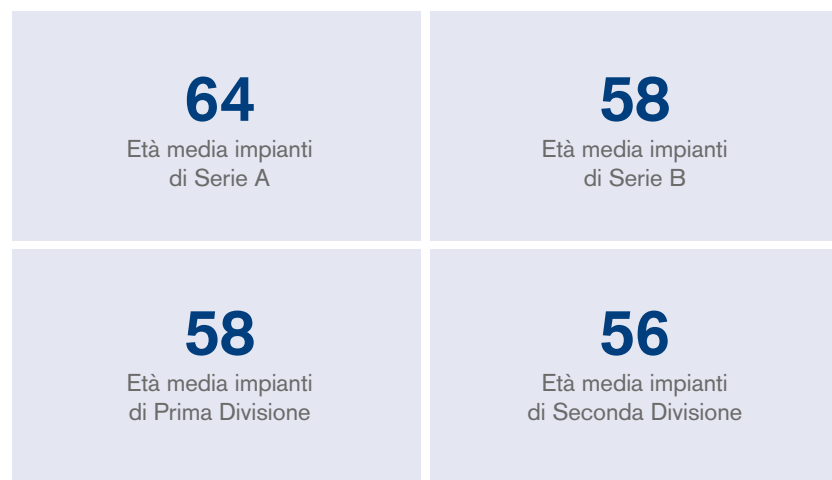


GLI STADI ITALIANI DEL CALCIO PROFESSIONISTICO 2012-2013

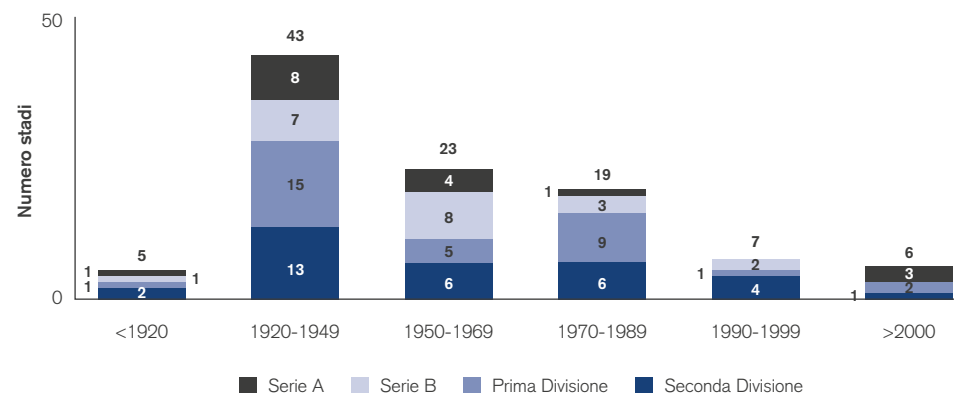
DISTRIBUZIONE TERRITORIALE



Nota: La SC Vallée d'Aoste, società di Aosta, gioca le sue partite nell'impianto di San Giusto Canavese in Piemonte

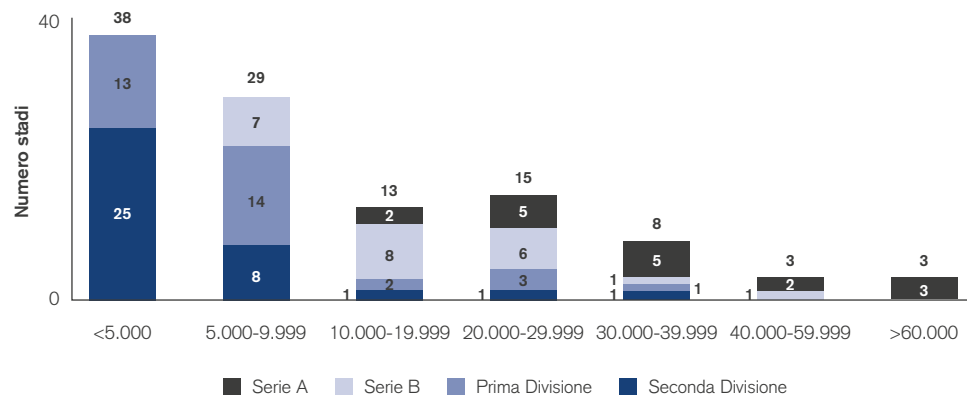


ANNO DI INAUGURAZIONE



GLI STADI ITALIANI DEL CALCIO PROFESSIONISTICO 2012-2013

CAPIENZA



40.170

Capienza media impianti di Serie A

17.335

Capienza media impianti di Serie B

8.560

Capienza media impianti di Prima Divisione

5.789

Capienza media impianti di Seconda Divisione

CONFRONTO RIEMPIMENTO MEDIO

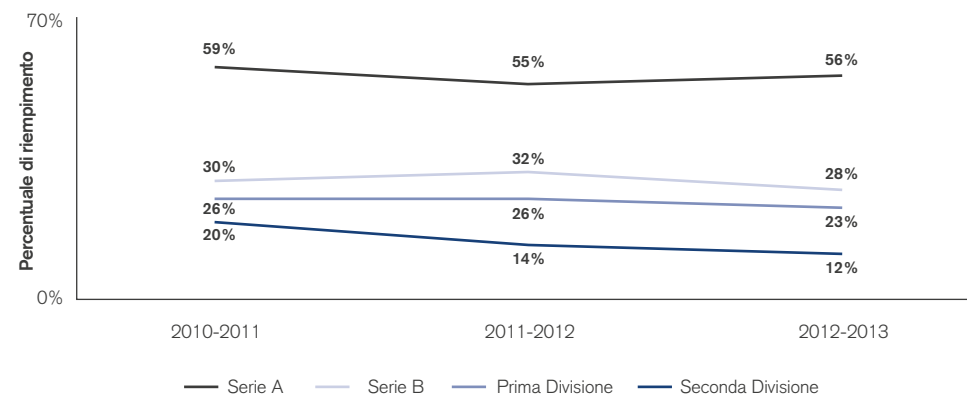


TABELLA RIASSUNTIVA

| | SERIE A | SERIE B | PRIMA DIVISIONE | SECONDA DIVISIONE |
|---|---------|---------|-----------------|-------------------|
| Numero di stadi | 17 | 21 | 34 | 36 |
| Regioni in cui è presente almeno uno stadio | 12/20 | 12/20 | 14/20 | 16/20 |
| Età media (anni) | 64 | 58 | 58 | 56 |
| Capienza media (posti) | 40.170 | 17.335 | 8.560 | 5.789 |
| Media Spettatori (spettatori) | 22.591 | 4.848 | 1.935 | 707 |
| Riempimento medio | 56% | 28% | 23% | 12% |

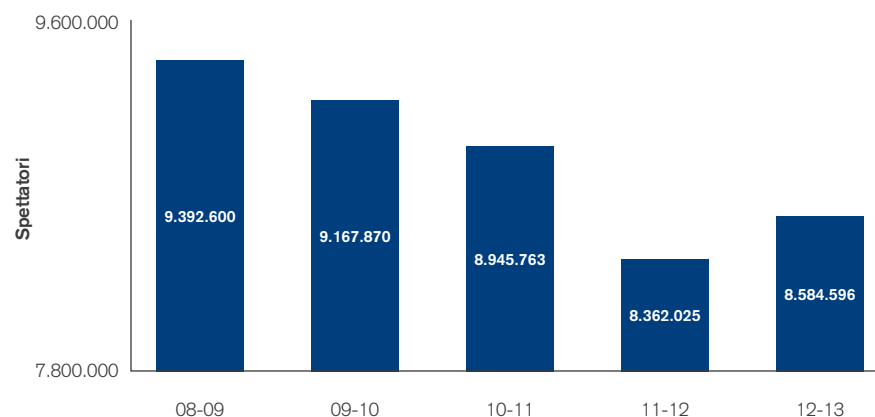
SPETTATORI

SPETTATORI PER COMPETIZIONE 2012-2013

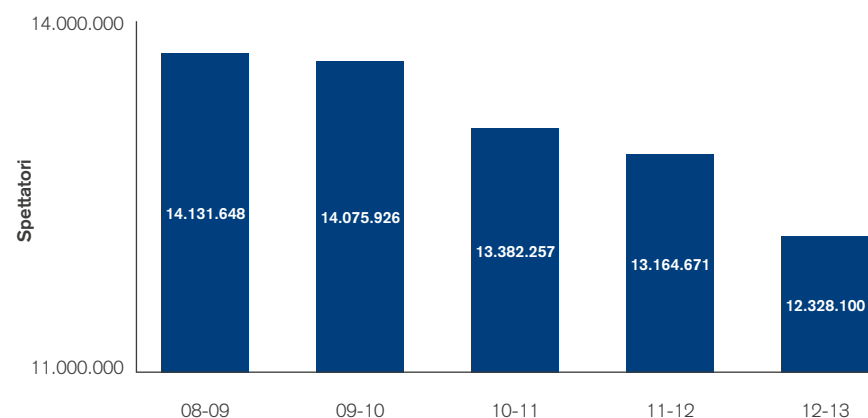
| COMPETIZIONE | N° PARTITE | TOT. SPETTATORI | MEDIA SPETTATORI |
|-----------------------|------------|-----------------|------------------|
| Nazionale A | 4 | 99.173 | 24.793 |
| Nazionale Under 21 | 7 | 33.943 | 4.849 |
| Serie A | 380 | 8.584.596 | 22.591 |
| Champions League | 10 | 378.138 | 37.814 |
| Europa League | 21 | 359.890 | 17.138 |
| Supercoppa | 1 | 70.000 | 70.000 |
| Serie B | 468 | 2.269.015 | 4.848 |
| Coppa Italia | 79 | 508.466 | 6.436 |
| Lega Pro Prima Div. | 532 | 1.029.240 | 1.935 |
| Lega Pro Seconda Div. | 630 | 445.249 | 707 |

Nota: Nella stagione 2012-13, la Lazio ha disputato due partite di Europa League a porte chiuse.

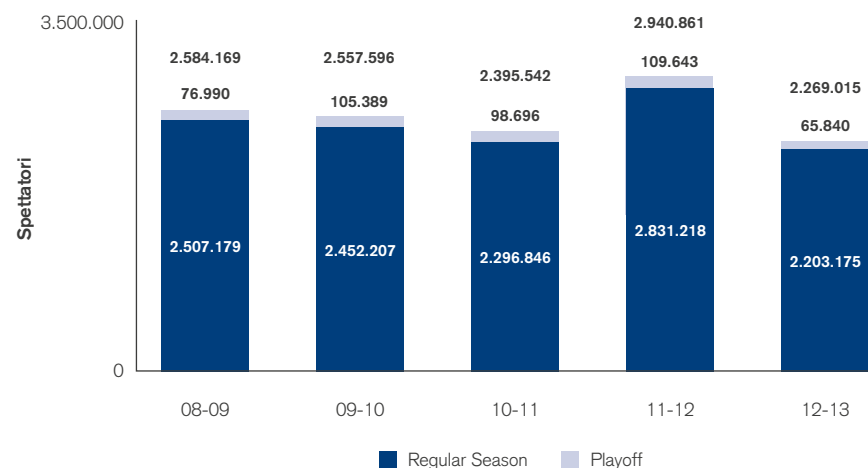
SERIE A – CONFRONTO SPETTATORI



SERIE A, B, LEGA PRO – CONFRONTO SPETTATORI AGGREGATI

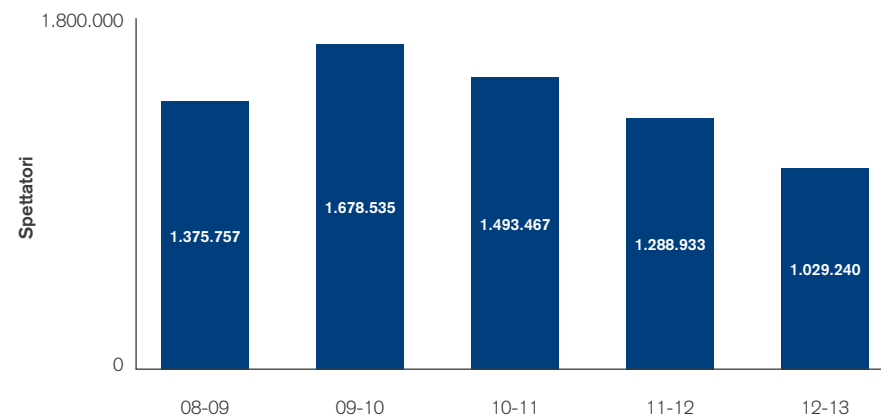


SERIE B – CONFRONTO SPETTATORI

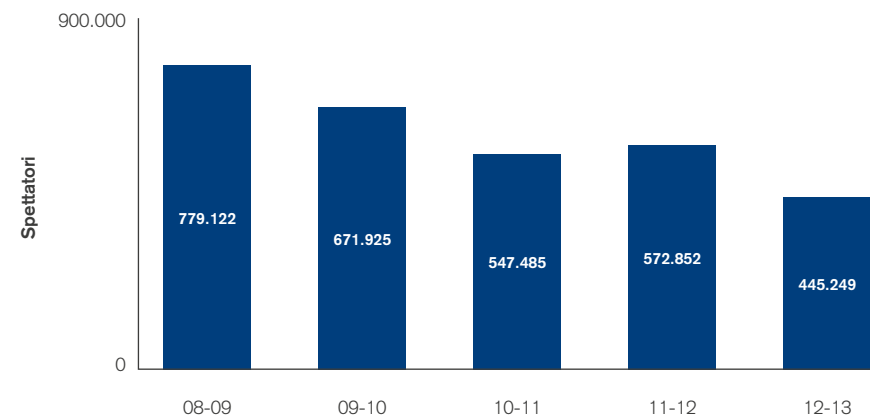


SPETTATORI

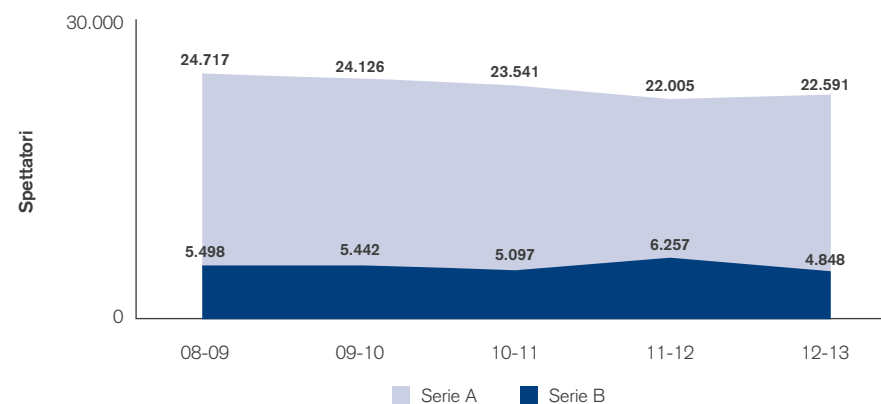
PRIMA DIVISIONE – CONFRONTO SPETTATORI



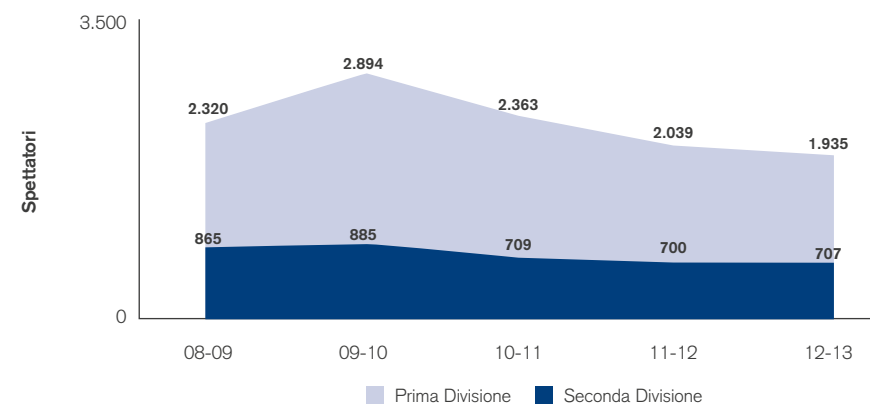
SECONDA DIVISIONE – CONFRONTO SPETTATORI



SERIE A, B – CONFRONTO MEDIA SPETTATORI PER PARTITA

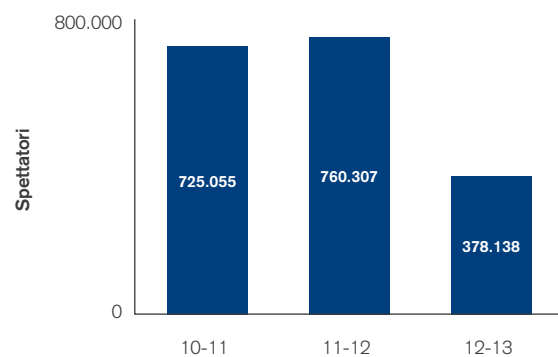


LEGA PRO – CONFRONTO MEDIA SPETTATORI PER PARTITA

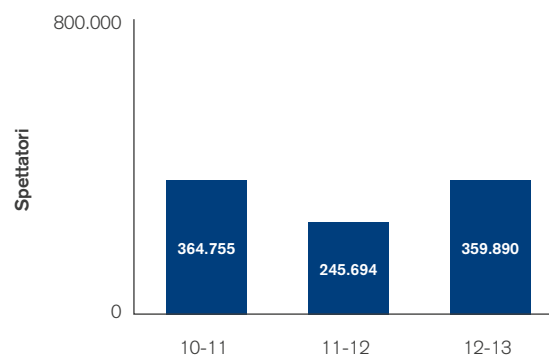


SPETTATORI

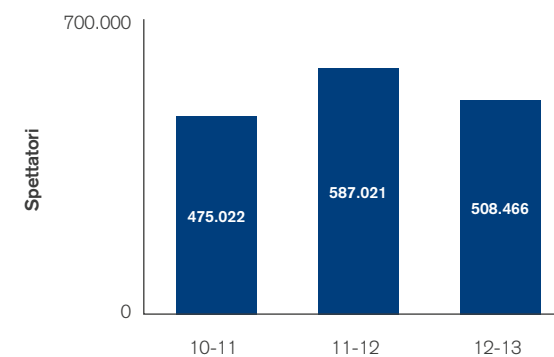
**PARTITE DI CHAMPIONS LEAGUE IN ITALIA –
CONFRONTO SPETTATORI**



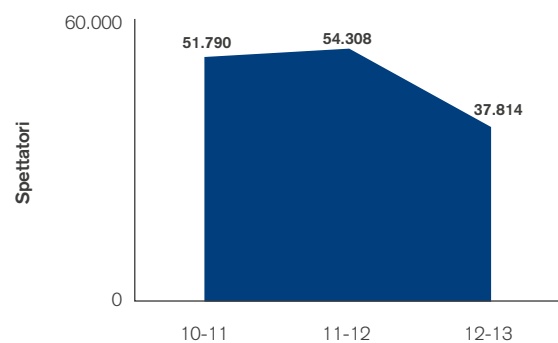
**PARTITE DI EUROPA LEAGUE IN ITALIA –
CONFRONTO SPETTATORI**



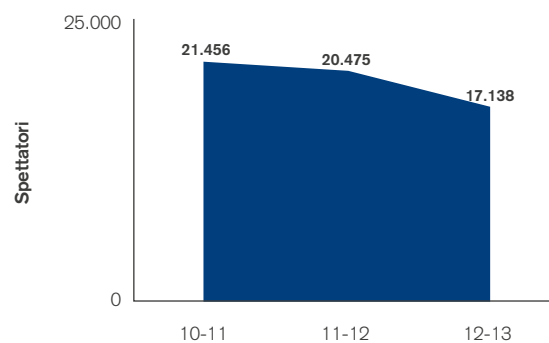
**COPPA ITALIA –
CONFRONTO SPETTATORI**



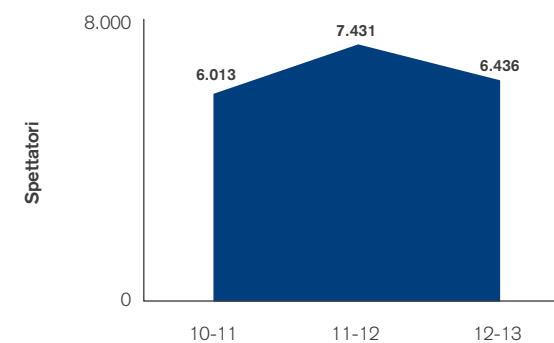
**CHAMPIONS LEAGUE IN ITALIA –
CONFRONTO MEDIA SPETTATORI**



**EUROPA LEAGUE IN ITALIA –
CONFRONTO MEDIA SPETTATORI**



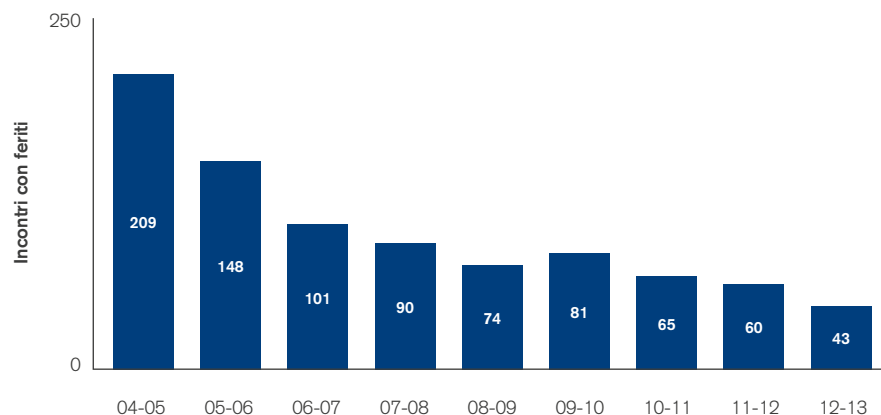
**COPPA ITALIA –
CONFRONTO MEDIA SPETTATORI**



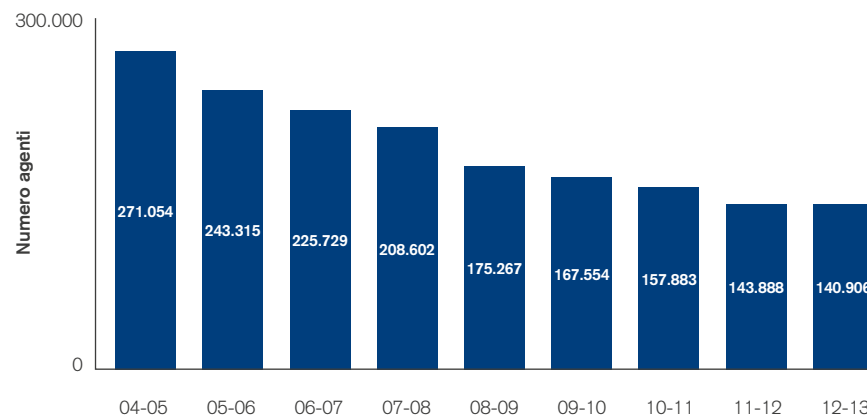
Nota: Nella stagione 2012-13, la Lazio ha disputato due partite di Europa League a porte chiuse.

SICUREZZA

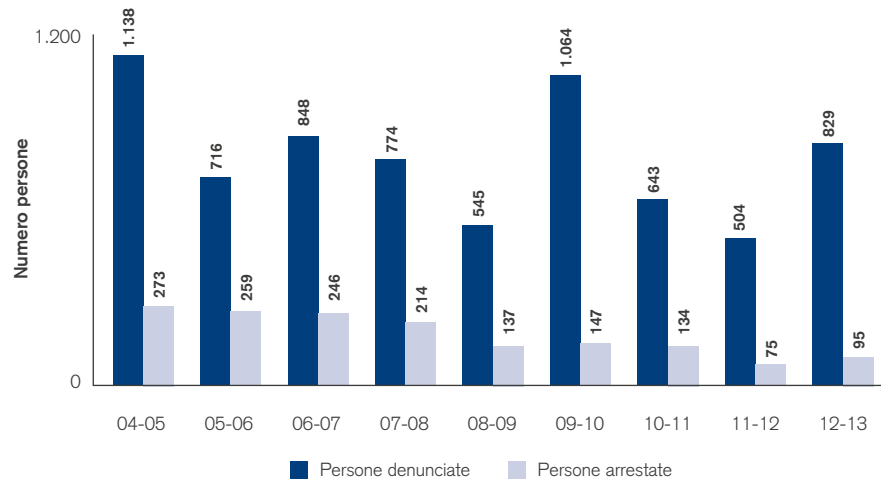
CONFRONTO INCONTRI CON FERITI



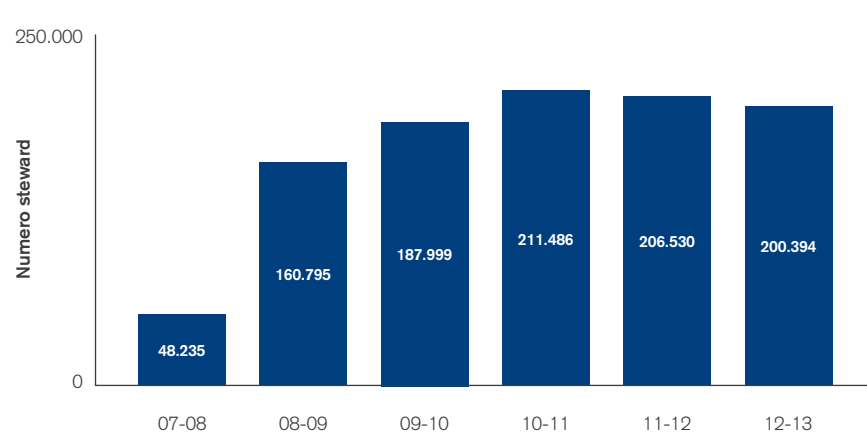
CONFRONTO FORZE DELL'ORDINE IMPIEGATE



CONFRONTO PERSONE DENUNCIATE E ARRESTATE



CONFRONTO STEWARD IMPIEGATI



Fonte: Ministero degli Interni

8

I MODELLI DI GOVERNANCE DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

- INTRODUZIONE
- ASSETTI PROPRIETARI
- CATENA DI CONTROLLO
- STRUTTURA ORGANIZZATIVA





INTRODUZIONE

A partire dall'edizione 2012, il ReportCalcio dedica una specifica sezione al tema della Governance delle società calcistiche professionistiche, analizzando la tipologia degli assetti proprietari, della catena di controllo, delle strutture organizzative e dei modelli di amministrazione e controllo che caratterizzano in generale il settore professionistico e nello specifico i diversi campionati di riferimento.

È una scelta che si giustifica alla luce dell'importanza che alla Governance è stata sempre più riconosciuta quale pilastro fondamentale della sostenibilità a lungo termine dei modelli di business. Non a caso il tema sta attirando una crescente attenzione anche a livello internazionale. Grazie alle informazioni acquisite nel corso degli ultimi tre anni, il ReportCalcio 2014 permette non solo, come nelle edizioni precedenti,

di fotografare la situazione in essere nella scorsa stagione di riferimento (2012-2013), ma anche, per la prima volta, di tracciarne le evoluzioni che si sono manifestate nel corso del triennio.

L'analisi si concentra in particolare su:

- gli assetti proprietari;
- le catene di controllo;
- la forma e la composizione (segmentata anche per genere) degli organi di controllo.

I dati sono stati tratti dal database AIDA (Bureau Van Dijk) e dalle visure risultanti al Registro delle imprese, aggiornati al 30 giugno 2013. L'analisi è stata condotta

su tutte le società che hanno partecipato ai campionati professionistici italiani nel 2012-2013 (Serie A, Serie B, Lega Pro), ad esclusione del San Marino Calcio per il quale non è stato possibile recuperare la relativa documentazione.

Lo studio è stato predisposto dal Centro Studi della FIGC e da un gruppo di lavoro dedicato composto da:

- Ennio Lugli, Ricercatore in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia "Marco Biagi" dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
- Pier Luigi Marchini, Ricercatore in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Parma.

ASSETTI PROPRIETARI – DATI AGGREGATI

62

Società controllate da persone giuridiche italiane

21

Il numero di società gestite da un socio unico di cui 3 in Serie A, 7 in Serie B e 11 in Lega Pro

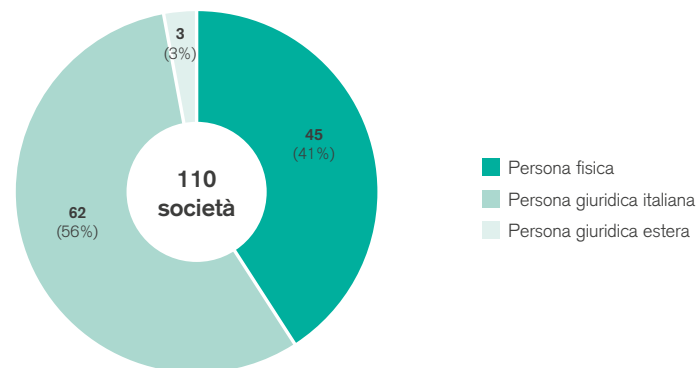
45

Società controllate da persone fisiche

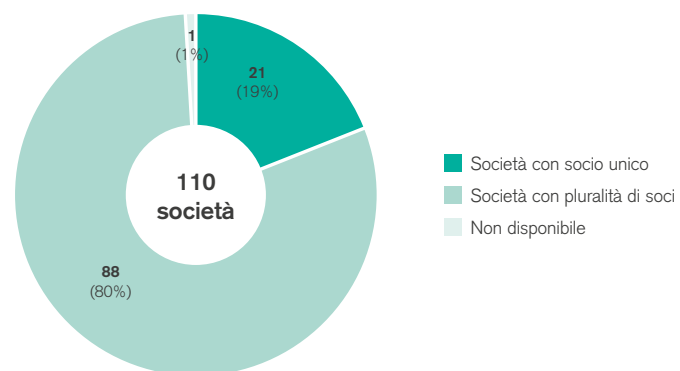
48

Il numero di società di cui un unico socio detiene il 90% o più del capitale, in diminuzione rispetto alle 53 del 2011-2012

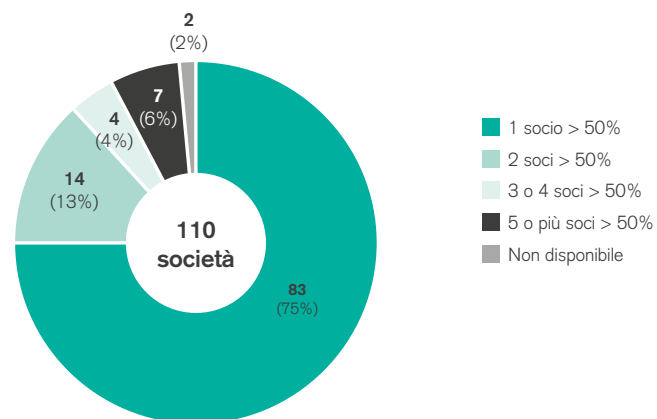
PERSONE FISICHE E GIURIDICHE



NUMEROSITÀ SOCI

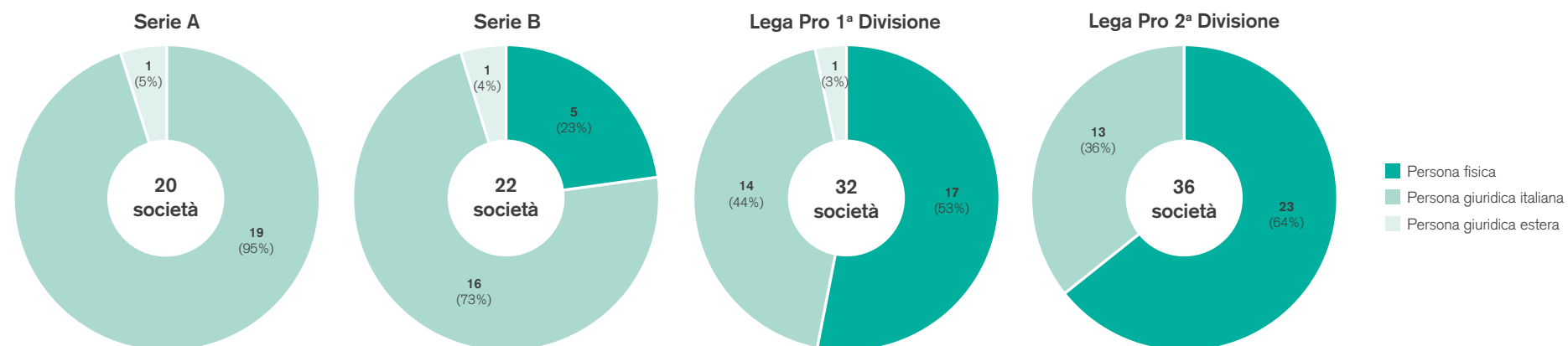


TIPOLOGIA DI CONTROLLO

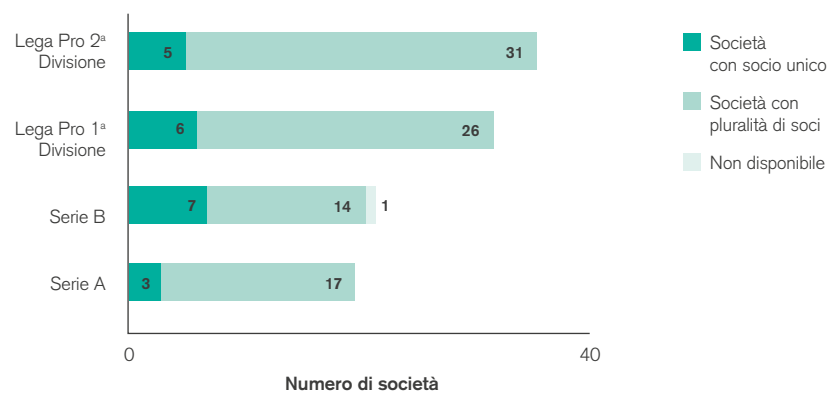


ASSETTI PROPRIETARI – DATI PER SERIE

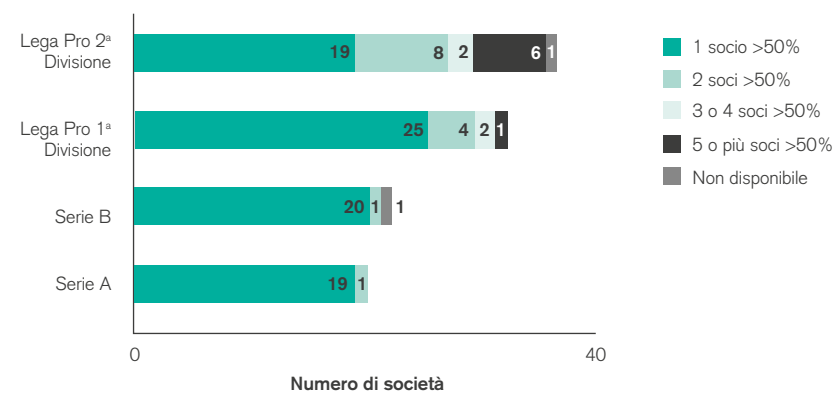
PERSONE FISICHE E GIURIDICHE



NUMEROSITÀ SOCI

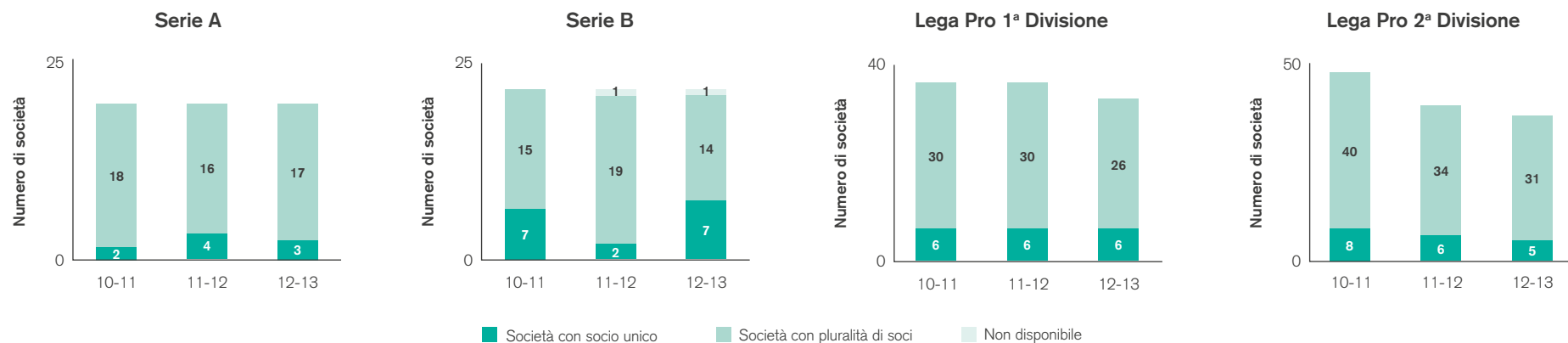


TIPOLOGIA DI CONTROLLO

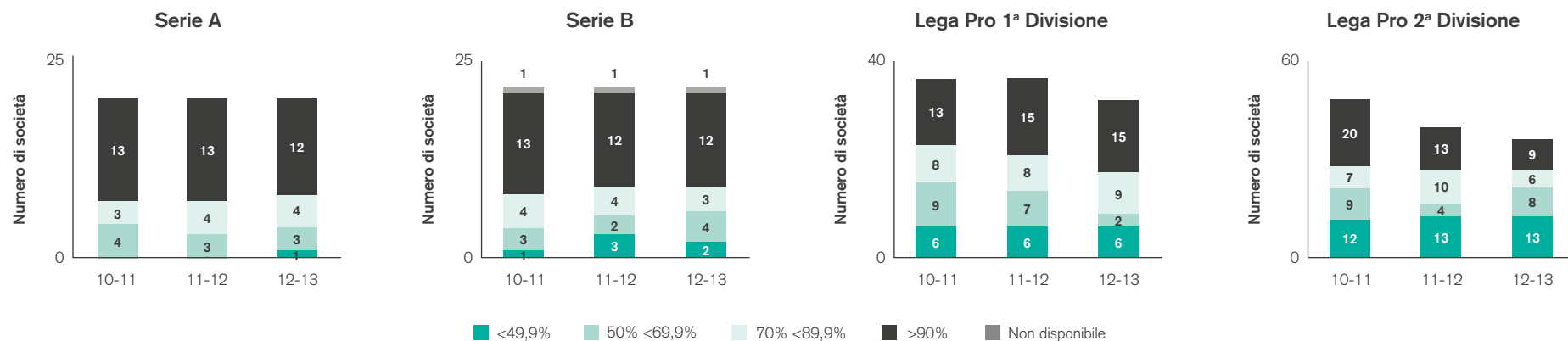


ASSETTI PROPRIETARI – ANDAMENTO

CONFRONTO NUMEROSITÀ SOCI



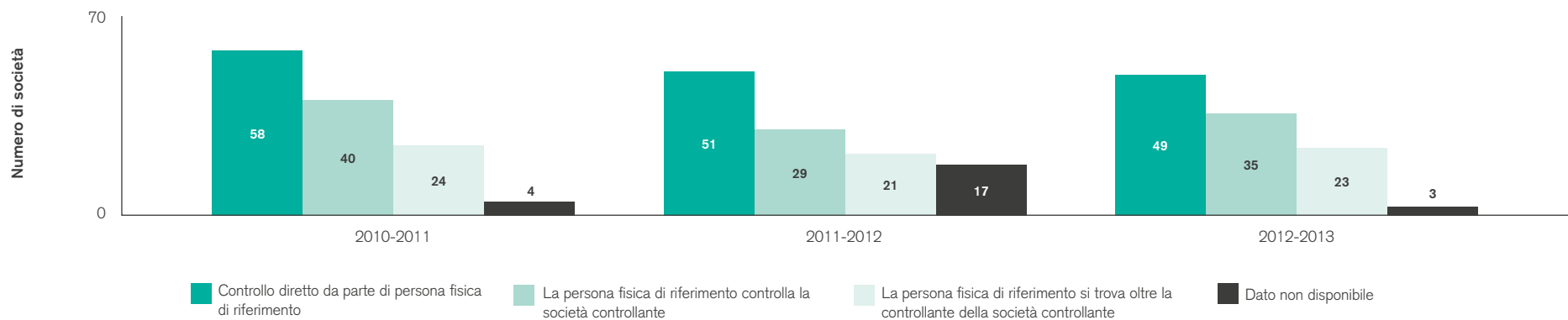
CONFRONTO TIPOLOGIA DI CONTROLLO DA PARTE DELL'AZIONISTA DI RIFERIMENTO



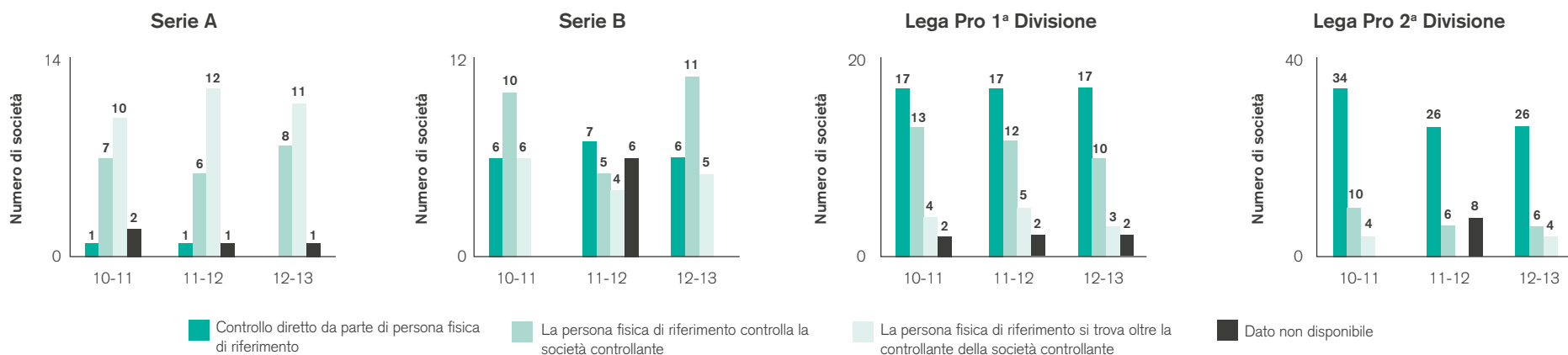
Fonte: Elaborazioni del Centro Studi della FIGC

CATENA DI CONTROLLO

CONFRONTO LIVELLO DI CONTROLLO – DATI AGGREGATI



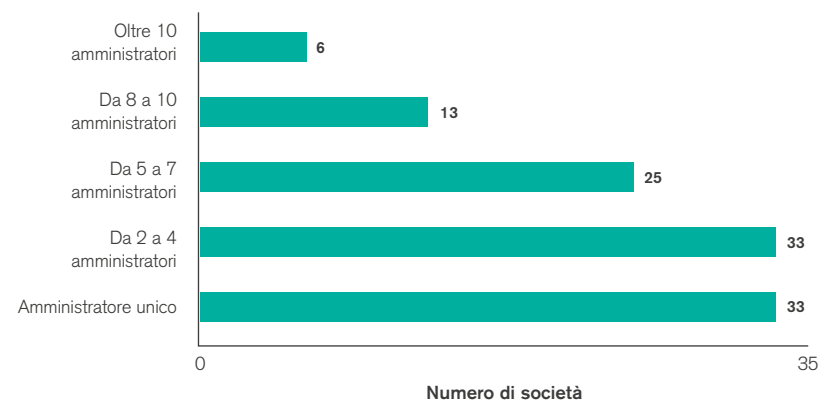
CONFRONTO LIVELLO DI CONTROLLO – DATI PER SERIE



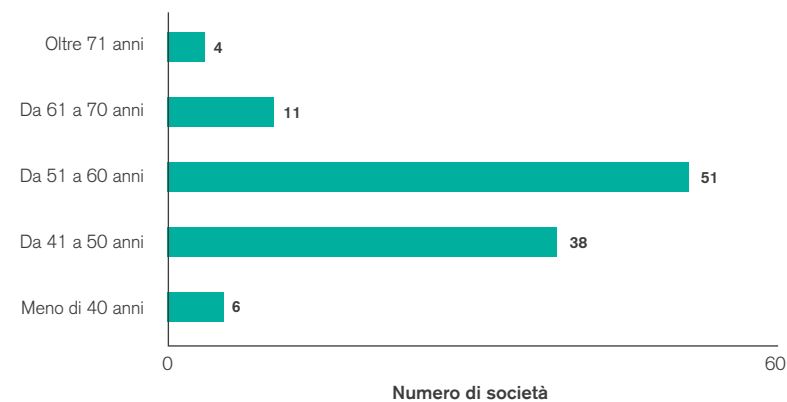
Nota: In questa sezione le società vengono divise in relazione alla lunghezza della loro "catena di controllo", cioè del numero di livelli societari che intercorrono tra il club calcistico e la persona fisica che di fatto ne ha il controllo

STRUTTURA ORGANIZZATIVA – DATI AGGREGATI

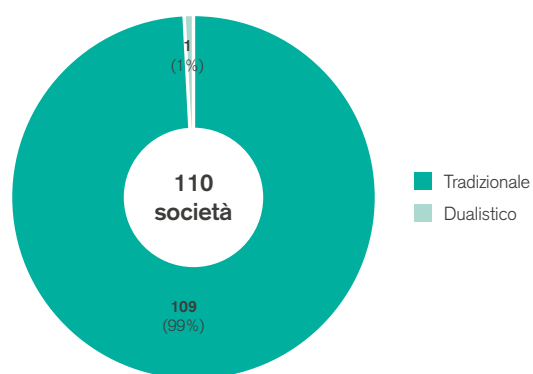
NUMERO AMMINISTRATORI



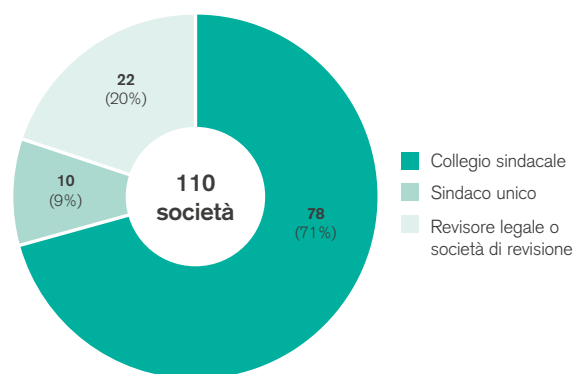
ETÀ MEDIA AMMINISTRATORI



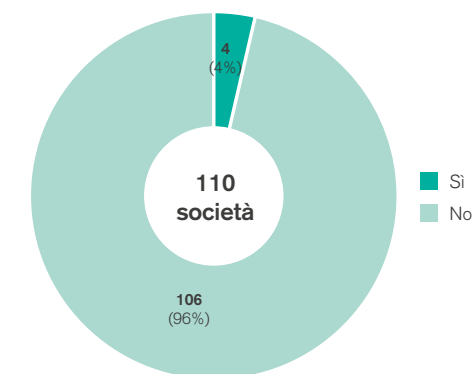
SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO



SOGGETTO CHE SVOLGE IL CONTROLLO CONTABILE



PRESENZA DI UN COMITATO ESECUTIVO



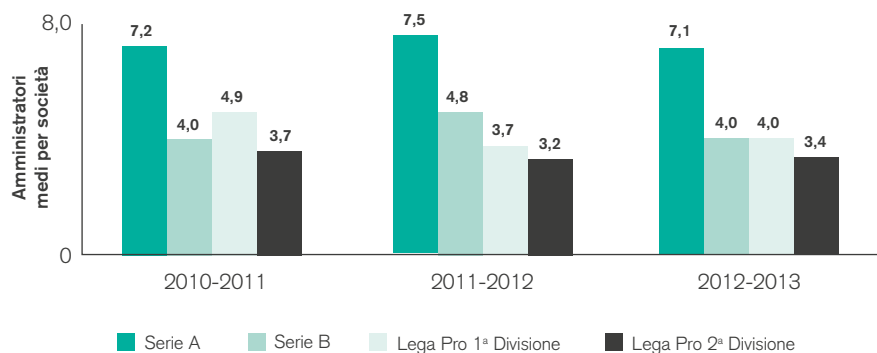
Dati aggiornati al 30 giugno 2013

STRUTTURA ORGANIZZATIVA – DATI PER SERIE

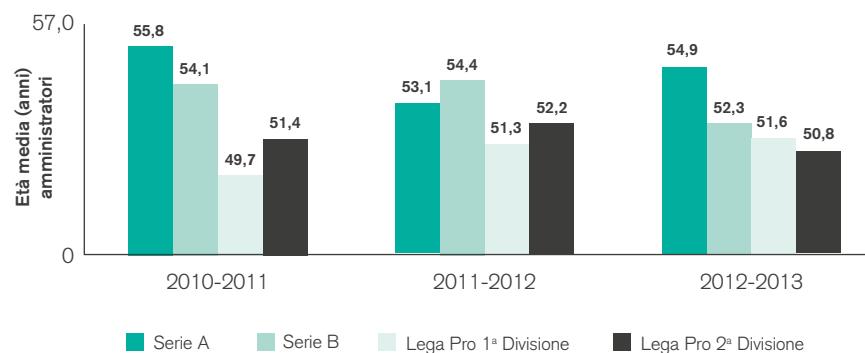
| STRUTTURA ORGANIZZATIVA PER SERIE | | | | | | | | |
|--|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|
| | SERIE A | | SERIE B | | LEGA PRO 1 ^A DIVISIONE | | LEGA PRO 2 ^A DIVISIONE | |
| Sistema di amministrazione e controllo | N.società | % | N.società | % | N.società | % | N.società | % |
| Tradizionale | 19 | 95% | 22 | 100% | 32 | 100% | 36 | 100% |
| Monistico | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Dualistico | 1 | 5% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Totale società | 20 | 100% | 22 | 100% | 32 | 100% | 36 | 100% |
| Numero amministratori | N.società | % | N.società | % | N.società | % | N.società | % |
| Amministratore unico | 0 | 0% | 7 | 32% | 12 | 38% | 14 | 39% |
| Da 2 a 4 amministratori | 3 | 15% | 8 | 36% | 10 | 31% | 12 | 33% |
| Da 5 a 7 amministratori | 8 | 40% | 4 | 18% | 6 | 19% | 7 | 19% |
| Da 8 a 10 amministratori | 7 | 35% | 1 | 5% | 2 | 6% | 3 | 8% |
| Oltre 10 amministratori | 2 | 10% | 2 | 9% | 2 | 6% | 0 | 0% |
| Totale società | 20 | 100% | 22 | 100% | 32 | 100% | 36 | 100% |
| Età media amministratori | N.società | % | N.società | % | N.società | % | N.società | % |
| Meno di 40 anni | 0 | 0% | 1 | 5% | 2 | 6% | 3 | 8% |
| Da 41 a 50 anni | 4 | 20% | 7 | 32% | 14 | 44% | 13 | 36% |
| Da 51 a 60 anni | 14 | 70% | 8 | 36% | 13 | 41% | 16 | 44% |
| Da 61 a 70 anni | 2 | 10% | 5 | 23% | 1 | 3% | 3 | 8% |
| Oltre 71 anni | 0 | 0% | 1 | 5% | 2 | 6% | 1 | 3% |
| Totale società | 20 | 100% | 22 | 100% | 32 | 100% | 36 | 100% |
| Soggetto che svolge il controllo contabile | N.società | % | N.società | % | N.società | % | N.società | % |
| Collegio sindacale | 6 | 30% | 15 | 68% | 26 | 81% | 31 | 86% |
| Sindaco unico | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 16% | 5 | 14% |
| Revisore legale o società di revisione | 14 | 70% | 7 | 32% | 1 | 3% | 0 | 0% |
| Totale società | 20 | 100% | 22 | 100% | 32 | 100% | 36 | 100% |
| Presenza del comitato esecutivo | N.società | % | N.società | % | N.società | % | N.società | % |
| Sì | 4 | 20% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| No | 16 | 80% | 22 | 100% | 32 | 100% | 36 | 100% |
| Totale società | 20 | 100% | 22 | 100% | 32 | 100% | 36 | 100% |

STRUTTURA ORGANIZZATIVA – ANDAMENTO

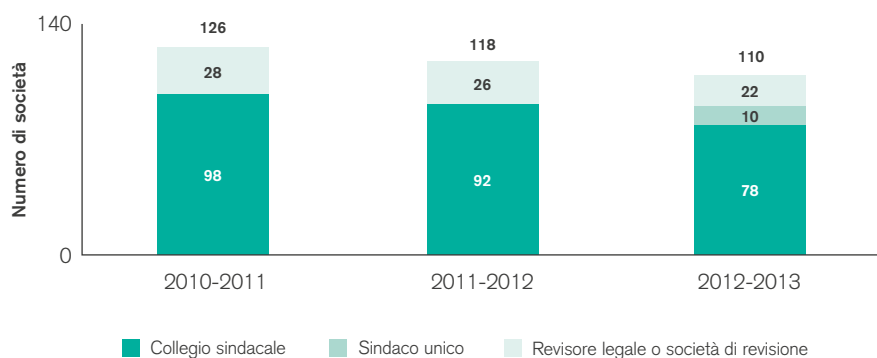
CONFRONTO NUMERO MEDIO CONSIGLIERI DI AMMINISTRAZIONE



CONFRONTO ETÀ MEDIA CONSIGLIERI DI AMMINISTRAZIONE



CONFRONTO SOGGETTO CHE SVOLGE IL CONTROLLO CONTABILE – DATI AGGREGATI



7,1

Numero medio
amministratori Serie A
2012-2013

3,4

Numero medio amministratori
Lega Pro Seconda Divisione
2012-2013

54,9

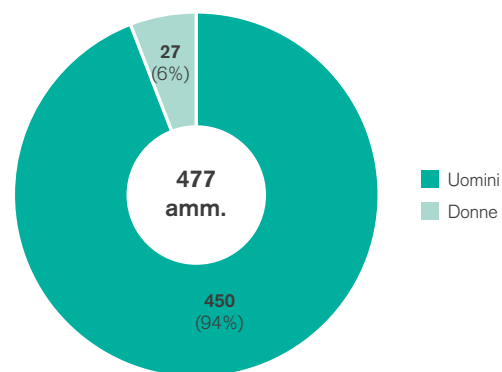
Età media amministratori Serie A
nel 2012-2013 (52,3 per la Serie
B, 51,6 in Prima Divisione, 50,8 in
Seconda Divisione)

10

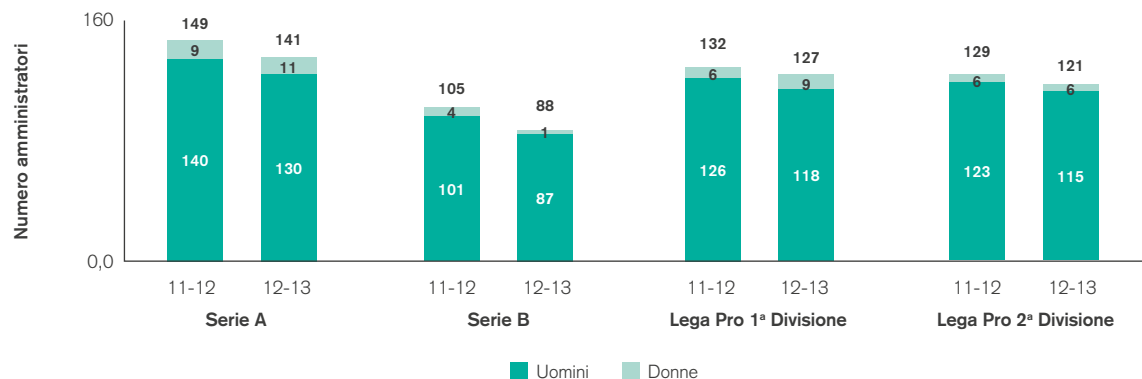
Le società partecipanti
alla Lega Pro che nel 2012-2013
hanno optato per il passaggio
al sindaco unico

STRUTTURA ORGANIZZATIVA – SEGMENTAZIONE PER GENERE

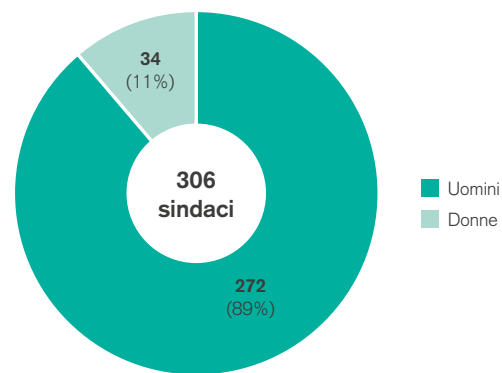
AMMINISTRATORI – DATI AGGREGATI 2012-2013



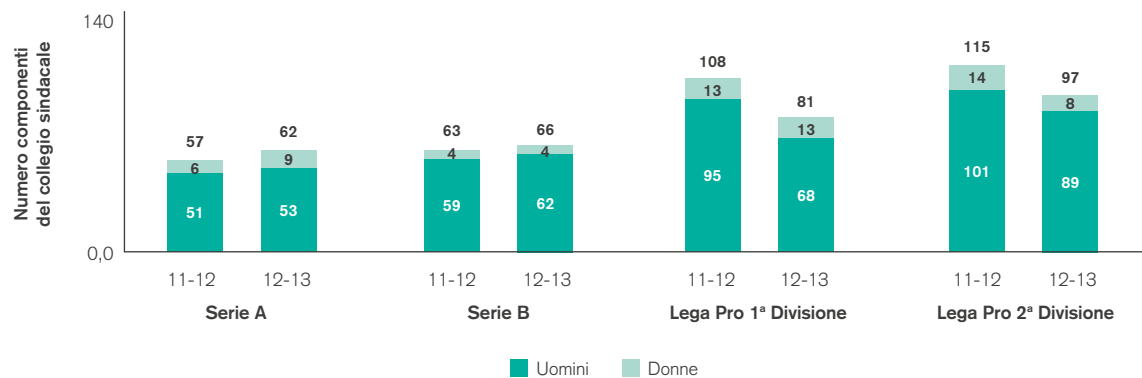
CONFRONTO AMMINISTRATORI – DATI PER SERIE



COMPONENTI DEL COLLEGIO SINDACALE – DATI AGGREGATI 2012-2013



CONFRONTO COMPONENTI DEL COLLEGIO SINDACALE – DATI PER SERIE





REDAZIONE REPORT CALCIO 2014

Responsabili del progetto: Centro Studi FIGC e PwC per gli aspetti finanziari

Coordinamento e redazione FIGC: Niccolò Donna, Andrea Castrignanò, Fabrizio Tanzilli

Coordinamento e redazione PwC: Marco Muraro, Fabrizio Versiero, Ludovico van Wijk

Supervisione testi: Gianfranco Teotino

Revisione testi: Grazia Iadarola

Assistenza grafica: blossoming.it

Alla stesura del documento hanno partecipato i seguenti Uffici della Federazione Italiana Giuoco Calcio: Club Italia, Co.Vi.So.C., Coordinamento Nazionale Delegati alla Sicurezza, Diritti Televisivi e New Media, Licenze UEFA, Marketing, Segreteria Federale, Sistemi Informativi, Stampa e Relazioni Esterne, Tesseramento

Si ringraziano per la collaborazione:

la Lega Serie A

la Lega Serie B

la Lega Italiana Calcio Professionistico

la Lega Nazionale Dilettanti

l'Associazione Italiana Arbitri

l'Associazione Italiana Calciatori

l'Associazione Italiana Allenatori Calcio

il Settore Tecnico

il Settore Giovanile e Scolastico

Si ringraziano inoltre:

la FIFA

la UEFA

il CIES

l'ECA

il Ministero dell'Interno

il Ministero dell'Economia e delle Finanze

l'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive

l'Inps (gestione ex Enpals)

l'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato

RCS Sport

Repucom

il Professor Adriano Benazzi

il Dottor Gianfranco Seriola

il Professor Ennio Lugli

il Dottor Pier Luigi Marchini

Credits foto: Archivio Fotografico FIGC, Getty Images, AS Photo, GMT, Sportsfile

blossom

Layout design by blossoming.it

